Aux pieds du grand escalier : ce que donne à voir l'attribution par le ministère de la Culture et de la Communication d'un label de "qualité" sur les opéras (nationaux) de région en France

Johanne Tremblay

▶ **To cite this version:**

Johanne Tremblay. Aux pieds du grand escalier : ce que donne à voir l'attribution par le ministère de la Culture et de la Communication d'un label de "qualité" sur les opéras (nationaux) de région en France. Musique, musicologie et arts de la scène. Université d'Avignon; Université du Québec à Montréal, 2011. Français. NNT : 2011AVIG1101 . tel-00671908v3

HAL Id: tel-00671908

https://theses.hal.science/tel-00671908v3

Submitted on 28 Jun 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ET

L'UNIVERSITÉ D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE

AUX PIEDS DU GRAND ESCALIER

Ce que donne à voir l'attribution par le ministère de la Culture et de la Communication d'un label de «qualité» sur les opéras (nationaux) de région en France

THÈSE

PRÉSENTÉE EN COTUTELLE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN MUSÉOLOGIE, MÉDIATION, PATRIMOINE
(UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL)

ET

DU DOCTORAT EN COMMUNICATION (OPTION MUSÉOLOGIE)
(UNIVERSITÉ D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE)

PAR

JOHANNE TREMBLAY

21 NOVEMBRE 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Programme International de Doctorat en *Muséologie, Médiation, Patrimoine*

Université du Québec à Montréal

UNIVERSITÉ D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Académie d'Aix Marseille,
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse
École Doctorale 483 Sciences Sociales
Équipe Culture et Communication
(Centre Norbert Elias - UMR 8562)

Mémoire de thèse présenté en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse et le grade de Philosophiæ Doctor en Muséologie, médiation, patrimoine de l'Université du Québec à Montréal.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Au Chat Murr

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Remerciements

Mes remerciements vont en tout premier lieu à mes directeurs de thèse, les professeurs Bernard Schiele et Emmanuel Ethis, ainsi qu'aux professeurs Jean Davallon, Yves Jeanneret, Laurent Lapierre et Raymond Montpetit qui ont accepté de participer à ce jury.

Je remercie, à l'Université du Québec à Montréal, Yves Bergeron, directeur québécois du programme conjoint de doctorat en Muséologie, médiation, patrimoine.

Un très grand merci, en France, à l'équipe du département de Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université d'Avignon et de Pays de Vaucluse, en particulier Emmanuel Ethis, Président de l'Université d'Avignon, Virginie Spies, Directrice du département des Sciences de l'Information et de la Communication, Jean Davallon, Responsable de l'équipe Culture & Communication du Centre Norbert Elias, Pierre-Louis Suet, Doyen de l'Unité de Formation et de Recherche Sciences humaines et sociales, Damien Malinas, responsable du master Stratégie du développement culturel, public de la culture, Jean-Pierre Demas, David Bourbonneaud et Jean-Louis Larcebeau, de l'Institut Supérieur des Techniques du Spectacle, à Avignon, pour la confiance témoignée, l'accueil et les opportunités offertes qui ont rendu possibles ces études supérieures en France.

Je tiens également à remercier la Maison de la Recherche et les indispensables secrétaires qui ont toujours été là pour répondre à mes questions: Pascale Di Domenico, Martine Boulanger, Jacqueline Delmas et Lise Jarry.

Je remercie de tout cœur les professionnels rencontrés, pour avoir bien voulu partager, avec une grande générosité, temps, souvenirs, documents, connaissances et savoirs, ainsi que le fruit de leurs expériences du monde lyrique français : Laurent Spielmann, Laurence Lamberger-Cohen, Gérard Poli, Gérard Lion, Laurent Croizier, Dominique Ponsard, Catherine Forest, Pierre Médecin, Nicolas Payne, Raymond Duffaut, Philippe Agid, Gérard Condé, Marie Sauvannet, Frédéric Chambert. Sans vous, cette thèse n'existerait pas.

Ma reconnaissance s'adresse aussi aux membres des équipes de direction et des Conseils de l'Université d'Avignon, que j'ai eu le plaisir de côtoyer, ainsi que l'ensemble des

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

responsables, enseignants-chercheurs, collègues et doctorants. Vous avez quotidiennement enrichi mes études doctorales sur les deux continents.

J'ajoute à cette liste les professeurs qui m'ont tant inspirée et appris. Je pense, en particulier, à Ronald De Sousa, de l'Université de Toronto, à Nycole Paquin, de l'Université du Québec à Montréal, ainsi qu'à François Colbert, Laurent Lapierre et Linda Rouleau d'HEC Montréal.

J'exprime aussi ma reconnaissance à Sebastian Weissenberger, qui m'a fait découvrir l'Europe et l'opéra, à mes amies qui m'ont envoyé de l'énergie positive, à tous mes étudiants, et à Magalie Favaro, ostéopathe.

Un très grand merci aussi à ma sœur Martine, à mon compagnon Bessam, à ma grand-mère d'adoption, Lucille Lemay o.s.u et aux ursulines de Québec, pour leur soutien moral. Merci aussi à ma marraine Réjeanne Turcotte, enseignante dévouée, à mon oncle Robert Déry pour son exemple, ainsi qu'à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à me faire tenir jusqu'au bout.

Enfin, j'adresse un immense et profond merci à mes parents, Monique et Yvon, dont les valeurs de persévérance, d'attention aux autres et d'ouverture ont donné les fondations d'un travail de longue haleine qui a débuté bien avant l'entrée en doctorat.

Johanne Tremblay, Avignon, le 28 septembre 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Sommaire

Remerciements 7

Résumé et mots clés 11

Avant-propos 13

I. INTRODUCTION 17

I. 1. La recherche et son objet 17

I. 2. Organisation du mémoire de thèse : plan de lecture 37

II. LE PASSAGE D'UN SPECTACLE POUR QUELQUES-UNS À UN GENRE ARTISTIQUE VOUÉ À DEVENIR UN PRODUIT CULTUREL POUR TOUS 43

II. 3. Les Opéras en France : des dissemblances majeures sous une apparente uniformité 45

II. 4. L'opéra : des histoires en continu 70

III. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE POUR UNE DÉMARCHE INDUCTIVE ET CRITIQUE 109

III. 5. Ancrage théorique et conceptuel 111

III. 6. Méthodologie appliquée 130

IV. LA LABELLISATION : DE L'ACTION ADMINISTRATIVE À L'INSTRUMENTATION 141

IV. 7. Un art collectif dans une structure organisationnelle conventionnelle sédimentée 143

IV. 8. L'attribution d'un label de « qualité » sur les Opéras en région 176

IV. 9. Le label opéra national : ni une simple mesure ni une simple technologie de pouvoir 216

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

V. CONCLUSION 249

Long Abstract 280

Références citées dans la thèse 282

Autres références consultées 291

Liste des figures 307

Liste des tableaux 308

Table des matières 309

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Résumé et mots clés

Cette thèse concerne la labellisation de cinq opéras de région, en France, entre 1996 et 2006 : l'Opéra National de Lorraine, l'Opéra National de Montpellier, l'Opéra National de Lyon, l'Opéra National de Bordeaux, et l'Opéra National du Rhin.

L'étude porte sur une forme qui englobe obligatoirement d'autres formes artistiques quasi autonomes et professionnalisées (orchestre, ballet, chœur) et sur les changements en cours dans l'économie de ces organisations traditionnellement sous tutelle municipale repositionnées au cœur d'une gouvernance multiscalaire et mises au défi de faire croître leur visibilité et celle de leur activité. Nous nous intéressons dans ce cadre à ce sur quoi reposent les stratégies de renouvellement développées par ces organisations culturelles, sédimentées et conventionnelles, prises entre le politique et le marché, dans un cadre particulier à la France où l'État se reconnaît comme garant de la qualité.

Pour conduire l'étude, nous utilisons la labellisation comme marqueur de ces changements et comme dispositif participant à l'instrumentation de ces opéras dans un marché restreint. Ce qui se voit, c'est une ouverture organisée, selon un mode de fonctionnement par projets et selon un mode de diversification réfléchie de leur activité à un niveau de complexité jamais égalé, sous la pression de l'envahissement de la sphère culturelle par les logiques marchandes et médiatiques.

Cette instrumentation est réalisée par le déploiement de dispositifs de jugement dans une économie des singularités dans laquelle le théâtre d'opéra est amené à chercher lui-même à asseoir sa continuité. Sont discutées les stratégies développées quant à l'incertitude inhérente à la création artistique et à la dépendance financière et les effets du dispositif opéra national qui donne lieu à un « remplissement » stratégique perpétuel (Michel Foucault), du fait de la remobilisation du dispositif dans la gestion des effets secondaires qu'il a lui-

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

même induit, et dans la dynamique duquel le pouvoir, la visibilité et la légitimité occupent une place centrale.

Notre démarche inductive et pluridisciplinaire et la posture critique adoptée conduisent à l'élaboration d'une étude donnant une grande place à l'indétermination des rapports et des humains, dans une ontologie constructiviste modérée. Le sujet singulier qu'est l'organisation d'un théâtre d'opéra en France, les raisons de ces choix et la méthodologie appliquée sont présentés pour éclairer le lecteur dans sa rencontre avec un milieu d'ordinaire fermé.

Enfin, la conclusion retrace et certains liens et pointe des aspects à creuser dans une recherche ultérieure afin de comprendre ce que donne à voir, sur le présent et l'avenir des Opéras de région en France, l'attribution par le ministère de la Culture et de la Communication d'un label de « qualité ».

Mots clés : dispositif, Foucault, jugement, label, opéra, organisation, légitimité, pouvoir, visibilité, instrument

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Avant-propos

Au moment d'entrer en doctorat, notre projet portait le titre provisoire suivant : « l'incidence des politiques de la culture sur les missions, l'identité et la structure des organisations culturelles : le cas des opéras français et québécois ». Large, trop large, l'intitulé nous avait néanmoins permis de nous poser sur deux notions clés : le changement et le rapport entre politiques culturelles et organisations.

Partant de ce titre, nous avons, en pensant à notre expérience professionnelle, abordé le travail en interrogeant le contexte sociopolitique qui amène les organisations culturelles à revoir leurs missions, leurs identités et leurs structures, avec l'intention de tenir compte de leur histoire des professionnels qui les font, les pensent et les disent. Il nous a paru intéressant d'envisager la façon dont ces organisations se construisaient en permanence, plutôt que de nous attacher à ce qu'elles produisent et diffusent comme contenu.

Quatre fois centenaire, expression européenne par excellence, et défendue comme telle, l'opéra avait attiré notre attention lors d'une première visite de l'Opéra de Paris, en 1994. Il nous avait ensuite conquise lors d'un stage effectué, en 2003-2004, à la *Staatsoper* de Stuttgart, en Allemagne, où nous avions souhaité être confrontée de près à la façon dont cette forme artistique jonglait avec des paradoxes qui lui sont propres et qui étaient peut-être à la base de ce qui lui permettait de traverser le temps « tel qu'en elle-même ».

Au fil du temps, des lectures dans plusieurs disciplines et des réécritures, qui font bouger plus d'une chose, l'incertitude ressentie quant au vocabulaire du titre initial fut énoncée. L'intitulé nous entraînait potentiellement dans une perspective qui, en plus de faire état d'entités fixes, présupposait une direction unique, celle d'un environnement autonome et agissant sur un intérieur : la maison d'opéra comme surface récipiendaire qui subit ses injonctions. Nous avons dès lors travaillé en postulant la présence de rapports de pouvoir autour d'une marge de manœuvre à conserver, sur une scène où se joue aussi l'histoire de l'art, son

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

organisation et les dispositifs de jugement qui l'ont accompagné à travers le temps. L'échelle macroscopique qui incluait les perspectives historiques et politiques avec lesquelles nous avons débuté devait être mise en arrière-plan pour laisser place à une perspective hybride pouvant nous permettre d'étudier les changements à l'œuvre.

Cette manière d'étudier l'opéra nous semblait être une problématique riche et décalée par rapport à ce qui se fait généralement sur ce type d'objet. Notre formation universitaire pluridisciplinaire par rapport à un terrain que nous aurions pu aborder de maintes manières nous a permis de traverser un certain nombre de disciplines et de systèmes de significations et d'y rencontrer les universaux et les grands récits dont se nourrit l'opéra, et ce faisant, de manier et de remanier notre approche de l'objet.

Enfin, l'ensemble s'inscrit au cœur d'une réflexion entamée sur notre propre démarche en tant que chercheure en voie de faire le lien entre ses études antérieures, son itinéraire professionnel, dont les gains heuristiques servent d'appui, et le savoir qu'elle cherche à développer.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Affiche d'un programme musical
Orchestre de l'Opéra national de Bordeaux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

I. Introduction

I. 1. La recherche et son objet

I. 1. 1. Un spectacle d'exception(s)

Chercher à comprendre ce qui se passe à l'intérieur des Opéras en France, c'est se heurter à un faisceau constant d'éléments en interaction : la réalité structurelle (statut, emplois, jauge, mode de production, patrimoine immobilier), les pratiques intégrées, les publics, les contrats, les conventions, les star-systèmes, l'industrie du disque, les organigrammes formels et informels, etc., soit un ensemble de dispositifs tissés à même des dispositifs et interdépendants d'autres encore. Ce tissu est d'autant plus complexe qu'il est lié aux pouvoirs publics à plus d'une échelle à travers le temps. Tenter la construction permettant de comprendre et de faire voir la dynamique de ces éléments en jeu demande de faire appel à un design de recherche inédit et adapté. Aucune explication simple ne peut être apportée.

Le document que nous soumettons ici s'ouvre sur une présentation de ces opéra, habitués à s'organiser en huis clos dans une logique abstraite des conditions de l'industrie culturelle, forte de l'image de l'antre du théâtre à l'italienne, où le rituel commençait au bas de leur escalier. Sans en séparer de manière étanche les échelles temporelles, nous nous demanderons quelles sont les pratiques et les stratégies mises en œuvre, depuis la fin des années 1990, pour faire passer ces maisons dont le rayonnement dépasse le territoire régional, au stade d'outils culturels, d'acteurs phare d'un projet de territoire, alors qu'aucune politique du lyrique n'existe en France.

La labellisation des Opéras de région constitue notre marqueur pour en faire l'étude, en portant une attention particulière à deux catégories de changement : le

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

déplacement des enjeux et du pouvoir et la production d'un nombre croissant de dispositifs de jugement, dont ce dispositif « opéra national »[1] qui en organise le déploiement.

L'opéra peut aisément se targuer d'être un des lieux par excellence où se rencontrent les valeurs économiques et les valeurs symboliques. Comme forme artistique, le spectacle d'opéra arrive en France dans l'ordre social de l'Ancien régime où moins de 20 % (le clergé, les nobles et les militaires) de la population le fréquente, du moins potentiellement. Plus de 80 % de la population, le Tiers-État, n'est pas ou peu concerné par le spectacle ailleurs que depuis la rue, d'où il lui est possible de voir, de près, ceux qui s'y rendent, soit les souverains, les ordres et quelques invités. Au XXIe siècle, cet ordre n'a plus la même étanchéité. Pourtant, vu les enjeux qu'il mobilise, l'opéra reste un élément d'exception.

Si la taille du soutien financier en provenance des pouvoirs publics constitue une preuve de l'importance d'un art, alors, l'opéra est certainement le plus important de tous les arts (Bereson 2003), peu importe les changements dans le titre ou dans la manière de le subventionner, peu importe son positionnement dans l'ordre culturel (Bereson 2003 : 35). Les financements publics sont la seule solution de sa survie dans la mesure où les pouvoirs qui les octroient en sont devenus, en France, les acheteurs quasi uniques (Chabert 2001:64). Cet état de fait perdure, qu'il fasse l'objet ou non d'une rationalisation, et que soient adoptés ou non les modes de valorisation calqués sur l'entreprise privée. D'ailleurs, ces modes se confinent, du moins en apparence, à sa périphérie. Pour combien de temps encore ?

Les musiciens, les chanteurs et leurs agents représentent une des pierres angulaires du produit et de la fonction ainsi qu'un poids financier non négligeable. Ce poids est de plus lié au classement de l'Opéra qui les embauche et qui subit la

[1] Le label de « qualité » renvoie à une formation discursive qui, elle, renvoie au label de qualité des organisations. Les guillemets, qui suggèrent à la fois un écart et un lien entre les deux, traduisent une façon conditionnelle d'appartenance à cette catégorie. Il s'agit ici d'un glissement énonciatif qui donne à voir que nous assumons le mot qualitatif, sans intégrer dans le dispositif l'idée que l'appellation remplit toutes les conditions du label de qualité administrativement constitué.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pression du marché international. La loi de Baumol et Bowen ne tient en revanche pas compte de l'histoire et de l'organisation du lieu et de celle des métiers qui sont liés au spectacle d'opéra[2]. La forme artistique elle-même subit la concurrence en son sein, entre le répertoire et la création, que l'on dit atrophiée depuis longtemps (Saint-Pulgent 1991). On constate par ailleurs l'immobilité du répertoire lyrique à l'échelle mondiale, une immobilité qui montre la domination des mêmes œuvres dans tous les grands Opéras partout dans le monde (Agid & Tarondeau 2010).

Les conflits engendrés par une série de paradoxes démontrent, selon Chabert, la particularité de l'opéra dans le domaine du spectacle vivant. On sent en réalité une dislocation pour un secteur dont la problématique ne semble pas connaître d'issue. Le soutien répond avant tout au besoin de maintenir en vie ces institutions héritées de l'histoire. Malgré le soutien de l'État, qui par ailleurs ne concerne qu'un nombre réduit de structures, le coût reste très important pour les municipalités.

Soutenir l'opéra et ses maisons constitue un choix qui doit sans cesse être légitimé selon les critères et cadres du moment. Les critères d'accès et de succès ont leurs règles, et il semblerait que le commanditaire ait le dernier mot, que la salle soit pleine ou non. C'est pourquoi, nous rappelle Ruth Bereson, parler de subventions sans tenir compte de la tradition, de l'esthétique, des normes et des conventions serait au mieux limité ou naïf, au pire tout simplement frauduleux (2003 : 11).

L'opéra a servi à divertir et à légitimer le pouvoir de l'État au travers de l'utilisation de rituels cérémoniels depuis ses débuts dans les palais ducaux de l'Italie du XVIIe (Bereson 2002). On n'imagine guère un genre artistique plus utile que l'opéra, capable de représenter la société et sa hiérarchie et la renforcer avec le ballet, la musique et les voix les plus raffinés dans des dispositifs scéniques spectaculaires pour éblouir le public habitué à ce genre de « *grandiose display* » (Bereson 2002:35). Le spectacle arrivait pourtant de loin et n'avait pas

[2] Emmanuel Pedler (2003) et Frédérique Patureau parlent même d'une stabilisation à l'ombre de l'État français de l'univers professionnel des compositeurs d'opéra.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

toujours incarné les principes de l'époque. Il était né d'influences, de confrontations, depuis le théâtre grec en passant par les mystères chantés chrétiens et la fête populaire (Lamberger 2001). Son arrivée en France le dépouille, semble-t-il, du souvenir de ces transformations pour l'encastrer dans un dispositif de représentation qui va jusqu'à prêter au lieu son nom[3].

Dès le moment où Louis XIV avait atteint sa majorité et redéfinit ce qu'était la monarchie, la création d'une image nationale s'additionnait au poids de son individualité et de sa splendeur. L'Opéra (de Paris) allait devenir le visage culturel de l'État[4]. À la base du règne de Louis XIV se trouvent les principes d'homogénéité et d'unification, au point d'en devenir la marque. La politique culturelle devenait ainsi un élément de cette rationalité politique, d'autant que les États cherchaient à étendre leur pouvoir et à adopter les formes de la culture dominante. Étant donné cette stratégie politique, il semblerait que l'opéra se soit retrouvé à suivre cette rationalité pour devenir l'art de l'État et une institution, et donc un symbole ayant incorporé l'image et la signification que l'État se donnait ou voulait se donner de lui-même aux yeux des autres nations (Bereson 2003 : 35).

Ce régime symbolique a été transposé en région par les gouverneurs qui commandaient la construction de théâtres d'opéra. Il concernait principalement, à notre avis, la visibilité médiatique du pouvoir politique et financier des chefs d'État comme incarnation de la nation. Le lien entre la garantie d'une qualité hors du commun et les pouvoirs publics est ainsi aussi en jeu dans la sédimentation de l'opéra en France, à Paris, comme en province. Les débats sur la décadence, les concessions d'artistes et les carrières décidées à Paris (Partie II) en font état.

---

[3] « En français, un privilège royal donne légitimité et prérogatives à l'Académie d'Opéra (1669), mais le mot ne donnera son nom au lieu (l'Opéra) que trente ans plus tard. Ce sera là une originalité du français, où l'opéra, imitant en cela le théâtre, est le seul genre musical à désigner le lieu fait pour l'accueillir. En revanche, comme l'anglais (*operahouse*), l'allemand ajoute au mot *Oper* une détermination locale (*Opernhaus*), la majuscule allemande commune aux noms communs et aux noms propres, ne pouvant suffire à distinguer les deux sens. Le français révèle à quel point l'opéra devient indissociablement le spectacle et son espace » (Rey, A. *Dictionnaire culturel* 2005 : 1132).

[4] Isherwood, Robert. *Music in the service of the King: France in the seventeenth century*, Cornell University Press, Ithaka, NY, 1973, p.150, In Bereson 2003, p. 34.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Emmanuel Pedler, qui se range du côté de l'analyse de Jane Fulcher (1988) lorsqu'elle reprend les thèses de la persistance de l'Ancien Régime, parle du « maintien d'orientations culturelles anciennes, servies par les nouveaux groupes dominants, en dépit d'une révolution qui ne touche pas tous les secteurs de la vie sociale » (Pedler 2003 : 39). Le modèle aristocratique de l'opéra fera preuve, en effet, d'une extraordinaire longévité par sa recréation sous la Monarchie de Juillet et sa perpétuation sous la Troisième République, alors que les cercles intellectuels, plus organisés et écoutés qu'outre-Manche façonnent et préparent dès la fin du XVIIIe siècle la mutation des musiques savantes. Ces dernières, inscrites quant à elles dans le cadre d'un marché ouvert, prennent appui sur une profession musicale s'étant très tôt liée aux pouvoirs politiques.

Cette continuité remarquable est sans doute attribuable, pour une grande part, aux relais assurés par la nouvelle aristocratie de l'Empire et par l'exceptionnelle proximité envieuse que la grande bourgeoisie entretient avec l'aristocratie déclinante. Peu à peu, cette bourgeoisie perdra sa place pour être, à son tour, marginalisée par les forts renouvellements sociaux qui suivent la Première Guerre mondiale et par l'affirmation toujours croissante de la professionnalisation du monde musical, faisant de ce qu'on appelle l'élite actuelle, un phénomène fort différent de celui ayant vu naître et prospérer l'opéra.

Face à une crise économique mondiale, la crise esthétique ne paraît pas en revanche être un élément majeur des tensions et difficultés qui agitent les institutions en province. L'opéra souffre néanmoins d'un problème d'image dans la sphère sociale : élitiste, diront certains, jugé ringard ou idéalisé parfois même, il laisse d'autres avec l'envie d'y aller, mais le courage de s'y frotter manquant. D'un côté, on constate l'attrait qu'il continue d'exercer : l'opéra est convoqué pour le dîner corporatif-performance, pour l'événementiel, et répond à ce besoin de parade du glamour et de la réussite que lui associent les organisateurs. « *Institutions, like individuals,* dit Bereson, *must parade and display their glamour if they are to keep their glory alive as acceptable truth* » (2006 : 6). D'un autre, on entend ceux qui nous rappellent, comme Maryvonne de Saint-Fulgent,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

en parlant du « plébiscite mondial de l'opéra » qui « étonne et tracasse les glossateurs de notre culture », qu'il s'agit d'un genre esthétique pathétique et archaïque difficilement aimable aujourd'hui, vu la « fascination de la pensée moderne pour l'abstraction, l'absurde, l'abscons », et qu'André Malraux qualifiait, en 1964, de « divertissement pour concierges dont on ne voudrait pas au casino de Romorantin » (1991).

Compte tenu de tous ces éléments, comment, dans une France où les Opéras ne peuvent pas se soustraire à leur mariage avec le politique, tout en étant dépendants du marché, arrivent-ils à se réinventer tout en faisant perdurer leur rêve, voire leur modèle ?

I. 1. 2. De la quête du Beau à celle du bon

L'histoire de l'art nous montre que les acceptions de ce qu'est l'art, autant que les formes elles-mêmes, ont été diverses dans le temps, selon les époques, les développements et les conjonctures économiques, politiques, technologiques, esthétiques, sociales, etc. Chacun cherche ce qui distingue l'art de la *technè* et, par ses propos, en déplace les frontières en retour. Un parcours par la philosophie esthétique nous montre que les questions — qu'est l'art, comment le voir, en parler, en juger ? — sont elles aussi historiques. Il n'a en effet pas toujours été d'actualité de séparer les arts entre eux et les genres artistiques. Les intérêts, les valeurs, la spécialisation et l'institutionnalisation en ont à maintes reprises redessiné les contours, parfois en suivant les cadres proposés par les académies, voire par les besoins de classements ministériels à un moment « T ».

Les beaux-arts et la philosophie esthétique sont des créations des débuts du XVIIIe siècle. Leur apogée est presque contemporain à l'arrivée de l'opéra en

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

France, dans une monarchie centralisée et baignée dans un classicisme[5] mu par les valeurs de bienséance, d'intemporalité et de rationalité. Ces valeurs sont portées par les Académies et leur esthétique fondée sur des principes dont elles sont les gardiennes. Johann Joachim Winckelmann[6] (1717-1768) a même déjà qualifié la visée normative de l'histoire de l'esthétique par un panorama qui contribue encore à orienter l'organisation de la pratique culturelle dans les musées nationaux (Leveratto 2000 : 50). Ceci n'est pas anodin, car la distinction de ce qui compose l'unité des « arts du beau » et ce qui en reste exclu se fait sur la base de critères.

Les théories de l'art cherchent, à partir de leurs ancrages disciplinaires respectifs, des outils pour juger de la qualité des œuvres, distinguer ce qui est l'art de ce qui ne l'est pas, car dans l'art, contrairement à la langue, il n'y a pas d'idiome. Il reste improbable que l'on puisse en mesurer le bon ou le mauvais usage, sauf lorsque les normes sont érigées en règle. Les règles concernent tout au plus le bon usage des instruments, de musique, par exemple. Ce manque de normes consensuelles autour des œuvres devient problématique à l'heure du choix au cœur d'une offre de plus en plus large et intégrée dans des dispositifs de mise en marché de plus en plus sophistiqués.

À l'aube du XVIIe siècle, le défi posé à l'invention du genre était alors celui de trouver un équilibre entre les composantes : la synthèse idéale. Cette synthèse a été reformulée maintes fois par l'évolution du genre aux mains des compositeurs et des formes selon qu'elles accorderont plus ou moins d'importance à l'une ou l'autre des composantes en question dans des enchaînements multidirectionnels et

[5] À noter que la notion de musique classique fait plutôt référence aux XVIIIe et XIXe siècles qui correspondent à l'époque romantique sur le plan des idées et du développement artistique. La musique romantique chevauche les XIXe et XXe siècles.

[6] Voir son *Histoire de l'art de l'Antiquité*, paru en 1764. Jean-Marc Leverrato rappelle que celui-ci a fait l'objet de critiques de la part d'artistes français qui n'appréciaient pas que l'on juge –en en racontant l'histoire- une technique que l'on ne maîtrise pas soi-même : « Cela fait bien apparaître la spécificité de l'histoire esthétique de l'art. C'est le goût particulier de la communauté qui a produit une œuvre, et non le savoir-faire de l'artiste, qui démontre, selon Winckelmann, la qualité artistique de cette œuvre. Artistes et œuvres sont considérés comme des témoins d'une communauté de goût, et, comme des intermédiaires qui permettent au spectateur de devenir membre de cette communauté affective » (Leveratto 2000 : 46).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

à la merci de chacun des acteurs impliqués : librettiste, musiciens, chorégraphe, décorateur, metteur en scène (Valery 1962).

Un siècle avant Delacroix (1798-1863), qui félicitait les modernes d'avoir inventé un genre réunissant « tout ce qui charmait l'esprit et les sens »[7], Jean-Jacques Rousseau (1712-1784) décrivait l'opéra en soulignant à grands traits la réunion de « tous les charmes des beaux-arts dans la représentation d'une action passionnée, pour exciter, à l'aide de sensations agréables, l'intérêt et l'illusion »[8]. S'agissant d'une division rationnelle entre l'exclu et ce qui ne l'est pas, la culture artistique occidentale en est venue à développer une préférence pour les classifications hiérarchisées supposées « objectives » ; l'intérêt pour l'art, de même que la capacité de ne pas « se tromper » dans ses évaluations se sont vus dotés d'une fonction discriminatoire, permettant de juger du niveau culturel d'un individu » (Schaeffer 1992 : 36).

Les XVIIIe et XIXe siècles revisitent ensuite ou évoquent les Grecs anciens, la Rome antique, soit un passé qui vit à l'opéra et dont le cadre de scène sert à porter devant le public des questions que se posent les chercheurs – philosophes, chimistes, ingénieurs, économistes — de l'époque. Tous — l'architecture, les arts créatifs, l'art pictural, entre autres —, sont imprégnés d'une ferveur politique qui se distingue de la temporalité sensuelle des œuvres baroques. Les notions de génie, de sentiment, de nature, de paysages historiques ou de fantaisie, répondent au besoin de merveilleux des humains[9]. Les querelles d'académies se multiplient entre écrivains, artistes et autres élites qui sont ceux-là mêmes qui fréquentent l'Opéra. Avec ses fastes et ses expérimentations, le spectacle d'alors ne peut que se déployer à contre-courant de Rousseau, toujours porté par l'idée de nature et de celle de la vérité comme étant plus proches du paysan que de l'artiste. L'écrivain anticipe le risque de voir la société se prendre au jeu des apparences, en cherchant

[7] E. Delacroix, *Journal*, 16 mai 1857.

[8] Roland de Candé. *Dictionnaire de musique* (art. opéra), Seuil, 1997.

[9] Voir à ce sujet les propos de Charles Baudelaire sur le Salon de 1846, in *Ch. Baudelaire, Œuvres complètes*, éd. C. Pichois, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1961.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

la connaissance dans l'art et dans la philosophie, substituant ensuite le besoin d'apparaître « comme il faut », et « excellent », dirions-nous aujourd'hui, à celui d'être vrai et honnête.

La vulgate historique[10] en jeu à l'opéra est celle-là même dont Pierre Bourdieu (1969) écrivait, dans *L'Amour de l'art*, qu'elle servait « d'instrument de reconnaissance sociale de la compétence artistique du public attaché à cet objet » si utile sur le plan politique (Leveratto 2000 : 49), comme elle l'était au XVIIIe siècle et au XIXe siècle contre le développement de la culture moderne du public bourgeois. Il faut savoir que ce dernier refusait « que la vision de l'objet et la satisfaction qu'elle procure puissent suffire à justifier sa qualité artistique, sans la médiation d'un système de valeurs démocratiques, qu'il doit servir à concrétiser » (Leveratto 2000 : 50). Ce « conflit », entre deux points de vue, traverse le temps. Dans *L'actualité du beau*, Hans-Georg Gadamer (1992), sur l'art « comme jeu, symbole et fête », écrivait que la désignation de « beaux-arts », au XVIIIe siècle, allait de soi pour parler de l'art, parce que de l'autre côté de la frontière on désignait les arts mécaniques, la technique et le travail artisanal et industriel, soit le domaine des habiletés de l'homme (Gadamer 1992). L'opposition entre arts traditionnels et arts modernes se situe, elle, principalement sur le terrain de la légitimité, les derniers trouvant la leur dans le rejet des premiers, et les premiers trouvant la leur dans les traditions[11].

Le néo-classicisme, le « grand goût » dans lequel sont ralliés les arts, cohabite avec le romantisme, un courant artistique qui s'éloigne de la froideur du classicisme et substitue à la ligne pure l'intime, la couleur et le sentiment. Les œuvres lyriques s'en sont largement inspirées pour leurs décors et les peintures

[10] L'histoire culturelle de l'art arrive au XIXe siècle avec Heinrich Wöllflin (1864-1945) et s'intéresse plutôt au visible qu'organise l'œuvre, sans égard pour l'artiste, l'auteur, ou même le contexte de production. Il s'agit de reconnaître une culture visuelle d'un coup d'œil, en quelque sorte, en étudiant les images. Tous ces courants esthétiques et critiques de l'art ont touché la production et la réception des spectacles d'opéra et les discussions qui les entouraient.

[11] Or, selon Gadamer (1992), les deux —tous les arts, comme jeu (liberté), symbole (idéal) et fête (communauté), et donc comme phénomène de compréhension— courent vers la même finalité : saisir, par l'expérience à la fois passive et active de l'art et sa structure temporelle, ce qui, dans la vie, nous échappe.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

présentées en fond de scène. On perçoit aussi cette source d'inspiration dans l'ordre social mis en avant dans l'évolution des comportements admis à l'opéra au fil du temps et dans celle des élites qui l'ont fréquenté et soutenu. Ces élites sont celles-là mêmes qui s'intéressent aux « arts du goût », qui ont les moyens de sortir et qui sont invitées dans les salons. Elles ont entre leurs mains la norme et les lieux où elle se produit.

Les modes de légitimité des arts, tels que présentés par Jacques Rancière (2000), nous font prendre conscience des idéaux politiques, entre autres, et des types de publics leur correspondant. Ève Chiapello (1998) parle, à ce sujet, de l'impact de l'installation de la bourgeoisie au pouvoir[12] en France, à partir des années 1830, où l'art devient l'expression d'une singularité. L'époque est au commerce, et donc aux conquêtes de marchés. L'Europe, tout en continuant de chercher, par la musique, entre autres, à s'approcher de la perfection et à étendre son influence, s'élance vers l'avant avec pour moteur une certaine idée du progrès. La modernité, de laquelle émerge, entre autres, cette bourgeoisie, pourrait se définir comme étant l'âge d'une civilisation séculaire et individualiste ne pouvant se réaliser que dans une situation de liberté. Cette liberté est aussi celle d'établir des normes et de fréquenter les lieux où elles se sédimentent. Le détachement du ballet et sa constitution en forme artistique autonome se produisent à ce moment-là, en quelque sorte à la demande de la bourgeoisie qui le fréquente.

Les artistes commencent à détester l'art embellissant, l'art *as a beautiful curtain*, dira l'artiste viennois Egon Schiele, dont se pare encore l'aristocratie. L'intérêt se dirige vers l'art primitif, ou jugé comme tel, tribal et africain. C'est, en France, l'égyptomanie. À Paris, centre de la scène artistique, Fauves et cubistes règnent, Picasso sera le premier à être élevé au statut d'artiste comme héros, avec ses *Demoiselles d'Avignon* qui ouvrent les portes à un nouveau langage. L'art visuel,

[12] Élites porteuses de valeurs et qui tirent leur légitimité entre autres de leur éducation, de leur pensée singulière et de leur idée que le « beau », à la suite de Baudelaire, doit être basé sur une rationalité historique et non pas sur des lois académiques et un absolu unique ; rapport à la légitimité rationnelle-légale de Weber. Sur le plan artistique, nous passons donc de l'esthétique classique, à la théorie spéculative qui, malgré la pragmatique et les développements théoriques autour de l'art, trace son chemin jusqu'à nos jours.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

y compris le cinéma, témoigne à présent de l'excitation, de l'effervescence de la vie moderne : un hymne au modernisme, au nouveau siècle, à la vitesse, au mouvement, aux technologies nouvelles et à la fusion des arts et de la technologie. Les mises en scène sont qualifiées de « grandes machines ». Et, c'est à l'Opéra de Paris que nous voyions les innovations techniques et les prouesses les plus spectaculaires. L'Opéra vit alors avec son temps et celui de ceux qui le devancent.

Il est entendu qu'une telle avance atteint l'esthétique, l'art et ses objets. Sur scène se côtoient les Idées de la Grèce antique et celles de l'homme historique. La création artistique prend un tout autre sens, change de direction, de finalité, de même que l'approche que l'on puisse avoir des productions lyriques ou musicales. Ainsi s'amorce en art l'époque de la reconnaissance et la valorisation généralisée du génie-créateur, du génie imaginant, le *Schöpfergeist* qui puise à la source même de la vie[13] au lieu de se conformer et de tirer sa légitimité dans sa maîtrise de la tradition. Se détachant de la conception traditionnelle fondée à partir de *technè*, on se met à parler d'expérience, d'intention et d'effet, plutôt que de fidélité à une forme et à une essence des choses. Le *dasein* de tous les jours n'est plus un objet avec des propriétés, mais plutôt le *happening* de l'existence, de la naissance à la mort. Le Louvre, qui donne à voir ce « devenir », « présente un mouvement lent et une succession d'esprits, une galerie d'images dont chacune est ornée de toute la richesse de l'esprit »[14]. Ce lieu muséal a été rêvé par la Révolution et l'Empire pour que soient rassemblées « toutes les œuvres d'art

[13] « L'œuvre est ainsi un absolu esthétique que sa compromission avec le politique ne peut vraiment déprécier ni corrompre. Elle est finalité sans fin et ne vaut que par sa propre beauté ». URL : http://www.jdarriulat.net/IntroductiOpéra national de Parishiloesth/PhiloModerne/LessingSchiller.html [consulté le 15 septembre 2011].

[14] « C'est en effet l'idée de finalité sans fin qui est au fondement même de l'édification des musées : pour lutter contre le vandalisme révolutionnaire, les conventionnels ont dû s'ériger très tôt en défenseurs du patrimoine et proclamer qu'une œuvre d'art peut être belle, et digne d'être conservée ». URL : http://www.jdarriulat.net/Introductionphiloesth/PhiloModerne/LessingSchiller.html [consulté le 10 septembre 2011).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

comme autant de figures essentielles dans le progrès de l'esprit »[15]. Serait-ce une de ces galeries que nous voyons défiler sur les planches de l'Opéra de Paris ?

Si, pour Emmanuel Kant, la beauté est la forme de la finalité d'un objet sans la représentation d'une fin, sa pureté esthétique se distingue selon son degré de liberté : l'architecture est une beauté adhérente, donc non libre, donc artistiquement impure ; l'art à son plus haut niveau est dégagé de toute contrainte[16]. Même dans son jugement, sa perception, il préconise de s'éloigner des données — contextuelles, historiques, sociales — déterminées autour des objets d'art. C'est ce que propose cette idée du désintéressement. Dans toutes ces discussions, les arts qui traitent de l'imitation – les beaux-arts, qui cherchent l'adéquation entre la fonction sociale et la forme, sont rejetés ou préférés, selon un certain nombre de critères. Wagner et ses drames musicaux qui échappent aux classifications élémentaires de l'opéra traditionnel (De Candé 1998 : 171), et d'autres encore, ne sont pas visés par ces critiques. Les autres gardent un espace de liberté et d'expression personnelle. Les règles du bon goût des Académies, où était discuté le respect des critères et des normes consensuelles établies, ferment inévitablement la question de l'art par le formatage des œuvres (Déotte 2004 : 119).

L'art est essentiellement rhétorique et doit produire « des œuvres immédiatement parlantes, présentant à leur tour des modèles d'éloquence à un public [composé] de tribuns et d'orateurs » (Déotte 2004 : 119). Luc Boltanski (Déotte 2004 : 119) disait en entretien que le régime représentatif « n'est autre que celui de la commande artistique classique », où l'artiste « savait, à qui il devait s'adresser, à quel public, comment, avec quels mots, quels thèmes, quels personnages, pour mettre en scène quelles passions, pour obtenir tels effets ». La représentation peut aussi être une école pour les spectateurs qui y assistent, qui la voient, ce que ne croit pas Rousseau épris du XVIIIe siècle finissant. Les romantiques du XVIIIe

[15] *Op. cit.* [consulté le 15 septembre 2011].
[16] *Idem.*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

siècle questionnent l'art et la commande et introduisent le régime esthétique, la jouissance sans finalité de l'art non commandé. Platon est contre les arts de la représentation qui sont pour lui un mensonge ; c'est ce qu'endosse Rousseau quand il reprend les critiques du philosophe des idées pour défendre le régime éthique de la fête populaire, contre celui, esthétique, de la représentation. C'est dans la création que l'artiste allie imagination, forme et matériau ; c'est dans la création qu'il s'efface, laissant l'œuvre émerger et trouver son autosuffisance pure. Dans ce déplacement du statut de l'artiste, c'est celui de l'œuvre qui se confirme. Dans ce régime esthétique, il est demandé à l'objet d'art, pour être de l'art, de n'être que là, dans un « pour-soi » anhistorique, pour être apprécié avec désintéressement. C'est cette immobilité même qui en fera, pense Schiller, un paradigme de ce que fait l'art pour transformer la sensibilité des spectateurs en les sortant d'un schéma de causalité, d'un schéma de perception stimulus-réaction ; l'art, par ce régime esthétique, est libérateur parce qu'il nous sort des ordres de détermination[17]. Avec le souci d'abstraction qui s'ensuit, les compositeurs délaissent peu à peu l'opéra qui n'est déjà plus un lieu d'expérimentation et qui compose mal avec ce principe d'unicité et d'autonomie des œuvres, car baigné, pensons-nous, dans un jeu non pas autour de la finalité, mais du visible. La suite change, en effet, le régime de visibilité : au lieu d'un régime éthique, un régime esthétique (qui change aussi les modes de perception) se met en place.

La visée essentialiste du XXe siècle, que porte le modernisme comme théorie de l'art moderne, instaure néanmoins un académisme prescriptif d'un nouveau genre qui reposera sur la nécessité de déterminer des critères de jugement internes à l'art. L'art étant affranchi des obligations mimétiques (fonction désormais assumée par la photographie) et de la commande (Bois 1988), il faudra bien, dès lors, trouver à légitimer son existence et sa diffusion. Il faudra donc « trouver un moyen de motiver son arbitraire » et de promulguer un « vecteur qui puisse guider

[17] Entretien avec Jacques Rancière (http://www.franceculture.com/emission-a-voix-nue-jacques-ranciere-55-2011-09-09.html [écouté le 15 septembre 2011].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

le jugement au royaume de la profusion » (Bois 1988 : 189), puisque, « n'ayant plus de causes à servir directement (Église ou prince) ». Toutes ces acceptions de l'art, de la culture et de l'opéra (pour un individu ou dans un État, qu'ils connaissent ou non leurs origines philosophiques ou les mouvements historiques qui les ont sauvegardés et propagés), sont parties prenantes de ces référents à partir desquels sont jugés les objets et les dispositifs mis en place pour en favoriser la conservation et l'expansion.

Réunissant plus d'une forme — musique, théâtre, chant, danse —, l'opéra n'en est pas alors à ce degré d'adaptation. Il reste installé dans un régime de la représentation. Les gardiens de l'un ou de l'autre constituent un auditoire normatif[18]. Au milieu de la masse des images données, le principe de choix qui préside au tri du matériel visuel et philosophique les éloigne l'un de l'autre. L'opéra se détachera peu à peu des autres formes artistiques qui suivent leur cours (Pedler 2003). Ce mouvement est accentué par la professionnalisation de la musique et des arts de la scène qui produit ses effets, même sur la forme « opéra », plus ou moins préparée à de telles mutations.

Dans le concept du beau perdure quelque chose de son sens ancien, la beauté reconnue publiquement des usages, des mœurs, de quelque chose qui mérite d'être vu, et dont la détermination est fonction de cette considération. Ce beau est assimilé à la « belle moralité » (*schönesittlichkeit*) par laquelle l'idéalisme allemand caractérise l'État et les mœurs grecs par opposition à la machine étatique moderne. Le beau est une idée ayant fonction d'orientation chez Platon, car il comble le fossé entre l'idéal et le réel. La vérité trouvée dans cette chose que l'on juge alors belle, une reconnaissance telle que la pense Kant, suppose un goût communicatif — le particulier y rencontrant l'universel —, car cette

[18] L'expression est de Martin Heidegger.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

reconnaissance tout en étant individuelle est partagée, car la justesse au cœur de la chose est reconnue par plus d'un et ce jeu de la reconnaissance[19].

I. 1. 3. Une organisation légitime et sédimentée entre le marché et le politique

Le spectacle vivant, et plus encore l'opéra, est considéré comme une production artisanale, collective, et industrielle sous certains aspects[20]. L'opéra est une économie de prototypes et de main d'œuvre qui demande par nature des quantités d'heures de travail et de qualification dont est tributaire la qualité. Le travail artistique y est constitutif du produit fini et fait de ces charges des charges incompressibles. Les coûts très élevés des charges fixes, dus à la prédominance du travail artistique, et des dépenses de production et d'exploitation, font pression sur les choix artistiques[21]. Pourtant, « force nous est d'admettre que leur art est aujourd'hui le seul qui soit inscrit dans le présent » (Bois 1988 : 192), et que l'opéra lui est souvent opposé, ainsi que leurs auditoires respectifs. La modernité n'a-t-elle pas, pourtant, inventé « l'art en général » (De Duve 1989) ?[22] Car avec elle, tel que dit Luc Boltanski, « c'est la masse qui passe commande aux artistes ». Sauf que, pour les pouvoirs publics français du moins, le public « fait

[19] Reconnaître quelque chose comme étant la chose que l'on connaît déjà.. Il s'agit d'un jeu libre, qui ne vise aucun concept, et qui fait que tous, dans un jeu, prennent part au jeu, un jeu où l'on doit s'attarder, c'est-à-dire prendre du temps, et apprendre à s'attarder pour se laisser entraîner par l'œuvre (Gadamer 1992). Ce qui se donne à voir comme une fondation transcendantale de nos jugements ne pourrait-il pas être l'indice d'un conformisme, d'où l'incompréhension que produit un jugement de goût non partagé ou la défense de telles ou telles normes (Schaeffer 1992 : 36) vis-à-vis de la qualité d'une programmation ou d'un genre artistique par rapport à un autre ?

[20] L'Opéra national de Paris, par exemple, fonctionne dans le cadre juridique de l'Établissement public à caractère industriel et commercial (ou EPIC), qui indique la gestion d'un service public. L'Opéra national de Bordeaux a préféré une EPA, Établissement public à caractère administratif.

[21] Ceux qui produisent l'art dit médiatique en rejetant l'art moderne (ou l'art classique avant lui), qui commandait la création et la compréhension d'un discours savant, nous rappellent Bois, produisent eux-mêmes des formes qui peuvent rester impénétrable aux amoureux de la peinture moderne des années 1960, ou de la musique moderne du XIXe siècle (Bois 1988 : 192).

[22] À la fois rupture entre art et marché, et art en général et donc complètement non seulement absorbé par le marché et imprégné des mêmes éléments.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

nécessairement défaut, parce qu'un horizon d'universalité ou une idéalité ne sont pas configurés sociologiquement » (Déotte 2004 : 123).

L'opéra, nous l'avons dit, a toujours été pris entre le marché et le pouvoir. Au fil de l'évolution des sociétés et avec l'émergence d'une classe sociale nouvelle — les « défavorisés » —, les pouvoirs publics sont contraints à des économies draconiennes et à une réflexion sur la légitimité sociale de l'art lyrique. En région, c'est moins une crise de l'art lyrique qu'une crise de légitimité sociale, en regard des niveaux de financements publics, que subit cette forme qui voit les États bienveillants la contraindre à se métamorphoser en art populaire. Les demandes qui s'en sont suivi entraînent des conséquences et appellent des redéfinitions des pratiques, de surenchères et de constantes adaptations qui nourrissent des zones de tension déjà grandes dans ces structures profondément insérées dans l'espace politique, la ronde des industries culturelles, des échanges internationaux et des faits et gestes artistiques fortement médiatisés. Quel que soit le système de gestion adopté, l'opéra porterait en lui son passage, en France, de l'état d'emblème de la noblesse à l'état d'objet marchand (qui n'est pas aussi récent qu'on pourrait le croire), passage aux conséquences durables qui lui sont endogènes (Chabert 2001 : 46).

La surdétermination suppose des influences plus que des déterminismes. Les contraintes qui pèsent sur les théâtres lyriques procèdent aussi, parfois, par chemins de traverse et découlent de besoins énoncés par les théâtres eux-mêmes et reliés, par la suite, à la conjoncture politique et économique. Les effets positifs privés, à l'égard du tourisme, par exemple, peuvent être dits publics s'ils améliorent la civilisation d'un pays[23] en dépassant la satisfaction de l'individu qui les consomme.

Les entreprises artistiques sont en effet liées à l'idée d'intérêt général, en ce sens que ce qu'elles produisent comme contenu est reconnu comme bénéficiant tant

[23] « Parmi ces effets externes, la production et la consommation de biens culturels ont des effets positifs sur la société, par la contribution qu'elles apportent à la cohésion sociale et à la formation des hommes », Pigou, citée par Benhamou 2003, p. 94.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

aux consommateurs qu'aux non-consommateurs. Cette reconnaissance compte pour beaucoup dans les considérations stratégiques qui sont les leurs, dont la nature du produit offert, les caractéristiques des personnes au cœur de ces productions ainsi que le sens que revêt ce produit pour le public. Cette idée est utile pour argumenter l'obtention de subventions et ce, plus qu'une certaine idée du beau.

Ces idées ne sont pas nouvelles : dans *La Richesse des nations*, Adam Smith parlait déjà des externalités engendrées par la production culturelle et artistique — grandes collections, palais, grandes bibliothèques, tableaux, etc. —, qui font la gloire des localités et des pays qui les possèdent et leur font honneur en les embellissant. Les constructions juridiques autour de ces questions varient, mais il s'avère que, partout, autant qu'on le sache, marché et culture, comme terme générique qui désigne l'unité de cet univers de choses inaliénables, des singularités, se situent de part et d'autre d'une ligne de partage définie et contingente (Karpik 2007 : 11).

La notion de « bien collectif » (*commun good*)[24], un bien accessible à tous et dont la consommation n'entraîne pas une moindre disponibilité pour les autres (Thépot 2008:17), peut être évoquée dans le cas de l'opéra, mais en tant que bien collectif « impur », du fait, par exemple, de la capacité d'accueil ou du prix des places. En revanche, lorsque c'est le lieu de production et de diffusion, cet argument est à retenir d'autant qu'il transparaît dans la présentation de plus en plus fréquente des Opéras. Il est présent dans « le théâtre d'opéra est à vous, c'est votre bien », que l'on entend entre autres lors des lancements de programmation, sous-entendu également que « ce sont vos contributions remises à la ville qui le financent »[25]. Les pouvoirs publics ont ici tout intérêt à compenser pour le libre marché sur

[24] Des biens immatériels servant une fonction esthétique et expressive plus qu'utilitaire (Hirsh 1972), des biens symboliques (Lash & Urry 1994) et des biens sémiotiques (Barièrre & Santagata 1999).

[25] On lui confère ainsi une finalité, selon des critères d'évaluation qui sont liés à une logique d'action qui sera orientée valeur ou finalité. Or, certains n'ont pas la connaissance ayant mené à cette détermination des critères de jugement. Il reste plus simple de s'entendre sur des modalités, voire sur des finalités que sur des valeurs.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

lequel les Opéras ne peuvent pas compter pour répondre à la politique étatique française. Dans une France qui n'a pas de tradition de mécénat et de donations privées, l'État (Bonnafous-Boucher 2003 : 173), offreur et public, fait face au dilemme : production publique ou non-production (Farchy & Sagot-Duvauroux 1993 : 48), avec le coût symbolique et social impliqué.

Le concept d'*option*[26] est également avancé pour parler de la demande relative à l'opéra qui n'est que partiellement exprimée par l'affluence aux spectacles. Ce concept, de plus en plus utilisé en sciences de l'environnement et dans le cadre des monuments historiques, est composé du *prix d'option*, c'est-à-dire le prix que le consommateur est prêt à payer aujourd'hui pour la possibilité de consommer un bien dans le futur (le prix intègre l'incertitude), et de la *valeur d'existence* d'un bien, c'est-à-dire ce qu'un individu est prêt à payer pour que le bien existe, sans considération de sa consommation potentielle future. On parle ici aussi d'altruisme et de legs aux générations futures, pour un objet qui a une valeur même aux yeux d'individus dont la demande est non effective (Frey 2003 : 113). Les effets externes sont aussi de l'ordre de rendements intergénérationnels (Farchy 1994 : 28), comme nous le montre, par exemple, l'éducation des sociétés passées qui profite aux générations actuelles[27].

Le principe d'équité peut également être à la base de ces subventions par la notion de *merit goods*[28], le plus souvent traduite par « bien tutélaire ». L'État, tuteur des individus, intervient ici pour soutenir la production d'un bien qu'il juge particulièrement important à l'égard de la société, sans considération du niveau de la demande et sans recherche d'efficacité économique. Même la question du prix[29], et par extension la pauvreté, se mesure moins, dans ce secteur, en termes de

[26] Weisbrod, « Collective consumption services of individual consumption goods », *Quaterly Journal of Economics*, août 1964, p. 471-472, cite dans J. Farchy et D. Sagot-Duvauroux 1994, p. 25.

[27] Il faut cependant tenir compte des déficiences informationnelles dans ces calculs, qui nous ramènent à la question de la rationalité limitée et aux théories de la décision.

[28] La notion est introduite en 1957 par Richard Musgrave.

[29] « L'opéra reste un luxe, mais l'observation des faits montre que des manifestations moins élitaires, tels les opérettes ou les grands spectacles de variétés, sont souvent aussi coûteuses […] le caractère luxueux de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

revenus monétaires qu'en termes de pauvreté de la vie quotidienne, dans une perspective multidimensionnelle où sont observés d'autres paramètres, telles la formation, la qualification, la culture (De Coster 1990 : 100). C'est en ce sens aussi que l'opéra est considéré en France comme une institution, par le soutien public qu'il reçoit à travers les régimes et les gouvernements, son cadre stable dans le temps, l'ensemble coordonné de valeurs, de croyances et de principes d'action et les normes sociales qui régulent le comportement de ses acteurs (Lascoumes & Le Galès 2004 : 15) et les diverses interactions inhérentes à son économie.

Depuis quelques années, les demandes de l'État envers ces Opéras, labellisées ou non, vont dans le sens de mutualisations, faisant ressortir l'histoire individualiste de chacune des maisons et la difficulté d'aller, dans ce secteur en particulier, vers une intégration de cette logique de réseaux que connaissent et adoptent de plus en plus les organisations de toutes sortes.

Par le cahier des charges et l'arrivée de nouveaux fonds, les Opéras nationaux de région ont en effet été les plus actifs dans la création de dispositifs d'inscription sur le territoire au-delà des murs de leur maison et le développement de partenariats avec les organismes et entreprises qui y sont implantés. Sans être les premiers et encore moins les seuls, ils sont ceux qui ont le plus mis en avant ces initiatives et élargi leur périmètre d'action en direction de publics de plus en plus diversifiés et catégorisés. Les activités restent périphériques et surdéterminées par l'industrialisation qu'elles renforcent, et dans le sens de laquelle elles vont, sans toucher au cœur[30] de l'*oikonomia* de l'opéra, seule garante de sa survie.

---

l'opéra tient moins au prix qu'il faut consentir pour le goûter qu'au contexte symbolique qui « malthusianise » ses conditions d'accès et, partant, sa consommation » (De Coster 1990 : 97).

[30] L'hypothèse de Ruth Bereson qui, dans son livre, se demande comment il se fait que l'opéra, qui change si peu, continue, plus que la danse, le théâtre, la musique et la littérature, de retenir autant de soutien des pouvoirs de tant d'états, tente de réconcilier les complexités inhérentes en suggérant que c'est « la connexion (*nexus*) entre opéra et État qui détermine le cœur de l'opéra qui attire autant le soutien des états et suscite autant de réactions chez leurs opposants (Bereson 2002 : 15). Il est à souligner que Bereson ne discute que des opéras nationaux tels l'Opéra national de Paris, en France, ou encore le Royal Opera House de Londres à Covent Garden. Catherine Forest, responsable musique, festival et art lyrique au ministère de la Culture et de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La forme que prend l'instrumentation des Opéras en région peut à notre sens être considérée comme déplacement de la valeur symbolique d'une structure comme source unique de sa légitimité vers un dispositif de légitimation a posteriori qui relève de la qualité de la réponse de l'Opéra aux critères et demandes d'évaluation. C'est la maison d'opéra comme véhicule de visibilité du pouvoir qui perdure, que l'on y montre l'état de l'aristocratie, avec l'agencement des sièges, par exemple, ou la politique culturelle — on dit bien qu'il leur soit demandé de rendre visible les actions des tutelles et leur volonté politique.

En France, il est vrai que le suivi se fait surtout par les tutelles, la presse et la critique (Tobelem 2005), et les entreprises que l'on sollicite de plus en plus se rapprochent inévitablement de ce cercle d'observateurs, et la transparence demandée concernant le contrôle de gestion en viendra à être utilisée en ce sens comme argument pour les structures pour s'attirer des partenaires financiers et du mécénat. Ce déplacement n'exclut pas le fait que l'entité qui évalue doit, pour que le dispositif de légitimation fonctionne, être considérée comme légitime, d'autant qu'elle sert de délégué pour le citoyen qui lui confie l'administration des biens de la nation.

Chose visible, selon nous, c'est que moins les individus ont du temps à consacrer à l'art et moins ils possèdent cette capacité de discernement, ou d'appétit pour l'inédit et l'incertain, nécessaire dans le contact avec certains objets, plus il est nécessaire de multiplier les outils l'y aidant. C'est à cela, pensons-nous, que s'attellent aussi, depuis une décennie, les Opéras et les instances politiques qui les soutiennent[31].

---

la Communication, nous faisait remarquer lors d'un entretien en décembre 2009 que le soutien à l'art lyrique suscite en France toujours beaucoup d'émotions, beaucoup plus que n'importe quelle autre forme artistique.

[31] Bruno Frey (1993) affirme que perdure cette croyance que l'art de qualité ne peut exister qu'à la faveur d'un soutien public ; la production artistique et que le marché ne menant qu'à des œuvres de « masses ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

I. 2. Organisation du mémoire de thèse : plan de lecture

I. 2. 1. Partie II: contexte historique et état des lieux

Chacun a son idée de ce qu'est l'opéra, et plus fondamentalement, de ce qu'est l'art, et de sa fonction. Conjoncture, l'opéra ne se résume pas à ce qui se passe sur scène ou à ce qui s'entend sur disque. Indéterminé, variable, accroché à un pendule, il tend vers un idéal, historique. La Partie II, qui suit cette introduction (Partie I), sert de lieu de précisions, de descriptions et de rappel de ce que nous pourrions qualifier de patrimonialisation d'un spectacle italien voué à devenir, en passant la frontière pour s'installer en France, un genre artistique pour tous.

Dans le cadre de cette recherche et pour la clarté de sa lecture, nous faisons le choix de transposer le modèle de Ruth Bereson (2002) en distinguant trois définitions du mot « opéra ». D'abord, un « opéra », en parlant de l'œuvre composée qui regroupe musique et livret. Nous le distinguerons de « production », qui correspond au spectacle (mise en scène, avec une équipe particulière) présenté sur scène, sachant que plusieurs productions d'un même opéra peuvent être présentées dans un théâtre donné sur différentes saisons. Ensuite, nous écrirons « l'opéra », lorsqu'il s'agira de renvoyer au monde de l'opéra, aux activités extérieures qui se rapportent à l'idée « d'aller à l'opéra », et donc à la connotation sociale du genre comme expérience collective. Enfin, « Opéra », pour désigner le bâtiment dans sa matérialité et en tant qu'institution opératique, pour en englober la signification politique, le lieu de production et de représentation, soit le résultat des pratiques, au-delà de l'œuvre et de l'expérience, et qui le distingue des autres genres artistiques. Lorsqu'il s'agira de faire plus spécifiquement référence à l'organisation interne des lieux et à l'environnement de travail, nous emploierons sinon les termes structure ou organisation le mot « maison », tel que la nomment les professionnels de l'opéra non issus du monde du théâtre (ces derniers parlant

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

le plus souvent *du théâtre*, justement), y attachant là, dirons-nous, le lien affectif qu'ils ont avec le lieu et la représentation qu'ils s'en font.

Notre recherche vise à mettre en lumière un phénomène choisi : la labellisation singulière des Opéras de région en France. Elle vise aussi, par lui, et par sa mise au jour, à apporter des connaissances au fonctionnement général d'un secteur de la culture en France et des rapports organisés entre ce dernier et ses tutelles. Nous voulons pouvoir, au bout du compte, élever le discours pour saisir la portée des politiques de la culture sur ces formes complexes. Trois focales sont ici proposées pour aborder ces questions : une longue, qui permet de présenter le contexte historique et de cerner les enjeux macroscopiques impliqués ; une circonscrite, qui concentre les éléments qui nous auront intéressée et sur lesquels les questions que nous nous posons se cristallisent ; une panoramique, où nous reprenons quelques éléments de la plus circonscrite pour cerner les enjeux.

À la suite d'une série de lectures et d'entretiens, il nous a paru nécessaire de présenter une mise en contexte historique des enjeux avant de discuter des paramètres sélectionnés pour les étudier, en regard des contextes dans lesquels ils sont imbriqués. C'est ce cheminement des opéras en France que présente la première partie, depuis l'importation du genre, en 1647, par le Cardinal Mazarin, jusqu'à la situation actuelle qui les pousse en avant vers une plus grande intégration des stratégies mises en œuvre, depuis la fin des années 1990, pour faire passer ces maisons au stade d'outils culturels, d'acteurs phare, responsables du rayonnement international de leur localité et utiles à la collectivité. Cette première partie aborde aussi les gouvernements des Opéras et le rôle de la Ville dans ce dernier et des villes entre elles dans leur activité et leur défense sur l'ensemble du territoire français.

L'histoire de son arrivée en France et celle de la construction de théâtres lyriques en région en montre l'importance dans le développement culturel français et l'ancienneté de certaines données toujours d'actualité : le pouvoir politique, la concurrence, le marché, le jugement de goût, le modernisme et les académismes, les confrontations, etc., qui en ont marqué l'institutionnalisation. L'état des lieux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

depuis 2006, année de la dernière labellisation d'un Opéra de région, présenté dans cette première partie, montre les profondes dissemblances — structurelles, juridiques, économiques, entre les membres de la Réunion des Opéras de France. Deux caractéristiques les unissent : la quasi-permanence artistique et la tutelle de la Ville qui les contiennent.

I. 2. 2. Partie III : cadre théorique et conceptuel

La Partie III présente notre cadre théorique qui constituera notre conjecture, celle à la lumière de laquelle nous émettons nos hypothèses. Elle rassemble les thèmes, les concepts et les approches de référence utilisés. Nous confronterons dans la Partie 3 cette conjecture à l'épreuve des faits relevés par une analyse argumentée qui vise à faire voir[32] la dynamique singulière dans laquelle sont insérés les Opéras de région en France dans l'espoir d'en tirer les éléments constituants dont nous aurons tiré les fils depuis la première partie de l'histoire.

Notre étude porte sur deux dimensions en tant que catégories de changements à repérer. Elle porte d'abord, sur l'intervention affichée des pôles financiers sur les lignes éditoriales et plus largement sur la production des contenus, par les critères de gestion, les exigences en matière artistique et autres contraintes imposées aux directions artistiques. Ensuite, elle discute le déploiement de toute une série d'activités et de supports ayant entre autres objectifs : la légitimation des fonds reçus, la (re)connaissance de la structure et la visibilité de chacune des entités qui la compose (un orchestre, un ballet, des ateliers, un chœur), car un Opéra est reconnu au fait qu'il produit et qu'il contient les outils — ballet, chœur, orchestre — pour ce faire. Il ne s'agit pas d'un recensement, mais d'une étude du contexte de production de ces dispositifs et de leurs outils.

[32] Moins à trouver des réponses qu'à proposer une façon de voir, une analyse fine, inductive, qui cherche autant qu'elle suppose trouver.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'opéra est un art collectif produit dans un théâtre et une structure organisationnelle conventionnelle, hiérarchisée et dépendante des pouvoirs qui le financent, de son budget de fonctionnement au contenu, ou presque, de sa programmation. Son fonctionnement interne, ici schématisé, n'est pas visible. Dans la question : qu'est-ce qui change et qu'est-ce qui ne change pas, avec la labellisation, il nous était impensable de ne pas considérer le terrain sur lequel elle s'applique, un terrain qui existait, sédimenté, bien avant le dispositif ou même son idée ? Au cadre théorique est intégré un troisième chapitre sur l'objet « théâtre d'opéra », mis en lumière par une première série d'entretiens exploratoires et/ou orientés exclusivement sur cette question. Ce chapitre doit nous permettre de faire voir que le plan s'organise à partir d'un schéma stable, et inséparable de la forme. Les dispositifs touchant à l'opéra ébranlent les rapports entre ces composantes.

I. 2. 3. Partie IV : la labellisation, de l'action administrative à l'instrumentation

Avec la quatrième partie, nous cherchons à poser le récit, à décrire les éléments qui ont concouru à la labellisation des Opéras en région, et à les rendre le plus parlant possible en vue de ce que nous voulons pointer et prioriser[33]. Les chapitres précédents ont fait état d'une professionnalisation des métiers liés à la musique et à l'opéra, de pressions pour une gouvernance élargie et des changements de statuts juridiques allant en ce sens, et du déplacement des enjeux liés à leur valorisation (culturelle et financière), de l'organisation singulière qui en caractérise la production et le maintien. Cette partie nous permet d'approfondir les propriétés des instruments et les dynamiques dans lesquelles ils s'insèrent.

Nous attirons l'attention du lecteur sur l'intégration, dans le texte, d'extraits d'entretiens. Ceux-ci servent de repères au lecteur, et bien qu'ils ne doivent pas

[33] Nous écrivons ici en fonction de ce que nous voulons ensuite discuter ; l'étude ne tend donc pas à l'exhaustivité et ne prétend pas offrir un portrait complet des Opéras présentés.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

être lus sur le fil de notre propre écriture, ils n'en sont pas non plus entièrement indépendants, comme il en aurait été si nous les avions encadrés. La tâche que nous imposons au lecteur – une lecture en parallèle — n'est pas une fantaisie de notre part. Elle est voulue comme rappel constant de la présence des professionnels et de la dialectique entre la problématisation et la description, et ce qu'ils disent penser et faire, comment ils le disent.

Notre approche se situe à la fois dans les contrées de Pierre Lascoumes, qui s'inspire de Michel Foucault qui renvoie, écrit-il, à une approche matérielle des pratiques étatiques et des actes par lesquels s'opérationnalise le gouvernement des sujets et des populations (Lascoumes & Le Galès 2004). Il ne s'agit pas que du choix d'un événement parmi d'autres, mais d'un exercice d'allégement de la pesanteur causale, dirait Michel Foucault[34], pour mettre en lumière la construction autour de cet événement singularisé qu'est l'implication de l'État dans les Opéras en région sous la forme qu'elle prit avec ces labellisations. Cette rupture d'évidence a pour effet et objectif de faire surgir une singularité qui ne serait ni évidente ni naturelle, fut elle parfois banalisée. C'est là un chantier bien lourd dont la présente thèse ne prétend pas se charger, mais bien ouvrir.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

[34] « Il faut procéder par saturation progressive et forcément inachevée. Et il faut considérer que plus on décomposera de l'intérieur le processus à analyser, plus on pourra et on devra construire des relations d'intelligibilité externe (politiques publiques, démocratisation…). Décomposition interne de processus et multiplication des « saillants » analytiques vont de pair » (Foucault 1980 : 842).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

II. Le passage d'un spectacle pour quelques-uns à un genre artistique voué à devenir un produit culturel pour tous

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« Ce qui m'a frappé dans tout ce qui a été dit depuis ce matin, c'est que personne n'a relevé que l'opéra souffrait, peut-être comme l'homme, d'un péché originel.

Créé dans le salon d'un noble à Florence, il y a 400 ans, il était réservé à un petit nombre, aux amis du prince. Petit à petit, cet art a conquis un vaste public.

Je pense que personne n'a tiré les conséquences de cette transformation pour voir comment, dans la manière d'être conçu, géré, financé, un art créé pour un petit nombre pourrait devenir un art destiné à tout le monde. »

Pierre Médecin, in Les enjeux de l'opéra au XXe siècle, colloque organisé par la Réunion des théâtres lyriques de France, Paris, 8 octobre 1997, p. 114.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

II. 3. Les Opéras en France : des dissemblances majeures sous une apparente uniformité

II. 3. 1. Systèmes politiques et histoires nationales en matière de soutien aux arts

Chargées d'une responsabilité de service public, les Opéras sont intégrés à un monde où la structure, qui produit et diffuse les arts de la scène, intervient dans la construction d'une identité politique nationale en même temps qu'elle revendique, à travers une programmation ayant passé le jugement des pairs, à l'échelle des réseaux auxquels appartiennent les professionnels qui la dirigent, un universalisme artistique et administratif supposé la positionner sur un échiquier transnational. Pour ces organisations, cela suppose un important travail partenarial et une gestion de plus en plus « équilibriste », entre les demandes et les idéaux des uns et des autres et leurs propres besoins et intérêts et l'idée qu'elles se font de leur raison d'être. Cette gestion complexe des demandes s'ajoute aux efforts de mise en forme que ces impératifs exigent une fois mis à l'épreuve de la réalité du terrain et en rapport à l'autonomie à laquelle, expertes, elles tiennent. La dispersion et la recherche d'ententes spécifiques et temporalisées entre elles, l'État ou les diverses instances de gouvernance auxquelles elles sont liées, et la logique ascendante de projets imbriqués à divers réseaux et stratégies interorganisationnelles, complexifient encore cette recherche d'autonomie, de légitimité et de spécification de leur raison d'être.

L'histoire politique et le système politique d'un pays qui en découle ont une incidence déterminante sur les politiques culturelles pour lesquelles le pays choisira d'opter et sur le lien qui l'unira aux Opéras dont il aura hérités de son histoire. Aucun modèle n'est transposable ou exportable de façon utile, et aucun ne sied à tous dans les mêmes rapports et les mêmes proportions. Chaque pays se doit de bâtir son propre modèle en demeurant au courant et en prenant leçon de ce

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qui se fait ailleurs, tout particulièrement dans un monde où ces politiques sont de plus en plus mesurées entre elles et confrontées à la dynamique et aux cadres internationaux. En Europe, dans les opéras financés à 80 % par une ou plusieurs organisations publiques, c'est à ces dernières qu'incombe le choix de la direction générale de la structure. Ainsi, dans la plupart des maisons allemandes financées par des villes ou par des *Länder*, les maires ou les ministres chargés de la culture dans les Länder assurent ces choix (Agid & Tarondeau 2010).

Le modèle allemand, essentiellement « princier » (Mulcahy 1998 : 248-249) par son histoire[35] et son choix de compter sur des subsides locaux, donne aux Länder indépendants qui composent son territoire et dans lesquels se trouvent aujourd'hui des municipalités qui leur sont indépendantes, avec une marge de manœuvre complète en matière de compétence culturelle. L'État, particulièrement décentralisé, qui compte plusieurs ministères de la culture, a inscrit à sa constitution la qualité « sous nationale », c'est-à-dire régionale, des affaires culturelles et de l'éducation. L'hégémonie nationale y est grande, mais le rôle du gouvernement central dans les affaires culturelles demeure faible.

L'Allemagne compte à ce jour près de 90 théâtres dans lesquels sont présentés des spectacles d'opéra. En matière d'opéra, le pays jouit de la plus forte densité géographique au monde et produit un nombre conséquent (plus que tout autre pays européen) de jeunes chanteurs, qui y étudient et s'y forgent des carrières internationales magistrales, en plus de s'attirer les plus grandes voix. Le contexte politique des XVIIIe et XIXe siècles ayant morcelé le paysage théâtral laisse ce dernier moins structuré qu'en France. La musique y trône en reine, depuis les chapelles de la cour de Saxe, il y a 350 ans. Il n'existe pas de théâtre privé dédié à l'opéra en Allemagne et la confédération ne possède pas elle-même de théâtre musical ou d'opéra permanent[36]. Aujourd'hui, plus de 130 orchestres

[35] Le territoire qu'on nomme aujourd'hui Allemagne était, jusqu'au XVIIIe siècle, fortement subdivisé en Länder souverains qui sont aujourd'hui des provinces fédérées.

[36] Ces données sont fournies par la Theaterstatistick des Deutschen Bühnenvereins 2006/2007. Nous les tirons du panorama 2008de la situation allemande, rédigé par Gerd Uecker (et traduit par nous de l'allemand à l'anglais) et intégré à la publication d'Agid &Tarondeau2010.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

symphoniques (70 consacrés au théâtre, les autres sont radiophoniques) jouent habituellement en Allemagne devant un public en augmentation. Après l'effondrement de la monarchie, l'État a pris en charge les structures théâtrales existantes. À l'heure actuelle, l'État, la ville ou la commune sont les gestionnaires majoritaires des théâtres et des opéras.

L'État britannique, de type mécène et aux ancêtres puritains réfractaires à l'idée d'établir des liens entre le gouvernement et les arts (jugés frivoles et immoraux), gère quant à lui les interventions gouvernementales en matière culturelle en sous contractant auprès d'instances spécialisées situées « *at arm'slenght* » (Ridley 1987), c'est-à-dire à distance de son pouvoir. Ce modèle est par ailleurs bien connu des Canadiens et des Québécois, leurs gouvernements s'étant largement inspirés de ces formes pour organiser la gouvernance du secteur culturel. C'est ce qui explique qu'à la Royal Opera House (ROH) de Londres, le choix du directeur général (*Chief executive*) soit communiqué au président du Conseil des arts (*Arts Council of England*). Le Royaume-Uni utilise par ailleurs depuis fort longtemps la déductibilité fiscale pour les particuliers qui financent des organisations « charitables » soit directement soit par l'intermédiaire de fondations ou de trusts familiaux. Ainsi, 17 à 20 % des ressources annuelles de Covent Garden proviennent de dons, de contributions et ressources similaires entre 2006 et 2008, soit 15,3 à 16,2 millions de £ sur un budget total de 90,4 millions de £ en moyenne au cours de cette même période (Agid & Tarondeau 2010).

Aux États-Unis, la décentralisation porte un autre visage : les institutions, instances et prérogatives locales sur l'éducation, la culture et les affaires sociales priment, mais cette dissociation du pouvoir provient ici d'une crainte historique d'un État centralisateur dont l'interventionniste serait perçu comme de l'ingérence. Cette crainte érige des barrières entre l'État central et les gouvernements locaux et maintient le pouvoir entre les mains du mécénat corporatif et individuel et autres initiatives privées et locales. Dons et contributions privées proviennent de quatre sources principales : les versements effectués directement par les particuliers, par des sociétés, par des fondations

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'entreprises, et par des trusts et fondations gérant des patrimoines familiaux. Le recrutement du directeur général appartient au Conseil d'administration de l'établissement ; les *trustees* engagent leurs fortunes personnelles (près de 50 % du budget des opéras, l'autre moitié provenant de revenus propres) dans le soutien de ces opéras et il est dans leur intérêt de veiller à la qualité des recrutements (Agid & Tarondeau 2010). Aucune instance politique n'est impliquée, au sens où on l'entend en Europe[37]. Le pouvoir politique l'est uniquement au travers des déductions fiscales auxquelles ont droit les donateurs aux organismes à but non lucratif (telles les structures culturelles, en concurrence avec les établissements de santé, d'assistance sociale et d'éducation…) et les fonds de dotation (qui sont considérés comme des revenus de source privée). Les revenus des fonds de dotations (*endowments*) entrent dans cette catégorie.

La France a pris ou plutôt conservé pour modèle un système dit « royaliste », qui trouve ses fondements historiques dans une période qui remonte à Louis XIV, monarque ayant accueilli l'opéra en France. Dans ce modèle, l'État, qui possède un seul ministère de la Culture, fixe les objectifs et donne les moyens de les atteindre. La responsabilité de l'État en matière de ce que nous appelons aujourd'hui la politique culturelle date de la Déclaration des Droits et Devoirs de 1795 qui affirme que le « droit des citoyens à former des établissements d'enseignement et des sociétés libres pour concourir au progrès des sciences, des lettres et des arts ». L'idéal républicain présuppose au départ l'universalité de la valeur artistique et la nécessité de la délectation esthétique offerte non seulement aux érudits, mais à l'ensemble des citoyens. Les Opéras français sont appelés à assumer le rôle de pôles artistiques majeurs et d'« équipements culturels » au service des citoyens, du développement urbain, par le biais, en ce qui les

[37] « Le système culturel est cogéré par d'innombrables acteurs indépendants qui agissent selon des principes qu'ils se sont choisis, selon les priorités qu'ont ont librement définies. De cette multitude d'acteurs et d'actions naissent des projets. Il ne faut donc pas voir le système culturel américain comme une politique, mais comme un mouvement, avec la mise en branle spontanée d'une partie de la société qui fait politique sans le vouloir » (Martel 2006 : 523).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

concerne, de nouvelles formes de gouvernance, et de dispositifs en concurrence avec l'offre culturelle globale, les nouvelles technologies et l'industrie culturelle.

En matière de lyrique, la subvention de l'État français aux deux établissements parisiens représente en 2009 72,42 % de l'aide du Ministère aux structures membres de la Réunion des opéras de France (ROF)[38]. Le secteur lyrique attise beaucoup de passion en France et les villes se demandent si ce monument n'est pas une charge trop lourde, même si peu ou prou oseraient les fermer. Les coûts de structure étant élevés et le besoin de financement criant, la régie municipale directe est de plus en plus considérée comme un obstacle à l'arrivée de nouveaux partenaires. La constitution d'un conseil d'administration est fonction des cadres juridiques adoptés, l'accroissement des financements croisés (État, Ville, Région, Département) qui poussent vers une territorialisation accrue des activités (avec leurs logiques et demandes respectives qui tendent à s'empiler). On retrouve également de profondes dissemblances structurelles, d'autant plus que tous ne possèdent pas en leur sein la même combinaison ou l'ensemble des éléments qui composent, historiquement, les opéras.

II. 3. 2. Cadres juridiques, catégories d'emplois, produits et charges : état des lieux depuis 2006

En 1997, un colloque sur l'avenir de l'opéra au XXIe siècle[39] présentait en synthèse pour l'avenir des orientations nouvelles autour de trois thèmes : les problèmes institutionnels des Opéras de région ; donner les moyens d'accroître les publics de l'art lyrique sur le territoire national en inscrivant les opéras dans une logique d'outil de développement culturel au service d'une ville et d'une région,

[38] Les enquêtes commandées par la Réunion des Opéras de France (ROF) et dont nous nous servons ici distinguent les données incluant l'Opéra national de Paris de celles l'excluant.

[39] *Les enjeux de l'opéra au XXIe siècle*. Actes du Colloque, du 8 octobre 1997, Paris : Réunion des théâtres lyriques municipaux.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

et se conclue sur le rôle de l'État et des politiques culturelles qui doit s'accompagner d'une réflexion sur la possibilité d'élargir les publics.

C'est à partir de l'ensemble de ces réflexions et de ces propositions que l'État a souhaité construire avec les structures et avec les collectivités territoriales, un paysage lyrique cohérent, constitué de pôles nationaux de référence, de théâtres lyriques à vocation régionale, de festivals et de structures de diffusion très décentralisées. Il était question d'une politique du XXIe siècle à établir, afin que, d'un point de vue lyrique, « la France ne devienne pas un désert culturel »[40]. Et quelle ville prétendrait au statut de métropole européenne sans disposer d'une maison d'opéra, donc d'un véritable outil de production lyrique ?

En France, les cadres juridiques des théâtres lyriques se sont diversifiés et les dissemblances structurelles majeures malgré une apparente uniformité. Les statuts font partie de cette économie de l'opéra. Les cadres juridiques des théâtres d'opéra français sont en réalité multiformes, complexes et donnent lieu à des déséquilibres notamment financiers. La majorité fonctionne en régie municipale, qu'elle soit directe (Rennes, Saint-Étienne, Nice, Limoges), autonome (Caen, Avignon, Tours, Capitole de Toulouse), personnalisée EPA (Bordeaux, Nancy), ou communautaire (Metz) ; deux sont des syndicats mixtes (Angers-Nantes) ; trois sont des associations loi 1901 (Lyon, Chorégies d'Orange, Montpellier) ; cinq sont des établissements publics de coopération culturelle (Lille, Rouen, Toulon) ou à caractère industriel et commercial (Opéra de Paris) ; deux sont des SARL en délégation de service public (Reims). On trouve aussi des syndicats intercommunaux (Opéra du Rhin, partagé entre Strasbourg, Colmar et Mulhouse). Cette panoplie diversifie grandement les modes de gestion et les possibilités de développement.

Chacun se distingue des autres par le bassin de population concernée, les moyens financiers et le degré d'engagement des collectivités à son égard, ses effectifs (et leur statut), la multiplicité des compétences, la composition de son outil de

[40] *Op.cit.* P.167.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

production (ballet, chœur, orchestre, ateliers), le cadre juridique, le mode de gestion, le nombre de productions et de levers de rideaux, le nombre de salles à disposition et la jauge. La diversité des situations est telle qu'il a toujours été difficile d'obtenir un état des lieux sur la base d'indicateurs partagés et comparables.

L'Île-de-France (plus de 11 M habitants), la région Rhône-Alpes (plus de 6 M habitants) et celle de PACA (4 781 000 habitants) sont les régions les plus peuplées et les plus fournies en nombre de scènes lyriques : cinq opéras se trouvent en PACA (Avignon, Nice, Marseille, Toulon et Orange), trois en Ile-de-France (Paris Opéra national et Comique et Massy), et deux en Rhône-Alpes. Seule la Lorraine compte deux opéras (Opéra national de Lorraine et l'Opéra-Théâtre de Metz métropole) pour une population de 2 339 000 habitants. L'Auvergne, la Picardie, la région Poitou-Charentes n'ont pas d'opéras. Ces opéras, seuls et entre eux, regroupent un nombre important de métiers de la scène et restent en ce sens aujourd'hui encore uniques en leur genre.

> *« C'est vrai qu'on est un peu gêné par la qualification de ces lieux-là. Alors, moi, j'appelle ça des scènes lyriques. Par exemple […] le Théâtre de Caen, qui est en fait un théâtre de ville, avec une dominante lyrique, parce que c'est un choix un petit peu de la ville, mais surtout des directeurs qui se sont succédés, et surtout l'actuel directeur, mais, moi, j'appelle ça « scène lyrique », parce qu'il y a une dominante lyrique, mais c'est en fait une scène pluridisciplinaire, qui est ouverte musique, danse, théâtre, ce qui n'est pas le cas de l'Opéra de Lyon. L'Opéra de Lyon, c'est une scène spécialisée avec une force de production, un orchestre qui lui est attaché, un ballet... voilà. Ce que n'a pas le Théâtre de Caen : le théâtre de Caen, si vous voulez, je ne sais pas que vous citez d'autres comme exemple ? Besançon, par exemple, c'est pareil : il y a une dominante lyrique […] est un petit peu coproducteur, a des moyens, disons pour participer à de petites coproductions, mais enfin ça n'a rien à voir avec l'Opéra de Lyon, l'Opéra du Rhin, l'Opéra de Bordeaux, qui voilà, qui, là ce sont les maisons, j'ajoute Montpellier et Nancy qui sont les cinq opéras nationaux. »*

En France, cinq Opéras nationaux (Strasbourg, Nancy, Bordeaux, Lyon, Montpellier), sept Opéras de taille moyenne (Nantes, Avignon, Nancy, Metz, Tours, Rennes et Angers) et cinq petits (Toulon, Limoges, Tourcoing, Reims et Dijon), se partagent le territoire avec quelques théâtres pluridisciplinaires à

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dominante lyrique, ou « scènes lyriques », selon la dénomination officieuse du ministère : Rouen, Caen, Saint-Étienne, Besançon et Massy.

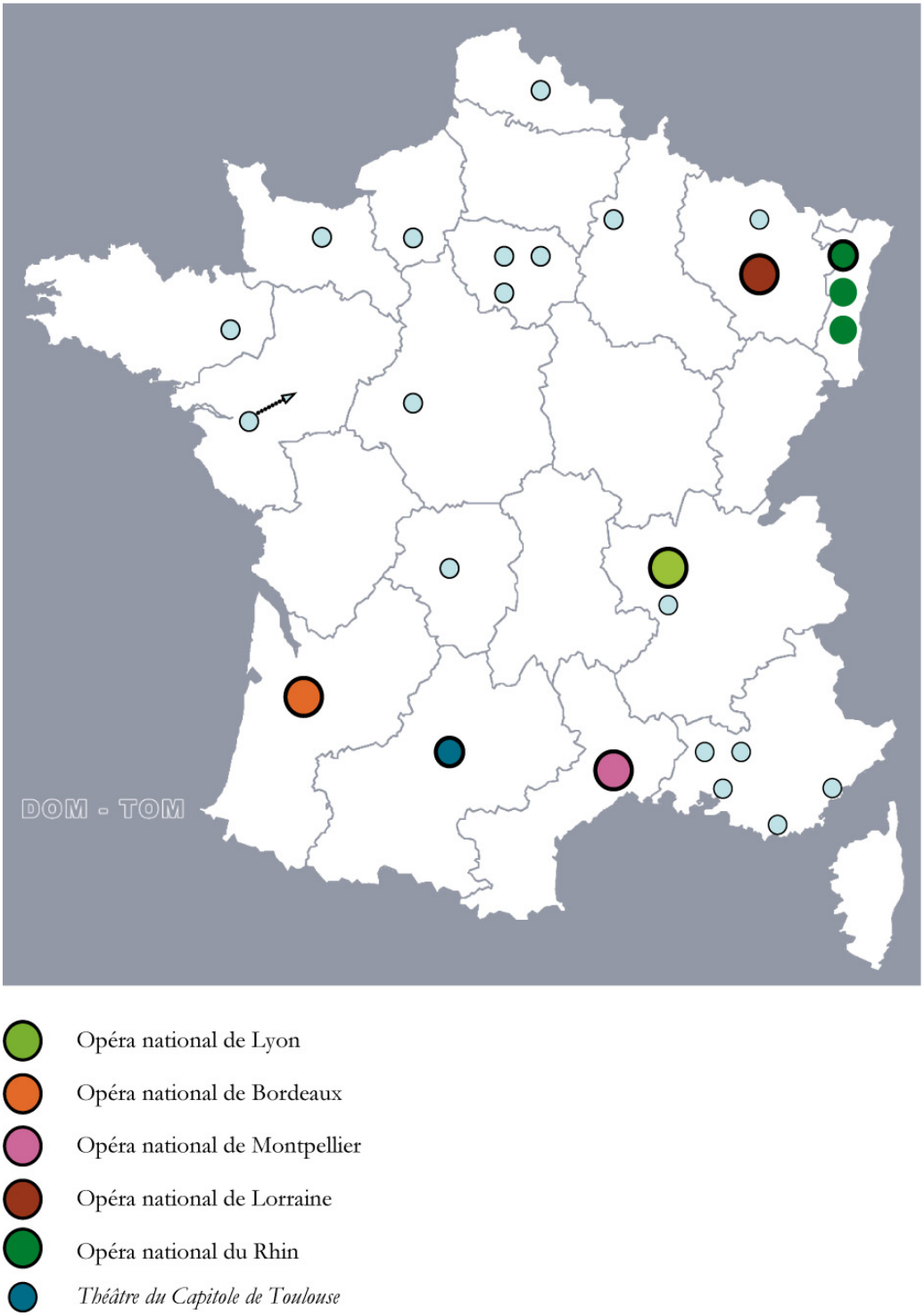
La sauvegarde des métiers de l'opéra, c'est la sauvegarde d'un nombre important d'emplois culturels dans une ville, qui veille aussi à la sauvegarde du bâtiment. La situation varie également selon le nombre d'emplois artistiques et techniques permanents, et selon la catégorie de ces personnels en fonction du cadre juridique à l'intérieur duquel opère la maison. Cette diversité est entre autres conditionnée par les moyens financiers et l'engagement des collectivités publiques dont le soutien est le résultat de l'histoire plus que d'une décision concertée.

Les vingt-cinq opéras de la Réunion des opéras de France emploient à l'heure actuelle 6 500 équivalents temps plein dont 80 % d'emplois artistiques ou techniques[41], dirigés dans la majorité des théâtres selon le droit public, une autre réalité distinctive des opéras dans le lot des institutions du spectacle vivant.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

[41] Données de 2010.

Figure 1. Emplacement des Opéras nationaux de région en France



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les charges du personnel représentent 69 à 70 % de la totalité des charges : moins d'un tiers de ces charges correspondent aux charges du personnel intermittent (à mettre en parallèle avec les emplois), le reste se répartissant entre les permanents et les mises à disposition. Cette répartition est rapportée à un quart lorsque l'on inclut l'Opéra national de Paris.

On constate, sur les années 2006 à 2009, une grande stabilité des charges qui augmentent d'environ 2 % par an, soit l'évolution du coût de la vie. En 2007, le coût total des charges représentait 445 694 265 € pour 23 opéras, 480 213 522 € pour 24 structures en 2008, et 513 448 574 € en 2009 pour 25 structures. En 2009, la répartition des charges sans l'Opéra national de Paris s'effectue comme suit : les charges de personnel représentent 69,84 % de l'ensemble des charges ; les services extérieurs[42] 6,62 %, et les autres services extérieurs[43] plus de 9,97 % des charges. Les charges de l'Opéra national de Paris représentent 37,37 % des charges globales en 2009. Concernant le personnel, l'apport extérieur en nature baisse de 3 % en 2009 par rapport à 2008, alors qu'entre 2007 et 2008, cet apport avait augmenté de 25 %. Les charges de personnel intermittent augmentent de 7,74 % entre 2008 et 2009, ce qui se traduit par une légère augmentation des charges de personnel due principalement à l'augmentation des salaires intermittents.

L'Opéra national de Paris emploie à lui seul, en 2009, 1560 personnes (effectif permanent en équivalent temps plein) : 550 pour l'artistique, 371 pour l'administratif, fonctions support et commerciales, et 636 pour la technique, métiers du plateau et des ateliers[44]. Les 24 Opéras de la ROF représentent, en

[42] Sous-traitance, location immobilière, location mobilière, charges locatives, l'entretien immobilier, l'entretien mobilier – maintenance, les assurances et la documentation générale.

[43] Personnel extérieur ; honoraires parts imprésariales ; publicités - relations publiques, transport de biens et collectifs, voyages et déplacements, défraiements, mission, réception, frais de télécommunication, frais bancaires, concours divers, cotisations.

[44] URL : http://www.operadeparis.fr/cns11/live/Opéra national de Paris/L_Opera/L_Opera_de_Paris/les_effectifs.php?lang=en [consulté le 23 septembre 2011]

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Équivalent Temps Plein : 6 429 emplois en 2006, 6 409 emplois en 2007, et 6 488 emplois en 2008, dont 81 % de catégorie artistique ou technique. En 2006-2007, 72 % du personnel est employé de façon permanente. L'année suivante, en 2008, les emplois artistiques autres que ceux concernant l'Orchestre, le Ballet et le Chœur sont en baisse par rapport à 2006, soit de 11 % à 6 % en 2008, et le personnel technique perd 1% en 2008, par rapport aux deux années précédentes (passant de 34 à 33 %). On remarque en effet, ces dernières années, une tendance à la baisse des emplois artistiques dans la répartition des emplois par type d'emploi, alors que la part d'emplois administratifs croît entre 2006 et 2008.

> « Elle me dit : « Si on jouait une ou deux productions ça coûterait moins cher » ! Mais je dis : Mais Madame le Maire, mais je vais vous dire une chose : si on ne joue plus du tout, ça vous coûtera encore moins cher. Jusqu'au jour où vous vous poserez la question : pourquoi est-ce qu'on a un orchestre permanent ? Pourquoi vous avez un chœur permanent, pourquoi vous avez un ballet permanent, pourquoi vous avez un encadrement artistique permanent ? Et ça, on ne veut pas toucher. Parce qu'il y avait bien évidemment des problèmes sociaux à la clé, ce qui est évident, des problèmes d'ordre humain, surtout d'ordre social. Donc, globalement on ne touche pas aux structures, parce qu'on pourrait avoir une véritable réflexion aussi sur la structure, sur le fonctionnement de la structure, au niveau de la technique. »

L'Opéra national de Paris représente en effet en 2009 plus de 37 % des produits globaux. Si les charges de l'Opéra national de Paris ont, selon les conducteurs de l'étude, peu d'influence sur l'évolution et la répartition globale des charges, ses produits viennent freiner la progression des produits de l'ensemble des opéras. Les données de l'Opéra national de Paris influencent en revanche la répartition : les subventions représentent plus de 80 % des produits pour l'ensemble sans l'Opéra national de Paris, avec l'Opéra national de Paris les subventions représentent plus de 70 %, soit environ 10 points en moins. La part des recettes propres est de l'ordre de 16 % sans l'Opéra national de Paris, et de 23 % avec l'Opéra national de Paris. La part des recettes en billetterie reste stable sur trois ans sans l'Opéra national de Paris, mais diminue en 2009 en intégrant l'Opéra national de Paris. Les 25 opéras membres de la Réunion des Opéras de France représentent un budget de l'ordre de 500 millions d'euros en 2009. Ce sont les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

données de l'Opéra national de Paris qui augmentent la part des recettes propres dans le portrait d'ensemble du territoire. La part de mécénat reste très faible par rapport à l'ensemble des produits, 1,72 % en comptabilisant l'Opéra national de Paris contre 0,67 % sans eux, en 2009. Le mécénat de l'Opéra national de Paris représente 73 % du mécénat total en 2007, puis 80 % en 2008 et 75 % en 2009.

Tableau 1. Produits et charges de 2007 à 2009 des structures lyriques en France[45].

Valeurs en euros	**200 723 Opéras**	**2008 24 Opéras**	**200 925 Opéras**
Total charges[46]	445 694 265	480 213 533	513 448 575
Total produits — Opéra national de Paris	270 930 057	309 552 958	320 413 970
Total produits — Opéra national de Paris	452 160 094	497 873 816	501 803 721
Subventions — Opéra national de Paris	223 337 580	252 210 996	258 918 727
Subvention +Opéra national de Paris	322 920 949	355 771 679	363 675 903
Évolution Mécénat — Opéra national de Paris	2 390 090	309 552 958	320 413 970
Évolution Mécénat + Opéra national de Paris	9 016 725	9 311 801	8 636 645

Source : Réunion des opéras de France

À titre comparatif, au Metropolitan Opera[47], à New York, le total des charges d'exploitation (en dollars américains) représentait 238 945 000 $ en 2007, soit une

[45] Enquête annuelle sur les 25 opéras de la Réunion des Opéras de France. Éléments financiers –année 2009, et évolution 2007-2008-2009. Fournis par la Réunion des Opéras de France.

[46] Inclus les services extérieurs, impôts, taxes et versements assimilés, salaires et charges, gestion courante, frais financiers, charges exceptionnelles, dotations aux amortissements et provisions, impôts sur les sociétés.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

augmentation de 14.3 % par rapport à 2006. La structure enregistrait cette année-là des bénéfices de l'ordre de 194 545 $ ou 76.9 % des dépenses totales, comparativement à 80.2 % en 2006 ; la billetterie comptait pour 35.8 % du total des revenus. Il faut savoir que 44.9 % de ces derniers provenaient de diverses contributions (dons, gouvernements, Fondations). Les dépenses en mercatique atteignaient 15 532 112 $ et 11 910 590 $ en 2007 et 2006, respectivement. Ces montants couvrent la gestion et les activités générales, et sont inclus dans les dépenses des représentations. Les douze plus grands opéras américains bénéficient aussi de fonds de dotations dont les montants varient. Les capitaux sont placés en bourse. Pendant les périodes de crise, le montant des capitaux et des revenus disponibles diminuent.

À l'extérieur des États-Unis, les financements publics peuvent aller jusqu'à 90 % des revenus des opéras. Les ressources de billetterie atteignent en moyenne 35 % du financement des maisons d'opéras aux États-Unis contre 10 à 20 % en Europe (Agid & Tarondeau 2010). La Scala de Milan, par exemple, reçoit 40 % de ces fonds de sources publiques, soit 25 % du total des subventions données au secteur culturel[48]. Une grande majorité des Opéras européens reçoit près de 70 à 80 % de ses moyens financiers d'organisations publiques et le pouvoir dit tutélaire des villes, des régions, voire des États nationaux, gouverne la plupart des Opéras.

En France, en Belgique, en Hollande, en Norvège et en Italie, les États, qu'ils le fassent seuls ou non, financent plusieurs opéras. Les subventions de l'État représentent 15 % des subventions sans l'Opéra national de Paris (12,4 % de la totalité des produits), on approche des 40 % en intégrant l'Opéra national de Paris (environ 29 % de la totalité des produits). Avec les ventes et recettes propres de l'Opéra national de Paris, la part des recettes propres représente plus de 22 % des produits contre 16 % sans les données de l'Opéra national de Paris. La variation

[47] Ces données proviennent du rapport 2006-2007 du Metropolitan Opera. Bien que les montages financiers soient très différents et que cet Opéra appartienne au cercle dans lequel figure plutôt l'Opéra national de Paris, les proportions donnent une certaine idée des répartitions.

[48] URL : http://www.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/4381128.stm [consulté le 15 septembre 2010]

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

du mécénat, avec les chiffres de l'Opéra national de Paris entre 2008 et 2009, baisse de 7 points alors que l'ensemble des produits se stabilise.

La question du nombre et de l'organisation de ces postes et de ces métiers est plus rarement posée. On en parle, mais on ne la pose pas. Les Opéras de Bordeaux et de Toulouse emploient chacun environ 450 personnes ; l'Opéra national du Rhin et l'Opéra national de Lorraine en emploient environ 240 et 160 respectivement. L'emploi d'un personnel artistique permanent est un élément distinctif des théâtres lyriques et le ferment de leur imbrication et de leur relation au corps social d'une ville, d'une agglomération ou d'une région. Les charges fixes sont par ailleurs, et pour ces raisons, vertigineuses, puisqu'il s'agit essentiellement d'entreprises de main-d'œuvre : métiers de la musique (chef d'orchestre, musiciens d'orchestre), de la danse (maître de ballet, danseurs), de la voix (chef de chœurs, choristes), de la scène (directeur technique, directeur de scène, éclairagiste, électricien, machiniste, sonorisateur), des ateliers de décors (décorateurs, serruriers, sculpteurs) et de costumes (couturiers, retoucheurs, habilleurs, maquilleurs, perruquiers, bottiers). Cette multiplicité des compétences n'est réunie en aucun autre lieu et offre une certaine stabilité d'emplois artistiques sur le territoire. Les productions sont par ailleurs partout créées avec les mêmes outils complets rassemblés ou non dans une même maison : ballet, chœur, orchestre, ateliers. La teneur de cette « combinaison » conditionne la création et le répertoire sur le plan même de la forme, des moyens et de l'esthétique (Serrou 1997 : 39).

> *« Lorsqu'on voit des maisons à l'étranger, parce qu'il faut faire la comparaison pas seulement à l'échelle nationale, mais vous allez à l'Opéra de Rome, à 650 personnes à l'Opéra de Rome, un nombre de représentations par ans, ce n'est pas extrêmement important c'est formidable, d'avoir autant de monde, je serais ravi, mais on n'a pas plus de résultats ou moins de résultats. Alors est-ce que l'économie des maisons d'opéra, les difficultés de celles-ci ne sont pas aussi liées au nombre de personnes qui y travaillent ? »*

Sur le territoire français, une dizaine d'opéras disposent d'un dispositif complet de production et de forces artistiques et techniques permanentes — orchestre, chœur, ballet, troupe lyrique et/ou maîtrise. Les autres fonctionnent avec des ententes,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

voire dans une logique de mutualisation que le ministère de la Culture et de la Communication encourage fortement. Plus de la moitié des salles ont une jauge comprise entre 1 000 et 1 500 places. La moyenne est de 1 251 places. Cinq opéras seulement ont une jauge supérieure à 1 500 places, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'équilibre budgétaire, le nombre de levers de rideaux et le choix des programmations. Les jauges sont difficiles, compte tenu des coûts de production, 1000 places, tout au plus, pour les théâtres historiques, un nombre relativement bas de représentations offertes compte tenu des moyens à disposition.

Les communications et les relations publiques sont en légère hausse, mais constituent le plus souvent des mises à disposition pour l'ensemble des membres de la ROF (de 3 % des emplois en 2006, et 2007, à 4 % en 2008). Ils sont en hausse dans les Opéras nationaux. Le secteur administratif est en effet celui qui, de manière générale, emploie le plus de permanents. En revanche, rares sont les artistes du lyrique qui occupent le poste de direction d'un Opéra. Si c'est le cas, c'est qu'ils ont quitté le métier pour se consacrer à autre chose. De même, la part d'emplois mis à disposition est en constante évolution. Les comptes des Opéras sont en général équilibrés ou légèrement excédentaires (entre 1 et 2 %) ; en 2009, on constate un déficit plus important dû à l'Opéra national de Paris qui a notamment mis en place les provisions pour indemnités de congés payés de ses salariés.

Cette réalité pose la question de la permanence artistique ; d'autant que l'activité lyrique reste faible. On compte près de 200 représentations lyriques par année à Paris, 1000 sur tout le territoire. À peine 450 sont assurées par treize structures, ce qui est à la fois peu et beaucoup, pense le ministère de la Culture et de la Communication, compte tenu des coûts que représente chacune des représentations. Les pouvoirs publics sont conscients des faibles jauges de ces théâtres, souvent anciens, qui limitent le nombre de spectateurs potentiels, malgré des taux d'occupation importants.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tableau 2. Catégories et nombres des emplois dans les structures lyriques en France

Sans l'Opéra national de Paris[49]	Permanents			Occasionnels			Mis à disposition[50]		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Artistiques	46 %	46 %	45 %	53 %	51 %	48 %	42 %	37 %	46 %
Techniques	35 %	35 %	35 %	31 %	32 %	31 %	27 %	32 %	24 %
Administratifs	19 %	19 %	21 %	16 %	16 %	21 %	31 %	31 %	30 %
Total général			4604			1325			6488

Source : Tableau présenté à partir des données de la Réunion des opéras de France

Il n'empêche que, pour l'État, le fait que nous en serions à environ un million de spectateurs pour les treize théâtres lyriques qu'il aide, à l'extérieur de Paris, la question de la légitimité, et de la légitimation des dépenses publiques, se pose.

> ‖*À Nancy nous n'avons pas de newsletter. En ce moment, c'est la mode. À Nancy, nous ne sommes pas en mesure de le faire, nous n'avons pas les moyens physiques, nous ne sommes pas assez nombreux pour réaliser ce genre de chose. En termes de résultat de fréquentation, nous n'avons pas à nous plaindre. Nous ne réalisons pas tout ce que nous pourrions réaliser*

[49] Les emplois de l'Opéra national de Paris représentent 29% des emplois globaux de 2006 à 2008.

[50] Orchestre, personnel géré directement par les collectivités. Dans l'étude globale, les données de l'Opéra national de Paris viennent renforcer le poids des emplois techniques. Ils représentent pour l'Opéra national de Paris 44% des emplois en 2006 contre 43% en 2008.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *dans ce domaine-là, mais ce que nous réalisons permet de remplir notre cahier des charges, c'est-à-dire : qu'est-ce que nous avons envie de faire ? Donc, faut-il avoir 350 personnes pour réaliser un programme, la question se pose pour l'avenir. Je pense qu'elle est essentielle.*

On constate aussi une baisse considérable du nombre de représentations[51]. Pour information, l'Opéra de Marseille donnait à lui seul, entre 1794 et 1796, près de 800 représentations. C'est dire à quel point la situation a changé. Car l'opéra, c'est aussi une histoire d'organisation, ses formes organisationnelles sont reproduites et appropriées et/ou inventées dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne de ceux que nous pourrions surnommer les habitants de la maison, terme générique de l'Opéra comme forme schématique d'une organisation singulière. Le temps y a fait son œuvre et les représentations, les connaissances, les musiques, les techniques du corps comme les normes et les conventions qui s'y sont frayé un chemin, s'y sont sédimenté.

II. 3. 3. Modes historiques d'exploitation et médiatisation

Si l'avant 1950 correspond à l'âge des propriétaires, pour reprendre la catégorisation de Jean-Michel Tobelem dans *Le nouvel âge des musées* (2005), où les organisations culturelles qui œuvrent sans orientations claires sous des modes de financement fermé, l'arrivée d'un ministère de la culture s'inscrit dans le temps des gestionnaires : sources de financement de plus en plus diversifiées, situation d'hétéronomie en termes de forme organisationnelle, avec une structuration progressive d'un pôle gestionnaire dans le mode de direction où le directeur, auparavant directeur-entrepreneur et homme-orchestre devient chef d'orchestre à la tête de toute une équipe et d'une maison qui a de plus en plus de comptes à rendre aux tutelles. Selon Catherine Ballé (2004), la plupart d'entre elles « ont

[51] De la fin des années 1980 à la fin des années 1990, on parle d'une baisse de 25%. *Les enjeux de l'opéra, 1997,* p. 49.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

atteint le milieu du XXe siècle sans grande modification depuis leur création tout au long du XIX siècle. Les changements mis en œuvre dans ce secteur ont donc comporté dans bien des cas une redéfinition globale des unités, qu'il s'agisse de leur fonction, de leur administration, de leurs services, ou de leur aménagement architectural. La modernisation opérée correspondrait au passage d'une organisation traditionnelle, voire archaïque, à une organisation plus rationnelle » (Ballé 2004 :655-656).

L'opéra reste ainsi une des dernières formes à subir les contraintes de rationalisation liées au développement du monde médiatique et de l'envahissement de la sphère culturelle par la logique médiatique et la logique marchande. Les autres formes — le disque, la télévision, le livre — ont été rationalisées plus rapidement. Cette rationalisation de l'organisation dans les Opéras reste incomplète et se voit surtout dans sa gestion financière (quoique), et pas que, puisqu'on voit aussi apparaître des rapports et évaluations avec pour finalité principale l'attrait des financeurs. La situation laisse croire aujourd'hui à un conflit majeur entre compétitivité artistique et compétitivité économique (Chabert 2001 : 54).

Malgré les limites amenées par les jauges, la croissance de l'offre est toujours considérée comme la solution, ou l'objectif, et les moyens pris sont de l'ordre de la multiplication des initiatives en direction de tous les publics, notamment par le biais des technologies, d'expérimentation dans de très grandes salles, de rencontres avec le public, d'opérations telles « Tous à l'opéra ! », d'un partenariat accru avec France Télévisions, etc. Ces outils sont portés par l'instauration de départements, le développement de politiques et de stratégies intégrées. Ils sont encouragés par le dispositif « opéra national » qui parle explicitement de rayonnement, d'élargissement des publics et de politique audiovisuelle.

> *Aujourd'hui, se doter d'une image culturelle en créant des événements ou des structures nouvelles, ça a des coûts énormes !*

L'opéra s'est embarqué dans une surenchère de tous les postes budgétaires afin de répondre à une demande du public formé par l'offre du marché audiovisuel et

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dans une course sans fin des plateaux de prestige de qualité internationale rivalisant avec les meilleures productions audio, qui participe à l'image de marque de l'opéra qui les accueille, à la faveur des goûts des publics érudits qui traversent les océans pour les voir (Chabert 2001). C'est l'ambition des plus grandes scènes mondiales et celles de renom national et/ou local d'offrir des spectacles de grande qualité dépassant celles des concurrentes (Chabert 2001 : 55-56). Comme le constate Maryvonne de Saint-Pulgent, « la recherche constante de la perfection dans le domaine radiophonique a étanché une bonne partie de la faim lyrique des abonnés, fous de voix plus que de théâtres, qui ne se déplacent plus en salle que pour les soirées exceptionnelles » (Saint-Pulgent 1991:34). Et ce sont les lieux, les villes, qui en profitent. En revanche, les coûts pour ces lieux et ces villes sont conséquents et influent sur la gestion des budgets et les demandes de financement.

Les deux modes de gestion historique d'exploitation — *répertoire* ou *stagione* — conçus pour la mise en œuvre matérielle des ouvrages lyriques restent incapables de résoudre le déficit structurel financier des institutions lyriques (Chabert 2001 : 52). Le système de répertoire, surtout employé en Allemagne, suppose des équipes de personnels permanents et des solistes attachés à la structure pour une offre abondante et quotidienne d'ouvrages lyriques. Sa qualité première est la stabilité financière. Ce qu'on lui reproche, dans l'absolu, c'est la routine. Il s'agit de toute façon d'un mode de gestion en régression, qui se maintient surtout dans les pays germaniques et d'Europe centrale, et qui a, en France, perduré dans le domaine du théâtre. La *stagione*, quant à elle, ou « saison », adoptée en France, a pour objet l'offre de représentations de haute qualité, dans un volume limité. La programmation est renouvelée tous les ans sur une période annuelle déterminée. Ce système accuse « une décadence irréversible selon l'expression de Maryvonne de Saint-Pulgent, dans la mesure où il se consume en surqualité, en gaspillages et a perdu, au fil du temps, son atout majeur : la flexibilité » (Chabert 2001 : 53).

Le système de *stagione* prévaut, d'autant que le système de répertoire demande des personnels artistiques stables, ce qui est trop coûteux pour les opéras français. Résultat, les salles sont pleines, mais le nombre de représentations diminue,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'autant que le passage à la *stagione* occasionne une croissance des coûts. Le financement, majoritairement de source communale, en souffre. S'ajoutent à cela, la croissance du nombre de répétitions —venues avec la *stagione* et la professionnalisation des productions, souvent exigée par le politique—, sachant aussi que plus la mise en scène est sophistiquée, plus on doit répéter (et occuper le plateau ou quelque lieu mis à disposition— change aussi l'architecture) et plus la pratique des artistes invités, qui doivent se confronter au personnel des Opéras qu'ils ne connaissent pas toujours, est appelée à se modifier.

Le système de répertoire, devant la « concurrence effrénée de la qualité, engendrée par les nouvelles techniques de communication qui provoquent un effritement sévère du public et le désaveu de la critique » (Chabert 2001 : 53), est de plus en plus isolé. Quant à la *stagione*, elle s'essouffle aujourd'hui dans la surenchère de l'excellence internationale des plateaux dans un équilibre financier tendu et souffre d'un gaspillage « induit par l'abandon, pour de nombreuses années, des productions financées sur le budget d'une saison » (Chabert 2001 : 54)[52]. Il est en revanche plus facile d'amortir un produit sur le marché international que sur le marché national (Chabert 2001 : 58)[53].

Quelques grandes scènes internationales ont opté pour un compromis pragmatique entre les deux, mais cela reste marginal, et sert une éventuelle régulation de coûts de production et d'exploitation lyrique. La modernisation des mises en scène produit ses effets, certes, mais en décevant les habitués et en amenant dans les opéras des publics sans références classiques. Dans les opéras, la volonté d'ouverture et de création contemporaine se bute aux volontés des abonnés qui viennent « avec des références toutes faites », ce qui inquiète la profession et agace les politiques (Saint-Cyr 2005:182).

---

[52] Selon les termes de Bovier-Lapierre, 1988, p. 57.

[53] Chabert (2001 : 56) ajoute qu'il en est ainsi, même si « le somptuaire de l'opéra qui veut que les accessoires sur scènes soient d'origine ou de matières nobles et non pas plastiques », est aujourd'hui « moralement condamné par les inspecteurs des finances ». Maryvonne de Saint-Pulgent décrit cet état de fait dans *Le syndrome de l'Opéra* (1991), p. 10-18. Xavier Dupuis (1990) pense de même en déclarant la rationalité esthétique contraire à la rationalité économique.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Pour Chabert, quel que soit le système de gestion adopté, le passage de l'état d'emblème de la noblesse à l'état d'objet marchand a eu des conséquences durables sur l'art lyrique qui lui sont endogènes (Chabert 2001 : 46). Xavier Dupuis y voit en tout cas le problème d'une croissance de l'effectif des maisons. D'abord, la croissance de l'effectif des orchestres nourrie par un répertoire ancré dans le romantique et le postromantique qui exige des effectifs orchestraux importants, puis celle des effectifs techniques et artistiques imposés par les mises en scène de plus en plus sophistiquées et conséquentes, et des personnels administratifs, corollairement. Baumol et Bowen (1966), dans le modèle qu'ils ont développé sur l'économie spécifique au spectacle vivant, parlent entre autres de la notion de travail nécessaire incompressible en prenant appui sur une formule mathématique qui exprime la relation entre la quantité de travail employée et le temps. Cette loi, qui constatait le déficit structurel du spectacle vivant, a occulté, affirme Xavier Dupuis, le débat sur l'économie du spectacle, d'autant plus que l'attention a surtout été portée sur un des deux arguments, soit l'absence de gains de productivité, et encore, car elle a été prise selon l'expression « toutes choses égales par ailleurs », alors qu'il s'agit ici non pas d'un produit invariant, mais d'un produit volatil et incertain où la notion de qualité est déterminante, et beaucoup moins sinon pas du tout sur l'autre : la stagnation des ressources propres (Dupuis 1990 : 28-31).

Rebel aux économies d'échelle et à la théorie du coût décroissant (en vertu de laquelle le coût de la dernière représentation donnée devrait être inférieur au coût moyen de l'ensemble des représentations) et condamné à avoir un public restreint (Chabert 2001 : 49), dans des jauges restreintes, pour des raisons architecturales (théâtres historiques) et acoustiques, l'opéra se retrouve devant l'obligation d'augmenter le prix des billets ou le niveau des subventions. Des facteurs politiques (politiques culturelles, impératif de démocratisation, par exemple)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

empêchent cependant l'apparition d'une telle augmentation des prix en France[54]. Quant aux subventions, elles ne viennent pas sans demandes en retour, dont celle d'une plus grande visibilité des pouvoirs publics qui les distribuent par le biais des politiques qu'ils souhaitent mettre de l'avant : développement des publics, rayonnement, formation, etc. Les publics, longtemps maintenus par des liens d'abonnement transmis de génération en génération, ou encore par pollinisation locale, par les relations de presse et la publicité informationnelle, le sont de plus en plus par voix actives de commercialisation, d'outils de communication et de marketing sophistiqués.

Outre le coût des productions et des metteurs en scène de plus en plus internationalisés, se pose la question des chanteurs et là de la « crise des voix » dont parle Maryvonne de Saint-Pulgent (1991) et du totalitarisme du star-system dont parle Bernard Bovier-Lapierre (1988). Les deux résultent du déficit des formations et de l'enseignement pour la relève, d'une part, du surmenage vocal, dont sont aussi responsables les agences, d'autre part, et enfin, du fait que les rôles sont toujours les mêmes et les meilleurs chanteurs pour les tenir aussi. Le star-system réduit et fige le nombre de voix mondialement connues et la politique de la *stagione* participe à cette compétition internationale. Le star-system du monde lyrique suit une logique connue : les œuvres les plus demandées dans le monde prennent le pas sur une nouvelle création (qui demanderait, de surcroît, aux interprètes de l'apprendre), nourrissant par ricochet encore plus qu'avant la sclérose du répertoire. Le *mainstream* existe aussi à l'opéra.

> *« Le marketing a pas mal remplacé la culture musicale et la démocratisation de l'opéra, la consommation de masse, des journées comme ça, l'opéra c'est pour tout le monde… Oui, bien entendu, sauf que l'opéra, ça s'apprend, ça s'apprend entendre l'opéra. »*

[54] Les travaux en économie de la culture attestent une relative sensibilité de la demande au prix exigé pour les biens non industriels que sont, entre autres, les visites au musée et le spectacle vivant, vu le poids de la variable de qualité sur la demande (Benhamou 2003:44).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les stars incluent les chefs d'orchestre, les solistes et les divas, tel que le précisent Chantale Chabert (2001 : 57) et Maryonne de Saint-Pulgent (1991 : 10-18), et s'allient à la publicité des metteurs en scène, surtout venant d'autres sphères créatives (cinéma, théâtre, arts visuels/vidéo/contemporains). Les sommes investies génèrent elles-mêmes des activités et des retombées à effets multiplicateurs. Les plateaux de grands solistes remplissent les salles, peu importe le tarif. Le déficit y est néanmoins croissant du fait que les recettes restent limitées par la capacité d'accueil, le prix des places soumis à de nouvelles concurrences ou limité par des politiques d'accès à la culture qui ne suivent pas l'évolution du pouvoir d'achat (Agid & Tarondeau 2006:148-149). De plus, le surplus des recettes de représentations supplémentaires est généralement inférieur au surcoût et dépendant de la disponibilité des espaces de représentation. Si l'industrie du cinéma peut amortir ses coûts avec le nombre de projections, impossible ici de le faire en multipliant le nombre de représentations, même quand les pouvoirs publics, financeurs, le demandent, et même lorsqu'ils préfèrent la qualité aux salles pleines.

> *« Oui, non, mais tu as absolument raison sur le plan strictement artistique, je pense que ça, on est d'accord là-dessus, sauf qu'après, tu as l'effet public, quand même, il y a des gens qui se disent, on voit bien quand ils se tirent la bourre avec les contrats d'exclusivité, en se disant Nathalie Dessay elle vient chez nous, elle ne va pas chanter pendant trois ans, etc., c'est bien parce qu'ils se disent que les publics, alors indépendamment de la qualité artistique, stricto sensu, le public qui est de plus en plus cultivé ou de plus en plus… tous les publics de l'opéra, vont être intéressés, parce que c'est cette artiste-là, c'est un peu l'effet… l'effet vedette. »*

La notion de star-system (Saint-Pulgent 1991) fait référence au fait qu'un petit nombre de stars du lyrique demandent des cachets imposants, impliquant des dizaines de milliers d'euros par représentation et dont les emplois du temps sont souvent complets trois à cinq ans à l'avance. Ils sont invités, peu importe le coût, car la seule présence de leurs noms à l'affiche attire des spectateurs, dore l'image de la maison et fait parler de soi. Bien qu'il soit constaté, que le poids financier du phénomène de « starification » reste relativement faible dans le budget des Opéras, l'emprise qu'il exerce sur le genre, sur les Opéras et l'organisation de leur

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

maison est considérable. Cette emprise est d'ordre artistique et influe sur les tensions qui peuvent survenir entre les demandes des tutelles et les demandes du marché, sans compter les désirs des directeurs généraux, et des directions des orchestres, des ballets, bref, des trios, quel que soit le plan envisagé. Nous l'avons vu plus haut : les Orchestres veulent aussi leur *stardom*, les Ballets aussi. Le lyrique et son économie ne sont qu'une part de celle d'un Opéra.

> *« Ce qui m'a vraiment frappé, bien entendu, la première évidence, c'est ce qui se passe au niveau des distributions, où on est toujours à l'échelon mondial, que ce soit pour les chefs, que ce soit bien entendu pour les chanteurs, aussi quelque part pour les équipes artistiques, où l'on n'a pas, effectivement, cette dimension-là dans le théâtre. Ça, c'est effectivement ce qui m'a frappé le plus. »*

Pour les artistes, l'économie de l'opéra n'est pas sans évoluer non plus. Le directeur du Capitole de Toulouse affirmait en entretien (annexe 4) qu'un jeune artiste qui sort aujourd'hui d'un programme, c'est-à-dire des opéras studio de la Royal Opera House de Londres (Covent Garden), de l'Opéra de Paris, se voit offrir un engagement au Metropolitan Opera de New York sur dix ans, au prix d'aujourd'hui, et donc au plus bas. « Si tout va bien, disait-il, et que la voix tienne et se développe, on le garde ».

> *« Un jeune chanteur qui chante le Trouvère la saison prochaine. Donc, je l'engage, dans le programme du Covent Garden, je l'entends en audition. Un coréen. Il se trouve que Jonas Kaufmann chante à Londres, eh bien là il se trouve qu'il remplace Jonas Kaufmann. À […]. Délire du public, parce que jeunisme, et compagnie. Sauf que là on a dans le programme la première distribution, vous voyez ? Donc, moi je le garde pour ma deuxième distribution […] Du coup il est programmé en boucle, et alors ça y est, il a un programme sur dix ans ! Sauf que le garçon n'a pas de métier. »*

L'avantage économique recherché ici se situe au plan de la souplesse pour le contractant : si le niveau de retours – financier, médiatique, artistique — n'est pas celui attendu et ne produit pas la surenchère escomptée, il est aisé, pour la maison, de s'en défaire sans souffrir de perte, mais le jeune chanteur, lui, est décimé, car

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

cette « période d'essai » est publique, mondiale, et hautement publicisée[55]. « C'est une conséquence de l'économie des Opéras », nous disait Frédéric Chambert, directeur général du Capitole de Toulouse, une structure faisant partie du « troisième cercle » d'un classement international qui se dispute le marché des artistes et des stars — metteurs en scène, chanteurs, scénographes, etc., parfois issus de la constellation d'autres secteurs culturels que celui du lyrique.

La monté du poids du marché sur la norme se constate à partir de l'écart de plus en plus étroit qui sépare les studios ou écoles de chant et le premier cercle des Opéras — New York, Londres, Paris, Milan, etc. La marche s'amincie, et ce rétrécissement jette les plus petite dans le jeu de la concurrence avec les grandes. Il n'y a pas si longtemps, nous racontait-on (annexes 4, entretien no 6), avant ce premier cercle et le Capitole de Toulouse, la Fenice de Venise, le Grand Théâtre de Genève, le Liceu de Barcelone, il y en avait un autre, avec entre autres Munich, Vienne, Berlin. Le problème se pose donc aussi pour les Opéras des deuxième ou troisième cercles : l'artiste préférera chanter à Munich ou à Vienne avant d'accepter de monter sur les planches du Capitole, dont les concurrents sont à Genève, à Barcelone, en Italie, hors Scala. Le classement des structures est donc un élément considéré lorsque l'artiste a à choisir un contrat[56] et de l'autre, lorsque le directeur a à préparer son programme et à mettre en œuvre les éléments devant concourir à le légitimer, à le rendre attractif et à lui donner de la visibilité.

L'analyse de Baumol et Bowen, qualifiée de réductrice (Dupuis 1990 : 31), au sens où elle ne considère pas tous les enjeux, sans en sous-estimer les apports explicatifs, et « d'arbre qui cache la forêt », voire de « tendance historique » (Dupuis 1990 : 32), ignore la différence, parfois très conséquente, des situations,

[55] Écouter à ce sujet également Mariane Fiset, concernant les « lois du marché » actuel pour les jeunes chanteurs et leur carrière. *Le printemps des musiciens classiques*, Françoise Davoine, Radio-Canada. Émission du 2/10/2011. URL: http://www.radio-canada.ca/espace_musique/animateurs.asp?an=3634.

[56] Dans « une bonne maison un peu traditionnelle », un jeune chanteur aurait été intégré à une deuxième distribution, celle dont on dit qu'elle engrange de « vrais métiers », sous-entendu « et pas que des stars que l'on risque de brûler ». Ce sont en fait des « paris » (annexes 4, entretien no 6), des paris qui ont beaucoup à voir avec le programmateur et par extension avec l'identité de son Opéra.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de réponses et des raisons derrière les écarts constatés en matière par exemple d'ampleur de déficits, même dans des théâtres et orchestres aux effectifs comparables, bref de l'organisation de ce plan singulier qu'adoptent et maintiennent les Opéras.

II. 4. L'opéra : des histoires en continu

II. 4. 1. Dramma per musica

II. 4. 1. 1. L'Italie, berceau d'un genre spectaculaire

La forme artistique naît en Italie, au cœur et entre les grandes villes où rien n'est trop beau ni trop précieux pour impressionner rivaux et voisins. Elle s'épanouit rapidement dans les cercles d'érudits pour devenir, pendant la deuxième moitié du XVIIe, un spectacle public payant et à la mode intéressant à propager. Les cités fières et riches du commerce de la soie et des épices rapportées d'Orient abritent les bourgeois, nouvelle classe créée par un système bancaire novateur et le statut de monnaie internationale du florin. C'est Monteverdi qui donne naissance au *dramma per musica*, un texte mythologique mis en scène et en musique, avec l'*Orfeo*, composé pour la cour en 1607. L'opéra sort de sa cour dès 1637 avec la création du Carnaval, ou « saison », accessible avec l'achat de billets[57], qui voit le jour à Venise[58], où s'est installé Monteverdi. Venise a, en 1637, plus de 16 théâtres lyriques, payants.

Né du mot italien *« opera »*, le mot lui-même se traduit par « œuvre », *l'opus* de l'Antiquité latine, qui sert encore à cataloguer l'ensemble de la production d'un musicien, à l'exception souvent des opéras dont le seul titre suffit à les identifier,

[57] URL : http://en.wikipedia.org/wiki/Opera [consulté le 15 septembre 2010].
[58] URL : http://www.rof.fr/documentation/documentation/histoire_opera.html [consulté le 5 août 2010].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

et le *chef-d'œuvre*, dans les langues modernes, soit l'exploit difficile, l'œuvre excellente, et un peu plus tard, toute œuvre ardue menée à bien, pour devenir, avec l'arrivée du genre, l'abréviation de l'œuvre musicale (*opera di musica*). Il lie aujourd'hui les spectacles[59] et le genre artistique et qualifie par métonymie leur lieu unique de représentation.

L'opéra dit être l'œuvre « par excellence », l'incarnation particulière ou *pars totalis*, qui résume l'ensemble des arts. *Opéra* se distingue en ce sens des périphrases qui disent sa dimension textuelle et théâtrale, depuis ses premières incarnations italiennes (*dramma per musica*, « drame en » ou « pour la musique », *favola in musica*, « fable en musique ») jusqu'à l'expression moderne de drame lyrique. Son nom est plus compréhensif, plus vague que celui d'autres genres chantés, à l'instar de cantate (de *cantare*, « chanter », par opposition à sonate, de *sonare*, « jouer ») ou oratorio (à l'inverse de l'opéra, l'œuvre y est nommée d'après son lieu, l'oratoire, où se chantent les prières). Le mot même, aussi polysémique soit-il, ne rend pas compte de toutes les inflexions du genre et des formes par lesquelles l'Europe s'est émancipée de la référence italienne, par la critique, la parodie ou, en France, par des formes et adaptations nationales originales sur le plan de la composition, au gré des événements, des querelles musicales (dont la fameuse querelle des bouffons entre Gluck, installé à Paris, et l'Italien Piccinni) et des compositeurs, qui entraient dans la cour et de l'envie de mettre de l'avant la langue nationale ou de proférer la supériorité de telle ou telle composante en particulier la musique.

L'opéra est bel et bien un art urbain, européen, dont la naissance concorde, en Italie, avec celle d'agglomérations d'états et la floraison de nouveaux

[59] Il s'est « imposé pour désigner de façon générale le drame lyrique, que les Italiens appelèrent d'abord *dramma per musica*, puis *opera seria*, par opposition à *opera buffa*. Le vocabulaire français a retenu « opéra bouffe » pour désigner un opéra léger sur un thème de comédie, mais il est le seul à avoir adopté « opéra-comique » pour désigner une forme mixte où des dialogues parlés alternent avec les scènes chantées : toutes distinctions assez rares et arbitraires d'ailleurs […]. Le « Singspiel » allemand (*La Flûte Enchantée*) et le « drame musical » wagnérien échappent eux aussi aux classifications élémentaires, dans la mesure où ils s'éloignent de l'opéra traditionnel » Roland de Candé, *Dictionnaire de la musique*, Seuil, 1998 (coll. Solfèges), p. 171.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

divertissements artistiques. En tant que lieu, il est animé par l'un qui y fait ses discours, l'autre qui y établit son domicile littéraire, l'autre encore qui y commet une tentative d'assassinat, sachant que s'y trouve l'establishment de la cité. Le rôle unificateur, rassembleur de l'Opéra de Paris, où se fêtent révolution, victoires et traités de paix (Bereson 2002 : 2), est aussi utilisé par les intellectuels à la recherche d'une place politique, car il est aussi un champ de bataille métaphorique où se jouent les grands débats et se discutent les thèmes du temps (Bereson 2003 : 42). Qu'il s'agisse de voir ou de se reconnaître, l'opéra a longtemps été un lieu balzacien, où chacun existe et exerce en fonction d'autrui, le groupe étant l'unité sociale principale, qui porte quelque chose d'un passé où « le cirque est offert à la collectivité par elle-même ». Les livres d'histoire du spectacle le décrivent. Des servitudes à la dimension électorale de la clientèle, le modèle économique fait partie de l'ambiguïté artistique où semblent l'avoir emporté les marchands.

> « On va non seulement s'approprier les lieux existants — cours, salles de palais, jeux de paume —, mais aussi et surtout construire des lieux nouveaux, clos, permanents. La naissance de l'opéra sonne définitivement la séparation du sacré et du profane dans l'espace théâtral » (Lamberger 2001).

Du *Singspiel*, opéra-comique, opérettes, opéra historique, grand opéra, opéra français, jusqu'à la comédie musicale et à l'opéra rock du XXe siècle qui rajeunissent ou parodient le genre parfois excessif, gonflé de conventions théâtrales, et le popularise auprès du public et même du cinéma qui l'a accueilli sous diverses formes : fictions, opéra film, captation en direct ou retransmise, musique de film, etc. Mentionnons également les chocs, les personnalités exceptionnelles, les révolutions des autres formes artistiques, les recompositions des élites, les guerres, les remises aux oubliettes et les consécrations tardives.

Loin d'être aussi universel qu'il n'a bien voulu le devenir en prétendant être à lui seul un art total, et après s'être désigné tel au départ en rapport à la seule norme italienne du spectacle musical, l'opéra, en tant que spectacle à composante

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

musicale, avait des frères et sœurs dans d'autres cultures et époques antérieures (en Chine et ailleurs)[60], se ferma même aux évolutions du spectacle vivant. Ainsi, bien que la musique n'ait pas attendu l'opéra pour donner naissance à de grandes œuvres musicales, la composante scénique, dramatique (poésie, théâtre) et chorégraphique, de même que les arts littéraires et les arts plastiques, tout cela départage les deux formes, purement musicale d'une part et opératique de l'autre. La multiplicité des formes, à laquelle s'opposa Wagner dans ses drames musicaux, et la prolifération de styles qu'il développa en voulant les embrasser toutes, lui fit perdre de sa noblesse rêvée, et de cette œuvre de perfection à laquelle renvoyait, à l'origine, son nom : opéra.

II. 4. 1. 2. En France, un argument politique, social et communicationnel

Les idées de la Renaissance italienne sont diffusées en France dès François 1er, qui contribue à cette diffusion, entre autres par des commandes et l'invitation d'artistes italiens en France. L'influence italienne prend en revanche son essor avec Mazarin, un Cardinal d'origine sicilienne qui, devenu premier ministre, fera donc connaître l'opéra à la Cour. Louis XIV est encore jeune, mais c'est sous son règne que l'art deviendra « chose publique » en étant placé sous son autorité et se donnant le pouvoir de les organiser. C'est donc par amour pour l'art et par dessein politique que le *dramma per musica* franchit la frontière italienne en 1645, sur invitation de Mazarin qui le fait venir en France pour une performance devant la reine et un auditoire sélect. Initié par les principaux rivaux de la France et fréquenté par un public noble et cultivé, l'opéra était devenu rapidement un objet enviable à importer[61].

---

[60] Rey, A. *Dictionnaire culturel*, Paris, Le Robert, 2005, p. 1131-1137.

[61] Cette partie historique est en grande partie composée à partir du mémoire de Laurence Lamberger-Cohen (2001), « Les théâtres lyriques en région : de la cour au service public culturel - L'exemple de l'Opéra

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les motivations du Cardinal sont politiques (Dent 1928 : 44). En amenant l'opéra en France, non pas comme une importation italienne, mais comme une « Académie de France », une « Académie d'Opéra » (Bereson 2002:35), le roi enlevait à l'Italie un peu de son autorité. Le genre bousculera les arts de la scène et deviendra le spectacle musical de l'époque moderne. Le modèle aristocratique ayant perduré notamment à travers les troupes, la distinction entre théâtre de cour et théâtre de Ville restera néanmoins plus ténue en France qu'en Italie[62].

Quand le Roi-Soleil fonde l'Académie royale de Danse en 1661, la France a déjà une longue histoire — événementielle et institutionnelle — d'établissements publics (Jamet 2004)[63], mais Louis XIV, patron des arts, et roi fervent de l'idée selon laquelle la grandeur d'un royaume se mesure à son embellissement, souhaite doter la capitale d'un grand spectacle lyrique, public. La première Académie royale de musique est donc créée par lettres patentes en date du 28 juin 1669, à l'instigation de Colbert, par le poète Pierre Perrin, qui obtient le premier privilège pour l'établissement des Académies d'opéra à Paris et dans d'autres villes du Royaume (Agid & Tarondeau 2006:9). L'Académie, rattachée à la Maison du roi, qui devient plus tard, d'une part, le premier Conservatoire national de musique et, d'autre part, l'Opéra de Paris, institutionnalise en France la musique et son ouverture au public. Elle rassemble une troupe de chanteurs, le premier orchestre professionnel de France et le corps de Ballet de l'Académie royale de danse.

Le document officiel, qui présente les raisons ayant présidé à l'introduction de l'opéra ou « représentation en musique de vers français », montre qu'il s'agissait

---

National de Bordeaux », sous la direction de Guy Saez, Université Pierre Mendès France / Institut d'Études Politiques de Grenoble / Observatoire des Politiques Culturelles / C.N.F.P.T / Ministère de la Culture et de la Communication, octobre 2001. On en retrouve des extraits sur le site web de la ROF : (http://www.rof.fr/documentation/documentation/histoire_opera.html. [Consulté le 28 août 2010].

[62] *Voir* à ce sujet le livre d'Emmanuel Pedler (2003). La forme populaire se retrouve quant à elle dans les genres scéniques de l'Opéra-comique et de l'opérette.

[63] Dès 1608, Henri IV avait, par exemple, décidé de loger dans la « grande galerie du bord de l'eau » du palais du Louvre, les meilleurs artistes et maîtres que l'on pouvait trouver en peinture, sculpture, orfèvrerie et horlogerie. C'est ensuite Louis XIII qui créera l'Académie royale de peinture et de sculpture, rattachée à la surintendance générale des bâtiments du roi par un arrêté du 27 janvier 1648, année où le dépôt légal, dont l'obligation est instituée depuis le 20 décembre 1537 pour enrichir la Bibliothèque royale, était étendu aux estampes.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

avant tout d'une question de fierté nationale. Il explique que les Italiens ont créé ces dernières années des Académies où ils présentent des spectacles nommés « opéras », qu'ils sont « composés d'excellents musiciens du pape et de princes et même de membres de familles honnêtes, nobles et de gentilshommes de naissance qui sont connaissant et expérimentés dans l'art musical et du chant et qui montrent les plus belles productions et les divertissements les plus plaisants » (Gourret 1984:251). Il est également écrit que le tout ne se passe pas que dans les villes de Rome, Venise et autres cours italiennes, mais aussi dans les villes et cours d'Allemagne et d'Angleterre où ont été créées des Académies sur le modèle italien. L'Opéra de Paris n'en reste pas moins un lourd fardeau à gérer, ce que Perrin, endetté, apprendra à ses dépens : incapable d'organiser la jeune institution, qui n'est pas subventionnée et vit de ses recettes propres[64], « alors qu'on témoigne à Paris d'un goût croissant pour les spectacles[65] chantés et dansés qui donneront bientôt naissance à la tragédie lyrique » (Agid & Tarondeau 2006:9), le poète sera incarcéré à la Conciergerie en août 1671[66].

L'opéra est dès le départ affaire de marchandisation et de rapports tendus entre Paris et les provinces. Les nouvelles lettres patentes de Louis XIV, en date du 13 mars 1672, « ouvrent la voie à un mode d'exploitation rapidement efficace de l'institution » (Agid et Tarondeau 2006:9). Il faut savoir que Jean-Baptiste Lully, un Italien d'origine qui organise des spectacles et des divertissements pour le roi depuis 1660, a compris l'opportunité que représente le départ de Perrin. Le privilège de Lully se distingue du premier (1669), puisqu'il accorde le droit de présenter des opéras dans une langue autre que française. Sa « réussite économique brillante », finement décrite par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2006), nous rappelle que l'entreprenariat, l'impression et la vente de

[64] Site web de l'Opéra de Paris : http://www.operadeparis.fr/cns11/live/Opéra_national_de_Paris/L_Opera/L_Opera_de_Paris/histoire_de_l_Opera.php?lang=fr.[Consulté le 13 août 2010]

[65] Spectacle : Ce qui s'offre au regard (performance aussi bien que représentation). Un des six éléments de la tragédie, selon Aristote, avec les caractères, le chant, l'élocution, la fable et la pensée.

[66] Année de la création de l'Académie royale d'architecture, consacrée à « l'enseignement des sciences nécessaires à l'architecture ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

livrets, la négociation d'accords avec la province, l'invitation de grands talents, et la concurrence, pour ne prendre que ces exemples, ne sont pas nés de la dernière pluie sous le ciel de l'opéra en France. Lully a le monopole de l'opéra sur tout le pays et compose toutes les œuvres lyriques présentées par l'Académie royale de son vivant. Il use pleinement de ce privilège contre d'éventuels rivaux et assure le succès artistique et économique au premier Opéra (Agid & Tarondeau 2006:10) à la manière de Louis XIV et de son royaume autocratique (Bereson 2002:36).

Dès la mort de Lully, qui a dirigé l'Académie de 1672 à 1687, la tutelle royale s'immisce progressivement dans l'administration de l'Opéra en nommant les hommes qui le dirigeront et par l'élaboration de règlements destinés à maintenir son bon ordre (Serre 2005). Le règlement royal de 1713 peut servir d'exemple. Devant aider l'Académie à survivre, il est fixé dans l'objectif d'organiser sur le détenteur du privilège de l'Académie un contrôle qui s'affirmera avec le temps (Agid &Tarondeau 2006:15). Le roi nomme en premier lieu un inspecteur général de l'Académie en charge « de veiller à la régie pour ce qui concerne la police intérieure, le service du spectacle, les recettes et dépenses, avec l'obligation d'en rendre compte au secrétaire d'État », et fait suivre un second règlement l'année suivante concernant cette fois l'organisation des activités artistiques, l'administration, la rémunération des auteurs et les droits et obligations des artistes (Agid & Tarondeau 2006:15).

C'est aussi à la mort de Lully, que la ville de Lyon obtient des héritiers du musicien le droit d'établir une Académie de musique, pour trois ans, pour la somme de 2000 livres. S'installent alors, à Montpellier et à Toulouse, des Académies royales de musique d'opéra dans un jeu de paume.

Les conditions d'exploitation se resserrent à partir de 1704 : le gendre de Lully, qui obtient, en plus du renouvellement de ce privilège, celui d'établir d'autres Académies dans le pays, ce qu'il refuse de faire, obtient, par lettre patente, le pouvoir d'interdire toute manifestation payante avec musique en dehors de la capitale sans son autorisation. Entre 1684 et 1715, le privilège peut donc être cédé moyennant redevance à des villes ou à des régions.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

II. 4. 1. 3. Le développement de l'opéra, spectacle vivant

Toutes les concessions sont ainsi contrôlées par l'Académie royale de musique par une redevance en échange de laquelle on permet aux villes françaises de produire des spectacles d'opéra à condition que les ouvrages, par exemple, ne soient plus présentés à Paris et que les artistes ne fassent pas partie de l'Académie parisienne.

L'opéra vit nonobstant en province et des concessions sont vendues à Marseille, Lille, Rennes, Strasbourg, Aix, Toulouse, Avignon, et ailleurs. Le processus, soumis à une rentabilité économique, profite au développement de l'opéra en province qui en vient à devancer Paris avec l'aménagement puis la transformation des jeux de paume en salles de spectacles. La distinction est en revanche claire, pour ne pas dire clarifiée, entre la noblesse urbaine (c'est-à-dire près de Versailles et de la cour) et la noblesse féodale, qui ne vit pas pour autant dans un désert culturel de régions excentrées (Pedler 2003:22).

Le poids de la cour et ensuite de Paris n'en demeure pas moins conséquent dans la structuration de la vie lyrique, le développement des carrières d'artistes et dans les esprits. Le régent, puis Louis XV envoient ensuite en province les artistes et les répertoires parisiens, et qui construisent des théâtres, à leur frais, avec ou sans l'autorité de la ville d'accueil. Les municipalités ont alors l'obligation de fournir une salle dans leur ville, le plus souvent à l'Italienne, et de verser, si possible, une subvention aux directeurs des troupes lyriques. Ce n'est qu'après la Révolution française que cette aide de l'État sera accompagnée d'un cahier des charges.

La province suit l'évolution de la vie artistique parisienne et préfère l'opéra-comique à la tragédie. Des monopoles se structurent par le biais des privilèges accordés aux gouverneurs et aux favoris. Le monopole des troupes à privilèges — Opéra, Comédie Française et Comédie Italienne — est malgré tout compromis par le succès des théâtres de rue, qui, privés de parole et de l'usage du chant, développent la parodie, regorgent d'inventivité dramaturgique et contribuent par leur popularité à celle des airs de Lully. La forme deviendra l'Opéra-comique et le genre s'épanouira avec les troupes ambulantes. C'est à Paris que les artistes de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

talent trouvent leur gagne-pain. Pendant longtemps, perçus comme étant de moindre calibre, les chanteurs actifs en province doivent « monter à Paris » ; ils en rêvent, pour être légitimés. Le système instaure de fait un décalage entre Paris et la province, où les troupes sont moins nombreuses et moins bien payées. Le répertoire souffre en conséquence.

En 1749, le privilège de l'Opéra de Paris, placé tour à tour, pendant tout le XVIIIe siècle, entre les mains de la Ville de Paris et celles de l'État, est remis à la Ville de Paris, libérant la monarchie de toute responsabilité financière le concernant. Il faut savoir que la monarchie perd à ce moment-là de sa poigne dans les arènes du pouvoir. Le roi continue néanmoins de soutenir — de très près— l'Académie et ses activités, et plus encore lorsque la gestion de l'établissement est difficile, comme en 1780[67]. François Gossec, compositeur de la fin du XVIIIe, raconte dans ses mémoires (Gossec 1948) que : « Tout ce qui intéresse la gloire d'une Nation, tout ce qui peut augmenter la splendeur d'une capitale, tout ce qui tient à la culture et aux progrès des Arts, tout cela est digne des regards du Gouvernement, de ses encouragements et de sa protection », et ajoute, en parlant cette fois spécifiquement de l'Opéra de Paris, qui « dès sa naissance jouit de ces avantages », parce que créé « par les talents et créé pour eux par un grand Roi, distingué de tous les autres théâtres comme spectacle national, honoré du titre d'Académie royale qui lui rappelle sans cesse l'époque flatteuse de son origine, il semblait devoir toujours prospérer à l'ombre de la protection qui le tira du néant » (Agid & Tarondeau 2006:16). L'arrêt du 17 mars 1780 dit aussi que :

> « Persuadée d'ailleurs que l'État doit trouver dans ses fonds propres de quoi pourvoir à toutes ses dépenses ; Sa Majesté a désiré qu'on s'occupât des moyens d'établir cette balance, sans

[67] Un arrêt du 17 mars 1780 prend acte des raisons l'y poussant : « Le Roi s'étant fait représenter le résultat des comptes de l'Académie royale de Musique, depuis que le Privilège et l'Administration en ont été rendus au Corps de sa bonne Ville de Paris, Sa Majesté a vu avec peine que la dépense excédait de beaucoup la recette ; et considérant que le produit des octrois qu'Elle a bien voulu accorder à cette Ville, sont payés indistinctement par tous habitants, et destinés à des dépenses nécessaires ou d'une utilité générale ; Sa Majesté ne saurait approuver qu'une partie de ce produit serve à subvenir aux frais des amusements de la classe la plus aisée » (Agid & Tarondeau 2006:16).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> nuire cependant, par une économie mal entendue, à l'éclat d'un spectacle qui, en contribuant à l'embellissement et aux plaisirs de la capitale, y attire les étrangers et dont le succès intéresse encore le progrès des arts et la perfection du goût et de l'industrie » (Agid & Tarondeau 2006:16-17).

Ces quelques lignes nous paraissent singulièrement actuelles. L'arrêt précise encore que c'est pour « remplir les vues de Sa Majesté qu'il lui a été proposé un plan pour réunir le service et les dépenses des spectacles de la Cour avec le service de l'Opéra », cette mutualisation, comme nous pourrions la qualifier aujourd'hui, avait été faite dans l'objectif d'éviter « un double emploi très dispendieux, d'habits, de décorations et de magasins » (Agid & Tarondeau 2006 : 16-17).

Contrôle et souci d'économie par la mutualisation sont déjà au menu. Le champ institutionnel continue de s'élargir avec Louis XVI, qui crée, par un arrêt du Conseil d'État du 3 janvier 1784, l'École royale de chant et de déclamation, qui devint pour partie le Conservatoire national d'art dramatique, l'autre se fondant dans le Conservatoire national supérieur de musique de Paris. On compte une quarantaine de salles en province à la fin de l'Ancien Régime. À l'amphithéâtre grec s'opposent l'ornemental et les loges d'une salle-spectacle : le Grand Théâtre de Bordeaux (1780), celui de Metz (1751), puis de Lyon (1754), en remplacement de la salle édifiée en 1713 et incendiée en 1722, et d'autres encore. Est créée à Montpellier, en 1721, l'Académie de musique. Le Capitole de Toulouse voit ainsi le jour (1737), ainsi que les théâtres de Marseille, Strasbourg, Rennes et Lille.

L'engouement dans les villes pour l'opéra est certain et l'éclatement du rôle hégémonique se fait sentir au moment où de nombreuses villes se dotent d'un établissement capable d'accueillir ce spectacle à la mode. Une concurrence s'établit entre les villes de province et Paris, où s'installent les bons chanteurs et acteurs en recherche de consécration. Le champ se mercantilise au moment de la chute de la monarchie avec les musiciens qui vendent leur travail à des clients assez riches et assez nombreux pour acheter leurs spectacles, et même si les salles

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de concert supplantent les salons privés des cours. L'État républicain se substitue à l'État monarchique ou impérial, devant les problèmes socioéconomiques que vivent les organisations culturelles, et devient à son tour mécène (Chabert 2001).

La Révolution ne rompt pas pour autant les liens entre arts de la scène et pouvoir central : elle fait apparaître un État local, avec des officiers sur le terrain dont ils sont issus, rompant avec le modèle de gestion précédent[68]. Tout se débat désormais localement[69], avant d'être transmis à Paris. Les municipalités sont de plus en plus sollicitées, notamment pour prendre à leur charge (après le dépouillement des biens appartenant au clergé) les anciens établissements charitables et pour réorganiser l'assistance aux démunis (Rosanvallon 1990:142). Quant aux bâtiments qui présentent le spectacle d'opéra, ils restent à la charge de la ville, mais sont moins indépendants qu'auparavant, d'autant que l'aide de l'État sera désormais accompagnée de cahiers des charges. En dehors de Paris, les villes ont depuis le XVIIIe siècle la responsabilité de leurs théâtres lyriques de leur édification au choix de la personne privée à qui elles en confieront la gestion.

II. 4. 2. La théâtromanie, les villes de province et l'opéra

II. 4. 2. 1. Un secteur en plein essor : la ville et ses divertissements

Les théâtres municipaux que sont les Opéras servent pendant la Révolution, à Montpellier comme ailleurs, de lieux de réunion ou de manifestations politiques. En 1791 est décrétée la liberté des théâtres. En 1792, le Muséum central des arts voit le jour avec pour mission de présenter, dans la grande galerie du Louvre, les

[68] On gérait les choses de façon patrimoniale et les affaires étaient réglées dans le tribunal.

[69] Ce déplacement des pouvoirs aura, pensons-nous, une incidence sur les opéras ou le projet d'en construire qui fera son chemin jusqu'à la régie directe que connaissent encore beaucoup d'opéras en France aujourd'hui. La régie les lie de très près à la dynamique des débats politiques, ce que tente, entre autres, de corriger l'introduction de conseils d'administration dans les opéras et qui oblige de fait un changement de cadre juridique conséquent.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

apports provenant des confiscations révolutionnaires. En 1794, en réponse à une période d'anarchie et de faillites dans les théâtres, la censure est rétablie.

Le Grand Théâtre de Bordeaux, aujourd'hui siège de l'Opéra national de Bordeaux, est une commande du gouverneur de Guyenne. Ce théâtre à l'italienne de 1770 places, qui inspirera Charles Garnier, est édifié par Victor Louis, un architecte parisien qui arrive à Bordeaux en 1783, une ville luxueuse et prospère, devenue métropole par la volonté des intendants Boucher et Tourny, éprise de théâtre, et « dont l'urbanisme cohérent traduit le souci d'embellissement urbain cher à la philosophie des Lumières » (Taillard 2001 : 10). L'heure est à la construction d'une salle de théâtre en dur que la municipalité s'apprête à satisfaire, pour éviter les désordres publics, en fournissant des amusements pouvant le détourner des affaires politiques[70] et répondre à la demande pressante des citoyens et à la concurrence, sachant que le théâtre concourt à la beauté et au prestige de la ville :

> « Bordeaux ne peut pas rester à la traîne en un temps où Avignon dispose d'une bonne salle depuis 1734, où Lyon se targue du théâtre dont Soufflot vient de la doter, tout comme Montpellier où le gouverneur Richelieu a fait réaliser par Maréchal une salle de spectacle avec théâtre et salle de concert, véritable "avant-projet" de celle qu'il va promouvoir à Bordeaux » (Taillard 2001 : 12).

La politique d'embellissement urbain avait déjà donné du souffle et transformé la ville médiévale bordelaise avec places royales, allées et jardins, à laquelle on voulut voir s'ajouter un théâtre. La théâtromanie serait aussi « l'une des composantes majeures de l'esprit des Lumières » (Taillard 2001 : 12-13). Ce théâtre de style néo-classique, érigé à la suite de théâtres en quelque sorte temporaires, construits dans l'attente d'une décision de la ville pour un bâtiment

[70] Ce que disait Tourny (Taillart 2001 : 13).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

plus imposant, venait répondre à la demande des Bordelais, épris de théâtre, qui souhaitent cependant avoir, « comme à Lyon et Montpellier », une salle de spectacle digne de la grandeur nouvelle de leur ville (Croizier 2001).

Passant par-delà la riche histoire du Grand Théâtre de Bordeaux, nous dirons pour servir le jeu que, dès le départ, il y est question de rivalité, de légitimité des pouvoirs, d'autorité ambiguë, et de relations imprécises typiques du fonctionnement de l'Ancien Régime. Il y est de même question de discussions autour de l'entretien du patrimoine, du pouvoir des actionnaires et de celui des bourgeois contre le pouvoir central policier et financier, de pouvoirs qui s'annulent dans la confrontation, de financement et de valorisation symbolique ici du pouvoir des gouverneurs, là du pouvoir municipal, de l'origine parisienne ou locale de l'architecte et des sculpteurs, des agitations et risques de faillite en périodes politiques difficiles ou répressives. Sur le plan purement théâtral, on critique et discute autour de la forme et de la décoration à donner à ces structures, qu'on veuille ou non en faire des vaux halls anglais, des jeux de paume, jusqu'à l'ouverture de ce « temple des muses » de 1500 places (qui ne désemplit pas[71]), avec ses espaces réservés aux grands noms des Affaires et ses boutiques louées à des commerçants. Tout y est pour faire de ce « complexe de loisirs avant la lettre »[72], novateur aussi sur les plans technique et scénique, l'élément fondamental d'un nouveau quartier qui s'organise autour de lui (Taillard 2001).

Pendant le Second Empire, plusieurs chantiers transforment quelque peu le théâtre et le mettent aux goûts du jour de la société pour y accueillir bals, parades militaires et soirées masquées. Nous voulons ainsi répondre à la grande bourgeoisie libérale du XIXe, qui veut goûter aux privilèges de la noblesse légitimiste qui résiste en usant de stratégies et procédés relationnels tels que la mise en place de clubs au recrutement très sélectif. Peintures, architecture et décors se transforment au gré des symboles et des discours que l'on veut exprimer

[71] Un public « limité par les conventions sociales et par l'argent » (Taillard 2001 : 58).

[72] Salle de spectacle, mais aussi salles de répétition, bibliothèque, magasins pour accessoires, logements loués à des particuliers, galerie d'été, restaurant, etc.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

et montrer comme étant l'ordre social réel ou idéalisé. Rien n'est laissé au hasard, même si tout n'est pas contrôlé.

En 1806, un décret institue un système hiérarchisé et contrôlé qui départage les théâtres de province selon deux catégories : les théâtres « stationnaires » et les troupes ambulantes. Les directeurs sont nommés par le ministre de l'Intérieur et les grandes villes sont autorisées à avoir deux théâtres : le principal pour le lyrique, l'autre pour les autres répertoires[73]. Les troupes se multiplient, mais beaucoup de théâtres font faillite. Hormis trois ou quatre grandes villes, dont Montpellier et Bordeaux (*voir* Partie 3), qui au XIX siècle, accueillent déjà les artistes (ballet, opéra, concert) les plus célèbres à l'échelle internationale, la plupart des troupes sédentaires entrent dans une période de crise[74].

Il est à rappeler que, pendant tout le XIXe siècle, le métier de comédien, dont le caractère aliénant du travail physique n'est pas vu d'un très bon œil, est toujours jugé indigne d'une carrière, surtout pour les enfants de bonne famille. Le prestige de la France donné à voir au travers de l'Opéra, et l'origine beaux-arts de certaines activités artistiques a su quelque peu protéger les chanteurs, musiciens et peintres des maisons d'opéra, du moins ceux « passés par Paris », de même que les artisans de décors, dont les trouvailles spectaculaires devaient voiler l'effort physique qui se cachait derrière, quand ce travail n'était pas fait, d'emblée, par les marins et autres manœuvres capables de manipuler poids lourds, cordes et nœuds que l'on voit toujours sur les plateaux dénudés de certains vieux théâtres d'opéra.

L'actuel Opéra national de Montpellier rappelle, dans l'historique de son théâtre, qu'à partir de 1850, « s'impose la notion d'artistes en représentation, des "stars" parisiennes paraissant lors des soirées de gala parmi les membres de la troupe permanente ». L'Opéra est la première salle de spectacle à être créée à

[73] URL : http://www.rof.fr/documentation/documentation/histoire_opera.html. [Consulté le 28 août 2010].

[74] Une idée, qui fait écho à la situation des opéras nationaux de région d'aujourd'hui, est lancée par Louis Maillot, chanteur, compositeur et critique musical, qui milite pour la création de théâtres impériaux dans chaque chef-lieu avec un financement assuré pour 2/3 par les villes et 1/3 par l'État (Lamberger 2001).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Montpellier. Situé sur la place de la Comédie, le théâtre à l'Italienne, signé par Cassien-Bernard, l'élève de l'architecte du Palais Garnier, à Paris, est caractéristique de l'art architectural romantique[75]. Les commissaires de police interviennent régulièrement à l'Opéra de Montpellier, où la salle sert pour les opéras, les conférences, les soirées caritatives, les combats de boxe et les spectacles de magie, pour cause d'incidents en tout genre (fauteuils brisés, bagarres, strapontins arrachés…)[76].

> *« Baladez-vous dans l'exposition et lisez les actes de police : « les Capitouls condamnent à la prison des spectatrices qui ont mis un peu de désordre dans une représentation parce qu'elles ont sifflé ». Et au XIXe, il y a avait quelque chose qui s'appelait la « règle des trois débuts », où les chanteurs de la troupe devaient faire trois débuts, c'est-à-dire trois rôles différents et c'est le public qui choisissait. C'est une espèce de… et ça tournait toujours au vinaigre ! C'est-à-dire que, tout le XIXe, on a joué avec la police dans le théâtre ! On donnait la programmation l'avant-veille au préfet et le préfet décidait de l'effectif de police, à déléguer au théâtre, pour assurer la paix des représentations. »*

Ironie du sort, on ne joue dans ce théâtre ancré au cœur de la ville, socialement et géographiquement[77], que des œuvres italiennes, ou presque, et aucun opéra allemand et ce, jusqu'à la fin des années 1890. Le contenu, vitrine de la posture politique de l'État, y est savamment contrôlé. Nous prenons pour exemple le refus d'accueillir à Paris les opéras wagnériens, qui émergent à cette époque : c'est donc la province[78] qui reçoit. La province contestataire[79] se plaint, et ce, dès le

---

[75] Aujourd'hui Opéra national, la structure fait même mention sur son site internet(http://www.opera-montpellier.com) : « L'élévation de marbres et de lumières a en effet tout du palais Garnier, et constitue par là même un lieu de spectacle et de paraître ».

[76] Site internet de l'Opéra de Montpellier : http://www.opera-montpellier.com.

[77] Le théâtre de Montpellier brûle complètement dans un incendie en avril 1881. On construit un théâtre provisoire, en bois, mais luxueux, avant de lancer un concours pour la construction du nouveau bâtiment, actuel Opéra Comédie, un théâtre à l'italienne de 1200 places qui sera inauguré le 14 juillet 1884.

[78] *Lohengrin* (Nice, 1881), *Le Vaisseau Fantôme* (Lille, 1893), *Les Maîtres Chanteurs* (Lyon, 1896), *Tristan & Isolde* (Aix-les-Bains, 1897), *Siegfried* (Rouen, 1900).

[79] L'Opéra national de Montpellier en rappelle les premières heures, mouvementées : « *Rien n'a réellement changé dans l'organisation de la salle de spectacles. Un cahier des charges très élaboré stipule les devoirs de chacun et règle la vie lyrique. Ainsi, dès 1899, les femmes doivent laisser leur chapeau au vestiaire, pour ne pas entraver la visibilité des autres spectateurs ! Les commissaires de police interviennent fréquemment pour faire évacuer les lieux à la suite d'incidents en tous genres (fauteuils brisés, bagarres, strapontins arrachés…). La salle sert par ailleurs à des manifestations aussi variées que l'opéra, les conférences, les soirées charitables, mais aussi les combats de boxe ou les spectacles de magie.* » URL : http://www.opera-

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

XIXe, du manque d'intérêt de l'État, alors que la France entière subventionne les six théâtres parisiens. On sonne aussi l'alarme pour dénoncer la situation dite catastrophique des théâtres que l'on attribue « aussi bien aux cachets des vedettes et au luxe des décors de l'opéra, qu'au prix bon marché de l'entrée qui ne permet aux directeurs de ne monter que des œuvres mineures, et qui pousse le public à se rendre à Paris parce qu'il ne supporte plus la médiocrité des spectacles de province »[80]. La concurrence avec Paris se fait de moins en moins sur des rapports de pouvoir liés aux concessions et de plus en plus sur des critères de qualité.

II. 4. 2. 2. Subventions au mérite et exigence de démocratisation

Les principes pédagogiques révolutionnaires s'institutionnalisent peu à peu et des cahiers des charges (Saint-Cyr 2005 : 144) précis sont établis par les autorités et imposent aux directeurs-entrepreneurs « la mise en œuvre des moyens susceptibles d'attirer dans les salles les citoyens qui en sont écartés » (Saint-Cyr 2005:147). Les tarifs réduits en faveur des démunis pour les représentations du dimanche, qualifiées de « populaires », sont mis en place en 1848. Les « gratuites », instaurées par Louis XIV, continuent d'être proposées à l'occasion des événements nationaux. Le Second Empire maintiendra les systèmes des « gratuites » et des « populaires ».

L'exigence de démocratisation s'affirme sous la IIIe république, qui institue l'éducation des masses et veut ouvrir aux pauvres gens les portes de la culture « réservées aux élites » (Saint-Cyr 2005:150). Le discours pédagogique, empreint d'une volonté de « donner l'art au peuple », est soutenu par des mairies radicales et socialistes qui ont la volonté de réformer le théâtre et multiplient les représentations gratuites ou à prix réduit conjointement à la « mise en régie du

montpellier.com. À Toulouse, la vie lyrique est loin d'être plus calme. Une exposition, présentée au Théâtre du Capitole, en mai 2011, nous permettait de le lire.

[80] Réunion des opéras de France.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

théâtre municipal, étendant à ce domaine la socialisation des services municipaux » (Poirrier 1996 : 86)[81]. En 1829, alors que 150 villes ont leurs spectacles d'opéra ou de vaudeville, François-Joseph Fétis, historien de la musique, propose une « décentralisation lyrique » pour compenser le fait que l'Académie de Paris ne peut présenter qu'un nombre réduit d'œuvres[82]. On prévoit donc la création de trois ouvrages nouveaux par an, par ville. Le répertoire est adapté pour faire plaisir… et éduquer. Malgré ce que peuvent nous faire croire les chiffres, il s'agit le plus souvent de petits ouvrages en un acte, et non pas ce que l'on pourrait de nos jours appeler une création vivante[83]. Les villes de Lyon, Marseille, Bordeaux, Rouen, Toulouse et Lille sont choisies pour cette action devant combler un manque résultant du monopole parisien. Une ordonnance de 1824 précise que les villes doivent mettre une salle à disposition du théâtre, et éventuellement une subvention[84].

La IIIe république donnera en effet à un certain nombre d'établissements culturels des modes d'organisation et de fonctionnement juridiquement définis. Quelques-uns sont érigés en établissements publics. D'autres reçoivent des aides. En 1854, une nouvelle législation désigne comme éligibles à recevoir de l'aide de l'État ou de la Commune les théâtres jugés « dignes d'encouragement », selon des critères de popularité et au gré de la pression de l'opinion publique, seuls « capables de justifier la subvention publique » (Audon & Urfalino 1990)[85]. Le thème de la

[81] « […] dans un contexte où l'autonomie politique de la capitale est niée, l'intervention municipale est également pour les élus parisiens, un moyen d'affirmer leur ambition de souveraineté » (Poirrier 1996 :86).

[82] *Idem*.

[83] *Ibidem*.

[84] La Restauration et la monarchie de Juillet maintiendront le système impérial et n'apporteront pas de modifications fondamentales à l'organisation des établissements publics. On note toutefois le rattachement, par ordonnance du 20 décembre 1826, des écoles de musiques de Lille et de Toulouse au Conservatoire de musique et de déclamation (ouvert en 1784), et le transfert, par les ordonnances du 25 janvier et 15 mai 1831, de la gestion de l'Opéra, sous forme de régie intéressée, à un directeur nommé par le ministre de l'Intérieur. L'exploitation de l'Opéra est ainsi concédée à un directeur-entrepreneur, selon le terme utilisé dans le cahier des charges de 1831 (Agid & Tarondeau 2006:31).

[85] « En effet, porté par les républicains et les radicaux, le discours sur la démocratisation ne fait pas l'unanimité à l'extrême gauche ; bien des socialistes considèrent la question sociale comme prioritaire et assimilent la politique culturelle aux plaisirs de la société bourgeoise. De fait, c'est bien souvent par la question de la gestion du théâtre municipal que les socialistes viendront progressivement à ces problématiques entre 1890 et 1910 » (Poirrier 1996 : 86).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

démocratisation intègre l'ensemble du dispositif discursif de la gauche française pendant l'Entre-deux-guerres, favorisé par la nouvelle stratégie du Parti Communiste Français qui vise la « réappropriation de l'héritage culturel national par le parti et l'abandon d'une culture prolétarienne spécifique par le Front populaire » (Poirrier 1996 : 86). Les années qui suivent conservent le discours sur le prestige des villes, qui encaisse néanmoins le coup de la réalité économique[86]. Philippe Poirrier écrit que dans bien des villes, « la volonté d'attirer des touristes permet aux municipalités de valoriser leurs investissements dans les institutions patrimoniales et l'aide accordée aux fêtes et aux premiers festivals » (Poirrier 1996 : 86).

En toile de fond se jouent le développement de l'imprimerie, et, à la fin du XVIIIe siècle, d'innovations accompagnées par des événements majeurs : la publication d'Adam Smith, la Déclaration d'indépendance des États-Unis, la croissance de la mobilité des personnes et des biens, la décision de l'Europe d'introduire le système métrique, de rationaliser le droit et l'architecture, et d'uniformiser les transports, les marchés, la guerre, nourrissant cette idée que la raison serait « l'agent d'universalisation des Lumières et de la disparition des particularismes » (Warnier 2004 : 32)[87].

Les techniques mises en œuvre pendant la révolution industrielle sont organisées, enrichies par l'arrivée de l'électricité et de la radio. La mobilisation des ressources de la publicité (1840) abaisse le prix de vente et fait augmenter les tirages, contribuant ainsi à la popularisation de la presse jusque-là réservée aux élites lettrées. Stimulés quelques années plus tard par l'apparition de machines destinées à la fabrication industrielle du papier à partir du bois et, au milieu des années 1860, avec la mise en œuvre d'imprimantes rotatives qui permettent d'accroître

[86] Pendant la guerre 1914-1918, le nombre de représentations diminue de moitié et après l'armistice de 1918, ne restent pour ainsi dire que des opérettes (90 % de la programmation), ce qui vaut au théâtre des critiques, dont celle de la Gazette Théâtrale qui parle de sa « décadence », un mot que l'on retrouve souvent associé aux théâtres de province tout au long de leur histoire, jusqu'à tout récemment.

[87] Ces décideurs européens sont aidés par la révolution industrielle, mais dépassés par la « capacité de l'industrie à se diversifier et des communautés locales à préserver leur quant-à-soi » (Warnier 2004: 32).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

considérablement la production, les journaux deviennent des entreprises importantes professionnalisées (Warnier 2003:34). Toutes ces innovations supportant un système de visibilité médiatique auront eu presque dès le départ un impact et sur le genre « opéra » et sur l'institution, son fonctionnement et sa notoriété. L'électricité et le pétrole ont permis le développement de moyens de transport et les amoureux de l'opéra qui en ont les moyens commencent à traverser frontières et océans pour aller entendre telle voix et voir telle production.

En 1928, l'Opéra de Paris est déjà plongé dans une mer d'offre culturelle et de nouvelles distractions populaires : théâtres 26,8 %, cinémas, 23,9 %, music-halls et concerts, 17,9 %. « Cinéma, voiture, avion, paquebot et télégraphe naissent ensemble comme objets fétiches de la science et de la société bourgeoise triomphantes » (Warnier 2003:36). Le 14 janvier 1939 est votée la loi instituant la Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux (RTLN), qui prévoit « un appréciable effort en faveur des théâtres lyriques de province »[88].

II. 4. 3. L'État français et le paysage lyrique

II. 4. 3. 1. Politique culturelle, municipalisation et développement local

Après la Seconde Guerre mondiale, les théâtres lyriques sont asphyxiés par le manque de moyens, les municipalités se révèlent incapables de faire face à la totalité de leurs besoins financiers et l'État se montre peu soucieux des difficultés rencontrées par l'art lyrique de province. On parle déjà de la fin de l'art lyrique en France. Seuls dix théâtres emploient encore un personnel artistique permanent. L'environnement économique n'est plus uniquement composé de mécènes.

[88] URL : http://www.rof.fr/.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Alors qu'avant 1950, les propriétaires sont les collectivités publiques, le mécénat de grande famille, et les cercles d'abonnés. À partir de 1950, la direction est encore issue du terrain en voie de se professionnaliser, de faire de longues études correspondantes et de s'entourer à son tour de professionnels de plus en plus spécialisés (Tobelem 2005:19).

Dans le secteur musical, entre 1945 et 1970, les industries culturelles mènent le jeu. C'est au moment où la radio a déclaré avoir du mal à financer ces orchestres, que s'est posée la question de les organiser autrement[89]. C'est d'ailleurs dans les années 1960 que l'ORTF (Office de radiodiffusion télévision française) se défait des orchestres de ses antennes en région pour les fusionner avec ceux des opéras (exception : Lyon, qui a deux formations symphoniques permanentes), créant le paysage symphonique actuel. Les théâtres dissolvent leur troupe et favorisent l'accueil d'artistes invités, ce qui a pour effet de réduire le nombre (possible et avéré) de représentations. Les orchestres alternent désormais entre opéras et concerts et cette séparation va, dans certains cas, en s'accentuant[90], dans le même sens de celle entre création musicale contemporaine et opéra, comme nous le disions plus tôt. Le choc pétrolier de 1973-1974 provoque une crise de l'emploi et un climat de rigueur en Europe qui ne feront pas reculer cette mutation.

Avec l'intensification des flux mondiaux de capitaux, de l'étendue des nouvelles technologies, des marchandises disponibles et des médias (Warnier 2003:39), les échanges sont désormais planétaires et personne ne leur échappe. Sont de fait mises en concurrence, à l'échelle mondiale, « toutes les entreprises qui produisent des biens culturels : disques, films, programmes, journaux, livres, supports et équipements de toute sorte, mais aussi alimentation, restauration rapide, soins de santé, tourisme, éducation » (Warnier 2003:41).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

---

[89] Entretien avec Dominique Ponsard, décembre 2009.

[90] M. Kaprielan, http://www.resmusica.com/2007/12/02/iii-des-organisations-tres-individualisees/ [consulté le 8 novembre 2009].

L'opéra fut quelque peu mis à l'écart de cette ouverture, puisque ce n'est que très récemment que ce dernier a vu le jour, encore qu'il fût placé sous la domination directe des pouvoirs publics (Pedler 2003:20-21).

> « Les actions municipales, après 1945, s'inscrivent cependant dans la continuité avec l'Entre-deux-guerres. Ainsi, dans les grandes villes de province, le théâtre lyrique demeure souvent au centre de la ville culturelle locale et bénéficie de la sollicitude financière des municipalités. Mais si le rayonnement culturel de la cité constitue toujours un des facteurs explicites de légitimité de l'intervention municipale, c'est le paradigme de la démocratisation culturelle qui apparaît alors comme le principal fondement des politiques culturelles publiques » (Poirrier 1996 : 86).

Néanmoins, nous rappelle Emmanuel Pedler : « le contrôle croissant des institutions publiques […] n'a pas réussi à renouveler l'opéra »[91], nous en serions à présent réduits « à aménager la rencontre improbable entre un répertoire ancien et des fractions sociales qui lui sont souvent radicalement étrangères » (Pedler 2003 : 22).

En 1978, Augustin Girard affirmait, non sans froisser les partisans de l'éducation populaire, que « le progrès de la démocratisation et de la décentralisation [était] en train de se réaliser avec beaucoup plus d'ampleur par les produits industriels accessibles sur le marché qu'avec les produits subventionnés par la puissance publique »[92]. Emmanuel Wallon (2002), dans son analyse sur l'action culturelle à l'ère de l'accessibilité aux œuvres, pousse plus avant cette réflexion en déclarant

[91] Emmanuel Pedler écrit : « Durant une bonne partie du XXe, l'univers politique a exercé une influence directe –jamais pas toujours avouée- sur l'évolution des théâtres lyriques, régulant parfois dans la position des seconds rôles les commanditaires de fait de l'opéra– qu'il s'agisse des groupes d'abonnées ou des entrepreneurs bourgeois qui assumaient la direction des institutions lyriques. Néanmoins, ce mouvement ne s'est pas accompagné d'une diversification progressive des œuvres produites, au contraire (Pedler 2003 : 20-21).

[92] Girard, Augustin. « Industries culturelles », *Futuribles*, n° 17, 1978, pp. 597- 605.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

que « sur le plan technique, c'est l'industrie qui parvient le mieux à faciliter l'accès de chacun à des contenus qu'elle dispense sur des supports multiples » (Saint-Cyr 2005:177).

Les années 1960, qui favorisent les jeunes, introduisent, par le conflit entre la Fédération nationale des centres culturels communaux qui propose une alternative au modèle proposé par Malraux et le ministère des Affaires culturelles, la « tension entre une acceptation élitiste et une acceptation populaire de la culture ouverte aux courants issus de l'éducation populaire » (Poirrier 1996 : 87). La loi-programme de 1961 mobilise des crédits en faveur de l'équipement social et culturel et sert à l'édification de maisons de jeunes, de centres dramatiques nationaux, de maisons de la culture, de bibliothèques, etc., bien qu'elle suscite des critiques de la part de ceux qui y voient une vision paternaliste à l'œuvre.

Les initiatives favorisent les villes et laissent quelque peu en arrière-plan le milieu rural et les banlieues forcés à se déplacer dans les métropoles régionales pour prendre part aux activités proposées par les organisations culturelles mises sur pieds.

Dans les années 1960 et 1970, l'action culturelle et la décentralisation portées par d'autres idéaux prennent forme. La politisation de la chose culturelle au sein des municipalités vers la fin des années 1970, s'accompagne de discours portés par des structures partisanes et de la structuration du culturel dans les organigrammes municipaux où l'institutionnalisation se généralise depuis les années 1960 (Poirrier 1996 : 88). La ville de Lyon, qui publiait dès 1977 un « livre blanc sur la situation culturelle de la cité », issu d'une vaste consultation, le programme, cohérent efface l'animation au profit de la création (Poirrier 1996 : 88). Certains schémas de la politique culturelle traditionnelle sont en revanche mis en cause et le mouvement fait dire Augustin Girard à la fin des années 1970 « que le progrès de la démocratisation et de la décentralisation est en train de se réaliser avec beaucoup plus d'ampleur pour les produits industriels accessibles sur le marché qu'avec les produits subventionnés par la puissance publique (Saint-Cyr 2005:176-177).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> « L'attention se porte alors sur la nécessaire séduction d'un auditoire adulte, captif, n'ayant encore jamais franchi les portes de l'opéra, orchestrée par les nouveaux services de communication ou des relations avec les publics dont la mission ne consiste pas seulement à le séduire ou à l'informer au moyen de campagnes de promotion plus attractives, mais également de l'éduquer » (Saint-Cyr 2005:183).

Les effets de la conjoncture économique se font sentir par la diminution du temps de travail, l'augmentation des salaires et une consommation frénétique dans toutes les couches de la population. Ce vent de prospérité, qui renforce une classe moyenne qui fera « les beaux jours d'une industrie culturelle dont la progression et l'emprise sur la culture savante inquiètent les héritiers de l'éducation populaire » (Saint-Cyr 2005:165), se traduit sur le plan de l'offre culturelle par le développement d'activités dans le temps du « non-travail », et par l'accès d'un plus grand nombre de divertissements qui ouvrent la voie au qualificatif de civilisation des loisirs pour la décennie à venir (Saint-Cyr 2005:165).

À Montpellier, la décennie 1980 s'ouvre avec l'arrivée de Georges Frêche, un socialiste élu en 1977 à la mairie de Montpellier, qui souhaite relancer la vie musicale de la ville, en commençant par la fondation de l'Orchestre de Montpellier, puis, quelques années plus tard, avec le Festival Montpellier Danse et le Festival de Radio France, emblématiques de la vie culturelle toujours actuelle de la ville. En 1983 est constitué un chœur professionnel. L'Opéra de Montpellier redevient un centre de création et de production lyrique sur une saison complète sous la direction générale d'Henri Maier, à partir de 1985. Le maire de Montpellier, George Frêche, porté par les lois de décentralisation de 1982-1983 qui affirment la légitimité des élus dans le paysage politique français, « décide d'importer acteurs et structures culturels qui font défaut à la cité » à un moment où « l'impact économique supposé et le prestige culturel octroyé ainsi à la ville

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

sont désormais clairement revendiqués par des élus qui se font décideurs dans un contexte de valorisation du développement local » (Poirrier 1996 : 89)[93].

La décennie 1980 est aussi celle du développement de la période « visiteurs », avec une segmentation accrue des politiques de publics et la mise en place de stratégies touristiques qui prennent le pas sur la notion de « publics non familiers » à la carte depuis l'après-guerre. Les théâtres programment ensuite des opéras pour enfants : Lyon, de 1976 à 1981 en a programmé six. L'Opéra de Paris va également dans ce sens dans les années 1980 et crée, en 1983, un service d'animation et jeune public en son sein. L'offre d'activité crée aussitôt la demande. La constitution des dossiers pour les enseignants qui demandent à être inscrits, submerge les responsables des services de relations publiques qui « s'aperçoivent peu à peu, dit Sylvie Saint-Cyr, de la nécessité de structurer leur action », pendant que les listes s'empilent sur les bureaux des DRAC et des services municipaux (Saint-Cyr 2005:210).

> « La construction de nouvelles salles susceptibles de convertir les populations exclues de l'opéra, dit Saint-Cyr en faisant référence à la Bastille, est une autre façon pour ces vicaires du lyrique de justifier leur foi en absolvant leurs péchés de jeunesse » (Saint-Cyr 2005:169)[94].

Les années 1980 sont précisément portées, au ministère de la Culture, par l'idée de l'art comme force d'innovation sociale avec un Jack Lang qui souhaite donner

---

[93] « En 1989, il défend explicitement ce souci de l'excellence culturelle et les fondements instrumentaux de cette politique : « Notre conception se résume par cette formule : Montpellier technopole. […] La première fonction de la culture se rapporte donc à la gratuité de la création et à la qualité de l'artiste. […] La culture reste, en second lieu, une composante essentielle des visées d'une ville qui ambitionne de devenir une Eurocité ». Propos rapportés par Philippe Poirrier (1996 : 89).

[94] Saint-Cyr cite Maryvonne de Saint-Pulgent (1991: 179) : « Trop occupé à la réforme de ses institutions, empêtré dans les querelles de clochers, les rivalités et les disputes de pouvoir, succombant sans cesse aux « effets conjugués de la pulsion autodestructrice de ses syndicats et aux instincts rongeurs de la bureaucratie française », avant d'ajouter que l'opéra n'est jamais parvenu à franchir la troisième étape dictée par l'exigence de démocratisation, qui lui aurait permis, dans un contexte politique, juridique et financier assaini, d'aller à la rencontre des masses populaires ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

le « pouvoir aux créateurs ». Avec Jack Lang s'installera en revanche peu à peu l'idée que l'économie et la culture portent un même combat, et que la culture peut contribuer à la bataille que mène la France contre la crise économique et le chômage de masse. Une embellie budgétaire, la réforme de décentralisation concrétisée en 1982 et une politique culturelle qui entre dans une période de diversification et de développement marquent les années 1980, qui introduisent aussi les notions de spécialisation et de professionnalisation.

Le ministère de la Culture popularise la notion d'« entreprise culturelle » (Tobelem2005 : 23)[95]. Jack Lang oriente la dynamique, en plus de la création/diffusion, vers la formation, l'élargissement du public et le rayonnement culturel. Le rapport au public change et les politiques positionnent les villes en tant que porteuses d'une stratégie plus large de développement social.

Le territoire devient le lieu d'une culture de projets et perçu comme un espace symbolique de ressources, lui-même pensé comme ressource, facteur de démocratie culturelle et de démocratie tout court. Nous entrons dans l'ère du « *tout* culturel », « *des* cultures pour tous » et « *des* publics », une décennie festive, tel qu'est qualifiée la politique de Jack Lang, qui place en son centre la notion de médiation qui ne sera pas sans effet sur les Opéras au moment où se renforce le rôle des municipalités, des départements et des régions en matière de financement de la culture. Rien ne se passe vraiment, en revanche, en matière d'art lyrique, dans cette province qu'on oublie souvent à l'ombre des crises que vivent les scènes lyriques parisiennes.

Les lois de décentralisation administrative de 1982 et 1983, la décentralisation artistique ayant cours depuis longtemps, ne réservent pas de compétence particulière aux collectivités publiques en matière de spectacle vivant. Le

[95] Toutefois, si le musée est bel et bien une organisation, cela ne signifie pas pour autant qu'il puisse être assimilé à une entreprise peut être source de confusion, car l'objectif premier de l'entreprise est de dégager un bénéfice (ou surplus), distribué le cas échéant à des actionnaires » (Tobelem 2005 :23). Dans le cas des organisations culturelles, soutient Tobelem, même s'il y avait surplus, il serait reversé dans les activités de l'organisation ou encore à la tutelle, mais en aucun cas à des actionnaires, d'autant moins s'il est une organisation à but non lucratif. L'organisation culturelle a pour objectif des notions telles la connaissance, la délectation, le divertissement (Tobelem 2005: 25).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ministère incite certes les Régions à s'associer au financement des Opéras, les collectivités régionales, auxquelles vient d'être reconnue la compétence culturelle, ne soutenant qu'exceptionnellement les théâtres lyriques. Cette demande rendra nécessaire la régionalisation de ces maisons par des actions concrètes de rayonnement : une délocalisation de certains spectacles, parfois même la mise en place de collaborations entre différentes maisons d'une même région (mise en commun d'ateliers, notamment).

Les grandes orientations de la décentralisation et du théâtre public avaient choisi le théâtre, et pas l'art lyrique comme fer de lance de l'action culturelle, laissant derrière elles un lourd tribut qui se transforma en public vieillissant et en stagnation d'un répertoire déjà épuisé par l'expansion de l'industrie du disque (Saint-Cyr 2005:9)[96]. Sylvie Saint-Cyr l'exprime de la façon suivante :

> « Au regard des responsabilités générales énoncées par la constitution, l'État, la Région, le Département et la Commune sont donc également fondés à intervenir dans ce domaine. L'entrée de l'opéra dans la sphère publique, dans le giron de l'État et des collectivités territoriales, a eu pour effet de modifier de façon drastique les choix de programmation des anciens directeurs-entrepreneurs, qui étaient tenus de s'adapter, dans le respect des lois du marché imposées à tout art commercial, aux seuls goûts de leurs auditoires » (Saint-Cyr 2005:183).

François Mitterrand ne s'intéresse pas à la musique, et encore moins au lyrique, tel que le confirme Michel Fleuret (2004), directeur de la musique du ministère de la Culture d'alors, mais la période est aux grands travaux, visibles. Et ce travail, cet *opéra* de la place de la Bastille, aura, malgré les conflits, sorti l'art lyrique de

[96] « En 1969, le plan Landowski relança concrètement l'intérêt pour une politique de la musique, explique Robert Abirached, en préface du livre de Sylvie Saint-Cyr (2004 : 9), jusqu'à la mise en œuvre d'un projet d'opéra populaire à la Bastille, capable d'accueillir de grands concours de spectateurs à des prix considérés comme acceptables ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ses palabres, pour reprendre l'expression de Michel Fleuret, et surtout redonné à la ville de Paris, et à la France, sa place dans le premier cercle du palmarès international des Opéras. C'est dans ce contexte que le projet de l'Opéra Bastille, un nouvel opéra « populaire » voit le jour, sous le regard inquiet de Soubie (1987) qui craint que ce grand projet ne nuise à la réalité déjà difficile des opéras en région (Audon & Urfalino 1990).

Le problème est de nouveau posé, pendant la décennie 1990 sur le constat d'une situation difficile vécue par les théâtres lyriques en région qui peinaient à se développer, « à sortir de leurs murs, à renouveler leur répertoire, à renouveler leur public, à moderniser leur approche de l'artistique », nous disait Dominique Ponsard, au moment où, à Paris, on préparait la construction d'un nouvel opéra Place de la Bastille qui jetait une lumière sur les réserves de publics pour le lyrique.[97] La rhétorique de la culture « pour tous » refait en effet surface au cours des années 1990, amincissement des ressources financières oblige. Ce renforcement de l'idée d'une nécessité de la partager doit servir à « retrouver une légitimité sociale à des dépenses qui peuvent paraître superflues par temps de crise économique aggravée » (Poirrier 1996 : 90). L'État abandonne peu à peu la politique de classement et développe son soutien aux projets artistiques forts.

Avec un retard avéré en ce sens sur les musées, les relations publiques des opéras prennent leur essor, spécialisées depuis peu dans l'accueil des groupes et des entreprises. Les activités de médiation se répandent dans les ateliers et les coulisses jusque-là réservés aux habitants des maisons ; on commence à recevoir des demandes des enseignants, des lycées ; les visites du théâtre sous la conduite de chefs machinistes qui s'improvisent animateurs et répétitions ouvertes se mettent en place. L'ouverture a pour limite la rigueur et la discipline du travail de production indispensable à la levée du rideau. On sensibilise donc les enfants, tout en cherchant à conserver une forme de mystère, aux métiers de l'opéra et à son esprit. Ces activités deviennent telles que des services entiers sont mis sur pieds

[97] Entretien avec Dominique Ponsard, décembre 2009.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pour les gérer et on procède, dans la décennie qui va suivre, à des embauches de personnels spécialisés. Philippe Poirrier ajoute que la mutation encouragée par l'État est acceptée par les édiles désormais acquis aux logiques marchandes (1996 : 89).

II. 4. 3. 2. Le plan Landowski et la place de l'art lyrique dans la politique culturelle française

Ce n'est qu'à partir des années 1970 que se défend sur la scène publique l'accès à la culture et parfois plus spécifiquement aux arts, accès que l'on considère dès lors comme étant un droit. Ce déplacement des enjeux — de la culture comme bien au droit à son accès — devenait nécessaire dans un monde de plus en plus défini par les aléas des échanges commerciaux et subordonné à la logique tentaculaire du libre marché. On commence à penser que la seule façon de pouvoir continuer à soutenir, même chez soi, la fonction critique et identitaire des créations artistiques est de réserver à ces dernières un cadre législatif approprié. Cette façon de faire devait aussi protéger la pluralité des cultures à l'échelle mondiale, dont l'imaginaire devenait de plus en plus confronté à ce qu'on dénommait l'homogénéisation et l'impérialisme de certains États et produits, même à l'intérieur de leur propre marché. C'est dire que l'internationalisation de la culture ne se pose pas qu'en regard des mécanismes d'exportation.

L'industrie, en se jouant des obstacles géographiques et économiques, peut se présenter en exemple pour le ministère, sans que ce dernier n'ait à renoncer à son vœu pieux. Cette brèche l'invite dès lors à un droit d'ingérence sur le marché des nouvelles technologies et du multimédia qui placera plus tard le ministère devant des choix cornéliens concernant la diffusion de l'art lyrique et son soutien (*voir* Partie 3). La culture est considérée parmi les droits et libertés dont la nation garantit le libre exercice par tous en protégeant l'initiative privée en la matière, sans plus. Ce concept, qui règne dans la plupart de pays occidentaux, dont l'Angleterre, est abandonné par la France en 1946, au profit du droit créance,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

traduisant en droit positif la prescription de Rousseau de 1777[98], comme le donne à lire le préambule de la Constitution qui annonce que « la nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture », obligeant les pouvoirs publics à concevoir et mener une « politique culturelle volontariste » (Saint-Pulgent 2000). L'idée selon laquelle l'État est garant de la qualité et protecteur des structures contre les aléas des politiques électorales et locales y trouverait, pensons-nous, son ancrage.

> « L'évolution de l'État républicain en France a amené à considérer que l'État, à travers un ministère spécifique, ou par l'intermédiaire des collectivités publiques, doit être institutionnellement impliqué dans le développement culturel, soit en étant maître d'œuvre de diverses formes de la création (et de plus en plus de la conservation des œuvres), soit en la soutenant par une politique de subventions publiques, soit encore en participant à sa promotion » (Wunenburger 1996).

Le ministère, qu'on dit « bricolé », répond à une revendication ancienne des milieux artistiques, nous dit Maryvonne de Saint-Pulgent (2009:12), et constitue la quatrième expérience de ministère autonome des arts. La première tentative date de la fin du Second Empire lorsque le gouvernement d'Émile Olivier transfère au nouveau ministère des Beaux-arts une partie des administrations culturelles alors rattachées à la Maison de l'Empereur ou à l'Intérieur, souhaitant ainsi « rompre le lien entre la propagande impériale et le soutien public aux arts et aux artistes et englober ceux-ci dans la "libéralisation" politique voulue par Napoléon III » (Saint-Pulgent 2009 : 13).

[98] « Puisque les beaux-arts doivent […] servir de moyens pour accroître et assurer le bonheur des hommes, il est […] nécessaire qu'ils pénètrent jusqu'à l'humble cabane du moindre citoyen; il faut que [ce] soit un des objets essentiels de l'administration de l'État ». Maryvonne de Saint-Fulgent (2000) dit ici que « mis à part l'emphase habituelle à la pensée des Lumières, c'est là que se situe la rupture idéologique avec le patronage fastueusement pratiqué depuis le XVIe siècle par la monarchie française.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La IIIe République rattachera les Beaux-arts à l'Instruction publique avant de le rétablir en 1881 au profit du journaliste Antonin Proust à qui on confie l'enseignement artistique à l'école. Ce geste ne sera pas sans créer une nostalgie durable, à son départ, chez les artistes « qui ne se satisfont pas de la demi-mesure consistant à instituer un sous-secrétariat d'État au ministère de l'Instruction publique » (Saint-Pulgent 2009 : 13).

Revendiqué ensuite dans les années trente par les partis de gauche, le ministère des Arts, devenu ministère de la Jeunesse, des Arts et des Lettres après la Deuxième Guerre mondiale, est gardé comme un sous-secrétariat d'État abrité par l'Éducation nationale, jusqu'au plaidoyer « Pour un ministère des Arts », publié dans *Les Cahiers de la République* en 1956. L'article en appelle à l'élévation du goût du public, à l'aide aux artistes et à la conservation du legs du passé. Il fait « grand bruit dans les milieux de l'art », où prévaut l'impression d'une « démission artistique » de la République, déjà diagnostiquée en 1955 par l'ancienne sous-directrice des Spectacles et de la Musique, Jeanne Laurent, dans *La République et les Beaux-arts* (Saint-Pulgent 2009 : 14). Deux ans plus tard, Georges Pompidou accepte de créer un « grand ministère de la Culture, un ministère qui donnerait une autre dimension à l'action de l'État », avec « le style et la grandeur qu'il faut », tentant de trancher avec ce qu'il qualifie de misérable sous-secrétariat d'État aux Beaux-arts.

La rupture n'est en revanche pas aussi tranchée que souhaitée, du moins avec le passé, d'autant que le « grand ministère » s'installe dans l'aile Valois du Palais-Royal affectée depuis 1871 aux services des Beaux-arts et de l'Architecture (Saint-Pulgent 2009 : 14). S'ensuit une décennie dite « antiacadémique », universaliste et portée par la croyance en la suffisance du « choc esthétique » pour élever les citoyens et les faire entrer dans un musée imaginaire. La guerre viendra interrompre le processus qui s'amorce et l'après-guerre n'en finira pas de nourrir l'envie d'un « remède » à la décadence et de solution pour l'élévation de la société

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

française[99]. Créé par De Gaulle et Malraux en 1959, le ministère chargé des Affaires culturelles, héritier de trois siècles de politique des Beaux-arts, « a pour mission de rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité et d'abord de la France au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent »[100].

La situation de la musique en France est dramatiquement simple : une quarantaine d'écoles de musique, un conservatoire supérieur créé en 1795, des institutions de diffusions symphoniques et lyriques asphyxiées par le manque de moyens, des communes sans volonté d'intervenir et un État sans politique musicale (Chabert 2001). La radio puis le disque amènent l'opéra dans les foyers. À cette époque, la politique des orchestres, quand elle n'est pas mise en place par les opéras eux-mêmes, l'est par la télévision.

C'est au début des années 1950 que les maires de Strasbourg, Mulhouse, Lyon, Nice, Marseille et Bordeaux, subissant la lourdeur sur leurs budgets des théâtres lyriques implantés dans leurs villes, réfléchissent ensemble à des économies possibles. Cette réflexion commune donne naissance, en 1964, à une entente intercommunale nommée *Réunion des théâtres lyriques municipaux de France* (RTLMF) ayant pour but la « défense et la promotion de l'art lyrique et chorégraphique sous toutes ses formes » (Statuts de 1964 de la RTLMF). La RTLMF, qui regroupe treize villes fondatrices, dont Lyon, Bordeaux, Nancy, Montpellier et Strasbourg, est créée en collaboration directe avec l'État qui subventionne à hauteur de 5 % ses membres (sauf Toulon, qui ne participe pas). Porte-parole des opéras municipaux auprès de l'État et outil de mise en place d'une décentralisation artistique, l'association devient rapidement un acteur majeur des politiques nationales en faveur de l'art lyrique.

[99] Le projet de Paul Camerlo, directeur de l'Opéra de Lyon en 1949, pour créer un public pour l'opéra en menant une politique de propagande chez les jeunes, les représentations scolaires devant servir d'initiation (Saint-Cyr 2005 :156) sont éloquentes.

[100] Décret du 24 juillet 1959 qui fixe les missions ministère des Affaires culturelles.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les directions essaient de valoriser les maisons avec des programmes plus visibles. La légitimité de la production passe par son coût : « plus il est élevé, mieux c'est ! », nous disait Gérard Conde[101]. Cette réalité a donné lieu à une diminution de la production par an et des coûts de plus en plus élevés associés à leur esthétique. Nous sommes au ministère toujours à l'époque du « choc esthétique » et les citoyens doivent se déplacer eux-mêmes vers l'art.

Peu est fait de l'opéra, nous rappelle Sylvie Saint-Cyr, en précisant, non sans ironie, que les « espoirs d'évangélisation d'un art situé au sommet de l'Olympe auront fait perdre leur latin à tous ceux des mortels qui s'y seront risqués ». Option fatale, dit-elle encore, pour l'émancipation d'une discipline reléguée « aux placards à balais », jusqu'à ce que Marcel Landowski tente « avec brio et panache » de la régénérer (Saint-Cyr 2005:158). Car aux côtés du théâtre et des maisons de la culture, la musique reste, au ministère, une grande oubliée. Malraux, qui ne s'intéresse pas à la musique et range l'opéra dans le rôle du divertissement pour roi et concierges, pense la question théâtrale « plus urgente » (Abirached 1993:66), même si on lui reproche une carence de l'État en matière musicale. La séparation entre les théâtres, les orchestres et les chœurs vient de ce plan, ce qui change considérablement la façon de travailler, surtout pour les orchestres, peut-être, qui peuvent ainsi mener leurs saisons de concerts en parallèle des saisons lyriques.

L'orientation de Landowski choisit de « déployer en région des conservatoires, des orchestres et des théâtres lyriques, d'encourager l'action pédagogique des "Jeunesses musicales de France" et d'investir dans l'action musicale scolaire » (Saint-Pulgent 2009 : 71). Elle sera quelque peu déstabilisée en 1968 lorsque l'est la doctrine de démocratisation de Malraux, et lorsque la culture savante est disqualifiée au rang de culture bourgeoise bonne à promouvoir la violence symbolique, un revirement idéologique dont prend acte Duhamel qui introduit la

[101] Entretien téléphonique, automne 2009.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

notion de démocratie culturelle et oriente l'action publique vers le « développement culturel », par le cirque, le design, entre autres, et la « vie culturelle primaire », allant jusqu'à introduire l'idée du loisir comme « temps d'accomplissement », marquant de manière définitive sa prise de distance d'avec Malraux (Saint-Pulgent 2009 : 72). Entre temps, la Réunion des théâtres lyriques municipaux se cherche, et se transforme dans une conjoncture qui s'éloigne définitivement de celle qui l'a portée depuis 1950.

Antoine Bernard, conseiller d'État et directeur du cabinet de Malraux de 1965 à 1969, parle d'une réduction « comme peau de chagrin » de l'héritage légué par l'administration des Beaux-arts, le soutien de l'État se réduisant à de faibles subventions accordées au conservatoire national supérieur de musique de Paris, à quelques écoles nationales de musique en province ainsi qu'aux quatre associations symphoniques parisiennes, le soutien à l'opéra se réduisant, lui, aux deux théâtres parisiens réunis en 1939 au sein de la Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux (Saint-Cyr 2005:159). La diffusion de l'opéra dans d'autres lieux n'a pas lieu et les initiatives créées par les opéras restent isolées. La fréquentation des théâtres de province est à son plus bas et la chambre syndicale des directeurs de théâtres en France interpelle les pouvoirs publics et propose « d'exalter l'expression de l'art lyrique en le réimplantant comme un grand service de la culture populaire », en quelque sorte vainement puisqu'on y répond en concluant qu'aucune action décisive, contrairement aux autres domaines artistiques, n'a été prise, trouvant pour excuse, la réforme alors à l'étude de la Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux (Ancelin et Pistone 1987:422).

L'art lyrique reste cependant sous la tutelle du bureau des théâtres jusqu'en 1969, année où Landowski, nommé en 1966 à la tête du service de la musique au sein de la direction générale des Arts et Lettres, publie son « Plan de dix ans pour l'organisation des structures musicales françaises » qui prévoit de systématiser l'apprentissage de la musique et la répartition sur tout le territoire de conservatoires, d'école d'orchestres et de théâtres lyriques. Il y parle de la musique comme d'un art de participation et écrit que les moyens audiovisuels ayant bouleversé toutes les habitudes d'écoute de la musique. L'arrivée de ces

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

moyens aurait profondément transformé la vie musicale (Landowski 1979), justifiant ainsi le fait de s'y attarder. Avec l'arrivée de Landowski, débute la politique volontariste de l'État. Des budgets sont dès lors alloués à la RTLMF. Pour en être membre, un certain nombre de critères doivent être respectés : professionnalisation et permanence des masses artistiques, personnel technique permanent et un dispositif technique complet, nombre minimum de productions, créations, etc., qui distinguent les petits des grands opéras. Les villes qui ne remplissent pas ces critères siègent à titre consultatif. L'État devient indissociable de l'adhésion à la RTLMF, devenue juge, organe délibérant et passage obligé pour l'attribution de subventions.

Au cours des années 1970, l'activité de la RTLMF se concentre ainsi essentiellement sur la négociation et la gestion des subventions étatiques accordées à ses membres. Ainsi, à partir de 1972, la politique à l'égard des opéras de la RTLMF se fonde sur une aide conditionnelle dont l'État est décideur, notamment en matière artistique[102]. Elle apparaît peu à peu comme l'intermédiaire incontournable dans les rapports entre l'État et les théâtres lyriques de province : véritable bras droit de l'administration des Affaires culturelles, elle établit les critères de subventionnement, participe aux débats qui déterminent le montant de l'aide allouée, reçoit et redistribue celle-ci entre les divers opéras qui lui sont affiliés. Sont exclus de cette attribution les théâtres non affiliés à la RTLMF, même si c'est l'État qui établit ces critères. Grâce à elle, les théâtres lyriques peuvent ainsi recevoir de l'aide de l'État, selon leur affiliation basée sur l'acception de critères très précis de structuration, de programmation et de prix remis en fonction de la qualité[103] et de l'originalité du programme développé.

[102] L'État demande de « réduire le nombre d'ouvrages montés chaque année, les répéter solidement, entretenir à l'année un orchestre symphonique complet, un chœur d'au moins quarante chanteurs et une troupe de ballet d'au moins 20 danseurs ; jouer chaque ouvrage au moins 7 ou 8 fois » (Weitl 2000). Un décret du 30 décembre 1972 confie la tutelle de la RTLN au ministre chargé des affaires culturelles – Duhamel.

[103] Au moment de la montée de l'incertitude en économie dans les années 1970, la notion de qualité prend de l'importance, mais ce qu'on entend par elle provient du vocabulaire de l'industrie, mêlant significations ordinaires, conceptions techniques et subtilités scientifiques (Karpik 2007 : 28).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'aide accordée aux opéras de province devait en réalité être répartie selon un classement national, dans le respect de certains critères définis par un jury, sanctionnant notamment les efforts entrepris pour l'élargissement et l'initiation des publics à l'art lyrique. Cette aide est fluctuante et insuffisante par rapport aux besoins et la question de l'évaluation renforce la précarité des théâtres (Chabert 2001:224).

Le modèle mis en place par la RTLMF engendre aussi une sorte de frilosité des professionnels dans l'appréhension d'un renouvellement institutionnel nécessaire, empêchant, en outre, par ces contraintes, d'une part l'entrée de structures d'un type nouveau susceptibles de répondre à l'enjeu « d'aménagement lyrique » du territoire et à la démocratisation de l'opéra et, d'autre part, « une concertation et une réflexion vitales pour les théâtres d'opéra implantés en province » (Chabert 2001 :219). Sa structuration juridique faible et son rôle minoré auprès de l'État font qu'il lui est impossible d'exercer une influence auprès des élus ou encore de les représenter auprès de l'État, de mettre en œuvre des stratégies de défense opérationnelle en faveur des institutions prises de surcroît dans des structures juridiques identiques et rigides (Chabert 2001 : 221, 223).

L'échec de la RTLMF est déguisé dans les conclusions sans doute trop optimistes du rapport d'Antoine Bernard (Saint-Cyr 2005 : 165-166), qui parle surtout de la qualité des spectacles et passe sous silence les initiatives des opéras, dont ceux de Lyon et de Strasbourg qui s'étaient lancés dans l'organisation de débats et l'édition des journaux gratuits (Saint-Cyr 2005:163). Certaines organisations de province ne peuvent plus répondre à l'ensemble des critères requis ou comme l'Opéra (national) de Lyon, se libèrent du concept de programmation complète en ne proposant pas systématiquement chaque saison les opérettes demandées. Ces gestes de résistance, si nous pouvons les qualifier ainsi, pervertissent, en outre, sa finalité de défense et de promotion de l'art lyrique (Chabert 2001 : 225).

Le début des années 1980 marque une étape fondamentale dans les rapports qu'entretiennent la RTLMF et l'État : celui-ci fait le choix de ne plus passer par celle-là pour l'octroi de subventions, la recevabilité des demandes n'étant plus

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

conditionnée par une affiliation des théâtres lyriques à l'association. Dans le même temps, le Ministère lui retire la responsabilité de la détermination des critères de subventionnement, lesquels se trouvent alors définis par un décret de 1983. L'État ayant ainsi manifesté sa volonté d'être désormais seul arbitre en matière financière, la RTLMF est amenée à renouveler le sens donné à ses actions.

Au cours des années 1980-1990, la RTLMF n'aura de cesse d'élargir le champ de ses missions pour s'orienter dorénavant vers un travail de réflexion, d'études, de concertation et de coopération sur les aspects tant artistiques qu'administratifs du théâtre lyrique. D'abord par l'élargissement des critères pour tenir compte de l'ouverture au public, le statut du personnel engagé, le volume des effectifs, la programmation d'ouvrages contemporains, la promotion d'artistes lyriques français, la recherche de nouveaux talents, etc. Ces critères adoptés par l'État ont probablement largement orienté les Opéras dans leur développement et clarifié les fondements de l'intervention de l'État, ce qui a pour effet d'ouvrir les caisses de l'État envers des théâtres non affiliés à l'association.

Dans le remaniement des statuts de la RTLMF de 1991 est mise en exergue la promotion de l'art lyrique et la défense se cantonne à la conservation du patrimoine architectural et des installations techniques des théâtres lyriques. Le groupe élargit son domaine d'activité à l'information, au conseil, à la liaison entre les partenaires et assouplit ses critères d'affiliation pour fédérer plus de théâtres et prend le nom de *Réunion des Théâtres Lyriques de France* (RTLF). Ce changement de nom signe un recentrage sur les institutions elles-mêmes.

Parallèlement, la structure se professionnalise par le recrutement, en 1998, d'un délégué général, chargé de sa gestion. La présidence de Laurent Hénart[104], à partir de 2001, marque un tournant dans l'évolution de l'association avec notamment l'édition d'un livre blanc de l'art lyrique en France en avril 2002, une révision des

[104] En 2001, il devient adjoint au Maire chargé de la culture et de la jeunesse et revalorise l'Opéra de la ville en le faisant inscrire comme « scène nationale », et devient président de la Réunion des opéras de France.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

statuts en 2003 qui fait naître la *Réunion des Opéras de France* (ROF). L'année suivante, est lancée une journée nationale de l'opéra. Depuis 2007, des moyens humains et financiers sont injectés dans l'association, puis en janvier 2008, la ROF signe une convention triennale avec le Ministère de la Culture et de la Communication. Elle est aujourd'hui un réseau qui fédère vingt-cinq maisons d'opéra, scènes ou festivals lyriques, sur la trentaine que compte la France.

Les musiciens, les chanteurs et leurs agents représentent une des pierres angulaires du produit et de la fonction ainsi qu'un poids financier non négligeable. Ce poids est de plus lié au classement de l'Opéra qui les embauche et qui subit la pression du marché international.

La forme artistique elle-même subit la concurrence en son sein, entre le répertoire et la création, que l'on dit atrophiée depuis longtemps (Saint-Pulgent 1991). La scission entre compositions musicales contemporaines et opéra s'est en réalité faite progressivement, avec la musique qui s'est séparé de la théâtralité à une époque de valorisation de l'abstraction et de la scientificité. Au ministère de la Culture, Catherine Forest, affirme en revanche que l'investissement de l'État, entre autres, avait favorisé le retour des chanteurs français sur les plateaux français et avait contribué à faire « monter de nouvelles voix »[105]. On constate par ailleurs l'immobilité du répertoire lyrique à l'échelle mondiale, une immobilité qui montre la domination des mêmes œuvres dans tous les grands Opéras partout dans le monde (Agid & Tarondeau 2010).

Les conflits engendrés par une série de paradoxes démontrent, selon Chabert, la particularité de l'opéra dans le domaine du spectacle vivant. On sent en réalité une dislocation pour un secteur dont la problématique ne semble pas connaître d'issue. Le soutien répond avant tout au besoin de maintenir en vie ces institutions héritées de l'histoire. Malgré le soutien de l'État, qui par ailleurs ne concerne qu'un nombre réduit de structures, le coût reste très important pour les municipalités.

[105] Entretien avec l'auteure en décembre 2009.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La loi de Baumol et Bowen ne tient en revanche pas compte de l'histoire et de l'organisation du lieu et de celle des métiers qui sont liés au spectacle d'opéra[106].

Alors que le public vieillit et déserte les salles que les abonnés refusent les tentatives de renouvellement du genre, que les services de communication et les baisses tarifaires ne réussissent pas à combler le vide, on assiste à une nouveauté, dans ce champ artistique « archaïque et élitaire » sur le point de se rajeunir avec des écritures et des mises en scène mises à jour : l'ouverture des Opéras sur la cité, l'intégration des logiques d'éducation artistique et d'action culturelle, de stratégies de démocratisation pour développer leur public, incorporant ainsi le service public de la culture en leur sein (Saint-Cyr 2005).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

[106] Emmanuel Pedler (2003) et Frédérique Patureau parlent même d'une stabilisation à l'ombre de l'État français de l'univers professionnel des compositeurs d'opéra.

Tous à l'Opéra 2011
Opéra national de Bordeaux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

III. Cadre théorique et méthodologique pour une démarche inductive et critique

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'aspiration à la complexité porte en elle l'aspiration à la complétude puisque tout est solidaire et que tout est multidimensionnel.

Edgar Morin. Introduction à la pensée complexe, ESF, 1990, p. 25.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

III. 5. Ancrage théorique et conceptuel

III. 5. 1. L'opéra : une organisation, une institution, un dispositif à part entière

L'histoire de l'opéra montre une évolution pendulaire entre théâtre parlé (*prima la parla*) et théâtre musical (*prima la musica*), du théâtre, en fait, avec une partie musicale, ou composition musicale abstraite avec gestuelle théâtrale, dont l'exemple le plus spectaculaire reste *Einstein on the Beach*, de Philip Glass (Chabert 2001 : 32-33), bien connu tant des milieux du théâtre, que de ceux de la musique et de la danse. Entre les deux se trouve un océan de possibilités, qui ne concernent pas que l'écriture musicale. Bien avant la naissance du genre, le dispositif théâtral avait évolué, se déplaçant et se transformant, des ordres grecs à la semi-circularité du théâtre romain, de l'ordre médiéval, au théâtre chrétien, aux formes aristocratiques, qui jouent et créent des mondes à partir de l'existant — chœurs et parvis d'églises, cours, salles de palais, jeux de paume—, aux lieux restaurés, puis nouveaux, clos, permanents, et conçus pour le théâtre aux Opéras que nous voyons aujourd'hui dans les régions de France.

Depuis le XVIe siècle, jusqu'aux nouveaux Opéras —Oslo, Dallas, Guangzhou, etc. —, la recherche du bâtiment idéal n'a en fait jamais connu de repos. Ces dispositifs conditionnent et informent le travail des musiciens, des techniciens et des chanteurs, et organise l'expérience du spectateur, selon la représentation que l'on s'en fait où la place qu'il occupe dans l'ordre social du moment. Témoin dans l'ordre grec (dont on retrouve la forme semi-circulaire dans les nouvelles salles de musique symphonique), éloigné de l'aire de jeu dans le théâtre romain (par l'agrandissement de la scène qui fait perdre au chœur sa fonction), le spectateur est disposé par le dispositif selon que le théâtre et la musique penchent ou non vers les philosophies de l'unité et de la synthèse que l'on cherche à restaurer d'autres manières. Après le XVIe siècle, avec le développement de la perspective et de la société, la salle à l'italienne se transforme et fractionne les loges, les voies

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'accès distinctes, les groupes ; et réfléchit l'aménagement par une mise en scène régie par la distinction entre autres sociale, et par un jeu sur le visible et l'invisible par voie d'emballages somptueux de ce qui se voit, et d'abandon à l'inconfort de ce qui ne se voit pas (Lamberger 2001). La vision est frontale, et le spectateur placé, à sa place, justement, que ce soit debout, sur un siège ou dans une loge ; toute la société est organisée, observée et déterminée à partir d'un point de fuite, celui du prince, d'où l'expression pour désigner cette place à partir de laquelle on établit les calculs pour la scénographie et où l'on installe les régies.

L'importance de la matérialité du théâtre affecte jusqu'à la fonction des résidents que l'on nomme en pensant à un plan fixe qui n'existe pas en réalité[107]. La structure du bâtiment est d'importance capitale dans l'organisation même du théâtre, et bien entendu, sinon plus encore, du plateau. Qu'il s'agisse du corps de ce spectateur, de celui du musicien qui connaît ses instruments par cœur, du bout des doigts dirait-on, ou encore celui du technicien qui manipule la mécanique du spectacle, est un corps incarné, un sujet, le sujet créé par le dispositif. Il ne se résume pas à un corps politique, ou social, ni même à un corps en représentation. L'Opéra aussi est incarné, matériel, et ne se résume ni à une esthétique ni à une représentation sociale, pas plus qu'à un objet politique idéal[108]. L'avenir des Opéras ne s'écrit pas sans la prise en compte du poids de cet assemblage qui lui est propre.

On retrouve de plus dans tout Opéra une « trinité » dans ce qu'on appelle les forces vives : orchestre, ballet, chœur. La forme ternaire, en quelque sorte, d'un opéra, comme l'est le trio « art + administration + technique » au théâtre.

---

[107] Par exemple, dans les théâtres dont on dit qu'ils ne sont pas « aux normes », se déplace tout un ensemble de fonctions, dont celles du directeur technique qui se voit confiné à la sécurité, cette dernière, malgré sa valeur incontournable, ne devant pas prendre l'entièreté de son rôle. Et pourtant, dans cet ancien bâtiment conservé tel quel pour des raisons à la fois financières et de sauvegarde du patrimoine, il le prend.

[108] Lorsqu'une équipe technique a la chance d'être intégrée à sa programmation architecturale, comme cela a été le cas avec le Corum, à Montpellier, où elle avait été assurée en grande partie par l'équipe technique de l'Opéra de Montpellier, une fois dans le lieu, le tout est conforme à leur pratique, et en matière d'exploitation, ils savent dès l'entrée « s'y prendre ». La technologie qui avait été installée était de tout premier ordre, mais avait été conservée la possibilité des pratiques manuelles, en parallèle, ce qui avait pour avantage de ne pas créer de rupture avec la pratique des uns et des autres, et de laisser les portes ouvertes sur les plans B en cas de souci avec le matériel.

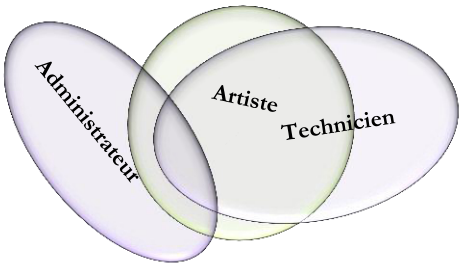
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Notre postulat, possiblement associé à Antoine Vitez, est un construit aux résonances matérielles qui nous servira de socle pour décliner et déduire ce qui se trame en coulisse. Il veut que le théâtre, comme forme artistique, se conçoive à l'intérieur d'un trio composé d'un artiste, d'un administrateur et d'un technicien, qui sont trois postes dotés en France. Seul le plan, situé, change.

L'impression de changement aurait plus à voir avec le vocabulaire qu'avec les besoins réels de l'activité. Car ces postes, une fois dotés, sont associés à des personnes, ou si l'on préfère les fonctions distribuées (quelle que soit l'appellation choisie à l'intérieur d'un théâtre singulier) selon les profils, à partir de la personnalité et des compétences du directeur (qui penche lui-même pour l'un ou l'autre, plutôt artiste ou plutôt administrateur) nommé par la tutelle du lieu. Au-delà du trio du théâtre, importe également le couple directeur de l'Opéra et maire de la ville qui en a hérité.

Cette configuration du plan adapté in situ par rapport au schéma est ordinaire dans le quotidien des théâtres, mais n'est à notre sens pas suffisamment mis de l'avant, dans les discours sur les Opéras, hormis chez les praticiens eux-mêmes. À cette trinité, s'ajoutent les ateliers pour former l'« outil complet » qui distingue un Opéra d'un théâtre, même à dominance lyrique. De plus, chaque aspect regroupe plusieurs fonctions et parfois plusieurs délégués. La direction générale, par exemple, contient plusieurs composantes, qui sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus spécialisées, qui couvrent la gestion financière, le développement, la programmation artistique, les communications, les jeunes, les entreprises, etc.

Figure 2. Noyau ternaire de la production



Dans un Opéra, il faut en effet multiplier par deux, parfois par trois, la complexité de ce schéma ternaire — artiste, administration, technicien —, la base sur laquelle

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

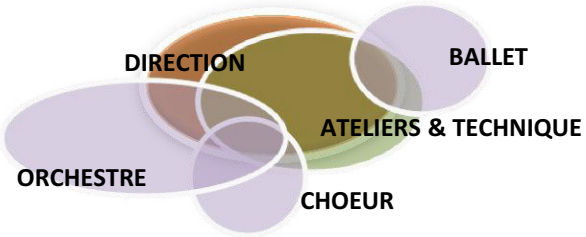
est posée l'organisation d'un théâtre, puisque le ballet et l'orchestre ont des parcours et des organisations autonomes en parallèle de l'activité de l'Opéra, avec pour chacun une direction et différents services veillant à leur activité non lyrique.

Les adaptations sont très variées et parfois difficiles à comprendre, même pour des professionnels, s'ils sont extérieurs à ces théâtres. La façon de travailler avec ce genre de contraintes dépend en grande partie des statuts des personnels, en particulier dans le cas de régies directes où les mutations de personnels peuvent donner lieu à des situations plus ou moins réjouissantes[109].

C'est en ce sens aussi que nous disons difficile d'aborder les Opéras comme une population d'institutions, comme sujets désincarnés, avançant invariablement vers une homogénéité, et de ce faire, sans regarder à l'intérieur.

Si le schéma reste à peu près le même partout, le plan qu'on y adopte est toujours singulier et ne dépend pas que de la volonté des acteurs.

Figure 3. Schéma d'un Opéra avec outil complet (ballet, orchestre, chœur, et ateliers)



Ceci dit, nous n'adhérons pas pour autant à un historicisme radical, d'autant moins que la forme « opéra » suppose d'emblée un certain nombre d'invariantes relatives à la configuration de l'organisation du travail dont celui de la présence,

[109] Ont été vus des pompiers affectés, aussi, à la régie d'un théâtre… et qui pouvaient quitter les lieux à tout moment, même pendant un spectacle, pour répondre aux appels qui leur incombent dans leur métier de pompier.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dans le spectacle lyrique du moins, d'au moins trois forces artistiques — l'orchestre, le chœur, et les chanteurs (normalement invités) — et d'un nombre important de personnels de la technique.

> « C'est précisément la comparaison ordonnée des contextes qui donne son sens à l'analyse. Il ne s'agit pas de proposer des assertions à visée générale sur ce qu'est la lecture en prison. On ne peut s'en remettre pour autant à l'intention d'empiler des constats singuliers qui ne formeraient qu'une chronique de voyage à travers les prisons françaises » (Fabiani 2007 : 165).

Comme le dit par ailleurs Jean-Louis Fabiani au sujet des études sur la lecture en prison et la limite du constat de la singularité absolue de chaque contexte et des difficultés (reprochées à Michel Foucault) à produire « un modèle théorique susceptible de rendre compte de la diversité des situations concrètes » (Fabiani 2007 : 167), la comparaison de singularités donne son sens à l'analyse, nul besoin de s'en tenir sur des généralités sur la base du fait que chaque cas est un cas unique, et historique.

> *« Alors je prends le cas de Strasbourg dont tu parlais la dernière fois avec […], le directeur technique n'est que, il n'est que la référence en matière de sécurité sur le plateau, il ne fait que ça. Je l'ai rencontré, j'ai parlé avec lui avec bonheur, et ça n'est que la référence sécurité, il ne pense qu'à ça, et il n'a pas tout à fait tort dans un théâtre comme celui-là. »*

À l'opéra, le mode de production est systématiquement un mode de confrontation, et un mode institutionnel et institutionnalisé, car l'institutionnalisation à l'opéra est plus établie qu'au théâtre. Ce constat vaut pour l'ensemble des productions lyriques, quel que soit le statut juridique, que l'orchestre, par exemple, soit mis à disposition ou qu'elle fasse partie des effectifs.

Nous avons observé une forme de « géopolitique » de ces relations, avec ses conventions, ses distances établies et surveillées ; ses zones franches, de jeu et de confort, dont l'étendue et la marge de manœuvre dépendent de l'épaisseur des frontières installées entre certaines composantes de l'Opéra et l'État, ou les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

tutelles ; des mises à distance proche et éloignée, pour éviter les « débordements de pouvoir », de visibilité qui jette de l'ombre à ses côtés, et les conflits qui se soldent par un départ[110] ou l'annulation des spectacles et des tournées, c'est selon, cela au cas par cas et en dépit de l'organigramme donné à voir.

La notion d'institution, terme généralement utilisé pour désigner les organisations culturelles, surtout celles financées par les pouvoirs publics, pourrait même ici être remplacée par celle de dispositif. C'est ce que propose Lucien Karpik, qui se réfère à Michel Foucault. C'est d'ailleurs ce que nous ferons ici de cette notion « institution », rarement définie et dont les usages diffèrent dans l'histoire (Boltanski 2011) et les cadres professionnels et théoriques, et qui sert si souvent à désigner les Opéras, mais qui, pour nous, et dans le cadre de cette recherche, ne réussit pas à en désigner la singularité et les ramifications.

La distinction faite entre organisation et institution, du moins l'utilisation des deux termes de manière non interchangeable, remonte aux fondateurs de l'étude des sociétés et à celle tracée au XIXe siècle, siècle de l'évolutionnisme biologique[111], entre nature et culture, sociétés animales et sociétés humaines. Chaque partie de la société y est considérée comme un organe et le tout comme corps se diversifiant continuellement, en incluant un attachement au symbolique considéré comme une spécificité humaine, l'ensemble se condensant dans le concept d'institution (Juan 2006).

Selon Philip Selznick (1957), associé aux sociologues de la bureaucratie, l'organisation devient institution lorsqu'elle « assure, par l'intermédiaire de ses dirigeants, la promotion de valeurs fortes généralement issues de la communauté », au point où certaines développent, au-delà des objectifs

[110] Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau y consacrent un chapitre entier dans *Le Management des opéras* et montrent à quel point leur résolution est dépendante de l'organisation et du style de gouvernance et des personnalités qui sont mêlées au conflit, ou à son origine, car les bombes éclatent parfois à retardement (Agid & Tarondeau 2011). Ces tensions et ces conventions sont présentes également dans les ballets et les orchestres, avant même l'arrivée sur le plateau.

[111] La naissance académique de la sociologie serait concomitante à « une période de plein épanouissement d'un évolutionnisme qui, sur fond de hiérarchisation des types d'humanité, mêle progrès scientifique et technique, perfectionnement de l'homme, hétérogénéité des formes sociales et enrichissement collectif par la production » (Juan 2006).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'efficacité, et des intentions utilitaristes, « une identité qui assure leur pérennité, même si elles sont parfois plus ou moins profitables » (Rouleau 2007 : 82). Max Weber considérait en revanche l'organisation comme un contenant, un ensemble d'individus et de moyens en vue d'une fin (Juan 2006), et l'institution comme un groupement rationnel, organisé (Weber 1995 : 94-95).

La vision séculière de l'institution, qu'introduit Everett C. Hughes, renforce, elle, la confusion ou assimilation entre institution et organisation. Pour Hughes, les institutions sont « des phases établies de l'opinion publique », avec des procédures formelles et rationalisées que n'ont pas les groupes primaires, qui survivent si seulement elles satisfont une clientèle et une demande (Hughes 1971)[112]. Au XXe siècle, organisation et institution sont parfois confondues par ceux qui juxtaposent également système (de relations sociales) et structure sociale[113].

Le terme « organisation » a évolué et s'est répandu en distinguant plusieurs concepts (Starbuck 2003 : 155) : de sources médicales romaines (*organizare*), il aurait migré dans l'ancien français, en conservant son lien avec les corps biologiques (Starbuck 2003 : 156) et, dans la langue anglaise, suivant les développements sociaux qui, malgré qu'ils aient été comparés, en philosophie, à des organismes dépendant de l'histoire, étaient présentés dans les premiers temps comme des systèmes mécaniques sans mention de leur histoire (Starbuck 2003 : 145). Le terme aurait ensuite présenté une propriété perçue de sociétés avant de dénoter à la fois la propriété de divers systèmes sociaux. Les formes organisationnelles ayant pu prendre le statut de personnes légales distinctes de leurs membres (Starbuck 2003 : 157-159) ont attiré l'attention des chercheurs sur

[112] La définition de l'institution qu'introduit Hughes est celle-ci: « un sédiment matériel de type organisationnel, un contenant concret, car abritant des individus et dont l'étude suppose une connaissance interne » (Juan 2006).

[113] « Les deux facettes, l'une naturaliste, l'autre institutionnaliste, de Émile Durkheim et des durkheimiens coexistent tout au long de leurs œuvres, mais, contrairement à des sociologues plus récents, ils n'ont jamais confondu le concept d'institution et celui d'organisation. Or […] ceux qui (con)fondent ces deux concepts en réduisent également la portée » (Juan 2006).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

elles et leurs composantes, modifiant au passage la définition de l'objet en question. Le terme prit cependant rapidement son sens large, de sorte à ne plus représenter des groupes de personnes, mais des personnes avec des équipements (Starbuck 2003 : 157).

La conception systémique et synchronique de l'organisation culturelle comme système conscient et structuré avec un besoin de coordination, un ensemble dont les parties sont reliées les unes aux autres, est associée à une conception téléologique, où les valeurs de l'organisation légitiment son existence comme système, des valeurs en accord avec celles prônées par la société. On y postule l'existence de buts communs à tous les membres et celle de buts comme base de la rationalité de l'organisation et qui servent de critères et d'instruments de mesure de sa performance. Dans la période classique des théories des organisations (1940 à 1970, environ), ce fait est palpable. S'agissant de théories dites modernes, préoccupées par l'organisation (la meilleure) des moyens et des ressources, les principes d'action privilégiés concernent pour l'essentiel le contrôle et l'atteinte de la performance définie. Essentiellement normatives, ces théories concernent la gestion scientifique des moyens selon une catégorisation qui elle aussi relève d'une volonté non questionnée de la rationalisation (d'à peu près tout) et de l'omission, volontaire ou non, mais certainement intentionnelle, de certaines zones ou variables qui pourraient porter ombrage à l'image sans faille que l'on souhaite créer[114] : la subjectivité, la symbolique, l'éthique, les rapports humains, la culture, le politique, etc. Il semblerait que nous retrouvions là la définition de l'organisation culturelle que souhaitent ou pensent les ministères des Finances. Le ministère de la Culture est plus mesuré sur cette question de la gestion scientifique des moyens, même s'il est question d'utilisation des ressources selon des critères bien définis.

[114] Les propos de Yehouda Shenhav (2003) au sujet de la traduction de Weber et sur la représentation d'eux-mêmes que se font les États-Unis à cette époque sont particulièrement éclairants et seraient drôles s'ils n'avaient pas participé à la création d'un profil gestionnaire réducteur (et aliénant, ajouteraient les critiques).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> « Dans la sociologie de la critique, en tant précisément qu'elle était influencée par l'interactionnisme, la question des institutions est pratiquement absente. C'est une sociologie qui compte surtout des situations, éventuellement des organisations, des outils de coordination, mais pas vraiment des institutions » (Boltanski 2011)[115].

L'Opéra est qualifié d'institution, ou plutôt nommé ainsi par ses dirigeants (les gouvernants préfèrent parler de maison, ou de structure), sur la base d'un attribut — l'aide public et sa mission de service public qui en découle — et sur celle d'une histoire sédimentée dans la ville où elle se trouve.

Pour nous, si l'opéra constitue une institution, la maison *per se*, reste une organisation. Et encore, car l'institution, « dont la globalité, la verticalité, la relative cohérence restent tout à fait pertinentes pour désigner toute une catégorie de phénomène » dont celui de l'opéra, mais elle ne tient pas compte, contrairement au dispositif, du « bric-à-brac de textes, de contrats, de signes, de connaissances, de publicités, d'idéologies, d'objets, de personnes ainsi que leurs rassemblements partiels et variés sous la forme de configurations symbolico matérielles » (Karpik 2007 : 68). Le dispositif est relationnel. Il ne fait cependant pas que relier : il met en situation ; il crée un arrangement, il organise, et les tenants des discours qui le composent sont eux-mêmes saisis par le dispositif. Enfin, il détermine un mode de construction du sens conjuguant la logique et l'analogue (Meunier 1999 : 88)[116].

---

[115] Luc Boltanski disait en entretien que la réalité, « la réalité construite, est fragile parce qu'elle est sans arrêt confrontée au monde, dont le mode d'être est d'être constamment affecté par le changement. Dans ce cadre, les institutions vont avoir, avant tout, un rôle sémantique. Il leur appartient d'assurer la maintenance des qualifications et, par-là, de garantir la stabilité de la réalité. Et c'est la raison pour laquelle je pense qu'il faut distinguer, analytiquement, les institutions des organisations, qui ont un rôle de coordination, et des administrations qui ont un rôle de police au sens foucaldien » (Duvoux 2011).

[116] Nous ajoutons ici que la logique détermine la validité et l'analogue fonctionne sur une logique d'appel à la ressemblance, à l'association. Analogue n'est pas équivalence (diversification de produits customisés). Nous pourrions par exemple dire que les théâtres appartenant à la population des scènes nationales sont

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Notre recherche tient compte de la qualité de « dispositif » d'un Opéra, tel que décrit précédemment, mais se penche plus précisément, sachant que son étude ne serait pas la même sans la connaissance de la « configuration symbolico matérielle » singulière sur laquelle il est posé, sur un dispositif en particulier, le label opéra national, attribué par le ministère de la Culture et de la Communication à cinq Opéras de région en France entre 1996 et 2006.

III. 5. 2. Outils conceptuels en action

III. 5. 2. 1. Les termes dispositif et *oikonomia*: héritage et définitions

Le dispositif, tel que l'entend Michel Foucault, est un ensemble hétérogène de discours, d'institutions, d'aménagements architecturaux, de décisions réglementaires, de lois, de mesures administratives, d'énoncés scientifiques, de propositions philosophiques, morales, du dit aussi bien que du non-dit. Par sa matérialité, qui l'inscrit dans un temps et un espace précis, le dispositif détermine trois choses. D'abord, il détermine un certain *rapport* au monde[117]. Ensuite, il détermine une forme de rapport interpersonnel qui nous ramène à la notion *d'arrangement*, voire d'ordre social.

Tout ce qui a la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions, et les discours des êtres vivants constitue un dispositif selon Foucault (Amgaben 2007 : 31), ce qui inclut, en plus des prisons et des asiles[118], les écoles, les usines et les

---

associés sur la base d'une ressemblance –entre eux- qui délimite le groupe appartenant au label « scène nationale ».

[117] Par exemple, « l'étude des multiples champs de connaissances et de représentation qu'ont mobilisés le développement des « technologies éducatives », puis leur critique, souligne, dans la continuité de Foucault, que ce qui se joue une situation de médiation ne concerne pas seulement une relation entre acteurs, mais un rapport au monde » (Jeanneret 2008 : 112).

[118] *Surveiller et punir* (1975) et *Histoire de la folie à l'âge classique* (1972), où Michel Foucault parle, entre autres, d'exclusions qui en remplacent d'autres.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

mesures juridiques, « dont l'articulation avec le pouvoir est en un sens évidente », de même que le stylo, l'écriture, les ordinateurs, les téléphones portables, pour reprendre quelques-uns des exemples donnés[119], ou encore le plan comptable ou la forme des théâtres d'opéra et des outils mis à leur disposition.

Le terme « dispositif » renvoie ainsi à un ensemble de pratiques et de mécanismes et trouve son origine dans ce contexte historique antérieur, tel que nous le rappelle Giorgio Amgaben (2007) qui situe le terme dans un contexte hors celui, philologique, de l'œuvre de Foucault. De l'*oikonomia* gouvernementale à la notion foucaldienne de dispositif, il existe en effet une longue chaîne philosophique qui contient la positivité de Hegel, la *dispositio* des théologiens, et le *Gestell* de Heidegger, sachant que *stellen* (dis-position) et *bestellen*, soit dis-poser, sur le mode du commandement.

Giorgio Amgaben y voit la partition des êtres en deux grands ensembles : les vivants, ou les substances, et les dispositifs à l'intérieur desquels ils sont saisis. En raisonnant à partir de la terminologie des théologiens, nous verrions d'une part l'ontologie des créatures, et de l'autre, l'*oikonomia* des dispositifs « qui tentent de les gouverner et de les guider vers le bien » (Amgaben 2007 : 30). Entre les deux se situent les sujets, c'est-à-dire ce qui résulte de la relation entre les vivants et les dispositifs, le dispositif étant « ce en quoi et par quoi se réalise une activité de gouvernement ». Les sujets sont ceux qui résultent de la relation entre les vivants et les dispositifs.

À l'opéra, les sujets des dispositifs d'action culturelle seraient alors le public empêché, le jeune public, le médiateur, etc. Le dispositif crée le sujet, l'arrangement et le rapport et surdétermine ainsi le sens à leur donner. Les

[119] « Au développement infini des dispositifs de notre temps correspond un développement tout aussi infini des processus de subjectivation. Cette situation pourrait donner l'impression que la catégorie de la subjectivité propre à notre temps est en train de vaciller et de perdre sa consistance, mais si l'on veut être précis, il s'agit moins d'une disparition ou d'un dépassement, que d'un processus de dissémination qui pousse à l'extrême la dimension de mascarade qui n'a cessé d'accompagner toute identité personnelle » (Amgaben 2007 : 33).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dispositifs de Foucault seraient articulés à l'héritage théologique[120] que revêt la notion d'*oikonomia*, cet espace où « la fracture qui répare et réunit en Dieu[121] l'être et la praxis, la nature et l'opération par laquelle il administre et gouverne le monde des créatures » (Amgaben 2007 : 26-27). Le terme d'*oikonomia*, qui signifie, en grec, « administration » de l'*oikos*, c'est-à-dire de la maison, au sens de gestion ou plus clairement de management (ménagement, ménage).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

III. 5. 2. 2. Les volets technique, juridique et militaire du dispositif

Dans toutes les acceptions du mot dispositif, on retrouve un volet technique, à haut ou moindre degré, jusqu'à ce qu'il devienne, nous dit Jean-Pierre Meunier, « presque synonyme d'agencement d'éléments quelconques », et où subsiste l'idée d'appareil ou d'arrangement en fonction d'une fin, en cela qu'il « procède toujours d'une intention et vise toujours un effet » (Meunier 1999 : 83-84). C'est ce que nous avons vu précédemment. Ce volet technique serait aussi selon nous ce point d'appui technique, le point de départ, l'ancrage de cet agencement qui sera rappelé aux parties prenantes si jamais elles s'en écartaient. De ce point de vue, le dispositif « opéra national » indique la manière dont les parties de l'appareillage sont réparties, la manière d'agir d'un tel appareillage, ou la manière dont il agit sur son entourage (Raffnsøe 2008).

Le volet juridique du dispositif recouvre une signification très générale qui comprend toutes les procédures juridiques ; il renvoie à une formation qui résulte du croisement des relations de pouvoir et de savoir (Amgaben 2007) ayant à un

---

[120] « Pourtant, comme on pouvait s'y attendre, la fracture que les théologiens avaient tenté d'éviter et de refouler en Dieu sur le plan de l'être devait réapparaître sous la forme d'une césure qui sépare en Dieu être et action, ontologie et praxis. L'action (l'économie, mais aussi la politique) n'a aucun fondement dans l'être : telle est la schizophrénie que la doctrine de l'*oikonomia* a laissé en héritage à la culture occidentale » (Amgaben 2007 : 25).

[121] L'*Unité*, présente dans l'humanisme, rejoint une tradition qui considère l'homme comme supérieur et seul méritant l'attention et le pouvoir (triomphe de la raison sur la nature, sur l'obscurité, sur le « primitif »). Cette tradition croit aussi en l'unité du monde, au progrès, à la perfectibilité (complétude), au « Un », au « Tout ».

moment donné répondu à l'urgence dont nous parlions plus haut. Nous y retrouvons ici les dispositions inscrites à la convention, de même que tous les contrats et procédures relatives au travail de l'Inspection de la musique, qui étudie les comptes des Opéras, en amont et entre les conventions quinquennales.

> « Dans un contexte juridique, le mot dispositif signifie la partie finale d'un jugement qui énonce les conséquences juridiques du jugement, contrairement à la *narration* qui rend compte des circonstances réelles à la base du jugement. [...] Le terme dispositif peut en droit aussi indiquer la partie opérationnelle finale d'un texte jurisprudentiel ou administratif qui précise la pertinence et l'effet de ce qui est décrété, à la différence du préambule qui contient l'intention et le texte législatif lui-même qui formule des règles » (Raffnsøe 2008).

Il s'avère que la convention est déjà le résultat des rapports de pouvoir existants et d'enjeux autour de la visibilité, nécessaire tant à la réception et à la légitimation de ressources qu'à leur utilisation. Les procédures de contrôle, qui visent à s'assurer de l'utilisation considérée bonne de l'espace décisionnel par un encadrement (Dumoulin 2010 : 148), constituent un ensemble de dispositifs de nature hiérarchique. Par le contrat, l'État, la Région, la Ville et l'Opéra, s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, faire ou ne pas faire quelque chose (art. 110 du Code civil). La convention signée entre l'État, la Région, la Ville et l'Opéra est indissociable de la notion de contrôle : elle en organise les relations, selon le projet de gouvernance des pratiques des créatures, pour revenir à la notion d'*oikonomia*, que le contrat opérationnalise. *Sui generis*, il constitue l'outil d'orientation des comportements et de la gestion de l'ensemble concerné. Il nous semble ici que le volet juridique rejoint les volets technique et militaire plus clairement.

Cette propension, il nous semble, est présente dans la signification juridique, comme dans la signification militaire, présente aussi dans le terme dispositif.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« Dans le contexte militaire, le mot [dispositif] signifie un ensemble de moyens et de mesures rangés par rapport à un projet ou aux fins stratégiques […] d'un dispositif de sûreté et de sécurité » (Raffnsøe 2008). Cette signification fait référence à la discipline, un type de dispositif ayant transformé l'armée, auparavant une organisation provisoire, au début du XVIe siècle. Le devenir permanent de l'armée — un changement — rendit possible l'apprentissage, l'investissement, le dressage des soldats, et son institutionnalisation.

À la lecture de la Partie 1, nous avons retrouvé une similitude avec le processus de rationalisation et de professionnalisation des métiers de l'opéra qui mena à cette distinction entre les Opéras, où se sont sédimentées les pratiques, et l'art lyrique, qui continue d'évoluer par des formes plus souples et plus petites. Ce processus, qui est en fin de compte un processus de rationalisation, eut également cours à l'âge classique lorsque l'artisanat devient manufacture industrielle (Raffnsøe 2008), et où se sont séparés les beaux-arts de la *technè*. Chacune de ces trois significations — technologique, juridique militaire — données au terme dans les dictionnaires français est présente dans l'usage qu'en fait Foucault, et nous ici.

Jean-Samuel Beuscart et Ashveen Peerbaye (2006) notent la distinction que fait Michel Foucault de deux moments majeurs dans la genèse des dispositifs. La première se présente comme une solution à un problème, avec pour « fonction majeure de répondre à une urgence » à un moment historique donné (Foucault 1994 : 199-300). Dans *Politique* (1255 b 21), Aristote précise qu'il ne s'agit pas d'un paradigme, mais « d'une activité pratique qui doit, au coup par coup, faire face à un problème ou à une situation particulière » (Amgaben 2007 : 21-22).

Une fois proposé, le dispositif (comme l'instrument chez Lascoumes), dont l'une des caractéristiques « est de survivre à l'intentionnalité et aux visions qui ont présidé à sa mise en place », se « maintient au-delà de l'objectif stratégique initial, par un double processus de « surdétermination fonctionnelle », qui vient du fait que « chaque effet [engendré par le dispositif], positif ou négatif, voulu ou non voulu, vient entrer en résonance, ou en contradiction, avec les autres, et appelle à une reprise, à un réajustement, des éléments hétérogènes » [Foucault 1994 : 299].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Et par ce « perpétuel remplissement stratégique » [Foucault 1994 : 299], le dispositif se trouve remobilisé pour gérer les effets qu'il a lui-même produits (Beuscart 2006). Nous retrouvons ici les deux moments que nous aborderons — deux moments qui font partie de la définition et qui constituent l'élément central de notre question.

La « généralisabilité » analytique et pragmatique[122] (Kvale 1996) concerne la possibilité de comprendre d'autres contextes par la production de connaissances dans un contexte spécifique (Demers 2003 : 176).

Dans le cadre de notre étude, la généralisation vient non pas du fait que ce que les acteurs pensent, en situation, est « général », mais du fait qu'ils se retrouvent à devoir penser de telle ou telle façon, lors de l'introduction d'un dispositif donné. En décrivant l'évolution historique de la formation du dispositif, il est possible de relever d'une part un niveau général, et de l'autre, la série d'actions isolées qui y sont combinées l'une avec l'autre (Raffnsøe 2008)[123].

III. 5. 3. Le label opéra national : dispositif de jugement et économie des singularités

Le dispositif opéra national se profile sur deux phases : l'intégration du label et ce qui est produit dès après (Figure 3). Le dispositif s'intègre au schéma existant et apporte ses missions et ses dispositions qui sont autant d'occasions de juger.

---

[122] La généralisabilité pragmatique concerne la confrontation des pratiques.

[123] « Dans les versions très raffinées et très graduées, on pouvait organiser une évolution qui se présentait sous la forme d'une acquisition d'aptitudes à des niveaux toujours grandissants. Une telle genèse était maintenue comme un engagement commun qui s'adressait à chacun dans une forme différenciée et adaptée. La demande de développement des facultés à des aptitudes pouvait être maintenue comme une obligation commune dans la diversité. Par l'arrangement de la discipline non seulement apparaissait un corps qu'on pouvait isoler dans l'espace quadrillé, et qui avait sa propre manière d'agir, mais un corpus se présentait aussi qui était composé des corps qui se distinguaient les uns des autres en montrant chacun sa logique de développement particulière ». « La discipline est au contraire une technologie préventive à l'aide de laquelle on empêche au non désiré d'apparaitre avant qu'il n'apparaisse. Un dispositif de sécurité n'est au contraire pas préventif en soi, mais une technologie qui répare » (Raffnsøe 2008).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Pour le travail sur les productions (conférences, portes ouvertes, flash-mobs, ateliers, etc.) qui entourent les œuvres *per se* (concerts, opéras, ballets présentés sur scène), et pour travailler autrement que sous un angle juridique la convention opéra national, nous prendrons pour outil d'analyse, ou concept heuristique, le « dispositif de jugement ». Issu de l'économie des singularités (Karpik 2007), le dispositif de jugement rappelle en premier lieu notre discussion autour de la notion de dispositif même, en particulier tel que prise par Lucien Karpik, adaptée de celle de Foucault.

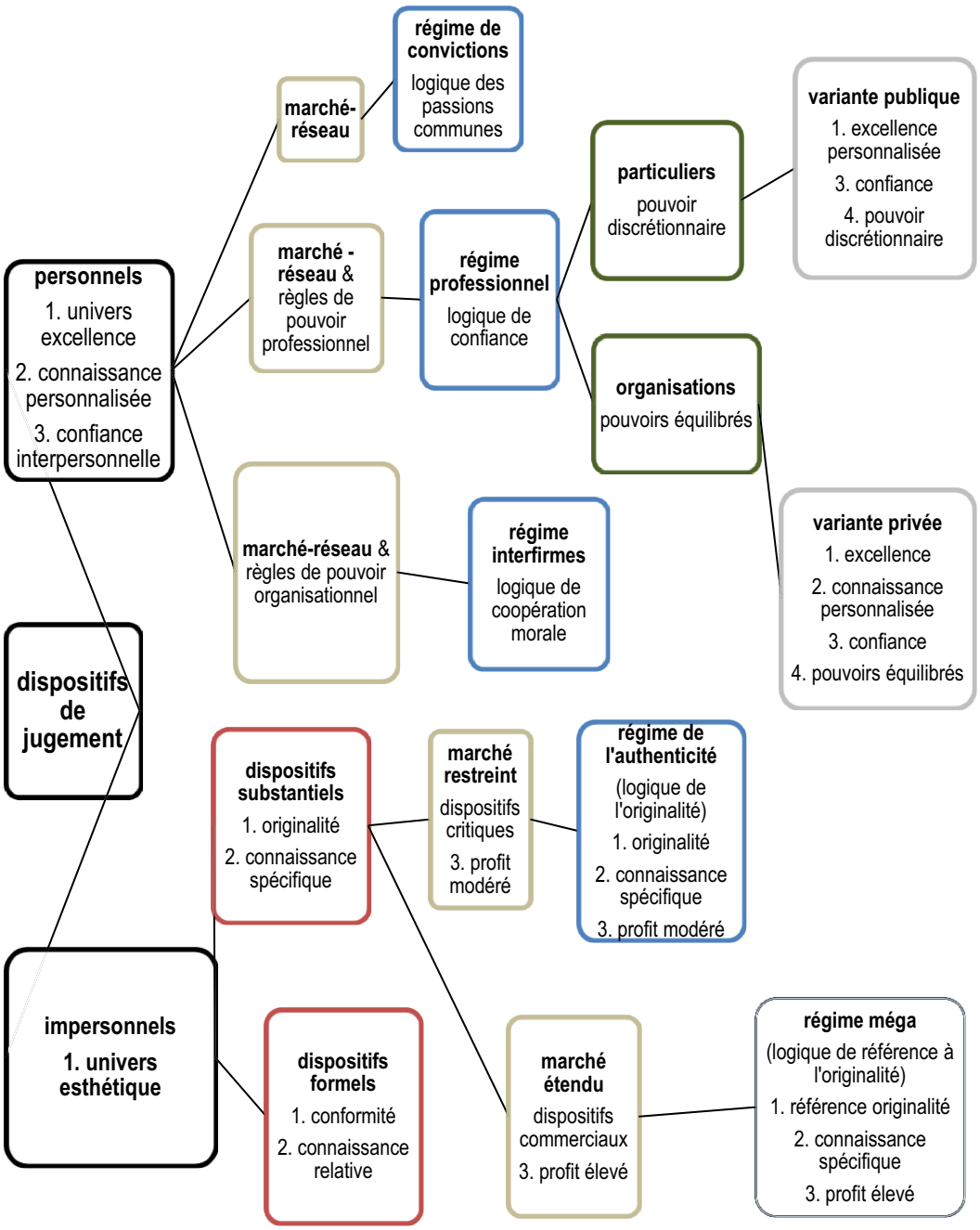
L'analyse de l'économie des singularités repose sur six notions principales : le jugement, le dispositif de jugement, le dispositif de confiance, *l'homo singularis*, la qualification des produits singuliers et les régimes de coordination économique (Karpik 2007 : 55). Les dispositifs de jugement se subdivisent en cinq catégories : les réseaux (dispositifs interpersonnels et invisibles), les appellations, les cicérones, les classements et les confluences.

Le label opéra national est un dispositif de jugement de type « appellation ». Les appellations désignent les noms associés aux attributs et aux significations qui qualifient des produits ou familles de produits singuliers (Karpik 2007 : 70). On peut y voir une relation avec la notion de visibilité, car les récompenses, posées directement sur les objets transforment aussi sa tâche (Karpik 2007 : 44) et informent le sens que l'acteur construira sur l'objet à partir de cette rencontre.

Les appellations sont un sous-ensemble des dispositifs de jugement dit *impersonnels*. Les dispositifs impersonnels rassemblent les appellations, les cicérones, les classements et les confluences ; ils « procurent aux acheteurs une connaissance impersonnelle des produits » (Karpik 2007 : 139). Les dispositifs de jugement impersonnels concernent l'univers esthétique et peuvent être mis à contribution tant dans un marché restreint que dans un marché étendu. Le dispositif de jugement est une force en action qui désigne à la fois une catégorie d'Opéras, une catégorie de produits artistiques ayant reçu l'aval de l'État, des relations de confiance et une autorité symbolique — l'État français, le ministère de la Culture — qui dispose d'une grande capacité d'influence (Karpik 2007 : 80).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Figure 4. Régimes de coordination (schéma adapté de Lucien Karpik 2007)



Les dispositifs *personnels* englobent, quant à eux, les réseaux « qui assurent la circulation des connaissances tout le long des relations interpersonnelles » (Karpik

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2007 : 139). Ce volet concerne principalement, à notre sens et dans le cadre lyrique, les professionnels, les connaisseurs, les responsables et leurs relations, entre-eux, voire entre « entre soi ».

Pour l'État, la labellisation peut également faire partie de ce que Karpik (2007) appelle les dispositifs de jugement *indépendants* qui, « dans la diversité de leurs prises de position et de leurs évaluations ainsi que les autorités administratives qui, par le contrôle ou par des dispositions spécifiques, rendent plus ou moins visible une logique de la protection et du garant au nom du public » (Karpik 2007 : 78). C'est en ce sens aussi que nous parlons d'attributions d'un label de qualité, avec « qualité » entre guillemets dans le titre.

Les confluences sont généralement associées aux dispositifs d'étalage des lieux commerciaux. Nous allons ici au-delà de ce que présente Karpik pour désigner par ce terme les dispositifs ou dispositions des installations des Opéras qui concourent de ce mouvement vers l'ouverture des restaurants, cafés, boutiques, et autres endroits de consommation et de rencontres sociales autour ou dès l'entrée du lieu. Nous disons bien « ouverture », puisque ces lieux de convivialité existaient à l'Opéra aux XVIII et au XIXe, mais n'étaient pas aussi visibles, et ouverts à tous, ni positionnés de sorte à s'inscrire dans la ville et sur le territoire local tel que le demandent les tutelles et les approches commerciales développées pour répondre à leurs besoins financiers et d'attractivité.

Lorsque les dispositifs sont dits *formels*, les singularités sont qualifiées selon leur position à l'intérieur d'un classement. Les cinq Opéras nationaux, par exemple, lorsque considérés par rapport à la population des théâtres lyriques sur tout le territoire, pourraient en être, éventuellement. Les palmarès des grandes revues musicales ou encore les « top ten » vus ailleurs en sont généralement les exemples les plus frappants. Lorsqu'ils sont *substantiels*, ils portent sur les contenus spécifiques des singularités, des caractéristiques conservées, quel que soit le jugement porté (Karpik 2007 : 141).

La figure 5 ici présentée contient l'idée, hypothétique, qu'en présence d'une demande globale d'information sur les individus (humains ou non) dans une

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

société mosaïque, la labellisation devient elle-même un dispositif de jugement qui en commande d'autres.

Figure 5. Support cognitif pour l'étude

Simple, ce schéma n'illustre rien : il sert à penser les enjeux au fur et à mesure du déploiement de l'écriture et de la lecture. C'est sur la base des verbatim de nos entretiens, de nos connaissances, de notre expérience, et des documents collectés, que nous avons construit ce schéma présentant quatre dimensions — le dispositif, le pouvoir, le jugement, et la visibilité — par lesquelles nous discuterons les deux catégories de changements déjà présentées.

Avec la mise en place de cet instrument — opéra national —, les enjeux déjà attachés à l'opéra — pouvoir, visibilité, jugement — croissent et, dans l'interdépendance, se renchérissent les uns les autres. Ne serait-ce qu'avec la production de plans, de projets, etc. qui commande celle de discours d'accompagnement pour les rendre lisibles, visibles, légitimes, etc. Plus il y a de parties prenantes, plus la demande en est forte et plus sont produits des dispositifs de jugement pour y répondre.

La norme est une des modalités liées au pouvoir d'injonction (Braud 1985 : 356), avec les injonctions de fait, la norme juridique et la prescription morale. Dans le cadre du pouvoir d'injonction, en France, il est légitime et institutionnalisé, et repose sur des agents mandatés comme organes du pouvoir, dans ce cas par l'État

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

(Braud 1985 : 389), par exemple l'est la Réunion des Opéras de France[124]. Le pouvoir effectif est le résultat de la conjoncture des rapports de force, et le pouvoir singulier, tient au fait que l'individu – Opéra — pense et contrôle de façon réflexive ce qu'il fait et utilise les règles et ressources dans un contexte donné et à un moment donné.

Le pouvoir ouvre possibilités et résistance, il reconnaît à l'autre un statut de sujet[125]. En tant que processus de régulation, le pouvoir vise la maîtrise de la configuration organisationnelle « par une action délibérée qui se veut créatrice d'ordre », il accompagne le comportement et répond à la « nécessité de faire converger les buts des individualités vers un but collectif et de coordonner l'ensemble des acteurs organisationnels » (Dumoulin 2010 : 37). Par exemple, la reddition imposée les oblige à avoir un regard sur leurs pratiques, et sur le passé de l'organisation (au sens aussi d'*organizing*). Elle les amène à porter un jugement sur ce qu'ils pensent sera considéré comme un atout pour les parties prenantes, et à le rendre visible.

III. 6. Méthodologie appliquée

III. 6. 1. Les dimensions du dispositif sur fond de schéma constant et de plan situé

Notre recherche s'intéresse à une réalité spécifique — opéras — enchâssée dans un contexte — géographique, économique, politique, social, culturel — qu'il nous appartient de présenter, comme nous l'avons fait dans la Partie 1 et comme nous continuerons de le faire, avec plus de précision, dans la Partie 3. L'étude est

[124] Apprises sur le terrain, par l'observation d'une conversation privée entre la Réunion des Opéras de France et le ministère de la Culture et de la Communication, que les données remises par les opéras aux deux, ainsi qu'aux DRAC ne concordaient pas.

[125] La domination est absence de résistance, car elle ne donne pas de statut à l'autre.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

élaborée dans une ontologie constructiviste modérée et une épistémologie interprétative inductive et pluridisciplinaire qui tâche de tourner le dos au paradigme fonctionnaliste, enraciné dans les théories de la régulation et caractérisé par une ontologie réaliste et une épistémologie positiviste, qui ne permet pas, entre autres, de faire voir les parties et l'indétermination des rapports et des humains, et l'absence d'ordre et de statu quo prédéterminés. Nous cherchons plutôt à faire voir ici comment, et par quoi, par quel dispositif, cet ordre est non seulement sans cesse créé et recréé, mais idéal ; il et posé ici comme une finalité qui oriente les actions, et non comme une entité préexistante à révéler ou à préserver, même lorsque les acteurs interrogés eux, le pensent.

L'approche par le paradigme critique est investie d'une double intention : travailler à la fois les niveaux macro et micro, sans les étudier l'un l'autre séparément ou en relation, mais en s'intéressant à l'existence des connexions qui les unissent.

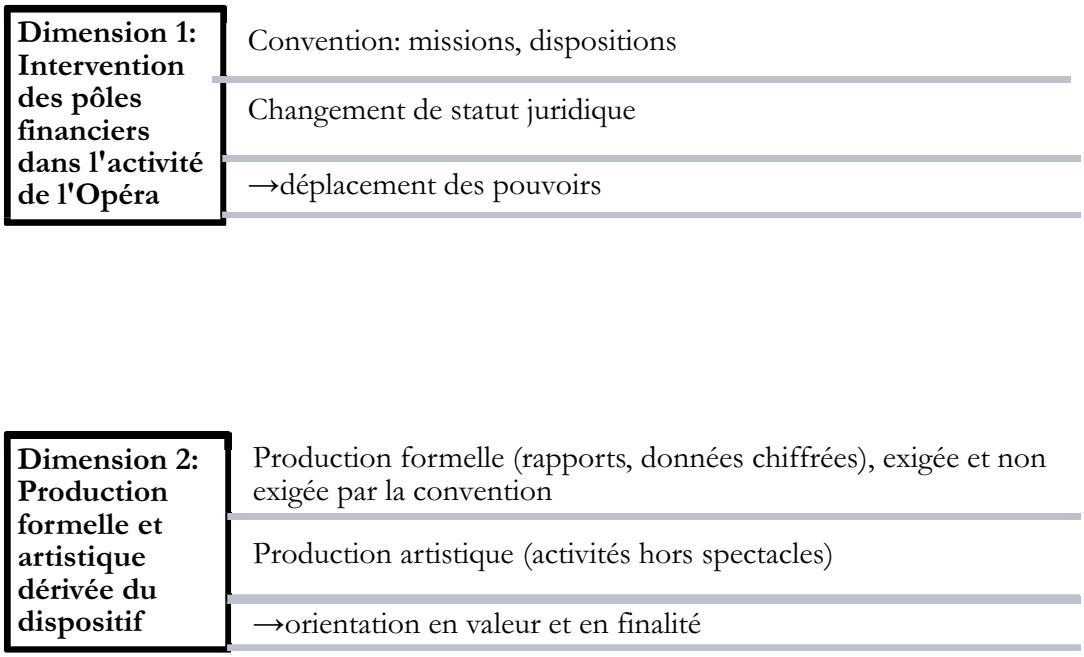
Au contact de notre terrain, nous nous sommes rendue compte que, derrière les postes dotés, s'organisaient les fonctions, selon des plans très divers et fluctuants, singuliers, donc, moins en fonction de ces postes qu'en fonction des profils des acteurs en présence, de l'architecture de l'Opéra dont hérite la ville et de la ville elle-même. Est-ce à dire qu'il faille se replier sur une logique de monographies, dès lors que nous ne souhaitons pas nous en tenir à un discours général sur l'opéra ?

Reprenant les paroles de Jean-Louis Fabiani qui se rapporte ici à la pensée de Bruno Latour, « le niveau macro n'est pas le produit de l'agrégation de niveaux inégalement micrologiques qui viendraient s'emboîter à la manière de poupées russes, mais celui de l'existence d'un type particulier de connexions » (Fabiani 2010 : 18). La création d'un label opéra national de région, que l'on dit acter la reconnaissance du travail accompli de certains Opéras, suggère une étude sur deux plans, avec comme toile de fond la définition du dispositif présentée plus haut : l'histoire de l'attribution d'un label national sur les Opéras en région, et, dans un

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

deuxième temps, ce que ce dispositif organise une fois proposé, un peu comme les deux temps du dispositif tel que défini par Michel Foucault.

Figure 6. Dimensions observées : intervention et production



La Figure 6 présente les dimensions (phases) étudiées : l'intervention des politiques et les activités et les documents produits pour répondre aux demandes du dispositif « opéra national » mis en place par les pouvoirs publics et qui interviennent, par ce dernier, dans les activités de la maison. Certains concernent l'originalité, d'autres la personnalisation, comme c'est le cas des partenariats et des visites faites dans les hôpitaux. Ces outils désignent ce qui est produit par l'Opéra pour y répondre : activités, rapports, dépliants, tout ce qui entoure le spectacle et qui ne correspond pas à la gestion de l'ordre de marche de la structure.

Nous avons porté une attention particulière à deux organisations : l'Opéra national de Bordeaux, labellisé en 2002, et qui en est à sa deuxième convention opéra national toujours en négociation, et le Théâtre du Capitole de Toulouse, pressenti

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dès le départ pour une labellisation, mais qui n'y avait visiblement pas donné suite. C'est ce que nous verrons dans la Partie 3. Des études et autres documents nous ont été transmis. De l'Opéra national de Bordeaux nous avons des éléments de gestion et des rapports. Nous avons pour chacun constitué une banque de données contenant les verbatim des entretiens, les documents de gestion et de communication produits par la structure, les statuts, les conventions dans le cas de Bordeaux, les éléments financiers et structuraux, de documents qui sont pour certains en annexes.

Le schéma ternaire (Figure 5) et les dimensions étudiées — les deux phases du dispositif — n'ont pu être observés, confirmés et singularisés pour la recherche, qu'à la suite d'une entrée sur le terrain et dans les activités professionnelles de nos interlocuteurs : les dirigeants des Opéras en *relation* avec les tutelles, les pouvoirs publics qui les financent et les gouvernent. Ces dimensions sont étudiées dans la section IV. 9 du présent document.

III. 6. 2. Entrée sur le terrain : observation participante

Par une matérialité qui sert et se sert du jugement, de la visibilité et du pouvoir, la labellisation nous rappelle que le pouvoir n'est pas qu'entre les mains de ceux qui maîtrisent le discours commandant — politiques —, mais aussi entre celles de ceux qui maîtrisent les outils techniques et la matérialité des discours d'accompagnement ou conçus pour répondre aux besoins du dispositif — directeurs généraux (administratif et financier), techniques et artistiques, principalement. Nos pas ont dans cette logique suivie ceux de nombreux professionnels de l'opéra en France et en Europe au cours des années 2009 et 2010.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Il nous a pendant ce temps été permis de participer à l'élaboration d'un livre : *The Management of Opera*, Palgrave Macmillan, 2010[126]. Le livre, qui discute, entre autres, du financement, de la gouvernance et des publics de quelques dizaines d'Opéras dans le monde, est écrit par Philippe Agid, ancien directeur adjoint de l'Opéra de Paris (1995-2001), et de Jean-Claude Tarondeau, Professeur honoraire à l'ESSEC et rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*. Nous avons traduit du français vers l'anglais trois chapitres du livre ainsi que, de l'allemand vers l'anglais, un panorama de la situation des opéras en Allemagne. Ce travail, qui a duré plusieurs mois, nous a permis de nous familiariser avec le vocabulaire utilisé et de mettre en perspective la situation des Opéras français qui, tout en étant confrontés aux mêmes contraintes de gestion que supposent la production d'opéras et la tenue de telles maisons, se distinguent par le contexte en particulier politique qui en organise le développement et les pratiques en orientant les finalités de leurs actions. Ce constat nous a confortée dans notre volonté de ne pas travailler sur une base théorique de travail institutionnel et de réfléchir à ce que pouvaient bien être les éléments distinctifs dans des théâtres organisés sur un modèle stable dans le temps, avec un degré de ressemblance caractéristique (d'un Opéra à l'autre, peu importe le pays).

Notre participation (sur accréditation) aux rencontres automnales d'Opera Europa[127] à l'automne 2009, qui se sont tenues à Budapest, nous a également permis de faire des rencontres précieuses pour l'écriture, la collecte de documents, l'observation des professionnels de partout en Europe et des États-Unis, et de prendre connaissance de la façon dont ils présentent les enjeux, entre eux. Ces rencontres nous ont aussi permis d'observer le monde de l'opéra (directeurs, critiques, publics, etc.) dans des pays où il représente une tout autre chose pour la localité et l'imaginaire de ses citoyens. Elles ont également mis en lumière une question que les directeurs se posent actuellement de par le monde : que voulons-

[126] Une version française est parue en 2011 (www.opera-management.fr/).

[127] Site internet, conférence de Budapest : http://www.opera-europa.org/view.asp?id=779.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

nous sauvegarder, l'art lyrique ou la façon de faire de l'opéra ? Il s'est avéré que le chemin entre les deux n'est jamais aussi droit qu'il y paraît.

Pendant l'été 2010, nous avons aussi assisté à une journée-réunion sur le projet de développement d'un portail pour les opéras en France qui implique la numérisation de nombreux documents (Partie 3). Cette journée était animée par une juriste. Le processus a mis en lumière le contraste entre le besoin de visibilité médiatique et celui de pratiques de mise en mémoire, fondées sur le donner à voir en l'absence d'archives dans ces organisations habituées à produire des spectacles, dans un espace-temps propre à chaque saison, de leur préparation à la dernière représentation, et à recycler costumes et autres décors, sans souvent poser la question de leur avenir, voire de l'« après-opéra » ou de sa déclinaison.

Le choix fait pour les entretiens méthodologisés (méthodiques) est parti de ces discussions informelles. Nous sommes ensuite allée rencontrer les professionnels à l'intérieur de l'Opéra, pour entendre le récit de l'intervention des pouvoirs publics et la production qui s'en suivit, ainsi que dans les bureaux du ministère de la Culture et de la Communication pour comprendre comment l'idée avait germé, et s'était retrouvée actée puis mise au banc.

Il nous a d'abord paru nécessaire d'explorer le champ d'études et l'intérêt du thème choisi — la labellisation des opéras de région — un fait complexe, opaque et peu documenté, par une entrée sur le terrain du lyrique en France à l'aide d'entretiens préliminaires plus ou moins formels. Il fut rapidement constaté lors de conversations avec les responsables au ministère, qu'aucun texte préalable à la labellisation n'avait été produit et que la seule façon de savoir de quoi il s'agissait était de rencontrer les hauts responsables de l'action administrative publicisée.

Une fois le fait — labellisation par l'État français d'un opéra en région — retenu et donc singularisé, nous avons contacté, pour des entretiens semi-directifs, les directeurs des opéras nationaux, quelques directeurs administratifs et des responsables du ministère de la Culture et de la Communication qui avaient été investis dans le processus des labellisations des Opéras en région. Sur place, nous

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

leur avons simplement demandé de nous « raconter la labellisation ». Nous avons également rencontré des responsables des directions commerciales, du développement et de la communication, pour qu'ils nous parlent des outils depuis peu mis en place dans les Opéras. Il nous semblait alors être en possession des trois volets — technique, juridique, militaire — du dispositif qui nous intéressait et des deux variables — intervention et production — qui nous servaient de repère pour les étudier.

III. 6. 3. Entretiens semi-directifs autour de trois thèmes

Puisque nous admettons le rôle conjoint de la structure et de l'acteur dans l'organisation. Il ne s'agit donc pas pour nous de figer l'Opéra ni de résumer son existence à la volonté de ces derniers. En revanche, comprendre *comment* on *organise* à l'opéra depuis la labellisation ne pouvait se faire sans nous adresser directement aux personnes responsables, pas plus que ne pouvait se faire la saisie de leur rapport avec la situation sans les écouter et les interroger personnellement.

Les entretiens informels n'étaient pas destinés à devenir matières à analyse, mais firent surgir des pistes de travail et ont confirmé certaines intuitions qui avaient besoin de mots pour être formalisées. Cette méthode concorde avec notre posture concernant les acteurs qui sont pour nous réflexifs, actifs, compétents, et capables de produire des théories sur ce qu'ils font et comment ils le font.

Les entretiens de départ devaient nous permettre de confirmer ou d'informer le statut du dispositif, celui des organisations affichées (organigrammes, titres et fonctions), en plus de faire émerger de la connaissance sur un sujet jamais abordé de l'intérieur[128]. La méthode nous permettait d'approcher tant les réalités spécifiques que présentent les thématiques abordées, que l'ordinaire de leur pratique, et de contextualiser les connaissances produites et transmises en

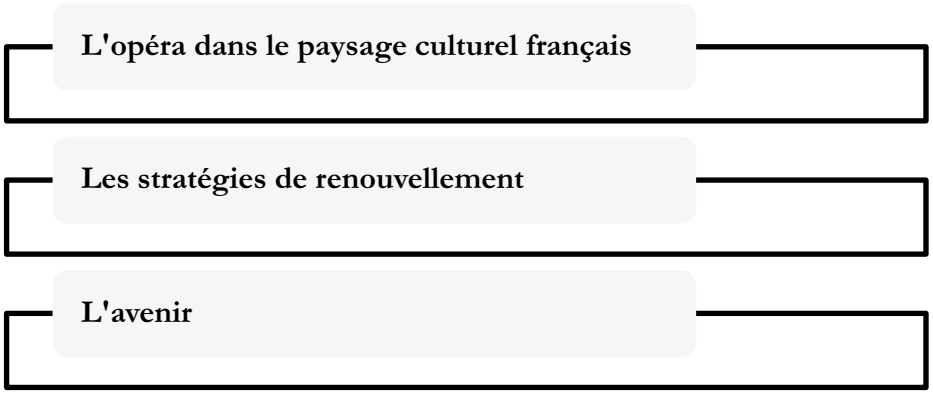
[128] Il est à noter que certains professionnels nous disaient de ne pas travailler sur ce sujet, parce que le label, « ça ne voulait rien dire ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

entretien, de même que les données et documents collectés. Les entretiens méthodiques, en revanche, servent de matériau et de témoins des événements relatés.

Notre démarche inductive propose un modèle théorique construit à partir des données d'entretien. Nous avons choisi d'opter pour des entretiens semi-directifs, avec une trame autour de trois thèmes — l'opéra en France, le renouvellement, l'avenir — plutôt qu'un guide complet. Les questions posées, en ouverture, concernaient la *labellisation*, la *convention opéra national*, les *changements perçus dans les pratiques* et *l'avenir*. Ensuite, une question orientait la discussion vers *l'organisation*, les *stratégies d'ouverture développées par leur structure*, leur avis sur la *réception* de ces nouvelles donnes dans l'organisation.

Figure 7. Grands thèmes choisis pour les entretiens semi-dirigés



Aux directeurs de structures, nous demandions en ouverture de nous « raconter la labellisation de leur maison », au ministère, de nous parler des labels au gouvernement, des raisons ayant mené à la labellisation des opéras de région, de la sélection de ces cinq Opéras, et de l'avenir des Opéras en région en France. D'autres thèmes étaient introduits en fonction de la personne rencontrée et du déroulement de l'entretien.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tous les entretiens ont été conduits dans les bureaux respectifs des interviewés. Ce choix, qui n'en était pas vraiment un puisqu'on nous a de fait invitée à ce faire, nous a grandement servi dans l'observation de l'environnement de travail et bien souvent, sur les prises d'appels, les relations avec leurs collègues et les discussions et affaires en cours au moment de la rencontre, et l'attention qu'ils portaient à notre rencontre, en rapport avec les interférences extérieures que constituaient alors leur travail quotidien.

Chacune des réponses à nos questions, par exemple sur les stratégies d'ouverture, donnait lieu à des explications et à l'énonciation de détails sur les objectifs, les erreurs, les parties prenantes, la façon dont les choses s'étaient passées à tel ou tel moment, et comment on l'interprétait, etc., chacun à sa façon, avec ses propres préoccupations, et pas qu'aux résultats. C'est ce qu'il nous intéressait d'approcher par ces entretiens. Évidemment, l'entretien est une situation de communication, une situation sociale, et la présence du chercheur est déjà à considérer dans la collecte. Elle l'est d'autant plus lorsque ce chercheur choisit de procéder par ce type d'entretien. Nous persistons dans cette démarche qui correspond à notre posture et au projet de recherche.

La durée moyenne des entretiens, à la convenance des interviewés eux-mêmes, est de 90 minutes. Certains ont été rencontrés à deux reprises. Les enregistrements des entretiens sont bien entendu conservés. Nos verbatim, qui font chacun plus d'une vingtaine de pages, conservent les expressions employées, les répétitions et les hésitations, mais corrigent les erreurs de grammaire. Nous nous sommes engagée à ne pas associer les auteurs aux citations retenues, sans toutefois aller jusqu'à l'anonymat, qu'on ne nous a jamais demandé. Six des retranscriptions sont insérées en annexe, soit une par direction : technique, administrative, développement, ministérielle, direction générale d'un Opéra national de région et direction générale d'un Opéra municipal.

Le premier espace (Figure 8), qui concerne la labellisation, une action administrative temporellement définie, dont la première remonte à 1996 et la dernière à 2006, suppose une étude rétroactive. Cette partie se réfère à la

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

variable 1 de notre schéma et qui concerne l'intervention des pôles financiers dans l'économie des Opéras. L'entretien, tel que l'écrit Christiane Demers, « est la seule façon de documenter de façon approfondie ce qui s'est passé » (Giordino 2003 : 177). Notre approche n'était donc pas entièrement interprétative puisqu'elle tenait compte des éléments objectifs que devaient nous apporter ces entretiens : la séquence, même si partielle, des événements ayant conduit à la signature des conventions opéra national, l'identité de certains acteurs dans cette séquence, leurs réactions, etc., étaient mis en parallèle des productions.

Notre modèle prenait la forme d'un entonnoir, et nous permettait, en laissant la parole libre aux interviewés, de voir ce sur quoi ils mettaient eux-mêmes l'accent et sentaient le besoin de dire ou de taire. Des notes ont été prises sur la gestuelle et les expressions employées par les interviewés lors de la situation de communication.

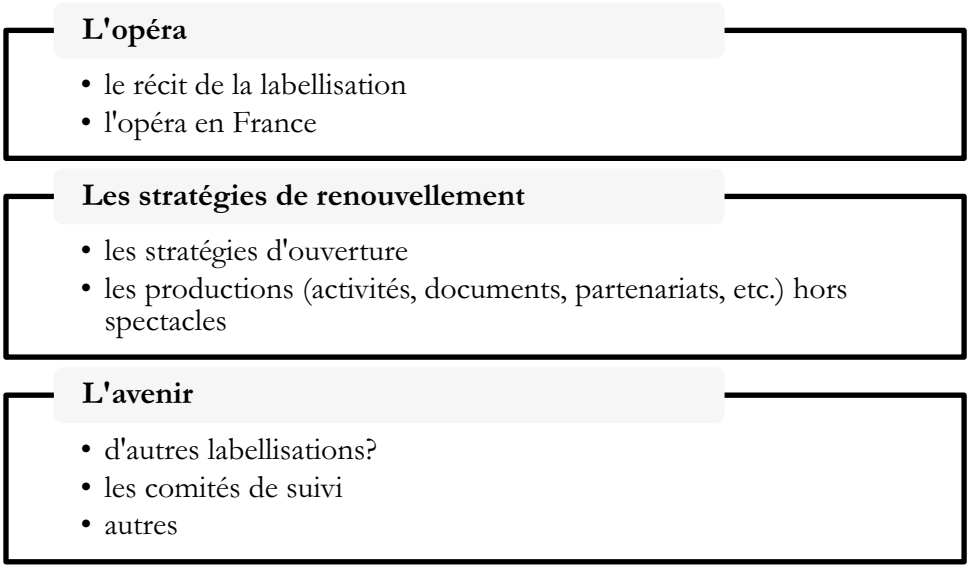
La démarche nous a permis de constater, et de nous faire dire l'absence d'études conjointes faites sur le terrain, malgré les efforts grandissants de la ROF (dont les efforts, justement, en disent long sur l'orientation du développement des théâtres lyriques en France en ce moment, la pression vers plus de mutualisation, collaboration, création d'indicateurs, etc.).

Une perspective fonctionnaliste, que pouvait laisser supposer notre démarche qui commençait par des entretiens exploratoires, aurait nécessité par la suite la construction d'une méthodologie homothétique et l'adhésion à une ontologie réaliste par rapport à l'organisation, qui aurait fait une réalité objective extérieure[129] aux personnes que nous allions interviewer, ce qui, nous l'avons vu précédemment, et les pages qui vont suivre le confirmeront, ne convenait pas à notre posture.

[129] Christiane Demers dira que dans une telle perspective, « le chercheur vise à identifier les éléments constitutifs de l'organisation et les relations qui les unissent afin d'expliquer la cohérence (intégration) du système organisationnel et sa capacité à se maintenir et à s'adapter » (Giordino 2003 : 175).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Figure 8. Sous-thèmes des entretiens semi-dirigés



Notre volonté était avant tout celle de comprendre, et d'entrer en contact avec des individus, en face à face avec les « personnes au travail » derrière les postes dotés et les fonctions affichées. Au lieu, donc, de chercher à emprunter aux sciences exactes les critères de validité interne et externe qui y sont de mise de sorte à pouvoir expliquer et prévoir les comportements organisationnels, nous avons voulu les contextualiser, en restant dans une perspective considérant ces personnes comme ayant le double rôle d'être des individus avec leurs propres représentations et leur compréhension personnelle des choses et des parties prenantes avec leurs fonctions, et ce qu'ils en pensent et comment ils les assurent.

C'est en ce sens aussi que nous parlerons ici de fonctions, tout en ne servant pas un cadre fonctionnaliste et son inévitable épistémologie réaliste. La labellisation des Opéras en région sera ici d'une part un événement, d'autre part comme un marqueur, que nous utilisons pour comprendre l'économie des opéras en France.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. La labellisation : de l'action administrative à l'instrumentation

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

En France on a un seul label — le label national — dans un pays aussi centralisé que la France on ne sait pas ce que ça veut dire

Pierre Médecin, 11 décembre 2009

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. 7. Un art collectif dans une structure organisationnelle conventionnelle sédimentée

IV. 7. 1. Un mode de production incluant plusieurs entités

L'opéra suppose presqu'obligatoirement un mode de production incluant plusieurs entités sous un même toit avec des activités qui leur sont propres La structure organisationnelle contient aussi bon nombre de variables, nous l'avons vu dans la première partie, en plus de dénommer de façons différentes les mêmes fonctions, selon l'histoire du lieu, la représentation que ce dernier se fait de ces fonctions, la distance perçue et organisée entre ces fonctions et leurs tutelles, etc. Un exemple connu étant les administrateurs de la Comédie française qui porteraient ailleurs le titre de Directeur général ou celui d'Intendant. Car la structure organisationnelle représente un réseau organisé de relations que suppose montrer l'organigramme formel, car l'organigramme informel est très complexe non seulement à connaître, à reconnaître et à exprimer sur une interface de visibilité, mais ne joue pas toujours dans le sens de l'harmonie relationnelle voulue lorsque mis au jour et révélateur d'une hiérarchie ou d'une sphère décisionnelle qui n'est pas celle que tous se représentent.

Nous pensons aussi que nous aurions tort de considérer d'une part une partie théâtrale et de l'autre une structure formelle avec des composantes fixes, claires, indépendantes de la forme artistique, de l'art. Comme nous l'écrivions dans le chapitre concernant le cadre théorique, la généralisation vient non pas du fait que ce qui se passe, en situation, est « général », mais du fait que dans tous les cas observés, on retrouve, par exemple, la même dynamique lors de l'introduction d'un dispositif donné.

L'organigramme de chacun de ces Opéras transcrit une structure hiérarchico-fonctionnelle, bénéficiant ainsi d'une ligne d'autorité claire et de responsables de niveaux hiérarchiques informés et conseillés par des adjoints aux compétences

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

spécialisées. Les fonctions, ou divisions tendent à changer avec le temps, avec l'ajout, même, de divisions nouvelles, exigées ou non par les conventions « opéra national de région ». Le résultat nous ramène à la question du schéma et du plan dont nous parlions : le directeur général choisira un directeur technique qui le supplée. Nous avons à ce sujet vu, même en Allemagne, des directeurs, appelés *Intendants,* nouvellement nommés arriver avec toute leur équipe (Tremblay 2004). Et les équipes sur place, voir partir leur directeur, sachant parfaitement qu'elles devront songer à quitter le navire elles aussi, par extension.

À partir de ce schéma incontournable, il est possible d'organiser la production vers plus ou moins de rationalisation. Les problèmes d'identification à la production artistique, seraient par ailleurs en grande partie liés au système de gestion : découpage, systèmes de rotation autour des « 35 heures »[130], par exemple, qui, bien qu'ils soient aboutis, et contribuent à la conservation d'un effectif permanent, ne tiennent pas compte de la continuité du processus de production, de l'implication du technicien dans le processus, de son investissement personnel dans la mise en œuvre des objectifs énoncés et d'une production à laquelle il s'identifie. La production constitue un pari d'organisation qui tient compte d'un maximum de paramètres humains, temporels, et techniques pour un résultat — le spectacle — au point et des équipes heureuses.

Il est affirmé du côté des directions techniques que les équipes de production des Opéras ne savent pas accueillir : elles ne partagent pas le même « métier » que les théâtres d'accueil qui ont l'habitude d'accueillir des équipes pour le travail de production et même de création. Il ne s'agit pas de dire qu'aucun Opéra en France n'offre la possibilité de travailler aux artistes invités, ce qui est le lot de toute création et production lyrique, mais bien que ce sont-là deux métiers et deux structures de travail distinctes, voire antagonistes. Cette distinction entre la vocation d'accueil et celle de production et de création que l'on retrouve dans les

[130] Une présentation de la loi, dite « loi Aubry » est présentée ici, avec le contexte de création et les discussions, critiques et nouveautés introduites : http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures. [Consulté 19 août 2011].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Opéras a été relevée par plus d'un, dont un directeur technique qui va jusqu'à dire qu'il est impossible de trouver un lieu et des équipes aptes à se consacrer à la fois à un accueil de qualité et à la production et à la création de spectacles d'une grande complexité comme ceux produits dans le lyrique.

> *« Je ne dis pas organiser, ce serait présomptueux, mais une possibilité de le faire, en passant par une personne qui est là, qui connaît tout de son plateau, qui a été là au début du montage et qui sera là jusqu'à la fin du montage et qui sera l'autorité sur toutes les équipes du plateau. Si on n'a pas ça, c'est-à-dire une sorte de capitaine du navire, et bien ça ne peut pas marcher. Ça ne peut pas marcher. Alors là, il y a des choses qui se passent, mais faussement. Il y a un régisseur général lyrique, mais le régisseur général lyrique […], ne sait pas ce qui se passe sur un plateau. Ou alors il pense le savoir, et c'est pire quand ils pensent le savoir, c'est pire. Parce que, parce que ce n'est pas comme ça tout à fait, il y a des risques d'accident, de collisions entre les services, etc. »*

Tous les métiers du plateau ne se retrouvent pas à l'opéra, du moins pas sous les appellations et avec en mains les mêmes fonctions que dans le théâtre, voire dans un théâtre d'accueil qui ne serait pas un Opéra, pour souligner à nouveau cette distinction maintes fois entendue. Les difficultés relevées concernent parfois l'absence de régisseurs généraux sur les plateaux d'opéra, et souvent, sinon surtout, les horaires des professionnels appartenant à des entités distinctes et qui s'accommodent plus difficilement d'un mode de production comme au théâtre, où personne ou presque n'est permanent et où tous se plient sinon aux volontés du metteur en scène, au besoin de la création. Le schéma, en revanche, reste le même : des artistes, des techniciens et des administrateurs.

À l'opéra, à la différence du théâtre, la négociation et la confrontation des pratiques et des idées, qui mènent à la création et à l'inédit de l'œuvre traduite dans le temps, se situent en amont, au-dessus du plateau, déjà, en grande partie, constitué, du fait de la permanence des ensembles, et d'une certaine façon avant même la programmation. Cette dernière est en quelque sorte l'indice d'une conclusion, d'un accord final, négocié et discuté selon la « géopolitique », les personnalités présentes, les projets de tutelles et le cadre juridique, et dans ces espaces de rapprochement et de distanciation présentés dans la Partie 1.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le partage du pouvoir, à l'opéra, c'est sur le plan artistique (en violet), qui est moteur, qu'il est à son paroxysme. Le mot « partage » est employé avec prudence, car il s'agit d'une composition de pouvoirs, d'un arrangement.

Le pouvoir artistique est composé de plusieurs pouvoirs et de leurs délégués : celui des musiciens, ou du chef d'orchestre, celui du metteur en scène, celui du maître de ballet, celui, le cas échéant, du chorégraphe, qui est distinct du précédent, car c'est un concepteur, etc. La complexité est déjà grande entre musique, danse, et technique, et l'imbrication entre les domaines artistiques et techniques y est plus ancienne et plus constitutive que dans le théâtre. Bien que le niveau de cette complexité soit relatif, la teneur de cette imbrication viendrait entre autres du fait qu'en matière d'exercice du pouvoir, le rôle et la marge de manœuvre du directeur musical sont déterminants.

Dans les Opéras où l'orchestre a une double mission — symphonique et lyrique —, il y a forcément des tensions relatives au « planning »[131], selon le terme couramment employé, nombre d'heures à consacrer au lyrique, en répétition et sur le plateau, surtout lorsque le directeur musical a aussi de son côté la responsabilité de la saison symphonique, et nous connaissons les récits de conflits entre directeurs généraux et directeurs musicaux. Cela « fait partie de la culture locale » de l'opéra, nous a dit un directeur général. Plusieurs raisons président à cet état de fait, mais une raison ressort invariablement : le pouvoir de la partition musicale. L'opéra, c'est avant tout de la musique. L'œuvre lyrique ne peut en effet se dispenser de la partition, le fil conducteur de l'œuvre et du coup de la représentation.

> *« Il n'y a pas de totalitarisme pire que celui de la direction musicale. Non, mais, qu'est-ce que c'est qu'un chef d'orchestre ? Pour moi, le chef d'orchestre c'est l'expression du pouvoir le plus absolu ! Mais c'est incroyable, c'est incroyable ! Et c'est un régal, à voir en même temps, parce qu'en même temps, ce ne sont pas des tyrans… c'est le pouvoir absolu, c'est*

[131] La complexité de ces emplois du temps et de l'espace dans un Opéra est magistrale. Nous en donnons en annexe un exemple avec un extrait d'un document de travail officiel de l'occupation des lieux de l'Opéra national de Bordeaux sur une semaine de la saison 2010-2011.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *le pouvoir absolu. Absolu. C'est phénoménal. Alors, évidemment, ça dépend, des rôles, des personnes. Ça dépend. Il n'empêche que, il n'empêche que le fil conducteur à l'opéra, c'est la partition. »*

Ce fait introduit une zone de pouvoir inévitable : toute négociation, toute modification, tout compromis se feront en fonction ou au détriment de la partition. Un impératif qui peut donner cours aux anecdotes que l'on sait sur le monde de l'opéra de même qu'aux conflits les plus graves qui peuvent aller jusqu'à des démissions ou des frontières irrépressibles entre structure et directeur musical. Le pouvoir du chef d'orchestre vient du fait que pendant la représentation, c'est lui qui dirige, sans partage[132].

> *« Ce qui est incroyable à l'opéra, c'est l'intrigue, qui se créé entre les différents pouvoirs, du coup, entre le directeur de l'opéra, celui du chef, celui du metteur en scène, celui du scénographe, il a du pouvoir le scénographe, celui du Ballet s'il y a de la danse, celui du costumier s'il y a des costumes d'époque, bon, des choses comme ça. Bon, c'est, c'est beaucoup plus intense qu'au théâtre. Pourquoi ? Bien justement, parce que, à un moment, in fine, l'exercice du pouvoir sera sans partage. C'est le chef. Basta. »*

Il existe également une concurrence entre la musique symphonique et l'opéra qu'encourage parfois le cadre de régie municipale. Concernant la confrontation éventuelle avec la ville, l'État est perçu comme le protecteur des aléas politiques des collectivités territoriales, la séparation de certaines entités dans l'Opéra est supposée protéger à son tour ces dernières de l'État. Si l'État intervient déjà dans l'une de ces entités, alors les autres peuvent se « protéger » de celles-ci afin de conserver leur distance vis-à-vis de l'État. Chacun se réserve, au mieux, un espace pour agir, au pire un espace pour ne pas avoir à changer son organisation.

> *« À partir du moment où la répétition, qui met tout le monde en jeu au même moment, il y a quelque chose de plus collégial dans la prise de décision [...] obligatoirement plus collégiale. À partir du moment où la confrontation des pouvoirs se situe à un niveau plus élevé, et surtout avec un exercice plus*

[132] S'ajoute à cela la personnalité dont on ne parlera pas ici et puis les relations entre les personnes en place dans l'organisation. Disons simplement que ces derniers aspects ne sont pas les seuls : la structure même de l'œuvre et de la production d'un opéra lui confère ce pouvoir dont il usera ou abusera selon ses propres dispositions et celles de ceux avec qui il travaille.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *pluriel des pouvoirs alors ça devient plus compliqué. Et ça se répercute sur la totalité de la hiérarchie. Alors, on imagine, lorsqu'il s'agit d'une coproduction et qu'on rapproche des hiérarchies (…) ça multiplie (…) oui, ça multiplie, ça multiplie les divergences, ça multiplie du coup les actes d'autorité. »*

L'anticipation de ce moment de plein pouvoir participe de cette volonté de tout jalonner avant la représentation, d'obtenir des garanties. Ce qui crée ce qui est décrit comme un climat de cour, d'intrigue ; un climat où tout le monde va essayer d'avoir une influence sur les uns et sur les autres et sur le cours des événements. L'opéra se distingue ici encore du théâtre, la confrontation étant surdéterminée par la forme du genre et le rôle de la musique. Le fait que la prise de décisions soit effectuée à un niveau plus élevé et surtout extérieur au plateau influe aussi sur l'exercice du pouvoir pendant le travail de production sur le plateau.

> *« Ça doit se faire, point. Et puis, finalement, il faut que tu rentres chez toi, que tu t'installes là, devant la fenêtre, et pour que tu puisses avoir 5 min pour réfléchir à ce qui va se passer dans deux ou trois ans. Or, la partie la plus importante, c'est ce qui va se passer dans deux ans et trois ans. »*

Peu importe son adaptation au bâti et à son organisation, il reste une partie du travail nécessaire à la bonne conduite des activités de production, de ce que *fait* l'Opéra, sa raison d'être là au-delà de son ordre de marche : leur direction technique. Dans un cas comme celui vu précédemment, soit elle n'est pas faite, soit elle est faite par un autre, dont c'est parfois le métier. Et ainsi de suite, quelle que soit la fonction.

> *« Mais oui ! Alors là elle est soit faite par l'administrateur, et puis un peu par ceci et puis un peu par cela et puis ça rebricole ! Comme au plateau. Et donc on bricole partout finalement. »*

La direction technique, dont les fonctions sont aussi complexes que multiples[133], n'est pas « un travail de construction de décors »[134]. Comment pourrions-nous,

[133] Voir la liste des fonctions du directeur technique sur le site de l'ISTS d'Avignon : http://www.ists-avignon.com/formations-encadrement/index.php.

[134] Il s'agit ici d'extraits d'entretiens avec des directeurs techniques de théâtres lyriques.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

sinon, pérenniser les emplois des permanents, organiser la continuité des activités de la maison, « sans avoir fait le budget pour dans trois ans ? », ou s'il n'avait pas été fait il y a trois ans, sachant que la programmation se fait sur cette base, au minimum ? Et comment le faire « sans effrayer le décideur », et risquer un blocage, une incompréhension, une diminution des ressources, sans s'engager dans une posture de direction et de projection dans le temps ? Ce qui se passe sur le plateau en ce moment, au moment présent, n'a, en réalité, aucune importance pour l'organisation du théâtre. Pour que les techniciens travaillent sur un plateau, quelqu'un a indubitablement décidé de « ce qu'il y avait à faire » en fonction d'un ensemble complexe d'éléments, sur une temporalité bien différente de leur quotidien.

> *« Et il est allé jusqu'à dire que, dans le fond, ça marche mieux quand il n'y a pas de directeur technique, et, là, il n'a pas tort ! Sauf que, s'il n'y avait pas de directeur technique, il n'y aurait pas non plus de chef décorateur, il n'y aurait pas de décor, il n'y aurait pas de plateau, il n'y aurait rien de tout ça ! Mais il oublie juste le tout petit détail : c'est que quelqu'un a pensé à ce qui va se passer dans trois ans, pour que lui travaille l'année prochaine, etc., et à comment on peut pérenniser ça. »*

Ce travail de l'ombre est constitutif de la raison d'être de l'Opéra : « Il s'agit d'essayer de penser un peu finement pour savoir comment on va faire pour y arriver quand même », même si c'est complexe et que tout peut en tout temps s'écrouler : l'échafaudage opératique n'est pas un jeu d'équipe, mais une chaîne où chacun doit être et se sentir engagé. Le produit traduit la qualité du travail et son organisation.

La question de la permanence à ce sujet fait débat, d'autant que l'antagonisme, entre l'administratif, les gestionnaires et la technique, « la technique qui voudrait, elle, conserver des effectifs suffisants pour pouvoir assurer par elle-même la maintenance de l'outil de travail » semble être constant. Dans certains cas, les gestionnaires acceptent, dans d'autres non. Dans certains théâtres, l'externalisation de la maintenance du travail technique pose de graves problèmes.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *« Alors que, y a des théâtres qui ont vraiment travaillé là-dessus, Toulouse, et d'autres théâtres, qui ont créé des équipes sur des spectacles, en demandant d'ailleurs des assouplissements horaires que peut accorder la Préfecture et l'Inspection du travail, et ils ont créé des équipes sur des spectacles, ce qui évite d'avoir les problèmes qu'on a. »*

L'organisation de ces équipes n'est donc pas qu'une question juridique et financière. Les faits constamment discutés en termes économiques finissent à l'opéra comme ailleurs par non seulement évacuer la question politique et/ou sociale qui les concerne, mais par être naturalisés en objets économiques. Or, cette orientation affaiblit le politique et fait passer dans l'ombre le volet politique qui est à la base du problème ou de la décision. L'inverse est aussi possible et l'on peut naturaliser des justifications politiques alors que les décisions ont été prises sur la base de calculs financiers. Cette orientation du débat est présente dans l'identification des problèmes qui donne suite à la mise en place des dispositifs tels les labels, les équipes tournantes ou encore les mutualisations.

> *« C'est vrai que, on peut, je pense qu'on peut trouver des économies d'art et gestion d'une structure ou d'une maison d'opéra, quelle qu'elle soit, je ne parle pas seulement d'ici, au-delà de toujours taper sur le problème artistique. Je pense qu'il faut réfléchir de nouveau sur la gestion des personnels techniques, administratifs, etc. Les choses évoluent en plus. Ça, c'est une volonté politique. »*

En France, la structuration du théâtre public s'est réalisée à la fois en référence à une organisation territoriale liée à la structure du bâtiment, un modèle du XVIIIe siècle environ, l'âge de la plupart des théâtres lyriques français, et à l'organisation administrative liée à la structure de création et de diffusion qui l'a modifié.

> *« Ceci dit, les directeurs d'opéra étaient considérés il y a encore vingt ans comme des notables. À l'avenir, ils ne le seront plus. Ce n'est pas une critique positive ou négative, mais c'est dire qu'il y a un changement de directeur d'opéra par rapport au pouvoir et ce qui faisait que pendant un temps il y avait une reconnaissance du directeur d'opéra comme, étant une personnalité forte sur le plan de la vie civile, va changer pour une personnalité qu'on met en place pour résoudre un problème qui est celui de l'opéra, c'est-à-dire qu'on ne lui donnera plus cette importance qu'on lui donnait à l'avenir. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Seraient ensuite apparus trois secteurs bien définis : artistique, administratif et technique. Nous revenons à nos trois protagonistes mentionnés précédemment : l'artiste, le technicien et l'administrateur.

> *« Le dernier avatar de cela étant l'émergence assez récente de l'administration « gestionnelle » qui impose des modes opératoires, du vocabulaire, le plan comptable étant la dernière, non il y en a eu d'autres, l'une des dernières, le plan comptable date des années 1970-1980 […] la marque la plus profonde d'une organisation où ça n'est justement plus le processus spécifique de production du spectacle qui est déterminant, mais une référence à l'organisation générale de la gestion ou de la production, mais qui n'a du coup a priori plus rien à voir avec le spectacle vivant. »*

La permanence artistique est non seulement de mise, elle caractérise la structure qui s'en sert pour légitimer son existence. À l'opéra, il y a toujours une présence artistique à travers la direction de la programmation, du Ballet et des musiciens. Dans l'organisation du théâtre public, l'artiste, aujourd'hui, est réduit au donneur d'ordre principal, puisque beaucoup de théâtres, y compris les théâtres institutionnels publics, n'ont plus d'artistes résidents permanents. Et à un moment le seul artiste permanent est nommé pour faire office de directeur de la structure.

> *« Le secteur artistique, c'est à l'origine le secteur dirigeant de l'activité, puisque Molière était dramaturge, était comédien, mais il était aussi chef de compagnie. Alors, ce modèle de la compagnie gérée par un artiste qui en est l'animateur, le gestionnaire, existe toujours dans de très petites compagnies. Cela dit, cet artiste gestionnaire a dû s'adjoindre les compétences d'un vrai administrateur, il ne pouvait faire autrement, et dans la structuration d'un commissaire aux comptes, tout l'appareil de contrôle de la bonne gestion. »*

Alors que dans le théâtre public l'équipe artistique, ce qu'on appelle le plateau, est renouvelée à chaque production et sera intégrée à la structure d'accueil, dans un Opéra où résident déjà des forces artistiques, on peut choisir d'acheter la production, mais de la remonter avec ses propres effectifs — orchestres, chœur, ateliers — permanents. Une partie du plateau, normalement les artistes invités, sera intégrée, selon le projet. Viendront alors l'assistant-metteur en scène, par exemple, et le directeur musical de la production, pour s'assurer de la bonne marche de leur création.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *« Donc ça n'a de sens, la permanence artistique d'une façon générale, ça n'a de sens que quand on joue un répertoire qui est toujours le même ! Ce qui est la solution qu'avaient prise, par exemple, les orchestres. Les orchestres permanents, ils sont permanents parce qu'ils jouent également le répertoire, travaillent sans arrêt la même chose, avec […] d'avoir quelque chose qui est consubstantiel à l'orchestre symphonique. Dans le domaine du théâtre et de l'opéra, on n'est pas du tout dans cette logique-là, où au contraire, il faut changer de répertoire souvent, travailler la création, faire découvrir, surprendre le public, il ne faut pas le mardi trouver le type qui va chanter le rôle de… dans le rôle de vendredi d'avant on l'avait vu dans le rôle de […]. »*

Cette quasi-permanence, nous disons « quasi », car le modèle peut se décliner selon, entre autres, les cadres juridiques des théâtres, est caractéristique de l'Opéra. Néanmoins, c'est l'artistique qui demeure le poste le plus souvent touché lors de coupes dans le budget ou même de non-révision à la hausse de ce dernier.

> *« Le problème, c'est que lorsqu'il y a une baisse, ça touche toujours l'artistique et pas le reste, parce que comme le reste, ce sont des frais fixes et structuraux, administratifs ou techniques, dès qu'il y a une baisse de budget, où est-ce qu'on peut jouer dans l'immédiat ? C'est sur la production et la création, c'est en limitant le nombre de productions, etc., jusqu'au jour (…), parce que c'est le cas partout, on joue quand même moins partout qu'avant, beaucoup moins de représentations, il y a beaucoup moins de levers de rideau. »*

Le secteur administratif se charge évidemment de la gestion, de la finance, du recueil de fonds de fonctionnement, de la recherche de subventions, de la recherche de ressources propres, éventuellement, de tout l'appareil de communication, de relations avec le public, des fonctions de gestion du personnel, de prévision budgétaire, enfin, tout l'appareil administratif.

> *« Les résultats sont à peu près équivalents. C'est-à-dire que Strasbourg sera en mesure de faire venir des journalistes, d'avoir une politique vis-à-vis du public, de faire venir de nouveaux spectateurs. Ce travail est fait avec beaucoup de qualité, et il est fait dans toutes les maisons par un certain nombre de personnes qui diffère d'une maison à l'autre. Comment expliquer ça ? Est-ce qu'une maison doit se contenter de deux personnes pour faire des relations publiques ou est-ce que, au contraire, il doit y en avoir une douzaine ? »*

En France, à l'opéra, la programmation et la qualité des spectacles, comme les subventions, ont toujours été prises, en dépit de toute considération esthétique,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

entre le marché et la politique. La préparation de la programmation d'une saison à l'opéra en est justement un des exemples les plus explicites.

La planification de la programmation se fait dans chacune des directions puis vient le moment de la confrontation. Entre le Ballet et l'Opéra, c'est le plateau qui mène la danse, comme disait Brigitte Lefebvre, la directrice du Ballet de l'Opéra de Paris, à Budapest en octobre 2009. La zone grise en est une de négociations constantes et de coordination que doit manier la direction technique, avant, pendant, et après la programmation faite. La confrontation avec l'Orchestre est d'un tout autre ordre puisque ce dernier doit, en plus de maintenir, ce qu'il veut par-dessus tout, son statut et son activité d'Orchestre symphonique (et ne pas être considéré comme un « orchestre de fosse »), et d'entité autonome et reconnue en tant que telle, il doit accorder des moments au lyrique et entrer dans la fosse. Des conventions existent à l'opéra et dans chaque structure pour répondre à cette demande. Elles sont considérées comme des contrats et sont parfois inscrites aux cahiers des charges ; elles confirment le fait que l'Orchestre « doit » à l'Opéra, en plus de son activité symphonique, quelques représentations dans la fosse. La mise en place de cet accord peut être coûteuse en énergie et en temps.

> *« Donc tout ça est plus ou moins mis en place, et c'est très compliqué ; c'est très, très, compliqué. Une fois que tout ça est mis à peu près en place, on s'aperçoit que, comme tout le monde tire dans tous les sens, et bien ça crée une espèce de coordination difficile. Alors oui, c'est ça, et d'un autre côté, euh, c'est aussi, il faut systématiquement négocier une fosse d'orchestre. »*

Les termes employés lors de ces négociations dépendent de l'humeur ambiante, orageuse ou au beau fixe, mais il s'agirait d'une convention écrite ou tacite d'une primauté sur l'Opéra. Le terme est « préférentiellement ». Et la préférence pour l'opéra est décidée par le cahier des charges. Elle y est inscrite comme pour dire que « ce théâtre, c'est un Opéra » (annexes 4, entretien no 1).

À la question « Qui fait la programmation ? », nous répondons que ce n'est pas toujours son responsable, tel que présenté dans l'organigramme, et que quoi qu'il en soit, il n'est pas seul en piste : le maire, les publics régionaux et les critiques l'accompagnent, de même que l'État, dans le cas d'un opéra national, qui se porte

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

garant de la qualité et de l'accessibilité de sa production. Dans le cas d'une régie municipale, on nomme un administrateur, un délégué, une caution, dit-on, pour la mairie (Entretien no 1). Chaque entité ou presque a également son délégué, à la fois représentant du directeur, caution, et mise à distance de l'entité globale. La régie municipale ne simplifie donc en rien la relation de pouvoir entre les arts eux-mêmes.

> *« Il y a même un directeur du ballet […] ! Ils jouent au Capitole, de manière préférentielle. Où est-ce qu'ils font leurs créations ? Ils font les créations au théâtre du Capitole ; où est-ce qu'on construit les décors ? Dans les ateliers du Capitole. Où est-ce qu'on fait les costumes ? Dans les ateliers du Capitole. Alors c'est quoi ? C'est juste une entité avec une volonté artistique supplémentaire à celle de Frédéric Chambert [directeur du Capitole], qui lui est sur le lyrique. L'Orchestre, où joue-t-il ? Au Capitole. Où ça ? Sur les plateaux du Capitole. Etc. […] C'est une entité supplémentaire à celle de Frédéric Chambert. Donc, là, c'est Tugan Sokhiev, le chef d'orchestre, le directeur de l'orchestre qui a même un délégué d'orchestre ! »*

S'agissant de directions et de délégations conventionnelles et liées à l'artistique, elles semblent être présentes et s'exercer, quelle que soit la structure ou l'organisation du lieu.

> *« La programmation ? C'est ce qui se voit inscrit sur la plaquette. C'est le domaine du directeur artistique. Simplement expliqué, il s'agit de dessiner une saison et de l'inscrire dans les cases du calendrier. »*

La programmation et, en amont, les décisions d'affectation du plateau de la scène principale ou des salles de répétition supposent une anticipation méticuleuse de la part de tous les responsables.

> *« À l'opéra, cela n'existe pas. Parce qu'il n'y a pas de maître absolu. Ça peut être un pion, ça peut être n'importe quoi le metteur en scène. Ça peut être un très grand metteur en scène*[135]*. À un moment, le metteur en scène n'est plus rien dans un Opéra. Tout est trop grand, les contraintes sont trop grandes, on ne peut pas changer quelque chose parce que ça inclut qu'il faut changer le Chœur, mais le règlement du Chœur ne le permet pas et il voulait un danseur là, mais le règlement du Ballet ne le permet pas et il voulait répéter avec l'Orchestre, mais l'orchestre ne répète pas à cette heure-là, etc.*

[135] Faisons ici remarquer que c'est précisément pour cette raison-là que Patrice Chéreau a cessé de faire des mises en scène pour l'opéra.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *Donc, le metteur en scène devient plus rien du tout, et puis le chef d'orchestre lui-même n'est rien du tout, parce que sur le plateau c'est autre chose et lui est dans sa fosse d'orchestre et il fait la musique dans les temps qu'on lui a donnés pour faire sa musique. Le décorateur aussi n'est rien du tout. Parce qu'on lève le rideau et puis c'est comme ça : il n'y peut plus rien parce que c'est comme ça qu'on lève le rideau et pas autrement. C'est donc une gestion de contraintes [qui est] systématique. Or, cette gestion de contraintes fait que, de toute façon, on n'est pas organisé sur un plateau d'opéra. On ne sait pas comment s'organiser sur un plateau d'opéra. »*

Une fois la programmation inscrite sur la plaquette, c'est la direction technique, parfois en étroite collaboration avec la direction administrative, si elle en a l'habitude, qui, alors qu'elle fabrique le présent, projette et organise ce présent en fonction de ce qui a été programmé pour une saison qui sera lancée dans trois ans, souvent plus. La direction technique est aussi chargée du suivi des dossiers, des embauches (machinistes, chef d'orchestre, chanteurs, scénographes, etc.), pour chacune des productions, et si le responsable ne fait pas ce travail, quelqu'un d'autre devra le faire : c'est une chaîne qui, si elle casse, aurait pour seul résultat l'absence de spectacle. Nous voyons ici que la difficulté se pose de façon plus prégnante dans le cadre du lyrique, où il faut procéder à des embauches (et à des négociations, là encore sur une ligne de projection), avec des fiches très précises, alors que pour le Ballet ou le symphonique, les artistes sont sur place. Partout, certains secteurs sont plus ou moins définis comme les secteurs administratif et financier, comme la technique, et après il y a l'orchestre, et puis il y a le ballet, et tous ces secteurs s'interpénètrent obligatoirement.

Il nous semble retrouver ici chaque fois le postulat initial : un schéma — les fondamentaux — et le plan, où les noms « occupent la place » de ce poste fondamental adopté ici par convention. Dans un théâtre de service public, il est en plus convenu que soit couvert l'ensemble du répertoire, du baroque à la création.

Par exemple, à l'Opéra national de Bordeaux, sont proposées plus de 200 représentations dans des répertoires qui vont de la musique baroque aux œuvres contemporaines, de la danse classique au hip-hop, et toute une programmation

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pour le jeune public. Il est aussi des normes sédimentées autour des [opéras] « fondamentaux » qui sont consensuelles[136]. Tout ce temps, le programmateur est en contact avec des agents, il écoute, il sait, on lui fait des « offres qu'on ne pourra pas refuser », puis il a un titre, puis un autre. Et vient le moment de poser la question de la mise en scène.

> *« C'est toute la maison, la brochure, la construction de la brochure de saison, c'est la construction coordonnée de la direction artistique, qui a fait le choix de donner telle et telle œuvre et tel et tel artiste, qui transmet ensuite ces informations à la communication, qui centralise ces noms, ensuite c'est le travail du planning général, qui va fixer les dates, les lieux dans lesquels auront lieu les représentations. »*

Le metteur en scène[137] actualise une création patrimoniale, et amène de l'inédit sur scène. Le metteur en scène, pensons-nous, a un rôle de traducteur à l'opéra, de passeur entre l'œuvre du passé, car il s'agit le plus souvent de compositions musicales et de livrets déjà écrits et issus des siècles qui l'ont précédé, et le présent du spectateur. L'ennoblissement de sa fonction à l'opéra concorde pensons-nous, en France, avec les demandes des tutelles et la notion de service public. Et puisque, « par définition, la représentation théâtrale ne laisse pas de traces, la consécration du metteur en scène ne saurait être différée dans le temps », son rôle et sa vision sont liés à la conjoncture et aux politiques du moment.

À l'opéra, même lorsque c'est entendu de la sorte, il reste une série de contraintes qui restreignent non seulement le travail du metteur en scène, mais son rôle même, et sa fonction de passeur. L'opéra, c'est pour beaucoup le théâtre grec d'origine : avec le récit, les acteurs, la danse, le chœur, et l'objet du propos politique qu'il a pour fonction de faire circuler dans la cité. Le théâtre en est une version simplifiée

---

[136] Les « top vingt », que l'on retrouve sur Opera Base (http://operabase.com/) et dans l'étude d'Agid et Tarondeau 2010 (http://www.opera-management.fr/), qui ont conclu que plus l'Opéra recevait de fonds publics, plus il présentait d'œuvres contemporaines, les Opéras américains étant les plus enclins à offrir une politique artistique d'œuvres classiques. Nous dirions que, dans le cas français, les cahiers des charges contribuent à cette représentation des créations contemporaines.

[137] « Dès lors, comme le montre la longue et complexe histoire de la décentralisation en France, ce sont les politiques publiques, nationales ou municipales, qui, par une nouvelle forme de mécénat et par la justification de l'activité au nom de la transmission au public, ont contribué à l'invention du métier de metteur en scène » (Lambert 2001 : 380).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qui n'a gardé que le texte et aurait, pensons-nous, ce faisant, pu incarner ce passeur qui a permis de garder la force politique contemporaine.

L'opéra, avec ces formes — entités présentes dans la structure organisationnelle — qui se sont depuis professionnalisées et spécialisées chacune pour soi, ne permet pas cela, ne permet pas ce rôle central de la mise en scène comme compétence politique et du metteur en scène comme passeur ou artiste à part entière. Benoît Lambert écrit qu'en effet, « ils oscillent entre la tentation de contrôler toutes les composantes de la représentation — les auteurs, les acteurs —, et ainsi s'affirmer », et entre l'effacement (derrière les composantes). Ce serait ce déchirement, selon lui, qui serait ce qui les « a conduits à justifier leur activité artistique au nom du public, et plus largement à endosser une identité de passeur » (Lambert 2001 : 380).

Bien souvent, les poids relatifs de ces activités leur assurent une place importante dans un Opéra. C'est ce qui place le metteur en scène à l'opéra dans cette position aussi contraignante qu'inconfortable, une position d'entre-deux qui fait de lui un personnage extérieur. Le metteur en scène est finalement souvent le seul qui est à la fois mis à l'écart de cette donne et premier lorsqu'il s'agit de présenter le spectacle dans les médias. Il est dépendant d'une organisation prédéfinie, programmée.

L'existence dans une même maison d'activités lyriques, chorégraphiques, symphoniques appelle à son tour des relations de management propres à assurer le succès des unes et des autres. La question des métiers est par ailleurs aussi centrale et la pression des groupes professionnels bien réelle. Elle a d'abord concerné surtout les orchestres, pour ensuite s'étendre à d'autres corps de métier, au fur et à mesure, notamment, de l'entrée des syndicats et de lois régissant le travail dans les théâtres, comme autant de parties prenantes à prendre part, justement, aux processus décisionnels.

Le schéma ternaire de départ est ainsi démultiplié et le plan, à la fois enrichi, et mis en tension sans commune mesure avec ce qui pourrait en être dans une autre

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

forme artistique. Et comme le « plan » se produit au fur et à mesure, dans « stabilité » nous entendons également un choix fait par la municipalité : certaines auront une préférence pour le lyrique, d'autres pour le symphonique, d'autres pour des programmations conservatrices, d'autres ne s'intéresseront pas du tout à leur Opéra et miseront sur les bibliothèques, l'urbanisme, les centres d'arts visuels ou encore le sport. C'est en ce sens que la concurrence entre les formes, dans une même ville, n'épargne pas l'Opéra, au sein de son organisation comme par rapport à l'offre et aux projets extérieurs qui sont tous soutenus par sa tutelle.

Si, par exemple, l'Orchestre national de Toulouse se détachait du théâtre du Capitole, si la norme conventionnelle « préférence à l'opéra », ou « priorité à l'opéra », n'était pas présente, il faudrait à la ville de Toulouse un orchestre supplémentaire pour jouer dans la fosse. Celui-ci deviendrait l'Orchestre du Capitole de Toulouse, à distinguer de l'autre (Orchestre national de Toulouse), sur le modèle des orchestres parisiens. Cet élément est important pour comprendre l'avènement de la première labellisation d'un opéra en région. Le projet fut mené par le politique et devint lui-même un enjeu politique[138]. La Ville de Lyon, ne pouvant plus supporter financièrement, seule, deux orchestres majeurs, la ville fut-elle historiquement mélomane et attachée à ses orchestres, le Maire a fait appel à l'État. Et, tel que nous le résume un de nos interlocuteurs, et que l'a réitéré par les interlocuteurs du ministère de la Culture et de la Communication : « l'État descend et pouf ! Cahier des charges ».

IV. 7. 2. Pour la ville et son Opéra, un choix, des enjeux

Pour la préparation de ce qui concerne la partie lyrique à proprement parler, les artistes sont retenus en moyenne trois ans à l'avance. Ce travail demande donc de

[138] « En 1995, l'invention d'un label "opéra national" à la demande de Raymond Barre, qui refusait de financer deux orchestres dans sa ville de Lyon, ne s'explique pas autrement. L'attribution de ce label et le lot de subventions qui l'accompagne sont devenus au fil des années un enjeu politique » (Lamberger 2001:74).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

la part de la direction dans son ensemble d'avoir une vision projective sur trois ans, au moins, car cela peut porter sur cinq ou six ans, voire plus, pour la réservation d'un premier rôle très demandé ou d'un risque à prendre sur un jeune talent dont on projette l'éclosion. Il arrive que l'on imagine une saison, et même si on peut la payer et la faire entrer sur son plateau, matériellement et dans le temps, on se retrouve parfois confronté à une défection majeure qui mettra en péril tout l'échafaudage. Sur une telle durée, tout peut arriver et cette incertitude constante, à tous niveaux, même politique, fait partie de la vie de l'Opéra et de ses métiers et de leur organisation.

Derrière ce travail de préparation de la programmation, des enjeux majeurs sont, eux, certains et constants. D'abord, au niveau de la ville, où il y a toujours et partout des publics constitués : amateurs de tels ou tels ouvrages, de la façon dont ceux-ci sont montés, et le politique. Le bailleur de fonds a un projet général. En France, c'est souvent le maire, et le maire veut se faire réélire.

> *« Par contre, il est évident que si on ne respecte pas le budget et puis si, à terme, la programmation qui est proposée ne correspond pas à ce que peut attendre une collectivité, à ce que peut attendre le public, même si on est là aussi pour faire évoluer aussi le public, il est bien évident qu'il a des conclusions à tirer sur la présence de tel ou tel à la tête d'une structure de spectacles, mais c'est vrai qu'on a une autonomie relative, tout de même, d'abord parce qu'on doit travailler à l'intérieur d'un budget, c'est quand même un système concret. »*

Dans le cadre d'une régie municipale, tout engage la responsabilité du maire : de la sécurité physique et financière, à la visibilité médiatique, en passant par les choix politiques, et donc de dépenses publiques engagées. Même si la marge de manœuvre est réelle, disent certains plus que d'autres, il faut miser sur une bonne entente et sur la stabilité, car les grandes orientations sont discutées avec le Maire et quelques conseillers et le budget voté en conseil municipal.

La direction se tourne parfois vers les coups médiatiques, avec une politique de « promoteur », posture difficilement contournable dans un marché où croît sans cesse la concurrence. D'autres, comme Gerard Mortier, précédent directeur de l'Opéra national de Paris, pensent l'opéra comme « art social » apte à moraliser,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

en quelque sorte, individus et sociétés, sur les traces des penseurs du XIXe siècle. Dans tous les cas, la programmation, c'est ce que l'on a voulu voir et donner à voir. C'est l'activité de la maison et l'expérience des spectateurs qui y sont programmées.

> *« À partir du moment où la ville, et de fait avec un héritage qui est très lourd en termes de coûts… »*

À Toulouse (annexes 4, entretien no 6), la programmation se fait généralement à partir des artistes disponibles. Concernant les titres, il existe ce que nous pourrions qualifier de convention, qui touche autant la tradition opératique que les attentes des publics. Par exemple, « une saison sans un opéra de Mozart », est selon cette convention, difficile à imaginer, encore plus sans un grand [opéra] Italien, et un grand Allemand. Le directeur général du Capitole de Toulouse précisait aussi que tous les trois ans « il faut un Russe, ou un Tchèque », de sorte à nous faire comprendre l'aspect hautement conventionnel de l'exercice programmatique, peu importe sa liberté d'action.

> *« Moi, une de mes idées, c'est qu'une saison doit comporter, représenter le répertoire dans son intégralité, dans une maison de service public, du baroque à la création contemporaine. Premier point. Deuxième point : vous imaginez mal une saison sans un Mozart, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand Italien, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand Allemand, Strauss, Wagner, peu importe. Cette année, c'est Oberon qui a tenu cette place, même si Weber, c'est un peu décalé. Voilà, il y a des fondamentaux comme ça. »*

Au niveau régional, ce sont des publics constitués que se soucie le plus le responsable de la programmation, car il est risqué de les diviser, sauf si la structure s'y prête (café-théâtre, par exemple). Le public est ici constitué par la culture environnante, la tradition, le dynamisme, d'éventuelles présences de conservatoires ou d'universités voisines, etc. Un public perdu, les directeurs le savent et le disent, ne se retrouve jamais. À travers tout ça, une direction de théâtre peut jouer de multiples jeux. Parfois, elle est contrainte de les jouer. Le plus commun est de jouer pour soi, individuellement. Dans ce cas, la programmation reflétera l'ambition personnelle du directeur artistique. On

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

retrouve ici les créateurs d'événements et les fervents défenseurs d'une actualisation des œuvres et de leurs passeurs, les metteurs en scène, au sens où nous l'avons présenté précédemment, de type Gerard Mortier et Bernard Foccroulle[139]. Il arrive qu'il y ait, dispersées aux quatre coins d'un même pays, trois *Toscas*. C'est rare, mais possible. Lorsque c'est le cas, c'est souvent (pas toujours) voulu, et cela suit une logique de pari : « comme la mienne est meilleure que les autres, je mise dessus et je gagne », expliquait un directeur technique, « tel qu'arbitré par la presse internationale ».

> *« Ce que Bordeaux défend, que Thierry Fouquet défend, et Isabelle Masset défend, ce sont les jeunes voix. Mais les jeunes voix, parfois, c'est réussi sur un ensemble très cohérent ou sur une série de spectacles, mais ils n'auront jamais la capacité de canaliser l'attention des amateurs de lyrique au niveau national et encore moins international. Mais si on fait le calcul : quelle est la différence entre les cachets que nous donnons aux jeunes voix et les cachets, peut-être pas le top 10, mais disons juste en deçà du top dix et peut-être quelques fois le top dix, on est sur combien si on compte un plateau, on va être, allez, je vais dire 30 000 euros, sur un plateau, je me donne vraiment pas mal de marge, sur un plateau, au bout de x représentations, ça fait 1.2 million, 1.2 million pour être au niveau des plus grandes scènes. »*

D'autres préféreront donner l'impression de jouer de façon collective, peut-être pour se garantir une prolongation de contrat. D'autres encore joueront ce qu'ils ont envie de faire, parce qu'ils ont une personnalité déjà accomplie et qu'ils n'ont que l'ambition de faire plaisir ou de surprendre le public, mais la réalité d'une simple défection d'artiste peut les rattraper.

L'auditoire normatif ne s'arrête pas au niveau local. Tant sur le plan national que sur le plan international, ce sont les critiques qui occupent le rôle central et que l'on doit satisfaire, et c'est d'eux que l'on doit se faire remarquer. Ici, l'important c'est de donner de la puissance à la programmation, pour se permettre de tourner les spectacles, d'avoir une grande audience : « Un bon article dans *Opéra International* permet d'avoir l'écoute de confrères puissants et donc une

[139] Directeur du Festival international d'art lyrique d'Aix en Provence depuis 2007. Il a été directeur du Théâtre royal de la Monnaie, à Bruxelles (1992 à 2007), où il a succédé à Gerard Mortier.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

reconnaissance, et donc une écoute plus amicale de ses commanditaires », nous a confirmé le directeur technique du Capitole de Toulouse.

Les tutelles s'attendent aussi, cette fois explicitement, à ce que l'Opéra rende visibles les politiques culturelles, « puisque dans le cahier des charges de l'Opéra national de Bordeaux, il y a un certain nombre de missions que l'on doit accomplir ». Dans le cadre d'une gestion municipale, « le patron, c'est le maire », et « un maire n'est pas un professionnel du spectacle ». Pourtant, ou néanmoins, chaque décision prise engage sa responsabilité, même en ce qui a trait à la qualité des prestations d'un théâtre. Pour répondre à cet enjeu qualitatif, seront mis en place un ou plusieurs délégués devant veiller aux affaires et faire le pont entre les deux entités. C'est chaque fois la Ville qui est mise de l'avant ; ce sont ses décisions qui sont visibles au travers des activités de ses créatures.

L'élargissement de la gouvernance, de manière générale, suit l'accroissement du financement public, et ce, plus encore lorsque ce dernier en vient à se diversifier avec des financements croisés (État, Ville, Région, Département) et à pousser vers une territorialisation accrue des activités (avec leurs logiques et demandes respectives qui tendent à s'empiler), sous le poids des liens qui lient les sources de financement et les catégories d'activités proposées.

La Région n'a pas légitimité en matière de culture. La Ville et l'État en ont une. Leurs demandes, en matière de missions, seront de fait différentes et toucheront, au cœur de l'Opéra, à des aspects prédéfinis correspondants à leur domaine de compétence. L'élargissement, donc, des sources de financement, la gouvernance en France étant de nature politique uniquement, déplace l'attention sur d'autres tutelles que celle, originelle, de la Ville. Ce fait agit bien entendu sur les choix programmatiques qui seront mis de l'avant.

> *« Ça se comprend, et ils s'en donnent les moyens, ils s'en donnent leurs moyens avec les résultats qui répondent plus ou moins à leurs attentes, à la grande satisfaction de leurs citoyens, de leur ville ou aux alentours, avec le sentiment de monter des projets de grande qualité. Et encore, rien ne dit que ce soit des projets de mauvaise qualité. C'est simplement de celles et ceux qui se permettraient de dire que ce sont des projets de bonne ou de mauvaise qualité. Tout dépend de quel point de vue on se place. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Cette direction de la demande du bas vers le haut, alors que les villes sont traditionnellement prestataires de services, interroge le rôle de la ville et a pour résultat plusieurs tendances et dynamiques télescopées avec une montée de l'attention portée à la culture.

> *« C'est évident, il y a eu à, à Lyon, puis à Strasbourg, des politiques qui se sont engagés de manière très active, dans cette demande de reconnaissance. Parce qu'en fait c'est vrai, le label c'est une reconnaissance, une identification qui fait, alors dans le réseau, on dit là, l'Opéra national du Rhin, qui en plus a sa particularité d'être sur trois villes… c'est vrai, c'est, c'est une reconnaissance ! C'est évident. Et puis c'est aussi des moyens considérables ! Et en l'occurrence pour l'Opéra du Rhin ils ont été très considérables, comme on ne le refera, je pense, plus. C'était une autre époque, quasiment une autre époque, mais, financièrement parlant j'entends, cette fois, le ministère de la Culture était encore, je dirais, à une phase où il avait de gros moyens… je ne dis pas qu'il n'en a pas en ce moment, mais on est tous dans une situation qui n'est plus comparable, effectivement. »*

Le label « opéra national » est en réalité considéré comme une appellation en direction des publics institutionnels, professionnels et extérieurs. Le label national marque de fait leur exception, ou les met dans un cadre d'exception qui la leur confère. Il ne constitue pas ni ne revêt seul le rôle de catalyseur de la logique de partenariats, d'autant que certains avaient déjà élargi leur périmètre politique d'abord avec la Région, le Département, et parfois avec l'État, de plus en plus présent, avant même qu'il ne soit question de labellisation.

IV. 7. 3. Une réponse politique à un problème économique

Autrefois relativement seuls aux côtés de l'Hôtel de Ville et de l'Église, avec le statut de théâtre de ville longtemps central, voire unique, les Opéras se retrouvent, dans les années 1990 en particulier, confrontés à une offre culturelle à laquelle ils sont intégrés et avec laquelle ils sont de plus en plus en concurrence, entre autres concernant les financements et l'attention médiatique dont ils ont besoin pour se réaliser. Le cas d'un appel des villes à l'État arrive au moment où ce dernier est devenu accompagnateur-promoteur des initiatives de ses sujets. Il entre dans une

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

histoire d'appartenance aux villes et dans un contexte de médiatisation des formes culturelles, de recherche de rayonnement, de besoin de financement des Opéras, de volonté de pérenniser ses effectifs en l'absence de politique lyrique les villes appellent à l'aide et l'État choisit de s'associer à certains d'entre eux, à certaines conditions.

La labellisation d'organisations culturelles n'est pas chose neuve dans le secteur culturel en France, et chaque ministère voire chaque secteur en organise l'utilisation. Il serait néanmoins difficile et présomptueux de vouloir retracer toutes les décisions qui ont été prises au sujet du label « opéra national ». Ce serait comme regarder l'histoire de l'extérieur[140] en France parce que la gouvernance de l'État en matière de culture est centrale et cette dernière est tributaire de sa reconnaissance.

La question des labels est devenue une question avec Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication de 2002 à 2004, ainsi qu'avec le rapport de Bernard Latarget intitulé « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant » (2004), concernant le contexte et le financement des organisations, l'ouverture ou non des réseaux, et s'il était possible de les faire croître ou d'en retirer des éléments. Ces questions sont éminemment politiques. Dans sa lettre de mission pour le « débat », Jean-Jacques Aillagon avait demandé la refonte des réseaux d'établissements subventionnés, la redéfinition des missions de service public (application de la charte) et « la prise en compte des exigences d'aménagement culturel du territoire ». La question du ministre était aussi celle de ce que signifiaient tous ces labels, et surtout leur nombre, au ministère de la Culture et de la Communication.

Rétrospectivement, lorsque l'on regarde le tout depuis la position d'un ministre, la forme en est en effet très baroque. L'expression « label national » est en fait née avec les scènes nationales, qui ne sont pas un modèle, mais une collection, que

[140] Entretien avec Franck Bauchard en juillet 2009. Il a été pendant toute cette période inspecteur pour le théâtre à la Direction de la Musique de la Danse du Théâtre et des Spectacles, au ministère de la Culture et de la Communication (1998-2003).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

l'on avait regroupée en un réseau pour des raisons financières. Les choses se sont ensuite accumulées, stratifiées, sédimentées. Le fait que certaines organisations se soient autolabellisées ne simplifie pas les choses. Dans l'histoire, certaines structures ont en effet adopté un label de façon autonome, parce que ces dénominations leur apparaissaient comme un moyen de pérenniser ce qu'elles appellent leur « institution ». Ces autolabellisations ont ensuite eu pour effet de donner lieu à des regroupements de structures, comme l'avait fait le théâtre à l'époque du ministère de Jeanne Laurent. Le ministère de la Culture et de la Communication a bien précisé en entretien le contexte d'émergence de ces autolabellisations et de sa réaction quant à leur prolifération.

Au ministère de la Culture et de la Communication, on retrouve essentiellement des labels liés au patrimoine, à l'architecture, au paysage et au territoire. Les librairies indépendantes ont aussi leur label. Le label « scène nationale » est quant à lui un pouvoir d'État. Certains concernent l'Europe (Année européenne du dialogue interculturel), d'autres le cinéma (label « Jeune public »), le tourisme (Tourisme et handicap), les arts vivants (Scène nationale) ou encore les musées (Musées de France). En musique, on trouve le label « Centre national » de création et des labels « Orchestre national », parfois « autoattribués ».

> *« L'orchestre national de Lille, c'est appelé tout seul « orchestre national de Lille ». C'est un orchestre qui provient des [orchestres symphoniques de radio]. Dans les années 1945 et 70, la politique des orchestres, quand elle n'était pas faite par les opéras, elle était faite par la télévision, ce qui était la radiodiffusion. Et sur le moment où la radio a dit « c'est trop lourd de [financer] tous ces orchestres », s'est posée la question de les structurer autrement. Donc, le terme national, aujourd'hui, on le reconnaît indirectement, parce qu'on aide ces orchestres d'un effectif de grand symphonique et on considère qu'ils ont tout à fait légitimité à s'appeler, à s'appeler « national ». D'ailleurs, quand un veut s'appeler « national » alors qu'il ne l'est pas, on lui fait remarquer, non pas qu'on ne lui donnera pas le label, mais qu'il ne correspond pas aux critères, que ces autres, par lesquels on reconnaît les autres. On ne peut pas dire qu'on ait vraiment affaire à l'attribution d'un label au sens plein du terme. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Ces labels ne sont que quelques-uns de la longue liste[141] des labels créés et attribués par l'État en France dans le secteur de la culture, moins réglementé que celui de l'agriculture, beaucoup plus strict et soumis à des normes publiées et contrôlées. Le ministère se sert des labels dans le cadre de ses politiques pour identifier des catégories de structures. Il est dans ce cas une forme de commodité s'étant imposée au fur et à mesure pour « faire lire la politique qui était menée », plus pour rendre visibles en quelque sorte les orientations du gouvernement que par processus de revendication ou par logique d'agrément, comme ce fut le cas, par exemple, pour les centres dramatiques nationaux. Mais le terme « national » prend le rôle d'une étiquette dans une logique d'autopromotion, telle qu'observée par la direction responsable du lyrique au ministère de la Culture français. Il s'agit là de la règle générale en matière de label, la seule exception à cette règle étant le cas du label « opéra national de région ».

> *« Alors la question du « national », j'y viendrai parce que c'est pour le coup, un, un début de, de contamination. Les orchestres nationaux, en réalité, le label orchestre national, pour nous on ne le reconnaît pas en tant que tel, on ne lui donne pas une valeur particulière. On constate qu'ils ont un orchestre qu'ils appellent national, qui correspond en gros aux orchestres symphoniques, qui sont aidés à titre de grands orchestres permanents symphoniques. Mais le terme national est un peu, euh, je dirais un effet d'étiquette au sens de label est une étiquette, mais de simples étiquettes si j'ose dire […] des éléments de marketing, de ventes, tout simplement. »*

Dans le cadre de la labellisation qui nous concerne ici, celle de faire de certains Opéras en région des Opéras nationaux de région, la première raison, ou « urgence », pour reprendre le vocabulaire présent dans la définition du dispositif chez Foucault, qui en a porté la création est d'ordre *comptable*. Il s'agit d'une labellisation en réponse à un problème jugé d'ordre comptable, mais qui a été présenté comme un geste de reconnaissance, de la part du ministère de la Culture et de la Communication, juge en la matière, de l'excellence des actions posées.

[141] URL : http://www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/synthese_regions4.htm. [Consulté le 2 juin 2011].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La deuxième serait ainsi d'ordre *artistique*, une question plus complexe à résoudre puisqu'elle contient la question d'un jugement esthétique, d'une appréciation qui peut être portée par le ministère sur la qualité, un « sujet à caution », nous disait un des directeurs d'Opéra rencontrés. Le projet artistique, selon un directeur ayant négocié ces ententes, « servait à confirmer qu'il s'agissait bien d'un Opéra national » et pas d'une simple subvention. La troisième raison est d'ordre *politique* et rejoint les deux premières à plus d'un niveau.

C'est avec le projet de loi de 1998 sur l'aménagement culturel du territoire que le ministère de la Culture lance une politique de classement de certains Opéras dans la catégorie « opéras nationaux de région ». On sent une volonté de la majorité d'aller vers les difficultés du monde lyrique dont ont profité les Opéras en région, ouvrant ainsi la voie à la « reconnaissance du travail exceptionnel » de certains d'entre eux.

> *« Oui donc, on a effectivement conclu une sorte d'accord avec ces maisons. Ceci dit, on a tout d'un coup l'impression qu'il y a eu distribution de labels comme ça… ça s'est fait en fait de manière extrêmement progressive. […] Alors, ça a été effectivement une sorte de, de négociation je ne dirais pas ça, mais disons en tout cas d'échange avec l'équipe de l'époque. Voilà, nous participons, mais nous État avec l'ensemble des autres, la Région et bien sûr la Ville. »*

La Charte des missions de service public de Catherine Trautmann de 1998 accentue le mouvement vers le partenariat avec les collectivités territoriales et le développement culturel du territoire. Elle statue, notamment, sur la question des missions de services publics, la rémunération des « dirigeants des entreprises » (culturelles), la responsabilité artistique et culturelle du directeur, les responsabilités financières et de gestion du directeur, les conditions de nomination des directeurs, la responsabilité territoriale, artistique, sociale et professionnelle des équipes et des structures.

Ce n'est qu'en 1999, que Catherine Trautmann, alors ministre de la Culture et de la Communication (depuis 1997), parle en conférence de presse de « l'examen à échéance d'un an de l'attribution à quatre structures du label "opéra national" : le

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Grand Théâtre de Bordeaux, l'Opéra de Montpellier, le Théâtre du Capitole de Toulouse et le pôle lyrique commun de Metz et Nancy ». La ministre souhaite réaffirmer son « soutien prioritaire aux maisons d'opéra inscrivant leur activité dans une recherche de complémentarités territoriales et dans une articulation avec les autres formes de la vie musicale et une aide accrue à la création et à la diffusion lyrique de proximité » (Lamberger 2001:74). On ne manque pas de noter qu'elle a été députée du Bas-Rhin en 1997 et maire de Strasbourg et présidente de la Communauté urbaine de Strasbourg (CUS) de 1989 à 1997 et de 2000 à 2001, périodes entre lesquelles elle est ministre de la Culture et de la Communication (1997-2000).

En 2000, le 27 mars, Catherine Tasca succède à Catherine Trautmann en tant que ministre de la Culture et de la Communication. Aucune politique culturelle n'existe en matière d'art lyrique dans les collectivités ou régions. On trouve alors peu de cahiers des charges, sauf implicites et orientés autour d'un objectif : remplir la salle. Carte blanche est donnée en matière artistique aux directeurs à qui on demande tout simplement de respecter le cadre du budget qui leur est accordé.

> *« En fait le label c'est avant tout de l'argent, c'est Libermann qui disait ça lorsqu'il était directeur de l'opéra de Paris : l'opéra c'est un problème d'argent, le reste on sait faire. Effectivement, il n'avait pas tort, mais ce n'est pas qu'un problème d'argent, c'est d'abord un problème d'argent, mais il va de soi que l'intérêt du projet artistique va jouer son rôle. »*

Avec l'État sur sa structure de gouvernance, la question de la qualité prend un tout autre sens. Nous en prenons pour exemple l'Opéra de Nice, qui s'était vu retirer quelques années avant sa subvention du ministère de la Culture pour des raisons d'insuffisance sur le plan de la qualité artistique. Il eût été étonnant qu'on y revienne avec un label national, d'autant plus que le maire s'accommodait fort bien de son autonomie. Qui plus est, un minimum de traçabilité s'impose lorsque les sources financières se multiplient. Les jeux de pouvoir et de visibilité touchent aussi à ces aspects qui font que, dans le cas des Opéras non labellisés, une fois établie, la relation stable entre la Ville et son Opéra permet une projection plus

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

sereine, une anticipation de part et d'autre qui allège le fardeau de l'ensemble de la direction.

Dans l'ensemble, l'idée est dès le départ pour l'État de consentir à procurer un soutien financier aux Opéras à certaines conditions, l'une étant un cadre juridique permettant à l'État de suivre l'utilisation des fonds, les autres concernant l'utilisation de ces fonds, en accord avec les politiques (Ville, Région, Département) : qu'ils soient utilisés selon des thèmes alors chers au ministère que sont la modernisation et l'adaptation, sur les plans, par exemple, de la diffusion et du répertoire présenté sur une saison. Cette politique de contractualisation constitue une évolution importante à la suite des interventions plus ponctuelles qui avaient cours auparavant[142]. Des contrats pluriannuels sont signés par les DRAC dès 1997 avec les Centres dramatiques nationaux, les Scènes nationales, les orchestres permanents, les centres d'art. Les aides de l'État dont bénéficient l'Opéra Lyon et l'Opéra du Rhin représentent 13 % de leur budget de fonctionnement en 2000. C'est dire l'importance de ce label en matière de ressources purement financières. Le ministère sera alors submergé de demandes : Montpellier, Nancy, Toulouse, entre autres.

Du côté des partenaires institutionnels des collectivités territoriales, les politiques du ministère étant largement cofinancées par les collectivités territoriales, les labels intéressent pour des raisons utilitaires : visibilité, prestige, possibilité de comparer sa structure avec d'autres de la même catégorie pour demander une augmentation des subventions, etc. Le label servirait à justifier les hausses de subventions de l'État.

Pour ce qui est du choix des Opéras en région, une raison soulevée concerne la disparité considérable entre ce qui était accordé à la vie lyrique, à Paris, et l'argent

[142] La Réunion des Opéras de France pense que ce projet doit certes être initié par l'État, mais doit surtout être construite par les collectivités territoriales qui doivent défendre leurs opéras, des outils culturels dont le rayonnement dépasse souvent le territoire régional et dont les atouts sont nombreux. Laurent Hénart, Président de la ROF, dans un discours prononcé à Metz, à l'automne 2009.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qui était distribué dans les régions. Aux dires de Pierre Médecin[143], ancien Président de la Chambre professionnelle des Directeurs d'Opéra, ce sont en effet surtout des critères politiques qui ont joué. Le ministère n'a pas nié le fait, rappelant que la décision repose pour beaucoup sur la force de la volonté du maire de la ville en question. Pierre Médecin le confirme malgré tout : « On ne peut pas acheter l'administration française, mais on peut l'intéresser, se faire des alliés, qui ont l'expérience et les réseaux, le goût pour l'opéra ». Mieux vaut, dit-il enfin, avoir des amis.

Le processus est donc lancé à Lyon avec le maire, Raymond Barre, hautement considéré. La ville de Lyon a changé de visage sous la mandature de Raymond Barre (1995-2001), qui s'était engagé envers une politique de développement international pour la ville, avec tramway, pôles de compétitivité, et une volonté d'attirer les décideurs économiques et politiques internationaux et les sommités intellectuelles pour faire de Lyon un carrefour international et une ville culturelle européenne[144].

À Bordeaux, la labellisation s'est négociée au cours du mandat d'Alain Juppé, aidé du directeur de l'Opéra, Thierry Fouquet, bien connu à Paris où il avait longtemps dirigé le Ballet de l'Opéra. À Strasbourg, il s'agissait de Trautmann, à Nancy de Jean-Jacques Aillagon. Sans dire qu'il s'agissait là des seules raisons, la crédibilité, la légitimité politique et la force de conviction de ces maires, qui se chargeaient déjà bien des infrastructures, des organisations culturelles et des Opéras de leurs villes qu'ils ont ensuite voulu voir labellisés, surtout pour des raisons financières, et qui avaient déjà de fortes relations avec leur région, ont indubitablement joué sur la décision du ministère d'aller de l'avant.

> *« On parlait tout à l'heure de la ville, les villes [...] depuis l'origine, ce sont les villes qui ont porté les Opéras sur les fonts baptismaux. On évoquait tout à l'heure les CND, les CCN, les CCL, enfin tant dans le domaine du théâtre*

[143] Nous l'avons rencontré à son bureau le 18 décembre 2009.

[144] Mandature de Raymond Barre: http://www.pointsdactu.org/article.php3?id_article=931 [consulté le 16 octobre 2010]

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *que dans le domaine de la musique, la part de l'État est trois fois supérieure. Donc, encore une fois une particularité du monde lyrique et des Opéras, sur ce plan — aussi, et donc voilà, alors on a travaillé sur la première convention Opéra national, qui alors partait sur un certain nombre de missions à accomplir, incontournables effectivement, et qui donc méritaient en quelque sorte ce label, avec une part de subvention de l'État en plus de celle attribuée aux autres maisons. »*

Pour Pierre Médecin, les labels ne sont pas que des « histoires de subvention et de reconnaissance envers les maires passés par le Ministère ». Ils correspondent également à des périodes de développement urbain et de volonté des Communautés urbaines et d'agglomération, on imagine portées par le mouvement continu de municipalisation, de se mobiliser en faveur de la culture.

En 1998, les études sont en cours pour la labellisation des Opéras de Bordeaux, une ville de 200 000 habitants, et de Toulouse. Quatre théâtres lyriques restaient financés sur des crédits centraux : les Opéras de Marseille et d'Avignon, et les Opéras de Lyon et du Rhin, qui viennent d'être labellisés. Dans les autres cas, les aides de l'État sont déconcentrées au niveau des préfets de région (DRAC). Les Opéras en région, hormis ceux qui seront labellisés, sont laissés à la marge de ce mouvement et à la charge des municipalités. L'entente, qui doit impérativement impliquer la Ville, la Région et le ministère de la Culture et de la Communication (et le Département, si possible), passe par l'instauration de coopérations entre les grandes structures intervenant dans les champs de la production lyrique, musicale et chorégraphique dans la région. Pour ce faire, les partenaires publics s'entendent sur la rédaction d'une convention de préfiguration, visant à accorder à l'opéra le label « opéra national ». Nous rencontrons chaque fois un cas différent, une exception, une adaptation, ce qui fait qu'au fil du temps, l'ensemble n'a rien d'homogène si ce n'est l'appellation.

C'est ce que nous nous sommes demandé à la vue de la création d'un label « opéra national » alors qu'aucune politique lyrique n'existe en France et que la question du financement des théâtres d'opéra est loin de faire l'unanimité. Il s'est avéré que les choses n'étaient pas aussi tranchées et conservaient un fort taux de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

familiarité, de « sur mesure » et de continuité dans la gestion de l'opéra, toujours un peu distinct en regard des autres lieux de production artistique.

Tableau 3. Les cinq Opéras nationaux de région et du Capitole de Toulouse

	Bordeaux	**Lyon**	**Montpellier**	**Nancy**	**Strasbourg Mulhouse Colmar**	**Toulouse**
Lieu	Opéra national de Bordeaux	Opéra national de Lyon	Opéra national de Montpellier	Opéra national de Lorraine	Opéra national du Rhin	Théâtre du Capitole
Population ville	229 9000	465 3000	244 100	104 600	Strasbourg 272 800, Colmar 65 100, Mulhouse 111 300	431 500
Population CU/CA	CU de B. 677 849	CU de L. 1 217 583	CA de M. 378 565	CU du Grand Nancy 264 657	CU Str.457 928, CA Col. 94 919, CA Mulhouse Sud Alsace 173 445	CA du G.T. 613 126
Population Département	Gironde 1 386 996	Rhône 1 667 495	Hérault 992 497	Meurthe-et-Moselle 723 998	Bas-Rhin 1 076 997, Haut-Rhin 739 998	Haute-Garonne 1 169 497
Population Région	Aquitaine 3 099 000	Rhône-Alpes 6 005 000	Languedoc-Roussillon 2 520 000	Lorraine 2 339 000	Alsace 1 817 000	Midi-Pyrénées 2 755 000
Statut juridique	Régie personnalisée EPA (2002)	Association loi 1901 (1986)	Association loi 1901 (1990)	Régie pers. EPA (2004)	Syndicat intercommunal (1972)	Régie municipale autonome-budget annexe (1994)
Moyens artistiques	Orchestre national de Bordeaux Aquitaine (120 musiciens), Chœur (40 choristes), Ballet de l'Opéra national de Bordeaux (40 danseurs)	Orchestre (62 musiciens), Chœurs (36 choristes), Maîtrise et Ballet (34 danseurs) de l'Opéra national de Lyon	Orchestre national de Montpellier (95 musiciens) et Chœurs de l'Opéra national de Montpellier (31 choristes)	Orchestre symphonique et lyrique de Nancy (66 musiciens) et Chœur de l'Opéra national de Lorraine (30 choristes)	Convention avec l'Orchestre philharmonique de Strasbourg et l'Orchestre Symphonique de Mulhouse, Chœurs (40) et Ballet de l'OnR (33), les Jeunes Voix du Rhin (8 chanteurs et 2 pianistes), et la Maîtrise (70)	Orchestre National Capitole Toulouse (104 musiciens), Chœur (45 choristes), Maîtrise et Ballet Capitole (35 danseurs)

Source : données recueillies de l'État des lieux 2006-2008 produit par la ROF.

En 2009, les actions en faveur de la création et de la diffusion artistique et culturelle (spectacle vivant, arts plastiques, livre et lecture) ont mobilisé des financements de l'État, en région Aquitaine, à hauteur de 11 499 000 €. Parmi ces opérations, peuvent être citées les plus structurantes en matière de spectacle vivant, portées par des établissements bénéficiant d'un label national : l'Opéra

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

national de Bordeaux a bénéficié d'un soutien de l'État à hauteur de 4 073 000 € (aide au fonctionnement).

Tableau 4. Opéra national de Lyon. Subventions 2006/2010 TTC

	2006	2008	2009	2010	% évolution annuelle
Ville	5 863 313	5 980 580	6 222 195	6 346 639	2 %
État	5 473 534	5 583 005	5 808 558	5 924 729	2 %
Région	2 782 172	2 837 816	2 952 464	3 011 513	2 %
Département	2 782 172	2 837 816	2 952 464	3 011 513	2 %
Total	**16 901 191**	**17 239 217**	**17 935 681**	**18 294 394**	**2 %**

Source : Annexe II de la convention 2006-2010 de l'Opéra national de Lyon

À l'heure actuelle, les cinq Opéras dotés d'un label « national » reçoivent près de 20 % de leur financement de la part de l'État. Ils demeurent placés sous la responsabilité principale des villes qui financent la plus grande part de leurs budgets.

Le label se distingue également, dans la mesure où celui-ci présente en 2004 à la fois le montant moyen de subventions et l'écart type le plus élevé, soit respectivement 1,8 M€ et 0.96 %. Une telle situation implique de forts écarts entre les subventions versées (écart type de 1,7 M€). Au sein de ce label, 28 % du total des subventions, soit 6,6 M€, sont répartis entre 70 % des structures, tandis que

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

les seuls opéras de Lyon et de Strasbourg se partagent 44 % du total, soit 10,25 millions d'euros.

À Bordeaux, par exemple, en 2007, la dernière année de la précédente convention (2001-2006), qui est normalement une année de suspension où les évaluations sont menées, le financement de l'État était de 3 743 000 €, celui de la ville de Bordeaux était de 14 604 616 €. La Région Aquitaine donnait de son côté en 2007 1 219 592 €. En 2012, ces financements atteindront, respectivement : 4 743 000 €, 15 104 616 €, et 1 719 592 €. Les subventions sont conséquentes, même si elles n'atteignent pas toutes celles reçues par les Opéras nationaux de Lyon et du Rhin, qui ont pu profiter d'années plus fastes, sur le plan financier, au ministère de la Culture et peut-être aussi du fait qu'ils étaient les premiers à se faire ainsi reconnaître. Car une fois les engagements pris, les parties non seulement s'y conforment, mais ne peuvent ensuite que revoir à la hausse les aides accordées.

À l'Opéra national du Rhin, par exemple, à la fin de la première convention (1998-2003), le total des subventions atteignait 15 005 391 €. L'évolution en pourcentage sur la période de seconde convention (2004-2008), pour l'État seulement, atteignait 5 %. En Lorraine, l'État a versé 1, 644 millions d'euros en 2006, puis tous les ans jusqu'à atteindre 2, 844 millions d'euros en 2010. Les subventions versées par la ville de Nancy et la Région Lorraine étaient, en 2010, de 8, 906 millions d'euros et 1, 300 millions d'euros à la fin de la première, et dernière convention puisque la prochaine est en cours d'évaluation par les partenaires financiers (comité de suivi) et le service de l'inspection et de l'évaluation de la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et du Spectacle du ministère de la Culture et de la Communication.

Dans la foulée de la municipalisation de la culture, les villes et les intervenants locaux, sans oublier les associations d'artistes, sollicitent l'État qui demande de son côté à ce que les politiques publiques soient de plus en plus territorialisées et les actions socialisées. On parle ici de liens avec la population que les institutions culturelles emblématiques doivent représenter dans leur fonctionnement, de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

symbole d'identité locale ou de dynamisation des critères de proximité en favorisant la participation à la vie démocratique (Saez 1992 : 113).

Cette pratique rend visible la fonction première de la structure, tel que voulue par les tutelles, tout en dis-posant le directeur général à la place et dans le rôle qui lui sont assignés par et dans le dispositif. Chacun a mis sur pied à la demande de l'État un comité de suivi qui possède des pouvoirs de gouvernance importants, en contrepartie des subventions nationales : les missions y sont arrêtées, les programmes d'action et des budgets pluriannuels déterminés, des rapports d'activités (en principe) présentés. Le choix des directeurs demeure une prérogative des maires des villes, avec l'agrément de l'État. Ce dernier exige de ne s'impliquer que si d'autres niveaux de gouvernement sont déjà assis autour de la table de l'Opéra qui demande le label avec le supplément de financement assuré.

Les Opéras de région qui appartiennent à des villes qui souhaitent entrer en négociation avec le pouvoir central connaissent aussi cet état de fait, et deviennent le lieu même où se jouent ces transformations. Elles ne s'y limitent cependant pas, puisque l'on voit émerger dans les théâtres lyriques des villes, des pratiques semblables à celles utilisées par les Opéras nationaux. Les outils de visibilité et la nécessité de rendre ces maisons plus régionales par des actions de rayonnement concrètes sont partagés : une délocalisation de certains spectacles, parfois même la mise en place de collaborations entre différentes maisons d'une même région (mise en commun de ressources notamment).[145] Mais le dispositif a un rôle et crée des choses que son absence ne crée pas, la nécessité de changer de cadre juridique, par exemple, et la reddition des comptes à l'État. La question que l'on pourrait ici se poser : la labellisation, outre les moyens financiers octroyés, aurait-elle servi d'exemple, voire de modèle, pour les autres n'ayant pas été labellisés ?

[145] C'est d'ailleurs en Alsace qu'a eu lieu la première régionalisation d'un Opéra.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Sommes-nous ici plus près d'une logique de discipline que d'une logique de subventionnement ?

IV. 8. L'attribution d'un label de « qualité » sur les Opéras en région

IV. 8. 1. Les premiers moments du dispositif

Le label est octroyé et le processus de labellisation lancé pour des raisons qui appartiennent à l'histoire et à la situation politique de la ville qui le demande, d'une part ; la force de conviction de son maire d'autre part, et parce qu'un processus aussi mouvant, une fois enclenché, produit des questionnements qui trouvent leur solution dans une nouvelle labellisation. Le cas d'un constat de déséquilibre territorial (Figure 1) appelant à la labellisation d'un nouvel Opéra dans une région particulière, que cette structure ait ou non les attributs que l'on avait pourtant exigés des précédentes[146], est en ce sens exemplaire. Ce sont ces récits individuels que nous avons retracés par voie d'enquête.

Lyon, la première ville à recevoir ce label pour son Opéra, était à l'époque une structure développée de telle sorte qu'on pouvait, jugeait le ministère de la Culture, lui donner les moyens d'un politique artistique pour se développer sur les plans international et national. Il était vu comme juste et souhaitable de lui accorder de jouer dans la « cour des grands ». Les grandes villes ont alors pensé que l'État pouvait les aider et contribuer à leur rayonnement. Le label, pour ainsi dire, était né.

« Ce qu'on sait en revanche c'est qu'à l'époque, l'Opéra de Lyon était à l'évidence une structure qui s'était développée de telle sorte que

[146] Cet arbitrage n'est pas du goût de tout le monde, d'autant qu'il invite à la comparaison. La labellisation amènera avec elle un changement léger ou majeur des normes prévues au départ, rendant difficile la lecture du label pour quiconque n'en connaît pas le récit.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *l'encouragement financier pouvait lui permettre d'avoir un poids plus important sur le plan national et international. D'où l'idée de donner à Lyon les moyens d'une politique artistique, une politique pour le développement des représentations pour les Lyonnais, et aussi de jouer dans la cour des grands. Suite à cette décision, évidemment, les municipalités, les grandes villes, pour aller vite, ont regardé ça et se sont dit : « après tout, l'État, pourrait bien augmenter notre dotation et, de telle manière que nous puissions nous aussi à notre tour avoir un rayonnement plus important ».*

À Strasbourg, la question du label s'est posée au moment où la ville de Strasbourg a mis en place des fonds conséquents dans le but d'augmenter le nombre de représentations données à l'Opéra. Profitant d'un système unique en France, le syndicat mixte, Strasbourg a reçu l'accord de l'État, devant à un projet original, qui réunissait trois villes, à un développement avéré et visible et la reconnaissance d'une qualité artistique qui confortait l'État.

> *« L'Opéra du Rhin à cet égard était plutôt bien placé dans la mesure où, avec mon arrivée en 1991, et une dotation municipale de la ville de Strasbourg, et pas de la ville de Mulhouse, qui s'est considérablement augmentée, la question du label s'est posée, puisque la ville de Strasbourg a mis en place beaucoup d'argent pour une augmentation significative du nombre de représentations. Dès lors s'est mise en place une réflexion entre la ville de Strasbourg et l'État pour mettre en place un label. »*

À Strasbourg, comme à Lyon, il y avait sur place une masse critique pour s'intéresser à l'Opéra. C'est Laurent Spielmann, actuel directeur de l'Opéra national de Lorraine, qui dirigeait la maison. C'est lui qui a négocié le label avec le maire de la ville, et il est apparu assez naturel pour l'État de donner des moyens supplémentaires pour rééquilibrer l'écart entre la dotation strasbourgeoise et la dotation de l'État. Les choix faits, nous le voyons bien, sont largement liés à la force de conviction des villes.

À la suite de Strasbourg, Bordeaux et Montpellier se sont portées candidates. Concernant Bordeaux, il suffit presque de faire l'addition : une grande ville, avec un maire, Alain Juppé, d'une stature particulière dans l'Administration, le sud-ouest qui n'avait pas encore été labellisé, et la Région qui répondait à l'appel, bref, l'ensemble correspondait à l'idée que l'on se faisait du label.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *« Alors c'est aussi beaucoup lié, là, je dirais, à la force de conviction des villes. Aussitôt qu'il y a un adjoint à la culture […] C'est évident, il y a eu à, à Lyon, puis à Strasbourg, des politiques qui se sont engagés de manière très active, dans cette demande de reconnaissance. »*

À Montpellier, nous avions presque son contraire : une ville de gauche, et un maire, George Frêche, qui, depuis son élection voulait faire de Montpellier une ville musicale, et qui s'est battu pour ce label qu'il a bien fini par obtenir, au désagrément d'autres villes et Opéras qui s'interrogent encore sur sa justification. D'autant qu'après Montpellier, vint le cas de Nancy, le « plus petit des Opéras nationaux ».

> *« Parce qu'en fait, c'est vrai, le label c'est une reconnaissance, une identification qui fait, alors dans le réseau, on dit là, l'Opéra national du Rhin, qui, en plus, a sa particularité d'être sur trois villes… c'est vrai, c'est, c'est une reconnaissance ! C'est évident. Et puis c'est aussi des moyens considérables ! »*

À Nancy, le label national a été accordé sur un projet en préfiguration stratégiquement négociée et devant inclure, à terme, le théâtre d'opéra de Metz. L'attribution par le ministère permettait, lit-on sur le site web de l'Opéra national de Lorraine qu'il est devenu, « de faire son entrée au sein de ce réseau d'excellence des six grandes Maisons d'Opéra en France », qui « sanctionne un rayonnement régional » à mettre au jour.

Cette labellisation est présentée dans les documents de communication comme une « distinction » et une « véritable reconnaissance de la qualité du travail artistique et des compétences des équipes » de l'Opéra national de Lorraine. Le premier contrat de plan entre l'État et la région avait pour objectif de doter la Lorraine, une région considérée sous-alimentée sur le plan des aides dans le domaine de la culture, d'un Orchestre national, d'un Centre national de la danse et d'un Opéra national.

> *« Pour aller au bout de cette décision politique, qui avait été annoncée dans un premier contrat de plan, puis suivie dans un deuxième, datant de 2001, il fallait bien trouver une solution, à commencer par le ballet, devenu centre chorégraphique national, ensuite l'orchestre. Restait à mettre en place un Opéra national. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le projet de Catherine Trautmann, alors ministre, consistait à jumeler les efforts des Opéras de Metz et de Nancy pour « obtenir les masses financières critiques et mettre en place une circulation dans le domaine lyrique et de bénéficier par là d'un label national ». Il s'est trouvé que la ville de Metz a refusé l'idée de mettre en place un opéra national pour « deux raisons », telles qu'exprimées par Laurent Spielmann. La première raison est « parfaitement légitime » : il vaut mieux qu'il y ait plus d'offres lyriques sur le territoire que de les réduire ; les publics peuvent se déplacer d'une ville à l'autre. La deuxième raison concerne non pas l'opéra, mais la ville : Metz ne souhaitait pas « devenir une sous fonction de l'Opéra de Nancy ».

> *« Alors la question de Metz et Nancy c'est une question qui date d'avant… trois générations peut-être ! Ah oui, non seulement c'est vrai que dans les perspectives qu'on voit au secteur lyrique, mais pas seulement d'ailleurs au secteur lyrique il existe tout de même ce qu'on appelle peut-être un peu à tort, des mutualisations, en tout cas des rapprochements des maisons, on est, enfin, dans ce type de réflexion, essentiellement quand même il faut le reconnaître pour des raisons budgétaires, en se disant, pour le ministère ça coûte cher, effectivement. Voir quels peuvent être les ponts, autres que ceux de la coproduction des moyens autres que ceux d'une simple coproduction. Quand on a effectivement les deux maisons comme Metz et Nancy, se dire qu'elles se font la guerre c'est un petit peu ridicule. Bon, donc. Alors il y a eu en effet des tensions qui ont amené l'état à se désengager du financement de Metz. Au motif principal parce que c'était précisément parce que nous avions préconisé un rapprochement de ces deux maisons que, à cette époque, Metz avait refusé, mais c'était la responsabilité du politique qui a fait que, effectivement, le rapprochement ne s'est pas fait et on revient, effectivement, je ne sais pas, c'est en cours. »*

Or, les discussions concernant Nancy sont d'ordre technique avec la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) de l'époque, qui était opposée à l'idée d'octroyer le label, même si un effort financier de la part de l'État était envisageable, sans la réunion des deux villes en une seule entité « Opéra national ». Une ville, Nancy, qui souhaitait ériger un Opéra national, se retrouvait mise en rapport avec une autre ville, Metz, qui, elle, ne souhaitait ni label ni rapport avec Nancy concernant son Opéra. Il a été décidé de reprendre le tout du début, à partir de Nancy, en projetant une volonté de la part de Metz de se joindre au projet dans les années à venir. La décision fut donc prise à travers ce

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

contrat de plan et de cette idée d'ouverture envers Metz dont on souhaite toujours le rapprochement. « Évidemment, disait Laurent Spielmann, il y a eu un projet artistique qui a séduit, il faut au moins cela, nous disait l'actuel directeur présent lors des négociations, c'est essentiel, mais ce n'est pas suffisant. Il faut une politique ». La ville de Nancy, qui voulait obtenir ce label pour son Opéra, et montrer qu'elle en avait la stature, a demandé à l'État des moyens supplémentaires pour que soient démontrées les capacités de l'Opéra de Nancy à devenir opéra national de région. Pour le directeur de l'Opéra, il s'agissait là d'une « bonne politique de la ville de Nancy », qui a permis l'obtention du label avec les dotations supplémentaires qu'il apporte, et des moyens financiers en plus pour les trois premières années de « préopéra national ».

> *« D'un point de vue financier, cela a permis à la ville de faire des économies budgétaires dans le cadre du développement. Car le problème de la ville de Nancy, comme de la plupart des municipalités en France, l'opéra est un budget tellement important qu'il représente en général pas loin de 50 % d'une dotation à la culture dans une ville. Pouvoir compter sur les aides publiques venant d'autre [sources] Région, État [....] permet à la ville non pas de se défaire d'un Opéra, mais de rééquilibrer leur politique culturelle de telle sorte que le seul opéra ne soit pas celui qui va prendre tous les financements et plus la ville est petite plus le problème se présente de manière forte. Il y a des obligations basiques ne serait-ce qu'en matière de salaires, pour pouvoir tout simplement faire de l'opéra. »*

Le projet de préfiguration qui a servi de base pour la négociation d'une labellisation de l'Opéra de Nancy et de Lorraine incluait donc un rapprochement. Pour le ministère, ces mutualisations demeurent « la voix du bon sens ».

> *« Metz n'avait pas très envie de se rapprocher de Nancy à plus forte raison de se fondre dans celle de Nancy, parce qu'il y avait quelque part l'idée que Metz devait garder son autonomie, sa réalité, sa personnalité, celui de Nancy aussi, et que, on était très… La guerre qu'a Nantes-Angers, où les structures étant très différentes et très inégales, finalement, au niveau des forces respectives, où ils ont choisi la voie du bon sens. Mais ça ne s'est pas fait de façon aussi simple que ça. »*

La labellisation de l'Opéra de Nancy ne faisait pas l'unanimité, surtout au sein de la profession. Frédéric Chambert, actuel directeur général du Capitole de Toulouse, a été pendant trois ans Conseiller pour la musique, pour le ministre de la Culture, avant de prendre la direction de ce théâtre. Il avait auparavant occupé

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

des fonctions à l'Opéra de Paris, en tant que directeur adjoint. Dans ce cabinet ministériel vint surgit le projet de labellisation de l'Opéra de Nancy.

> *« Il se trouve que pour des raisons politiques, il a fallu faire de l'Opéra de Nancy, qui est un tout petit opéra, un opéra national. Symétrique de celui de Montpellier.*
>
> *J'ai dit à mon ministre :*
>
> *— Écoute, c'est grotesque cette affaire !*
>
> *Il m'a dit :*
>
> *— Mais non, il faut le faire, il faut le faire !*
>
> *J'ai dit :*
>
> *— Écoute, la seule façon de t'en tirer la tête haute, c'est dans la foulée je fais de Toulouse un opéra national. Tu dis « je relance le label opéra national, machin, voilà, et compagnie, Toulouse-Nancy, le petit et le grand… », et là, on peut fabriquer quelque chose qui ressemble à quelque chose ! Bon, je veux moi être conseiller, je suis ton conseiller, je suis un homme d'opéra, mais enfin c'est grotesque !*
>
> *Bon. Il dit :*
>
> *— Très bien, combien ça coûte ?*
>
> *J'ai dit :*
>
> *— Oh, 4-5 millions d'euros. Tout de suite.*
>
> *— Bon on regarde si c'est possible.*
>
> *— Oui, c'est possible.*
>
> *Et il dit :*
>
> *— OK, banco. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Après le cinquième et dernier, Nancy, les labellisations opéra national se sont en quelque sorte figées, l'État ayant pris conscience que « la technique utilisée n'était pas sans conséquence », non seulement sur le paysage lyrique, mais sur la légitimité du dispositif lui-même : pourquoi là, et pas ailleurs ?

> *« Et là, Nancy. Pourquoi là ? Pour l'ego, on dirait que c'est le projet artistique, mais l'enjeu n'était pas vraiment là. À tout point de vue, Nancy ne pouvait pas bénéficier d'un label. Toulouse avec Nicolas Joël depuis devenu directeur de l'Opéra de Paris avait une dimension internationale forte, avec un projet qui répondait à l'attente de son public. Je parle de Toulouse à dessein puisqu'il ne pouvait y avoir de comparaison entre Toulouse et Nancy puisque la reconnaissance n'y était pas la même. Pourquoi alors que ça aurait pu paraître une évidence ? Bizarre. Quelque chose d'étonnant qui a posé des questions notamment aux acteurs de la profession. »*

Fut alors posée la question : Toulouse ou Nice ? Toulouse et Bordeaux sont des villes en revanche trop éloignées géographiquement pour mener ensemble une telle réunion d'affinité. « Il y a donc une répartition à l'échelle du territoire qui fait que parfois c'est possible et ailleurs pas. Alors la question encore de Toulouse : pourquoi pas le label ? ».

> *« Toulouse est un exemple typique de réussite opératique qu'on ne comprend pas. Mais si on décide de prendre Toulouse pour un label national : pourquoi pas Nice ? Ce dont on se rend compte au fond, c'est que la répartition sur l'ensemble du territoire est inégale et qu'il n'y a pas de politique égalitaire des villes qui font de l'opéra. On pourrait bien après tout prendre un modèle et dire voilà, c'est comme ça que ça se passe pour toutes les maisons d'opéra. Alors est-ce que c'est la taille de la ville, la qualité artistique, est-ce les rapports politiques entre les villes ? On est arrivé à une situation paradoxale en France où le politique joue un rôle de plus en plus considérable. »*

À Toulouse, la subvention de la ville est de 25 millions sur l'Opéra, plus l'Orchestre, sur un budget municipal de la culture qui est de l'ordre de 120 millions. Il s'agit donc de 1/5 du budget de la culture dans cette ville seulement, investissement compris ; et il représente autour de 80 % du budget de la musique. Avec 20 millions d'euros, le Capitole ne couvre que son budget de fonctionnement. En comparaison, le financement de l'Opéra national de Paris, un sujet de discussion d'importance nationale, avec tous les ans une « bataille homérique » au sujet du budget qui lui est accordé et pour obtenir du financement en région. Néanmoins, chacun est conscient que, comparé au poids

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

relatif de l'Opéra de Paris dans le budget de l'État, celui, par exemple, du Capitole de Toulouse représente un poids bien plus important.

> *« Comparé au poids de l'Opéra de Toulouse dans le budget de la ville, le rapport est à 1/100, il est à 1/1000 ! Mettez 150 millions de subventions rapportées au budget de la France vous trouverez très facilement. Et prenez 25 millions rapportés au budget de la ville. Le budget du ministère de la Culture c'est à peu près 1 milliard 2 cent mille euros. Prenez 150 millions sur 1 milliard 2 cent mille euros : vous êtes à moins de 10 %, ce qui est déjà énorme. »*

Il se trouve que celui qui dirige le Capitole aujourd'hui est celui qui, à l'époque, avait appelé le maire de Toulouse depuis son bureau du ministère de la Culture pour lui proposer le label. Entre-temps, Nicolas Joël, metteur en scène et directeur artistique du Capitole depuis 1990, a été nommé à l'Opéra national de Paris pour succéder, en 2009, à Gerard Mortier[147]. C'est Frédéric Chambert qui lui succède à Toulouse. Mais les labels ne sont plus d'actualité.

> *« J'appelle le maire de Toulouse — à l'époque, ce n'était pas celui-là, il m'a renvoyé vers le directeur des services. Je lui dis :*
>
> *— la seule condition c'est qu'il y ait la Région ou le Département, parce que l'État ne veut pas être en tête-à-tête avec une seule collectivité territoriale.*
>
> *Et le monsieur qui était mon interlocuteur me dit :*
>
> *— oui, moi, très bien. L'État est prêt à mettre combien ?*
>
> *Je lui dis :*
>
> *— L'État est prêt à mettre 20 %.*
>
> *Il me dit :*
>
> *— Il faut que le Département mette 20 % et que la Région mette 20 %.*

[147] L'ancien directeur du Capitole de Toulouse, Nicolas Joël lui a succédé en prenant avant même son départ du Capitole le titre de directeur délégué de l'Opéra de Paris de sorte à préparer ses premières saisons. Nicolas Joël a commencé sa carrière à l'Opéra du Rhin, comme assistant-metteur en scène.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Je dis :

— Ça, monsieur le directeur général, c'est impossible. Vous ne trouverez pas un Département prêt à mettre 20 % de budget dans l'opéra, le Département n'a pas la mission culturelle...

— Ah, mais, c'est le ticket d'entrée !

Alors je lui dis :

— Vous vous rendez bien compte qu'en me disant cela, la conversation s'arrête.

Il me dit :

— Vous en tirez la conclusion que vous voulez. »

La décision s'est prise sur une donnée, un calcul, mais en creux il y a la valeur que chacun accorde à cet Opéra. La labellisation est profondément politique. Sans parler de l'idée que chacun se fait de ce qu'est, ou devrait être, *la* ou une maison d'opéra d'intérêt national, nous dirions, par extension, d'intérêt général, voire de bien commun, pour reprendre un principe de base souvent évoqué.

« La seule raison pour laquelle le théâtre de Toulouse n'a pas le label national, c'est la mésentente historique entre les différentes collectivités locales. C'est-à-dire que Toulouse est une ville, a été pendant très longtemps, jusqu'en 2008, une ville de droite, par hasard, par un accident de l'histoire dans une région de gauche, bon, une région de gauche très, rose rouge, rose vif, le socialisme méridional. »

La ville qui gouverne ce Théâtre a toujours préféré payer, « payer beaucoup d'argent plutôt que de le partager ».

« Alors, le Théâtre du Capitole est historiquement un théâtre municipal, comme tous les théâtres de France. Ensuite, il est devenu [national] dans les autres, dans d'autres villes, comme à Lyon, le premier, à Strasbourg, à Bordeaux, plus récemment à Montpellier, ce qui en fait est aberrant, ou Nancy, pour des raisons équivalentes à celles de Montpellier. »

Pour les autres directeurs, on se dit que, peut-être, Toulouse avait-elle un rapport plus difficile avec l'État, d'autant que oui, avec l'État, « c'est plus compliqué ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *« Un ancien Front national, passé au RPR, ou à l'UMP par la suite c'est quand même un peu sulfureux. Aujourd'hui, on peut bien imaginer que la politique des amis, qui a toujours existé, mais encore plus aujourd'hui sur la place publique. Toulouse donc, passée à gauche, pourrait peut-être l'obtenir. »*

La ville était encore gouvernée « à droite », et le Maire a préféré garder son Opéra. La question est presque simple : quel est le rapport des élus municipaux avec l'État dans le domaine de la culture ? Et enfin, qu'est-ce qui, compte tenu de l'existant, peut être développé ?

> *« Alors, Toulouse. La ville de Toulouse n'a jamais voulu partager les bijoux de famille avec l'ennemi. Or, l'État met un peu d'argent dans le Capitole. L'État met 2.8 millions dans le théâtre du Capitole, ce qui n'est pas rien, si vous voulez. Mais sur le budget général, si on inclut l'Orchestre, qui est 2 millions d'euros à peu près, ce n'est rien du tout ! Si vous voulez, c'est la raison en est là, ça traduit simplement la dimension politique de l'opéra, et ça, c'est une constante : c'est d'abord l'Académie royale de musique en France créée par Louis XIV, et le lien entre le pouvoir et l'opéra est consubstantiel, et voilà, or, objet de pouvoir, l'opéra c'est un instrument de rayonnement pour le politique, c'est un instrument de légitimité ! »*

À Strasbourg, en 1989, à l'arrivée de Catherine Trautmann, un choix fut fait pour la ville en matière de culture et ce choix fut d'ordre institutionnel. Au même moment, à Nantes, arrivait Jean-Marc Ayrault, député-maire, socialiste également, et le choix fait pour le développement de la ville en matière culturelle fut d'aller vers l'associatif, en permettant à des groupes comme Royal de Luxe de se développer, avec projets multiples, un développement culturel organisé à partir de la jeunesse, notamment la jeunesse étudiante, et une politique plus ouverte vis-à-vis des musiques actuelles.

> *« Vingt années après, la ville de Nantes s'est mise d'accord avec la ville d'Angers. L'Opéra Nantes-Angers s'est mis en place. [C'est vingt ans après que] le projet interrégional entre la Bretagne rennaise et la Bretagne nantaise se met en place. On voit que quelles que soient les politiques culturelles mises en place dans les villes, l'opéra continuera de jouer un rôle central, pas au même rythme suivant les villes, mais [il] va continuer à porter les projets culturels d'une ville même si ce n'est pas le centre de la politique, si ce n'est de la politique budgétaire. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le volet politique concernait aussi l'aménagement du territoire, une des trois priorités du ministère de la Culture, avec le maintien de la qualité et le développement des publics pour le lyrique. À Strasbourg, qui connaissait, historiquement, une histoire forte autour de la musique, il a été décidé de s'appuyer sur les institutions présentes, dont le Théâtre national de Strasbourg, le seul théâtre national entièrement financé par l'État en province, tout en les reliant par la mise en place d'une structure : le Festival musique, qui sert de point d'appui pour le développement de projets artistiques avec les autres partenaires et d'un niveau (qualitatif), nous précise-t-on, équivalent à celui observé sur le plan national et international.

> *« Alors un autre exemple qu'on peut évoquer tout de suite là c'est Angers-Nantes, par exemple, où effectivement, sans qu'il y ait fusion complète entre les deux maisons, enfin elles sont, c'est une seule et unique entité, dorénavant, voilà. Avec ma foi, un résultat artistique tout à fait intéressant. Bon, on ne va pas sans doute arriver à ne plus avoir que trois maisons d'opéra en région, mais en tout cas, ça nous intéresse beaucoup de, et c'est une réflexion que nous menons, d'essayer de, sur l'ensemble du territoire, de voir qu'elles sont les coordinations qui peuvent s'instaurer entre ces maisons encore une fois au-delà des simples échanges de coproductions, quand on veut travailler sur des coproductions, ce qui est quand même ici, ce qui devrait être en tout cas leur rôle que ça ne l'est aussi. »*

À Nantes aussi, c'est reconnu, mais en prenant un autre principe de base. Il a donc été décidé de défaire les projets financiers de l'Opéra de Nantes au profit de l'associatif. La question des rapprochements entre structures s'est posée dans le cadre de la labellisation, mais pas seulement, puisque le couple Angers-Nantes a donné l'exemple. Les Opéras en région étant mis en concurrence, ne serait-ce qu'à travers la ville qui les soutient et se fait représentée par ces derniers, il en faut peu pour nous permettre de penser que d'autres rapprochements et d'autres mutualisation des outils propres au lyrique verront le jour dans les années à venir, sous cette forme organisationnelle ou sous une autre.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. 8. 2. Changement de statut pour assurer la traçabilité de l'utilisation des subventions

La décentralisation des dépenses en matière culturelle confère à la municipalité une responsabilité telle que celle-ci et le gouvernement en sont venus à connaître un niveau de partage des dépenses qui les obligent à coordonner leurs actions sur le plan des finalités. Ce soutien vient à certaines conditions, l'une étant le fonctionnement dans un cadre juridique permettant à l'État de suivre l'utilisation des fonds accordés, ce que ne permet pas la régie directe, par exemple. Pour les Opéras ne disposant pas d'autonomie juridique et surtout financière, a été demandé un changement de statut.

Les Opéras en France fonctionnent, historiquement, en régie municipale directe ou à personnalité morale distincte (budget annexe), un cadre juridique commun pour la gestion des activités culturelles en France. La régie municipale, qui fait de l'Opéra un service de la ville avec tout ce que cela comporte comme façon de travailler, est répandue parce qu'historique, mais pas unique.

Des cinq Opéras labellisés, deux étaient déjà des Associations (Lyon, depuis 1986, et Montpellier, depuis 1990) et deux sont devenus des Régies personnalisées (Bordeaux, depuis 2002, et Nancy, depuis 2004). Le statut de syndicat intercommunal (Strasbourg, Mulhouse, Colmar) de l'Opéra national du Rhin date de 1972. Aucun, donc, n'est une régie municipale, cadre juridique historique pourtant, mais non admis dans le cadre du label.

> *« Avignon est en régie municipale, bien sûr. Puis c'est plus simple à gérer. Parce que, un directeur d'Opéra en régie s'occupe, euh, de rien, il ne s'occupe pas des dépenses et pas du tout des recettes, par exemple, les recettes il ne sait pas du tout ce que c'est. Et le reste il signe des dépenses. Donc c'est quelque chose qui est pris en charge par les services de la ville, il n'a à s'occuper que de l'artistique. Alors que quand on est un directeur d'un Opéra, on est avant tout un gestionnaire en privé [...] on est responsable de l'équilibre financier, et là, on a un autre raisonnement, totalement différent. C'est vrai, on le voit avec Nicolas Joël, qui dirige l'Opéra de Paris aujourd'hui, l'Opéra de Paris qui est totalement autonome, un établissement public national, donc il a à se préoccuper de combien de recettes propres, combien de charges, etc. alors que, quand il dirigeait Toulouse, il ne faisait que faire la programmation, voir les choses, et puis, il restait dans un budget,*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

les grandes lignes d'un budget, mais il n'était pas très, très inquiet. Psychologiquement, c'est une autre façon de procéder. »

L'Opéra national de Bordeaux a donc dû adopter de nouveaux statuts dans le cadre de la labellisation. La structure a fait le choix d'endosser celui de Régie personnalisée, ayant pris effet le 1er janvier 2002[148]. Les régies personnalisées sont dotées de l'autonomie financière recherchée et constituent des personnes morales distinctes de leur collectivité territoriale de rattachement, ce qui permet d'individualiser la gestion des activités. Elles peuvent être utilisées pour la gestion d'un service public à caractère administratif (SPA) ou à caractère industriel et commercial (SPIC)[149] qui, comme son nom l'indique, est un statut privé.

La Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux est administrée par un conseil d'administration (neuf membres, soit six issus de la Ville, deux de l'État et un du Conseil Régional) et son président ainsi qu'un directeur. Le Président et le Vice-président doivent être membres du conseil municipal de la ville de Bordeaux. Il s'agit d'une régie personnalisée à caractère administratif et donc d'un statut public. Ce statut est particulier dans le paysage culturel français.

Le choix a été donné à Bordeaux qui a plutôt opté pour une régie personnalisée, un choix répandu, qui permet de conserver une présence dans le domaine public et de montrer, nous dit un directeur administratif et financier, que la « structure est dédiée à une mission de service public culturel ». « C'est une des particularités du système français », nous disait un directeur administratif et financier, que d'avoir confié des missions de service public à des structures qui sont statutairement d'ordre privé.

Il faut dire qu'en plus de distinguer le budget de l'opéra de celui de la Ville, ce statut protège le gouvernement de l'Opéra des aléas politiques, car la mise en place d'un conseil d'administration le rend invisible aux élus et aux audiences

[148] Statut Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux, en Annexe.

[149] Éric Baron. *Mode de gestion des équipements culturels*, séminaire de formation, 7 février 2008, PUG, p. 69.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

publiques : l'arène est cernée avec des administrateurs qui y siègent. Donc, avec ce passage au droit privé, l'intérieur de la maison est plus visible, plus scruté par les parties prenantes, mais moins exposé par celles qui n'en sont pas.

Tableau 5. Tableau comparatif entre une régie directe et une régie personnalisée

	Régie municipale directe	**Régie personnalisée (SPA)**
Statut du personnel	Fonctionnaires de droit public (sauf exception)	Droit public ; emplois créés par le conseil d'administration (CA)
Régime fiscal	Exonération des impôts locaux et nationaux	En fonction de l'activité Exonération de la taxe professionnelle
Organes	Intégré à la personnalité morale de droit public	Conseil d'administration (les agents de la commune ou de la régie peuvent être membres), président (nécessairement un membre du Conseil municipal) et directeur
Ordonnateur	Le directeur sous l'autorité du président du conseil (municipal -CM, général -CG, régional -CR)	Président du conseil
Représentant légal	Le président du conseil (CM, CG, CR.)	Président du conseil, délégation de signature possible au directeur
Pouvoirs de gestion	Le directeur sous l'autorité du président du conseil (CM, CG, CR.)	Décision par le CA, le président prend les mesures nécessaires à l'exécution (nomme les personnels, notamment), le directeur assure le fonctionnement des services
Vote du budget	Par délibération du conseil (CM, CG, CR.)	Par le CA

Source : Tableau construit sur la base de celui d'Éric Baron. Mode de gestion des équipements culturels, séminaire de formation, 7 février 2008, PUG.

La régie personnalisée, une forme intermédiaire entre la régie municipale et un cadre privé, si elle donne effectivement une véritable responsabilité, une véritable implication (la responsabilité *per se* ne se substituant pas à l'implication), dans l'exercice de cette fonction de responsabilité, nous disaient plusieurs professionnels occupant des postes variés. Elle constitue pour les professionnels une forme intermédiaire si elle induit, donc, une vraie implication de la part de la

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

direction de l'Opéra qui rapprocherait ainsi l'organisation de la maison de celle d'un théâtre.

> *« À Bordeaux, par exemple, on a accepté que ce soit un opéra national, à condition qu'ils adoptent un système qu'on appelle une Régie personnalisée, qui est une régie municipale, mais totalement autonome à qui on va donner les moyens précis, des meubles précis, un personnel à gérer, de façon à ce que, on puisse voir, qui fait que quand on va avoir 500 000 euros de plus […] on puisse suivre. C'est vrai pour la Région […]. Nous, on a besoin de voir les responsables qui consomment l'argent supplémentaire. Pareil pour Nancy qui a mis du temps à s'y mettre, mais qui a fini par adopter un système de régie personnalisée. Donc, cette question de se séparer du cadre historique qu'est la Régie, c'est-à-dire carrément un service de la ville, c'est déjà dans certains endroits un problème ! On a des gens qui disent : moi, je préfère rester en Régie, c'est plus sécurisé, etc. Et puis la façon de travailler est très différente. »*

Le statut juridique choisi amène néanmoins à l'Opéra un certain nombre de lourdeurs structurelles qui sont largement acceptées du fait de la hauteur des budgets et de la reconnaissance, par les directions de l'Opéra, du fait que les tutelles leur « donnent la possibilité d'être à la fois un outil qui est indépendant » qui sera « aussi être sous leur contrôle, car ce sont eux qui siègent bien sûr au CA », précisait le directeur administratif de l'Opéra national de Bordeaux.

L'Opéra national de Lorraine, à Nancy, a également opté pour ce cadre après avoir observé le fonctionnement de Bordeaux. La Régie personnalisée de l'Opéra national de Nancy et de Lorraine a pris effet le 1er janvier 2007. Le Président et le Vice-président du conseil d'administration doivent être membres du Conseil Municipal de la Ville de Nancy. Le Président prépare le budget et nomme les personnels. Même détaché de celui de la ville, le budget de l'Opéra est toujours préparé par la ville avant d'être soumis au vote de l'organe délibérant.

À Lyon, c'est l'Association qui constitue le cadre juridique pour l'Opéra. Les nouveaux statuts ont été approuvés par l'Assemblée générale fondatrice du 5

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

septembre 1986 et modifiés — plusieurs fois — en 1990[150], 1995, 1996, 1998, 2003, 2004, 2005 (art 1 et 6), 2005 (refonte du texte).

À Montpellier, l'Association Opéra et Orchestre national de Montpellier a été créée, le 17 décembre 2001. Le décret confirme la fusion de l'association de gestion des Opéras de Montpellier et de l'Orchestre National de Montpellier, créant ainsi une nouvelle structure qui prend l'appellation Association de l'Opéra National et de l'Orchestre National de Montpellier. En 2002, l'association prend le nom d'Euterp. René Koering avait été nommé l'année précédente (2000) Surintendant de la musique et reprenait la direction générale des Opéras de Montpellier en même temps que celle de l'Orchestre National de Montpellier, avec deux directeurs délégués : Philippe Grison, pour l'Orchestre National de Montpellier, et Christoph Seuferle pour l'Opéra. Quant à l'Opéra national du Rhin (2004-2008), il a conservé son statut de Syndicat intercommunal, constitué entre les villes de Colmar, Mulhouse, Strasbourg. Le directeur artistique est nommé par le comité du syndicat sur proposition du ministère de la Culture. Le Président dirige les affaires courantes de la maison.

Un autre statut, l'Établissement public de coopération culturelle (EPCC), est entre-temps créé, entre autres, pour sortir de ce « soit soit » : soit public, à caractère administratif, soit privé à caractère industriel et commercial. L'EPCC concerne a priori le spectacle vivant à caractère industriel et commercial.

> *« On choisit de rester dans le domaine public [avec une] formule qui permet d'essayer de résoudre une équation qui est un petit peu complexe. Alors, moi je trouve que cela apporte une vraie transparence et un cadre, c'est-à-dire un certain nombre de règles précises [à] respecter au plus près. Nous sommes sous le contrôle de l'État. Nos budgets passent, bien entendu, par ceux-là. On a donc un certain nombre de garde-fous, moi je dis que plus que des cadres et des variables, on a des garde-fous, et nous essayons de les utiliser au mieux. »*

[150] La Ville de Montpellier inaugure en 1990 son cinquième opéra, le premier à coexister avec l'Opéra Berlioz au Corum, le centre des congrès de Montpellier (architecte : Claude Vasconi), une grande salle de 2000 places face à une vaste scène de 20 m d'ouverture.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'autre statut qui aurait pu être envisagé, l'EPCC, est construit sur la base du projet artistique du directeur général, d'ailleurs embauché sur ce projet par un conseil d'administration politique. Pour la régie personnalisée, ce projet n'est pas un impératif ; à Bordeaux, il n'est devenu nécessaire qu'avec la signature de la deuxième convention. La direction administrative de l'Opéra parle ainsi de ce projet qui est « dans l'esprit », assez proche de celui de l'EPCC dans sa mise en œuvre, puisque basé sur le projet artistique du directeur général. L'Opéra national de Bordeaux se réjouit de son choix d'une Régie personnalisée à la vue des indicateurs qui sont « bons », du fait qu'ils ont pu développer un projet.

IV. 8. 3. La convention opéra national : un instrument technique, juridique et disciplinaire

IV. 8. 3. 1. Les conventions et les missions stipulées en matière de programmation, de formation et de rayonnement

À l'heure actuelle, cinq Opéras de région sont liés au label opéra national ; trois en sont à leur deuxième, voire troisième convention. L'Opéra national du Rhin a au départ pour particularité de réunir les trois villes alsaciennes de Strasbourg, Colmar et Mulhouse depuis 1971 autour d'un projet commun, chacune détenant un pôle de l'ensemble aujourd'hui labellisé, selon l'activité de création : l'opéra à Strasbourg, les Jeunes du Rhin, département de formation pour jeunes chanteurs à Colmar, le ballet à Mulhouse (centre chorégraphique national depuis 1985). Le tout emploie deux cents permanents et regroupe tous les corps de métier du spectacle. Fait à retenir, l'orchestre : l'Orchestre symphonique de Mulhouse, est extérieur à l'entité, mais travaille en étroite collaboration avec cette dernière. C'est sous le règne de Laurent Spielmann, l'actuel directeur général de l'Opéra national de Lorraine (depuis 2001), que l'Opéra du Rhin obtient le titre d'Opéra national.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'Opéra national de Lyon a signé sa deuxième convention opéra national 2006-2010, entre l'État, la Ville de Lyon, la Région Rhône Alpes, le Département du Rhône, L'Association Opéra national de Lyon. Elle a été signée, précise l'entente écrite, en considération de la convention précédente 2001-2005 au titre du label d'Opéra national, du rapport d'inspection et d'évaluation de la DMDTS en date du 28 juin 2005, de l'évolution qualitative et quantitative des activités de l'Opéra au cours des dix dernières années grâce à l'important effort budgétaire de ses partenaires publics, et de la volonté de ces derniers réunis pour poursuivre le soutien apporté à la politique de recherche d'excellence artistique de l'Opéra national de Lyon.

La convention de 2008-2012 de l'Opéra national de Bordeaux s'inscrit également dans la continuité du précédent contrat (2001-2005). Elle est signée par l'État, la Ville de Bordeaux, le Conseil régional d'Aquitaine, qui gouvernent ce faisant l'Opéra national bordelais et qui, par ce renouvellement de la première convention signée en 2001, expriment leur volonté d'apporter un soutien aux activités de la structure pour renforcer les conditions de pérennité. L'autonomie en matière de choix artistiques est préservée de fait sans mettre cette responsabilité artistique du directeur général en avant comme le permettaient les statuts d'un EPCC.

La première convention (2006-2010) de l'Opéra national de Lorraine, signée en 2007, entre l'État, le Conseil général de Lorraine, la Communauté urbaine du Grand Nancy et la Ville de Nancy, a été conclue vu le contrat de plan État/Région 2000-2006, vu le contrat d'agglomération de la communauté urbaine du Grand Nancy 2000-2006, et vu le protocole relatif à la mise en place d'un pôle lyrique, symphonique et chorégraphique en Lorraine. Par la convention 2006-2010, les signataires décident de fixer les objectifs de l'action de l'Opéra National de Lorraine. L'article 14 de la convention stipule que « Conformément à la conviction de préfiguration, les signataires confirment que l'Opéra national de Lorraine doit bénéficier d'une nouvelle forme de gestion autonome », et que « ce nouveau mode de gestion doit être effectif au 1er janvier 2007 ». La structure a la possibilité d'être érigée soit en EPCC soit en Syndicat mixte, ou encore en Régie

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

personnalisée. Le texte de l'entente, qui accepte le projet artistique du directeur (Laurent Spielmann), stipule également que, avant la définition du choix d'un nouveau mode de gestion, les partenaires devront être informés des incidences financières (coûts de production, personnels, etc.) du choix formulé, et qu'à la fin du premier semestre 2008, les partenaires signataires examineront le rapport d'évaluation du comité de pilotage mis en place pendant la période de préfiguration qui s'est réuni jusqu'en 2006.

> *« Aujourd'hui à Nancy nous avons un public important, 2 800 abonnés à l'opéra, 1 500 à l'orchestre, que nous proposons 5 000 places par production, bientôt 6 000, avec une salle de 1 000 places, alors qu'à Metz c'est une salle de 750 places, avec trois représentations seulement sur chaque production. C'est un vrai problème parce que moins vous avez de places à offrir, moins vous avez de spectateurs. Jean-Marie Blanchard, mon prédécesseur en 1998 avait le même cahier des charges qu'à Metz : 9 ou 10 productions par an jouées trois fois. Quand il a proposé de faire six productions seulement, mais de les jouer 5 ou 6 fois chacune, cela faisait 2 000 spectateurs à trouver sur chaque production. Il a réussi, parce que l'offre crée la demande. À Metz, contrairement à ce que l'on pourrait croire, le système fait que le nombre de places que l'on peut proposer au public est largement moindre puisque la salle est plus petite, avec un résultat de l'ordre de 50 ou 60 % de remplissage seulement des salles, alors qu'à Nancy on est à 95 %. »*

L'engagement de toutes les parties vise à encadrer et à garantir les conditions d'un budget stabilisé pour poursuivre la politique de recherche artistique et de rayonnement ; exercer les missions permanentes ; conforter et développer l'emploi dans des formes stables. Le directeur reste le dirigeant à la tête de la maison, même en ce moment où il lui est demandé de produire un projet artistique, que les statuts juridiques correspondent ou non à un EPCC, sur la base duquel la décision du renouvellement sera — aussi — prise.

> *« Et il suffit effectivement de regarder la convention opéra national pour regarder effectivement le rôle central du directeur général et qui fait effectivement que le conseil d'administration n'intervient pas entre guillemets sur ce qui concerne ce projet et la mise en œuvre de ce projet. Il est là pour la suivre, la surveiller, et interroger sa mise en œuvre. »*

Au ministère, sont expliquées les attentes en matière de missions données aux Opéras labellisés. La première concerne une attention particulière portée au répertoire, que l'on retrouve en fait dans la plupart des structures de service

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

public. Une attention plus particulière encore, sur le plan artistique, concerne la création, que l'on distingue bien de la reprise. Nous écrivons « attention particulière » puisqu'il s'agit d'en marquer l'importance, mais sans obligation juridique, sinon la crainte de se voir retirer le financement en cas — visible — de manque d'efforts consentit à cet effet.

> *« C'est-à-dire qu'on leur disait : "vous essayez, enfin, vous allez y arriver, de couvrir tout le spectre, je dirais, depuis les musiques anciennes, baroques, jusqu'à la création contemporaine, y compris en passant commande à des compositeurs", et on a enfin chiffré même ça, c'est-à-dire, donc, on leur dit : "vous faites, a minima, puisqu'on a une convention pluriannuelle sur cinq ans, et bien vous ferez pendant cette période-là, deux, voire trois choix". »*

L'attention est ensuite portée sur le rayonnement. Le texte de la convention précise que l'Opéra national de Bordeaux, qui diffuse ses productions dans les villes de la région, aura à réaliser un inventaire des lieux d'accueil qui permettra de mettre en place une politique de décentralisation avec des accords-cadres spécifiques. L'objectif est de rendre l'action menée en région plus lisible, à la fois pour les citoyens et les tutelles qui jugent de la bonne marche des réponses données à la convention. Le suivi de cette politique de diffusion sera assuré par un « comité technique de décentralisation » interne à l'organe de gouvernance.

> *« Pour les inciter à sortir de la ville siège là où ils sont, et de leur dire, eh bien il y a le territoire autour d'eux et une de leurs missions c'était effectivement aussi de faire de la diffusion, des tournées, donc, en région. »*

Comme celles de Montpellier, de Nancy et de Strasbourg, la première convention opéra national de Bordeaux, signée en 2001, présentait, en plus des orientations générales fixées par les partenaires financiers, des articles relatifs à la durée et aux conditions de résiliation et les dispositions administratives et financières et d'autres relatives au suivi et à l'évaluation, un certain nombre de dispositions relatives aux missions exigées et réparties en trois catégories :

1. Artistiques et culturelles — missions permanentes
2. Diffusion en région ; publics et éducation artistique

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

3. Formation et insertion professionnelle

Le rayonnement régional par le biais de ces partenariats fait partie de leurs missions, dont celle « d'apporter ce niveau d'excellence artistique dans des lieux qui n'auraient pas forcément la possibilité de l'avoir ». « Au ministère, confirme dans la foulée notre interlocuteur, les obstacles, on les voit immédiatement », car effectivement, entre autres problèmes, se pose la question de la taille des structures pouvant les accueillir. Qu'à cela ne tienne, l'important, précise-t-on, notamment dans les Opéras, c'est que l'on puisse voir affichée la provenance du spectacle : « Ballet de l'Opéra national de Bordeaux », par exemple. Une autre politique de diffusion nationale et internationale est en place, notamment pour le rayonnement du Ballet.

> *« Ce qui fait qu'il y a... et c'est la première chose que j'ai découverte rapidement en venant du théâtre, c'est une histoire [qui] a un rapport à l'État qui n'a rien à voir avec celui qui existe sur la décentralisation dramatique en France. Il y a eu d'abord une continuité de l'exploitation des maisons, alors qu'effectivement en ce qui concerne le théâtre dans une ville comme Bordeaux il devait y avoir, à la fin de la première guerre mondiale, avant 1920-1930, une quinzaine de théâtres dans une ville comme Bordeaux. Avec l'arrivée du cinéma parlant, du cinéma et du cinéma parlant, tout ceci a effectivement été laminé. Donc on s'est retrouvé effectivement avec un paysage dans lequel le théâtre en tant que tel n'a pas connu sa place, a perdu complètement sa place, pour qu'il y ait une continuité dans l'histoire de ces maisons. [...] Avec des modes qui ont légèrement changé, mais toujours avec la ville qui, depuis l'Empire on va dire, a pris toute sa place à l'intérieur de la gestion de cet outil. Ce qui fait que le lien d'un opéra quel qu'il soit est avant tout un lien avec sa tutelle, la ville. »*

Dans le cadre de sa politique de décentralisation, tel que le donne à lire son site internet, l'Opéra national de Bordeaux « a souhaité intensifier sa relation au territoire en créant un réseau de pôles partenaires constitué de structures culturelles conventionnées » (annexes 4, entretien no 5). Toute cette décentralisation s'ajoute à l'activité de tournées déjà effectives des ballets et des productions lyriques que l'on retrouve à Paris, et même en Allemagne. L'action de diffusion décentralisée est volontaire et permise grâce à la prise en charge par l'Opéra national de Bordeaux sur son budget général des charges fixes.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le ministère leur a aussi demandé de porter une attention sur les coproductions, qui ne sont pas aussi nombreuses que souhaité, ni même que l'on ne pourrait le croire. Enfin, une dimension résumée par la notion d'insertion professionnelle est ajoutée à ce que l'on attend de ces structures.

> *« C'était ça en fait l'objectif. En gros, enfin voilà, pour vous résumer quelles étaient, enfin, quelles sont toujours d'ailleurs, car ce sont les mêmes [...] plus de dix ans maintenant, bon, on a un petit peu modifié, comment dire, l'aspect quantitatif des choses, mais en tout cas les missions restent les mêmes. Et donc un échéancier financier, effectivement, est joint aux conventions pluriannuelles. Un échéancier qui fait l'objet, lui aussi, de négociations bien sûr difficiles, longues et compliquées entre tous les financeurs, mais sachant que, dans cette affaire, c'est l'État [qui] a été le prescripteur et en tout cas l'entraîneur, en quelque sorte, parce que les villes, disons l'ensemble des collectivités territoriales y ont vu un intérêt immédiat. »*

L'Opéra national de Lyon, par exemple, a mis en place un atelier lyrique qui répond à cette attente. Les réponses diffèrent, mais l'objectif est le même, pense le ministère, et correspond tout à fait à l'esprit de la demande : recruter de jeunes chanteurs, les aider dans leur parcours de professionnels, et faire en sorte que ces jeunes artistes soient pendant un an, deux ans, « au sein de la maison, voir ce que c'est qu'un plateau de théâtre », car il « n'y a rien comme d'y être immergé, puis de participer aux productions, avec de petits rôles, un peu plus grands ensuite », nous rappelait un de nos interlocuteurs responsables du lyrique au ministère de la Culture et de la Communication. Cette dimension relative à la formation paraît dans les conventions en ces termes :

1. Dispositions relatives à la formation, à l'insertion et à la reconversion professionnelle et à la responsabilité sociale et citoyenne
2. Mission de formation et d'insertion professionnelle
3. Politique interne de formation et de reconversion des artistes permanents
4. Valorisation des métiers et savoir-faire artistiques et techniques
5. Responsabilité sociale et citoyenneté (missions éducatives, d'action culturelle, d'accessibilité tarifaire, de développement durable)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Ces catégories, à partir du renouvellement des conventions qui a commencé par Lyon, et ensuite Bordeaux (2008-2012), ont été réunies désormais, sous le titre « Dispositions artistiques et culturelles », d'une part, et « Dispositions relatives à la formation, à l'insertion et à la reconversion professionnelles et à la responsabilité sociale et citoyenne » d'autre part.

> *« Évidemment, le directeur est de tout temps lié avec le politique, cela restera, tant que l'opéra sera un enjeu de pouvoir, c'est un lieu de pouvoir. La maison d'opéra se trouve sur la place publique sur laquelle il y a une église, une préfecture, un évêché, une intendance militaire... ça, c'est une chose qui est ancienne et qui perdurera d'une manière ou d'une autre, même si les opéras vont changer de place, ce sera de nouvelles constructions. Mais globalement, le rapport au politique, le rapport au pouvoir restera entier. »*

Le projet artistique (objectifs et modalités) du directeur de l'Opéra, que l'État a demandé à partir de la deuxième convention comme élément devant faire partie du processus de renouvellement, repose sur la valorisation de l'héritage, et est de ce fait clairement inscrit dans le territoire et son histoire, et dans la transmission d'un passé. Il vise, à Bordeaux, à imposer une image de marque, à placer au premier plan l'innovation (pour fuir la « sclérose qui guette les maisons d'opéra »), les nouvelles formes, les expositions dans des lieux d'art contemporain, et la construction d'une identité propre. Il y est aussi question d'accessibilité, d'élargissement de l'audience, d'inscription de l'Opéra dans son époque et de développement durable. Le projet développe aussi la mission de formation et d'insertion ainsi que la mission d'action culturelle et de médiation. L'orientation artistique, qui propose des créateurs au rayonnement international, implique aussi des rencontres avec le public et les stagiaires d'un dispositif appelé « Nouveau studio ».

Un recensement des dispositifs d'action culturels effectué en 2011 par la Réunion des Opéras de France auprès des opéras de son réseau distingue les dispositifs dits « Pour tous » de ceux « Pour des publics spécifiques ». À l'Opéra national de Bordeaux, les premiers comportent une politique tarifaire, entre autres pour les étudiants, des journées portes ouvertes, des visites guidées, des conférences, des ateliers de pratique amateur, animés par les artistes de la maison ou des artistes

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

invités ; les deuxièmes concernent les publics handicapés, dont les publics non voyants[151], la petite enfance, les seniors, le milieu hospitalier, le milieu rural, des ateliers de réinsertion sociale et des zones d'éducation prioritaire. Plusieurs entreprises soutiennent les activités de l'Opéra national de Bordeaux (annexe), par le biais de l'association Arpeggio[152], mais pour ce qui concerne l'action culturelle, les partenariats sont établis avec les tutelles — Ville de Bordeaux, État, Région Aquitaine — ainsi qu'avec des mécènes.

> *« Ne nous dites pas "on va se faire de la danse, du cirque et de l'opéra, et machin" ! Ce n'est pas possible, nous on le sait ! C'est notre métier. C'est que de la communication. En fait, quand elle dit "nous on va le faire quand même", vous nous dites que vous allez fermer l'Opéra. Vous communiquez que vous ne le fermez pas et puis en fait vous allez le fermer. »*

C'est la ville qui hérite d'un Opéra, mais il ne sera « Opéra » que si celle ville dans laquelle il se trouve situé en veut et le souhaite, que si la Ville veut cet Opéra qui est sur son territoire et veut *un* et surtout *son* Opéra. Il est clair que dans le cas contraire, la ville ne peut pas se permettre, du moins sans remous au sein de la population, de la région et surtout du ministère, de tout simplement le fermer. Il y a aussi, pour le politique, la question, « comptable et certainement sociale » des emplois. Ce qui ne veut pas dire que l'Opéra en France ne peut pas se renouveler, élargir son périmètre en valorisant ce qu'il fait.

> *« Eh ben, ça fait des remous ! Et puis ça va même jusqu'au ministère ce genre de chose après. Et puis, ils vont dire : "Bon, vous êtes une municipalité, d'accord, mais enfin, mais il y a la préfecture, hein, quand même" ! »*

Cette reconnaissance régionale, nationale et internationale des qualités des manifestations artistiques devient un impératif auquel veulent répondre les grandes villes qui souhaitent faire croître, ou réalisent la valeur symbolique,

[151] Audiodescriptions ou encore accompagnement spécifique ; conférences tactiles, ateliers de chant et une maquette tactile en cours d'élaboration pour les familiariser avec le lieu.

[152] Association à but non lucratif dont l'objet est de promouvoir le développement et le rayonnement de l'Opéra national de Bordeaux en France et à l'étranger.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

politique et économique d'une ville reconnue pour son ouverture, sa vitalité, son prestige artistique et la qualité esthétique de son urbanisme comme milieu de vie. La responsabilité municipale ne se limite donc pas à son cadre juridique, mais s'étend inévitablement aux sphères et fonctions symbolique, sociale et politique, surtout lorsque pour une municipalité, les responsables du ministère de culture interviewés le savent, la politique culturelle représente une occasion privilégiée d'affirmer sa différence.

IV. 8. 3. 2. Les technologies, la visibilité et la communication-outil

Les technologies de l'information et de la communication ont contribué à faire croître la notoriété de l'opéra et de ses agents dans le monde, mais ont peu touché la forme. La radio, le disque, et là le web, et de plus en plus les opérations de transmission « live in HD » propulsées par le Metropolitan Opera de New York, produisent leur effet à l'extérieur de l'opéra et dans l'organisation même de la maison. Le téléchargement d'opéras sur leurs sites web a fait aussi son apparition, notamment avec Glyndebourne, un festival lyrique anglais, qui avait proposé son *Tristan et Isolde* à télécharger en entier en 2009[153]. De nos jours, l'équipement sonore surpasse la qualité acoustique des théâtres et garde chez eux bien des mélomanes.

Des tentatives sont faites, en commençant par les grandes structures en concurrence sur le plan international, vers la mise en place de stratégies de valorisation, de mise en marché et de recherche de financement qui ont été développées dans celui des industries du disque et du cinéma. Le Metropolitan Opera développe aux États-Unis et dans le monde une importante activité de transmission de performances dans les salles de cinéma et en plein air[154] qui

[153] Url : http://www.glyndebourne.com/operas/tristan_und_isolde/download [consulté le 11 septembre 2010]

[154] Le Metropolitan Opera est à ce jour le seul à transmettre toutes ses performances (récitals, soirées gala, opéras) à la radio, et à la télévision et, depuis 2006, plusieurs de celles-ci en haute définition dans plus de 424

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

rencontre suivants et opposants en France[155] comme ailleurs. On voit donc se multiplier les initiatives de la sorte dans un nombre croissant de salles de cinéma en Amérique, en Australie, au Japon et aussi en Europe, où la pratique est moins répandue. Il est vrai qu'elle coûte cher. Les opéras présentés sont les plus populaires — commercialement intéressants — qui soient. L'Italie et le XIXe y sont favorisés, familiarité et visées commerciales obligent.

La réalité des retransmissions et des diffusions en France n'est pas suffisamment importante pour pouvoir espérer toucher, et encore moins fidéliser[156] un public plus vaste. Les difficultés financières, techniques et esthétiques qu'elles posent ont empêché la conduite d'une véritable politique de diffusion télévisée des productions lyriques : coûts élevés d'enregistrement, offres adressées aux maisons sans attrait, producteur devant généralement supporter les charges additionnelles, notamment les droits d'auteurs ou le coût des rémunérations supplémentaires que les syndicats français réclament pour les retransmissions, etc. Les Opéras sont déficitaires ou doivent compter sur le seul effet de valorisation de l'activité.

Le manque d'équipement des maisons pour filmer leurs spectacles complexifie l'enregistrement. L'installation de ce matériel dans les théâtres lyriques historiques reste en plus un véritable casse-tête. Le refus des directeurs artistiques qui y voient plus une dénaturation du spectacle qu'une valorisation, celui des syndicats qui y voient une surcharge ou une redéfinition de leur activité, les demandes innombrables d'autorisation et le labyrinthe administratif que tout cela représente de surcroît, ne favorise pas la généralisation de ces pratiques, d'autant plus rarement lorsqu'il s'agit d'opéras de province (Saint-Cyr 2001 : 123-124). Il faut y croire aussi, où l'avoir vu ailleurs, ce qui est de nos jours de plus en plus le cas, les projections sur écrans de cinéma ou sur le web étant de plus en plus

---

salles de cinéma, aux États unis et de plus en plus souvent ailleurs dans le monde. Un outil marketing probant.

[155] À noter que Gerard Mortier était un fervent opposant à ce genre de production. L'Opéra national de Paris commence donc à peine à en proposer, à commencer par son Ballet, en décembre 2009.

[156] La fidélisation, un mot qui apparaît dans les discussions et dont la source est le marketing.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

fréquentes. Pourtant, nous dit Saint-Cyr, « si les maisons d'opéra ont cru, il y a une vingtaine d'années, que les médias et plus spécialement la télévision allaient leur procurer des ressources et un public supplémentaire, cette illusion semble s'être dissipée depuis » (Saint-Cyr 2001 : 123). Le gain financier ne peut pas plus maintenant, qu'à cette époque, figurer en tant qu'objectif pour le lancement d'une telle activité.

En France, l'Opéra a plutôt tendance à gagner du public en développant les médias numériques et notamment à avancer leur « politique de sensibilité vers les populations jeunes, qui utilisent de manière virtuose et quotidienne ces divers médias ». Ces efforts se soldent par une augmentation jugée très importante du nombre de spectateurs qui réservent par le biais du site internet de l'Opéra.

> *« […] qui est riche, qui est vivant, qui est utile, pour les spectateurs c'est-à-dire qu'il lui permet de réserver des places pour les spectacles, de trouver tout un tas d'informations artistiques, mais aussi pratiques, sur les tarifs, sur les heures de spectacle, sur la localisation, et donc ce média est aujourd'hui très important parce que pendant très, très longtemps, en termes de hiérarchie de vente de places le guichet était en tête, suivi du téléphone, suivi de l'internet, quand on a mis ce média en place. »*

Ces derniers sont pour beaucoup (à près de 50 %), de nouveaux spectateurs : « c'est-à-dire qu'un spectateur sur deux qui achète un billet sur internet ce n'est pas un ancien spectateur qui a changé de mode de réservation, c'est un nouveau spectateur » (annexes 4, entretien no 6).

> *« Alors la difficulté pour nous aujourd'hui c'est de le faire revenir, une fois qu'il a acheté une place, c'est-à-dire qu'il n'est plus un nouveau spectateur, mais qu'il soit relativement fidélisé, sachant que le mode de consommation du XXIe siècle aujourd'hui est un mode de consommation dans lequel on zappe beaucoup et donc on prend peu d'engagements sur le long terme et donc c'est une gestion aussi, comment dire, qui est plus stressante, parce que le remplissage vient plus tard, donc plus proche de l'événement, ce qui est pour nous une habitude, des réflexes à prendre qui sont un tout petit peu différent. »*

Les supports présents et utilisés sont de plus en plus nombreux, nous disait un responsable des communications et du développement, « à commencer par les plus classiques », « puisqu'ils existent depuis très longtemps et sont exploités par tous les théâtres, parfois depuis le XIXe siècle », soient « l'affiche, le programme

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

du spectacle, les insertions ou la sensibilisation de la presse à l'activité de la maison » (annexes 4, entretien no 6). À ces derniers s'ajoutent aujourd'hui « le siècle numérique et donc des moyens de communication au travers de nouvelles technologies en particulier du monde de l'internet » (annexes 4, entretien no 6).

> *« Donc le monde virtuel, le monde de l'internet est aujourd'hui pour nous considérable, cela d'autant qu'il permet une réactivité très importante que permet moins la communication papier. En un clin d'œil, un changement de distribution de dernière minute est intégré, alors qu'une fois que les affiches sont installées, les brochures sont publiées, on n'a pas le temps d'agir en temps réel sur ces documents. Donc là, il y a, je veux dire, il faut vivre avec son temps, il y a une volonté manifeste de, d'intégrer dans notre communication sur les nouveaux médias, cela nous donnant une visibilité plus importante sur la Toile bien sûr, qui a une lisibilité plus importante auprès des populations plus jeunes. »*

À Bordeaux, de même qu'à Lyon, Strasbourg et Nancy, les dernières années ont en effet été marquées par un effort particulier en ce sens, notamment dans le développement de leurs sites internet. Le téléphone a été largement dépassé par l'internet et l'Opéra national de Bordeaux voit les ventes par internet croître au point de se rapprocher des ventes au guichet.

> *« Ça a cru d'autant plus que nous avons mis des systèmes encore plus pointus en termes de gestion numérique puisqu'aujourd'hui on a la possibilité depuis deux ans d'imprimer chez soi des billets, c'est-à-dire d'avoir des billets dématérialisés, c'est-à-dire qu'on vient en imprimant soi-même avec son billet et qu'on n'a pas besoin de faire la queue pour récupérer le billet quelque part et on va directement vers la salle où les contrôleurs sont équipés de petits scanners, de douchettes, qui permettent de lire les codes barre des billets et donc de valider l'entrée du spectateur dans la salle. »*

Le lancement de saison donne aussi l'occasion de s'adresser directement aux personnes qui sont jugés susceptibles de se rendre dans les salles voir les spectacles.

> *« Un temps la presse, ensuite c'est l'accueil de nos abonnés, les fidèles, qui ont l'occasion de poser des questions sur la programmation, et ensuite des rendez-vous ponctuels avec nos comités d'entreprise, les mécènes, partenaires, qui sont invités à des rencontres spécifiques autour de la saison. Donc, ça aussi, ce sont des moments de communication très importants que l'on fait pour pouvoir communiquer sur les spectacles, sachant que ces premiers contacts pris avec les spectacles de la nouvelle saison, et la réussite*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *de la conférence de presse, et la réussite de la rencontre avec nos abonnés, et des rencontres avec les mécènes, c'est aussi la garantie de la présence des spectateurs, du relais de l'information, ce sont des moments très importants. »*

L'Opéra national de Bordeaux s'associe aussi à des actions caritatives « dans le cadre de son travail de communication » (annexes 4, entretien no 6) : un programme d'action culturelle qui leur permet d'être présents au CHU Pellegrin et qui offre la possibilité aux malades et/ou au personnel soignant de venir entendre des opéras ou assister à des concerts.

> *« Et puis plus globalement, la communication, j'allais dire, d'un Opéra c'est aussi ses relations, on en revient à ce qu'on a dit au départ, avec la presse, la presse locale, presse nationale, presse internationale. La difficulté lorsqu'on est en province, c'est évidemment de faire venir les journalistes jusqu'à Bordeaux pour qu'ils viennent assister à nos représentations, puisque comme vous le savez, la plupart des journaux ont leur siège à Paris. Donc il faut motiver la tribu de journalistes pour leur indiquer la spécificité de telle ou telle production, l'intérêt à venir, tel chanteur, tel chef d'orchestre, qu'il faut venir entendre, écouter, donc c'est notre travail quotidien de les sensibiliser à la richesse de notre programmation, et, euh, ça se passe pas mal ! On est aidé dans cela par une agence de « comm », qui s'appelle […], et qui nous accompagne dans notre travail avec la presse, rédigeant, enfin réalisant les dossiers de presse, relançant les journalistes. »*

Ces relations avec la presse s'ajoutent à l'achat d'espace dans un certain nombre de publications, « pour que notre lisibilité nationale et internationale soit réelle ».

> *« Aujourd'hui, on se concentre principalement pour des raisons budgétaires, parce que nous n'avons pas les mêmes budgets que l'Opéra de Paris, comme vous le savez, c'est une bonne concentration de nos achats d'espaces pour le lancement de saison avec des achats dans la presse nationale et dans la presse spécialisée, c'est-à-dire Diapason, Classica, et ensuite on a ponctuellement des achats dans des décrochages locaux de l'Express, et du Figaro, du Nouvel Obs. Et on a depuis quelques années, ce n'est pas régulier, ça dépend du contexte, des partenariats avec Télérama. »*

La direction travaille aussi avec la presse locale, « un média qui s'appelle Sud-Ouest, dans lequel on publie à la rentrée un supplément de quatre pages, qui nous coûte 16 000 euros, qui est une sorte de récapitulatif de la saison », et un autre média cette fois destiné aux jeunes, en plus de la presse gratuite et de la presse culturelle.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *« Qu'est-ce que je pourrais dire d'autre sur la communication en général ? C'est notre désir d'exploiter, d'utiliser, des objets qui participent par extension de l'ouverture de notre communication, nous avons créé une boutique avec des objets griffés Opéra national, qui est une façon de rapporter des souvenirs au-delà de la scène, des cartes postales également. »*

Des actions qu'ils qualifient « d'images pures », telles que l'exposition de photos de grand format sur les grilles du jardin public de Bordeaux « en l'honneur d'un des danseurs étoiles du Ballet qui termine sa carrière à la fin de la saison ». Ces manifestations sont ponctuelles. D'autres tendent « à aller chercher le spectateur et à le surprendre dans des lieux où il ne s'attend pas à nous voir » (annexes 4, entretien no 6) : le Chœur a donné récemment son premier flash mob au marché des Capucins et une autre au marché des grands hommes, dans l'hypercentre de Bordeaux. Ces animations « ont pour vocation de nous faire connaître et de montrer combien la culture peut se partager, y compris dans des lieux insolites » (annexes 4, entretien no 6). « La communication c'est aussi d'avoir créé des sous-bocks » et d'utiliser la carte postale, dans les bars, les restaurants, les lieux culturels, « qui désacralise un petit peu l'image élitiste de l'opéra ».

La visibilité médiatique qui servait la légitimité du monarque[157] ne suffit donc plus à celle des institutions sur lesquelles ce dernier jetait son dévolu. La notion d'ouverture s'y est substituée. Cependant, elle ne se confine plus ici à des actions vers l'extérieur ou encore à un discours de démocratisation culturelle : elle baigne dans le projet organisationnel et institutionnel et passe par des outils de gestion, de communication et des instruments politiques, conventions et labels.

L'opéra ne peut rien, concluait Laurent Spielmann, directeur de l'Opéra national de Lorraine, devant ces changements de société : « C'est un lieu, me semble-t-il, encore de résistance, mais il n'est pas du tout certain que cette résistance-là pourra perdurer », car « la forme que nous proposons aujourd'hui risque très vite d'être une forme du passé, donc muséale, patrimoniale, même si on parle de création

[157] Lionel Tardy (2006) a travaillé cette notion en s'intéressant de près aux mises en scène des pouvoirs institutionnels, la visibilité des institutions comme pouvoir en représentation.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

musicale même si on parle de nouveauté », entre autres en rapport avec le numérique, « et pas seulement en termes de communication, mais dans le spectacle »[158].

On ne change en revanche pas un théâtre « comme ça », a-t-on souvent entendu de la bouche des professionnels, et d'autant moins un Opéra. Aussi, le noyau (Figure 6) ne disparaît pas au profit du plan épaissi par les dispositifs et la multiplication des parties prenantes. Tout au plus deviendrait-il encore plus invisible. L'opéra, comme spectacle vivant, tributaire de la lourdeur de son genre en tant que dispositif et de la sédimentation de ses façons de faire, se présente à nous comme l'une des dernières formes médiatiques à subir les contraintes de rationalisation liées au déploiement, dans la sphère culturelle, des logiques médiatiques marchandes, même s'il est depuis longtemps sous l'emprise d'un star-system où le marché y a toujours occupé une place prépondérante. La déferlante que l'on connaît dans la sphère culturelle n'a jamais été d'une telle ampleur et les dispositifs en place pour la déployer, l'entretenir, en lien avec le marché mondial non plus.

IV. 8. 3. 3. Donner à voir les forces artistiques et les financeurs au travers du dispositif

L'internationalisation de la culture oriente inévitablement les politiques publiques, mêmes sous sectorielles, des villes, surtout des plus grandes dont le rayonnement dépend le plus souvent de leur vitalité culturelle affichée. Cette internationalisation demeure fortement liée à ce gage de qualité et d'excellence que l'on veut soutenir chez soi dans le but second de le projeter à un extérieur dont on souhaite la reconnaissance. Toutes ces caractéristiques et bien d'autres

[158] Entretien avec Laurent Spielmann, octobre 2009, à Nancy.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

rendent les Opéras dépendants de l'intérêt, ou du manque d'intérêt, de la Ville à leur égard[159].

Cette dernière peut également faire plus ou moins obstacle à une participation de l'État dans les affaires de « son Opéra ». Il peut s'agir de conflits politiques, d'une histoire d'autonomie que l'on veut conserver à tout prix, des priorités du maire, d'une sédimentation de décisions prises au cours de l'histoire de la ville, de projets qui concernent l'ensemble de l'offre culturelle sur son territoire et qui impliquent la structure, ou encore d'obstacles liés au statut juridique, comme dans le cadre de régies directes. Les Opéras, dépendants des soutiens publics, sont attendus sur leur respect des exigences de politique culturelle qui concernent en premier lieu celles inscrites dans les conventions, mais également les exigences plus générales de la politique nationale, pour une combinaison d'attentes allant comme suit :

1. La diversité de la création et de la production (et donc le maintien d'emploi des personnels artistiques et techniques)
2. L'assurance de la diffusion et de la distribution des produits nationaux
3. La pérennisation des arts du spectacle vivant et de l'action culturelle
4. Le respect d'un certain nombre de critères dits sociaux
5. La coexistence de productions ouvertes à l'international et indépendantes
6. L'assurance pour les consommateurs de coûts d'accès acceptables par les catégories sociales les plus larges, pose la question d'un quadrillage de plus en plus fin de l'économie de l'opéra

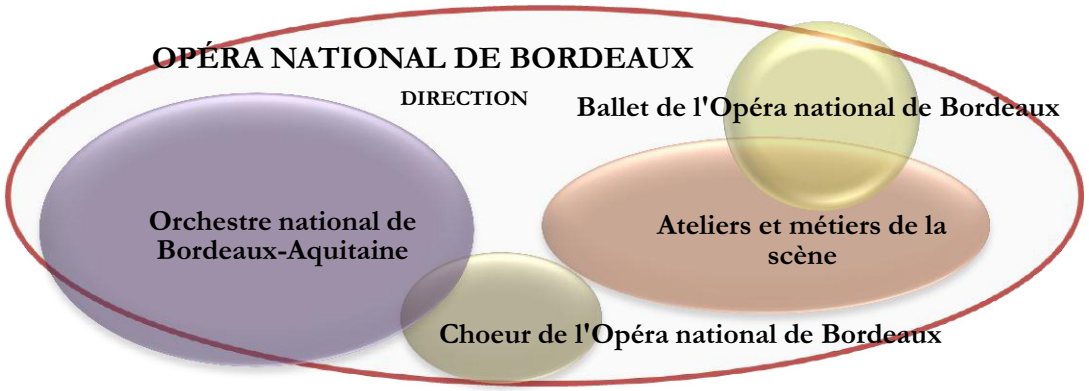
[159] Dominique Ponsard nous disait (décembre 2009) que l'histoire des opéras, puisqu'ils ont « servi pendant des périodes compliquées à faire des gestes importants », c'est en quelque sorte « l'histoire de la ville derrière ces bâtiments et derrière leur activité, finalement ». Il ajoutait encore que l'indépendance artistique d'un opéra, « sans faire de psychologie rapide », c'est « quelque part l'affirmation d'une forme de politique culturelle de la ville, voire d'une identité de la ville », qui placerait des enjeux symboliques qui font parfois obstacle au rapprochement des opéras.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'Opéra national de Bordeaux est composé de trois entités qui font de lui un des rares opéras à fonctionner avec un outil complet, soit orchestre, chœur et ballet, qui ont chacune une identité propre et une activité artistique individuelle en parallèle : l'Orchestre national de Bordeaux Aquitaine, le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux et le Ballet de l'Opéra national de Bordeaux. La Figure 9 illustre cet ensemble. L'Opéra National de Bordeaux, par exemple, regroupe environ 360 personnes, dont 200 artistes permanents, soit : autour de 80 personnels administratifs membres de la Direction administrative et financière, de la Direction artistique, de la Direction des publics et du développement, de la Direction des ressources humaines ; 80 artistes et artisans des Ateliers et métiers de la scène (Direction technique), 40 danseurs du Ballet de l'Opéra National de Bordeaux, 40 choristes du Chœur de l'Opéra National de Bordeaux, et de 120 musiciens de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine.

C'est à l'arrivée d'Alain Lombard en 1988 que l'Orchestre Bordeaux-Aquitaine est devenu l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine et a donc une identité propre, jusqu'à ce que Thierry Fouquet, arrivé en 1996, crée l'Opéra de Bordeaux, devenu quelques années après l'Opéra national de Bordeaux, englobant les entités artistiques existantes, dont l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine.

Figure 9. L'Opéra national de Bordeaux et ses forces artistiques



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

À son arrivée, Thierry Fouquet a pris la décision de recentrer les activités de la structure autour de ses fondamentaux, qui sont ceux de l'opéra : orchestre, lyrique, ballet et chœur. D'où, le changement de nom qui serait plus représentatif de la structure organisationnelle et de l'identité de la maison.

> *« Donc, l'idée c'est aussi d'entretenir la pérennité et la lisibilité de l'identité de l'orchestre au travers de l'image de l'Opéra national de Bordeaux, l'enjeu est aussi de ne pas laisser entendre ou croire aux musiciens qu'ils sont devenus des musiciens de fosse, c'est-à-dire d'opéra, accompagnant les opéras, c'est-à-dire ayant perdu leur identité d'orchestre symphonique qui est la star de la soirée lorsqu'il se produit dans le répertoire symphonique. L'enjeu est donc un enjeu de statut, d'institution, mais il est aussi à la fois artistique et d'image et d'équilibre entre la lisibilité de l'institution « Opéra national de Bordeaux » et de ses forces artistiques. »*

L'Opéra national de Bordeaux organise chaque année une exposition d'été construite par les ateliers sous la direction de Julio Attili. Ces expositions, qui sont faites autour des costumes, des décors, du travail des artisans, du maquillage, des techniques du mouvement ou d'éléments de décors, sont parfois créées à l'extérieur, en région, et peuvent aussi voyager. Depuis le printemps 2010, existe une application iPhone qui permet au public de retrouver toute la programmation de l'Opéra national de Bordeaux, des informations que l'on trouve sur le site internet et des actualités grâce au système de géolocalisation, « par lequel on peut repérer très facilement, les salles dans lesquelles nous donnons les spectacles, puisque nous donnons un grand nombre de spectacles à l'Opéra national de Bordeaux » (annexes 4, entretien no 6). L'intérêt de cet outil se trouve dans la multiplicité des salles dans lesquelles l'Opéra national de Bordeaux se présente.

> *« Nous avons où nous avions décidé nous de privilégier le Ballet, dont une barre publique à l'extérieur, sur les cours du Chapeau rouge, ce qui fait que les badauds, les passants, s'arrêtent, voient comment on travaille, et ce sont les artistes du Ballet, dirigés par Charles Jude qui ont donné ce cours public à l'extérieur. Actions donc, un petit peu « choc » aussi, comme celle-là, journées portes ouvertes. »*

D'autres actions concernent la sensibilisation, l'ouverture du théâtre à des publics divers et souvent nouveaux : sensibilisation aux formes artistiques au travers de journées portes ouvertes, trois pour la saison 2010-2011, qui « permettent de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

briser un tout petit peu les tabous et de montrer comment on travaille, quels sont les métiers très multiples qui existent dans un théâtre, dans un opéra », et de « partager la richesse patrimoniale et artistique qui se trouve dans nos murs et aussi d'en parler » (annexes 4, entretien no 6). En mai 2011, 7000 personnes se sont rendues à l'Opéra national de Bordeaux pour la journée *Tous à l'opéra !* (annexes 3, p. 173).

Jusque sur les sites internet des Opéras, des vidéos montrant les répétitions, le montage des spectacles, les classes de ballet, sont de plus ne plus nombreuses. En insistant de plus en plus sur les métiers de l'opéra, comme le montre l'enrichissement des sites internet des Opéras en France, c'est la légitimité et la valeur de l'Opéra et de ses spectacles par ses forces de travail qui les produisent qui est mis en avant. Cette focale rejoint le besoin des pouvoirs publics quant à la légitimité des subventions octroyées aux Opéras. Une vulgate industrielle qui déplace les vulgates historiques que l'on ne ressort que dans le cadre de dispositifs personnalisés au contact avec les visiteurs.

Les flash mobs du chœur de l'Opéra national de Bordeaux dans les marchés publics de Bordeaux et autres visites impromptues ou hors cadre, comme il s'en fait depuis plusieurs années déjà, se présentent moins comme des outils demandant une connaissance musicale que comme des dispositifs requérant plus qu'une introduction, au sens d'intrusion, dans la vie de la population, mais bien la rencontre d'une curiosité et d'un appétit pour le plaisir et qui servent la représentation de l'Opéra bordelais lui-même, sa programmation, son incarnation au-delà de sa matérialité et de son nom et en plus des renseignements disponibles concernant les caractéristiques telles que les heures d'ouverture, ou la localisation.

> *« Autant pour les spectateurs, j'allais dire, qui assistent aux spectacles donnés par nos forces artistiques à l'étranger ou ailleurs en France, mais aussi vis-à-vis les bordelais qui constatent avec plaisir, comment dire, des bordelais responsables de la culture à Bordeaux, de la région, qui nous soutiennent aussi, qui constatent que l'Opéra national de Bordeaux a un rayonnement international, ou en tout cas… un rayonnement, oui international, mais un rayonnement qui est important aussi sur la politique artistique du territoire national. »*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Ces outils concernent la notoriété de l'Opéra national de Bordeaux. D'autres actions menées sont d'ordre artistique : une partie de la programmation fonctionne sur des coproductions, des coproductions avec des théâtres importants, parfois européens, et des festivals prestigieux, « comme ça a été le cas avec le Festival de Glyndebourne, puisque nous avons été le premier théâtre en France, à réussir à établir un partenariat avec Glyndebourne, donc ça a été une étape importante pour nous » (annexes 4, entretien no 6). L'exportation au-delà des murs de la maison des forces artistiques constitue « un très fort potentiel de développement de l'image de l'Opéra national de Bordeaux » (annexes 4, entretien no 6).

Ces activités de rayonnement profitent aussi à l'Opéra bordelais sur le plan national, tel que l'illustre une production du *Trouvère*, donnée à Bordeaux, et dont la distribution s'est ensuite produite en format concert au Théâtre des Champs Élysée. Le site internet donne même les archives des saisons jusqu'à 2006, une section dédiée aux ateliers avec une description des éléments entrant dans la réalisation des décors, une présentation (générale, sans les noms des individus en poste) du personnel plateau[160], de la direction technique et du bureau d'études.

> *« Avec un très grand succès, ce qui veut dire que les artistes que nous avons nous-mêmes sélectionnés sont aussi invités dans d'autres lieux et le succès remporté par ces artistes témoigne aussi de notre volonté de nous inscrire, comment dire, comme des acteurs principaux parmi les scènes lyriques françaises. »*

Il s'agit ainsi de la présentation du schéma propre à un Opéra, et en particulier de l'Opéra national de Bordeaux, en tant qu'Opéra. La visibilité a donc à voir avec la façon dont on peut rendre visibles, par des cadres, des artifices, des mécanismes tronqués, une absence, une « chose » qui ne peut pas se voir, mais qui est là, que l'on veut faire traverser le temps ou l'espace, faire passer : le Beau, le bon, le meilleur, l'histoire, la qualité, l'ordre, etc. Elle est indispensable à la connaissance et, par conséquent, à la reconnaissance, et inversement.

---

[160] Ensemble du plancher de la scène et des coulisses ; ensemble de la distribution d'un spectacle.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Nous constatons, tel que l'illustre la Figure 9, que les rapports entre les entités ne sont pas tout à fait les mêmes que lorsqu'il s'agissait d'un théâtre, car en étant à l'intérieur d'un dispositif opéra national, non seulement ils doivent en porter le nom, mais la relation qu'ils entretiennent les uns avec les autres et avec la structure administrative qui coordonne les activités de l'ensemble s'en trouve transformée.

Cette lisibilité, avec le label national, tel que tente de l'illustrer la Figure 9, est plus délicate à organiser puisque l'Opéra national de Bordeaux, et chacune des entités, que sont les forces artistiques, doivent au même moment rendre visible la relation qui les unit à l'entité globale et le rapport de filiation, si l'on peut dire, qui les unit.

Cette mise en lumière a, au moins, deux fonctions dans le cadre du label opéra national : d'une part rendre visible les métiers de l'opéra, et par là démystifier et magnifier son excellence, et, d'autre part, de rendre visible, voire tangible, ce à quoi sert sa subvention : le soutien d'un grand nombre d'emplois, et pas que du visible, justement, dans la personne du directeur, mais des emplois hautement qualifiés, des métiers uniques et appartenant à l'opéra qui, si ce n'était des pouvoirs publics, seraient amenés à disparaître, et avec eux tout un monde appartenant à l'histoire, européenne, à l'imaginaire, au monde de l'excellence créative. Voilà des arguments qui peuvent traverser le temps et s'accommoder aux exigences démocratiques, même en des temps de restrictions budgétaires.

L'Opéra national de Bordeaux doit montrer non seulement l'expression de ses artistes sur scène et à l'extérieur, mais aussi des expositions d'objets, de réalisations de ses ateliers. L'idéal d'une division sophistiquée du travail, qui satisfait simultanément aux exigences de segmentation (Menger 2002 : 8) est également mise en lumière, à un moment où la production artistique est élevée au rang de bien public, en raison des bénéfices allant à la société, qui a renforcé les mécanismes de socialisation du risque créateur — subventions publiques, dispositions juridiques cumulées — (Menger 2002 : 24-25). On y montre que la professionnalisation des activités est indissociable de leur spécialisation, l'artiste

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

recevant ici, publiquement, l'identité professionnelle d'un praticien (Menger 2002 : 26). Ensuite, il y a le travail de création, ce travail « d'autant plus invisible qu'il est assimilé à des dons naturels », un processus de naturalisation bien connu des femmes, dont les tâches ne sont pas reconnues comme des « activités » et qui ne peuvent devenir visibles qu'en ayant recours à des procédés spécifiques de mise au jour (Menger 2002).

> *« Vous savez, il y a un grand principe en acoustique, c'est pour ça qu'on aime les salles de concert comme la Philharmonique de Berlin, des salles qu'on appelle "en terrasse de vignoble", les salles rondes, c'est qui voit bien entend bien. C'est quand on voit le hautbois dans l'orchestre, on entend la partition un peu mieux. On ne peut pas tout voir, à l'opéra, mais si on a été sensibilisé à tel ou tel aspect de la partition, de la difficulté vocale… »*

La création artistique suppose le besoin d'un tiers afin de se faire connaître et légitimer sa valeur auprès des publics (politiques, citoyens, donateurs, etc.), ainsi que celle de ses produits. C'est en ce sens que nous l'appelons organisation « culturelle », car pour devenir (et être devenue) culturelle, cette création, ces supports de mise en valeur, doivent circuler, être vus, reconnus, adoptés. La labellisation renforce l'idée d'une insuffisance de la qualité artistique en regard du marché : il faut donc la rendre perceptible, parfois même l'illustrer, montrer *ce qu'est* la qualité artistique, autant que le produit artistique lui-même, et montrer que l'État, légitime et institutionnalisé, le sait, sait l'identifier et en garantit la préservation.

À l'opéra, la visibilité veut dire donner à voir. La programmation, par exemple, est le résultat visible d'un travail invisible complexe et compliqué, combinant les trois paramètres propres aux trois protagonistes de la direction d'un Opéra : l'artistique, le financier, ou l'administratif, et le technique. Elle est invariablement construite à partir des pouvoirs formels ou informels existant dans l'économie de l'Opéra. L'organigramme, comme pratique de mise en visibilité, donne à voir, à l'opéra, le plan tel que l'ordre social permet de le voir. À l'interne, l'organigramme informel reste invisible, pour maintenir l'ordre entre des pôles déjà (Partie 2) en tension.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La visibilité est une pratique sociale régulée par des normes (Tardy 2006), et pose forcément la question de ce qu'on ne montre pas[161]. C'est en ce sens qu'elle interroge les pratiques de dissimulation indispensables à la compréhension de la mise en scène[162] (Goffman 1991). La visibilité implique des choix, des orientations, des cadres, et de fait la production d'absences. La visibilité, en particulier dans le cadre d'une labellisation, renvoie à tout cela. Elle renvoie aussi à la mise à jour (actualisation), à la mise au jour (divulgation) et à la mise en lumière, un peu comme dans une installation artistique où l'on ne cache pas, les dispositifs, le montage et les outils, « comme si » ils faisaient partie de l'œuvre ; où l'on donne à connaître au visiteur les mécanismes qui font advenir l'œuvre, qui lui paraît du coup (potentiellement) plus claire, dans un cadre « contrôlé », et donc prévisible, et donc plus sécurisant parce que compréhensible et plus aisément « rationalisable ».

Lorsque sont montrés les ateliers et les techniciens aux publics extérieurs, c'est la maîtrise que l'on montre, et les corps de métier à préserver, pour légitimer les fonds publics, bien que ce ne soit pas toujours dit directement. D'ailleurs, nous avions pris note de la façon dont on parlait de la technique dans les Opéras, dans les écrits sur le sujet, quand on en parlait. Il s'agissait soit de parler des ateliers, et là nous sommes dans une forme de rapport au patrimoine des métiers français valorisés par le ministère de la Culture, soit de parler de syndicats, avec en fond, la présence de la technique. Avec les questions de communication « sur la maison », la visibilité sociale a imposé une figure de l'artisan et des métiers de l'opéra dont les personnels ont profité, ne serait-ce que par l'ajout d'un argument en faveur de la sauvegarde de leurs emplois. De plus, en développant des

[161] L'invisibilité peut aussi être considérée comme une faiblesse ou un signe d'humilité, de ce « qui n'est pas digne d'être remarqué » (Tardy 2006 : 21).

[162] « On définit généralement la visibilité comme la simple qualité pour un objet d'être vu plus ou moins nettement dans un espace donnée. À la base de la notion, il y a le constat d'une incomplétude du regard, d'une incapacité naturelle ou d'un choix sélectif conscient ou inconscient. Si les possibilités visuelles sont de l'ordre du biologique ou du technique, les modalités de choix du vu ou du non-vu sont assurément de l'ordre du social » (Tardy 2006 : 17).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pratiques pour exister dans l'espace social, le groupe doit se rendre visible à lui-même et refonder son identité collective[163].

> *« Et que donc l'idée de rouvrir un Opéra qu'on a avait fermé dix ans avant, ça montre bien qu'il y a quelque part dans l'idée que, à Lille, il faut qu'il y ait un Opéra, et en plus avec une directrice qui dit la modernité de ce que l'Opéra, par rapport à sa relation aux publics, qui montre qu'on ouvre l'opéra (...). On le voit bien dans l'initiative de la ROF sur Tous à l'opéra : on le faisait pas beaucoup avant, on va trouver que la vie que ces maisons peuvent apporter dans une ville, en disant "venez voir ce qui est intéressant, il y a des ateliers de décors", et là ça rejoint ce que vous disiez, le caractère multiple des talents qui sont nécessaires pour faire marcher un Opéra, que ce soit les artistes eux-mêmes, dans lesquels il y a des musiciens, il y a des chanteurs, il y a des danseurs, des choristes, il y a un certain nombre de choses comme ça, des techniciens […]. Des corps de métier dans le domaine du maquillage, du costume, etc., une richesse que… en fait, on peut mettre en valeur, surtout à travers un fonctionnement plus moderne de ces maisons. »*

La visibilité sociale et médiatique des métiers sert ici d'outil de légitimation et donner à voir consiste à faire en sorte de justifier les octrois. Ce qui n'est pas dit, en revanche, c'est que ces métiers, et la notion même de métier, représentent potentiellement cet « ingouvernable » et ces « vieilleries » (Amgaben 2007) dont les pouvoirs publics en faveur d'une rationalisation ne savent que faire.

[163] Voirol parle de l'article de Susana Bleil (2005 : 21).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. 9. Le label opéra national : ni une simple mesure ni une simple technologie de pouvoir

IV. 9. 1. Déplacement des enjeux et des pouvoirs

IV. 9. 1. 1. Intervention des pôles financiers dans l'activité de l'Opéra

La substance ayant perdu sa légitimité intrinsèque dans l'art et avec le libéralisme qui a intégré toutes les sphères d'activité (dont celle du spectacle vivant, dès le XIXe siècle, et de façon croissante depuis) la reconnaissance institutionnelle d'une forme artistique pose la question des critères de son utilité publique, quelle que soit sa forme juridique (Juan 2006). Depuis le XXe siècle, la légitimité est un concept politique intimement lié au consentement et à l'approbation du plus grand nombre, une catégorie normative qui permet une cristallisation sentimentale qui transforme le fait en droit. Elle en appelle aux « génies invisibles de la Cité » (l'opinion, le sentiment et les croyances populaires) et est « le reflet de tout ce que la culture d'un peuple a de fort et de vivant »[164]. Son problème est aujourd'hui devenu celui de la légitimation de l'action politique. Or, d'un autre côté, au même moment, le système de légitimation rationnel-légal de Max Weber perd de son poids, faisant que ce qui est légitime n'est plus tant l'objet des actions de l'organisation que dans la capacité à se justifier, a posteriori (Nadisic 2008).

Cette affirmation peut être lue d'une part comme un indice des effets de la labellisation qui fait de la visibilité des données un argument légitimant et, d'autre part, comme une façon d'être reconnu par les pouvoirs publics (qui liraient ces lignes) comme étant volontaires et respectueux des demandes de ces derniers, en d'autres mots disciplinés, et dignes d'être bien évalués, c'est-à-dire jugés favorablement par rapport à d'autres, et à l'intérieur du dispositif « opéra

[164] Raynaud, P. et S. Rials. *Dictionnaire de philosophie politique*, 1996, p. 391.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

national » qu'ils se sont mérité et l'octroi duquel ils doivent constamment justifier auprès des contribuables et des décideurs qui en ont organisé les choix.

La présence de l'opéra dans des pays riches et industrialisés, à l'exception de l'Europe de l'Est où l'opéra est une tradition culturelle bien ancrée, tout fait en sorte qu'il coûte cher. Maryvonne de Saint-Pulgent rappelle à ce sujet que la fabrique d'opéras coûte moins cher là où le coût du travail est bas (Europe de l'Est). Sa fabrique est par extension plus chère là où il est élevé (France). De nos jours, les coûts de production sont si élevés que moins de la moitié de ces coûts est payée par les spectateurs qui y vont[165]. Les choix de financement, comme l'offre politique, est de plus « de plus en plus liée aux demandes du public » et par extension le droit à l'information est devenu un enjeu permettant d'en « orienter les demandes et les termes du choix » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 24)[166]. Le label opéra national comme dispositif, tel que défini par Lascoumes et Le Galès et tel que présenté dans la pensée de Foucault, a ainsi une fonction stratégique dominante.

La convention fixe les dispositions relatives à l'organisation de l'Opéra et fixe notamment les engagements financiers de l'État, de la Région et de la Ville. Il ne s'agit pas d'un prix d'excellence, ni d'une prime à la qualité[167]. Le dispositif opéra national est donc un dispositif de jugement, qui en impose d'autres plus spécifiques, stratégiquement orientés vers une légitimation du soutien aux Opéras, en particulier auprès de ceux ne disposant pas des connaissances nécessaires à la formulation d'un jugement favorable à l'achat ou à la participation aux activités de l'Opéra et/ou à la légitimité de ce dernier, des fonds qu'il reçoit et de l'instance qui le lui octroie.

---

[165] *Voir* Agid et Tarondeau 2010.

[166] Il nous semble ici essentiel de rappeler que la question du bien commun, qui est au cœur des discours sur les politiques publiques, et en particulier peut-être de la politique culturelle française, est analysée par les sciences politiques à l'aune du deuxième âge de la démocratie où ce bien « ne relève plus que du seul monopole des gouvernants légitimes », comme le dit Pierre Lascoumes (2004).

[167] Le ministère parle même de mouvement historique, de système à plusieurs étages avec des institutions lourdes - Opéra national de paris et Opéra-comique et tout un dispositif dans les régions auquel l'État s'est récemment associé : le label « opéra national de région ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le préambule de la convention 2008-2012 de l'Opéra national de Bordeaux précise que l'Opéra national a pour « vocation à se situer parmi les grandes maisons d'opéra en France et en Europe (Annexe 3, p.40). On y retrouve, intégrés, les arguments utilisés dans la première convention (2001-2005) dont la présente se fait la continuité, ainsi que ce qu'est devenu, en conséquence, l'Opéra de Bordeaux : un pôle d'excellence, de production et d'insertion ayant vocation de se situer parmi les grandes maisons en France et en Europe. Le document, « qui a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra national de Bordeaux et le fonctionnement de celui-ci sous l'autorité de ses tutelles », rend visible leur engagement vis-à-vis de l'encadrement d'un « budget stabilisé » dont elles en garantissent les conditions. Le texte de la convention propose, en guise de réponse au problème identifié par les décideurs, une politique de recherche d'excellence artistique et de rayonnement, selon des orientations fixées (au titre I), en plus des missions permanentes indiquées également (au titre II). On demande également que soit conforter et développer l'emploi dans des formes stables.

En matière de modalités du choix, notamment économique, le jugement des parties prenantes s'appuie principalement sur des critères qualitatifs, alors que la décision s'appuie principalement sur le calcul (Karpik 2007 : 57). Or, le jugement comme art de faire, doit, pour être valide et pertinent, être soutenu par une connaissance suffisante de la réalité. Les articles 3 à 5 de la convention de l'Opéra national de Bordeaux, par exemple, exigent que soient produits, annuellement, les éléments informatifs suivants :

- Indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations
- Indicateurs sur les actions de diffusion régionale
- Recettes de billetterie/dépenses de production artistique
- Dépenses de production artistique/total des charges
- Recettes issues de coproductions et des tournées/recettes billetterie totale
- Fréquentation : place des disponibles/billets vendus/invités

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- Charges de structure/budget général
- Masse salariale du personnel permanent/masse salariale totale
- Masse salariale du personnel temporaire/masse salariale totale
- Masse salariale des personnels artistiques, techniques, administratifs, masse salariale totale
- Volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel

La connaissance est d'abord une production, et cette production représente une ressource indispensable à l'action raisonnable dans un monde hétérogène. Le dispositif opéra national est un moyen de connaissance des populations d'Opéras et un cadre d'anticipation et de structuration de leur action individuelle et collective. La convention joue ce rôle par la mise en écriture des critères décisionnels, des objectifs et des modalités de contrôle comme composante du label. Les activités conçues autour des spectacles y contribuent également. La vision qu'elle produit demeure partielle et orientée dans le sens du dispositif : les critères de jugement sont souvent ambigus et chaque fois que le ministère, par exemple, qualifie un Opéra, il détermine implicitement les dispositions à la réussite de l'obtention d'une subvention, d'un label, ou d'une quelconque qualification.

La convention est située à l'intérieur de rapports d'interdépendance, de dispositifs socioéconomiques, juridiques et politiques appartenant dans le cas qui nous occupe à la société française, et qui sont eux-mêmes liés par des liens d'interdépendances avec nombres de dispositifs à des échelles européennes, binationales, internationales.

La convention « opéra national » est aussi une forme d'écriture, un objet technique et sémiotique, reconnu socialement. Elle met sur papier une représentation de ces organisations, de leurs compétences et responsabilités telles qu'identifiées et privilégiées par cette représentation, et de que l'on est, du coup,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

en droit d'exiger d'elles. La voir ainsi renforce le lien fait avec la notion de pouvoir, déjà présente dans sa composante juridique. La reconnaissance sociale de sa forme participe à cette mise en visibilité de la nature du lien entre l'Opéra et les tutelles et de ce qui en est attendu. Pour chacune des conventions étudiées ici, le plan est fixé en fonction de la situation de l'opéra en question et de celle de chacune des parties prenantes. Certaines contiennent également des « dispositions particulières », répondant à des besoins, projets ou demandes spécifiques faits aux maisons.

> *« Mais il n'y a guère que les opéras qui sont restés dans cette façon extrêmement archaïque de la régie municipale, c'est un problème qu'on a, pour essayer de moderniser tout ça, parce que je pense que, les opéras, ne peuvent continuer à faire des progrès que dès lors qu'on les met en tension sur ces questions de gestion, d'efficacité, du rapport au public, qui va au-delà de la simple habitude de dire "bon bien ça y est, mon carnet d'abonnés est plein, tout va bien…" Mais de se dire : "attention, pour qu'on équilibre les comptes, pour renouveler le public, il va falloir se poser des questions", sur les abonnées, les choses comme ça, etc., de façon à ce que les recettes propres soient au rendez-vous. Et donc ça influe quelque part sur l'activité, sur les choix artistiques, sur la relation au public. »*

La convention fournit un cadre d'anticipation et structure l'action collective sur plusieurs échelles qu'elle fait se rencontrer. Les conventions ont entre autres un effet normatif sur leur environnement par le biais de certaines dispositions. Elles créent ainsi « une propension à certains types d'actes, une tendance à ce que certaines choses arrivent » (Raffnsøe 2008). L'Opéra national de Bordeaux ira par exemple plus loin que ce qui est demandé explicitement dans le texte de la convention, dans une volonté « de s'inscrire dans le tissu des Opéras nationaux », et « de participer au partage, au croisement d'information sur la politique nationale ». Il s'agit là entre autres de ce que nous associons au volet disciplinaire (militaire) du dispositif. L'instrument n'est donc pas neutre : il organise les rapports entre la puissance publique et les destinataires en fonction des représentations qu'il produit, entre autres celles des problèmes en ayant appelé la mise en place (Lascoumes & Le Galès 2004).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Pour justifier le soutien et le développement économique des Opéras en région, les indicateurs ne suffisent plus[168]. Le spectacle sur scène et la valeur du plateau ne suffisent plus, ni à remplir les salles, ni à satisfaire les financiers que sont les tutelles et qui ont-elles aussi à légitimer les dépenses publiques et donc les deniers remis aux Opéras. En demandant à ces derniers d'en légitimer la réception, et d'en légitimer l'utilisation, les tutelles transfèrent un peu de leurs responsabilités à l'égard des citoyens et placent les Opéras dans une situation les obligeant à réfléchir à leur propre raison d'être, entre autres financée par les pouvoirs publics, et à leur rôle dans la cité, et à leur place dans l'agencement de l'offre culturelle globale et dans le groupe des structures financées.

La légitimité est une catégorie normative et relève aussi de cette capacité à justifier, a posteriori, sa qualité, sa distinction substantielle, dans un marché des singularités. Comme Thierry Nadisic (2008), nous pensons que l'actif stratégique recherché qu'est la légitimité serait de moins en moins jugé *a priori*, par rapport à un ordre social donné (Suchman 1995)[169] ou en rapport avec un système de valeurs stables, partagé et extérieur à l'action. Il aurait été, comme c'est le cas ici, déplacé sur les *raisons* qui poussent les pouvoirs publics à financer les Opéras. Et sur la « preuve » qu'une fois les fonds reçus, ces derniers sont utilisés dans le sens renseigné par le dispositif.

Plus que du contrôle budgétaire, il est question ici de la reddition des comptes, des normes et de rapports de nature concurrentielle entre les sujets de ce dispositif. Car si les pouvoirs se sont déplacés, et que les enjeux se sont déplacés, alors les normes aussi se sont déplacées : de la justification des choix faits en regard des plateaux et de la programmation, les Opéras ont aussi la responsabilité de celle de leur dépendance financière et de l'utilisation de leur fonds dans le sens du bien

[168] En prenant le chemin inverse, on pourrait se demander si l'imposition d'indicateurs particuliers –sous-tendus par la volonté de savoir telle ou telle chose dans la population des Opéras- débouche sur l'introduction des mêmes outils de gestion, que l'on sait efficaces pour les fabriquer, d'un Opéra à l'autre.

[169] Une définition retenue vient de Suchman (1995) et parle de la perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées, eu égard à des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

commun et du service public qui, entre-temps, s'est aussi rapproché de l'idée d'un service s'adressant à la capacité à exercer des choix du client (Lamarche 2001)[170].

> « Lorsque l'on s'interroge sur la légitimité, on ne doit point confondre la *question de fait* et la *question de droit*. Si, en fait, il ne fait pas de doute que le pouvoir a besoin de trouver approbation dans la confiance et le soutien, voire dans le contrôle du peuple, cette dialectique ne doit pas occulter les valeurs et les idéaux qu'il a la charge d'assumer »[171].

La légitimité, qui conserve son statut de catégorie normative, côtoie ici la légitimité comme capacité à justifier, a posteriori, l'acceptation et l'utilisation des deniers publics. C'est la tension entre la légitimité sociale de l'Opéra et les niveaux de financements publics qui contraint les pouvoirs publics à revoir leurs pratiques à son égard. L'Opéra suppose le besoin de se faire connaître et reconnaître, le besoin de légitimer sa valeur, qui n'est pas ou plus considérée comme étant intrinsèque à la forme, auprès des citoyens, et en particulier des politiques et donateurs qui en financent la vie même, ainsi que celle de ses produits. Il nous importe ici de souligner que ce déplacement vers les publics court toujours le risque d'en transformer la nature, car comme le dit Xavier Greffe, « à partir du moment où la valeur culturelle se dilue, le côté distractif de l'art tend à l'emporter, et l'art sera évalué à l'aune de cette distraction » (Greffe 2002 : 180).

[170] Le service public, pour Thomas Lamarche (2001), se soumet aux contraintes de l'offre, à une concurrence qui entérine le fonctionnement marchant, notamment par sa construction de « figures de l'usager », devenu client.

[171] *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, PUF, 1996, p. 392 (art. Légitimité).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. 9. 1. 2. Production formelle et artistique dérivée du dispositif

La doctrine organisationnelle du projet, déjà en partie à l'œuvre dans le cadre des productions, se répand à l'ensemble des activités de la maison, et dans d'autres théâtres lyriques que ceux ayant reçu le label opéra national, de l'accueil des passants qui entrent dans le hall où on ne veut plus paraître fermé entre les soirs de spectacles, et où on crée expositions, animations et autres activités pour remplir ces moments.

Dans un documentaire réalisé en 2007 par la chaîne de télévision Arte sur le Théâtre de la Monnaie qu'il a dirigé de 1993 à 2007, Bernard Foccroulle met l'accent sur le rassemblement de conditions qui lient travail d'équipe et créativité artistique. Il insiste sur l'équilibre qu'il lui revient d'assurer dans les apports et interventions du metteur en scène, du directeur musical, des chanteurs, du directeur technique, en un mot de tous ceux qui ont à connaître du travail sur le plateau et dans la fosse.

À l'inverse, l'existence de déséquilibres dans les rôles des différents intervenants peut menacer la qualité des productions, provoquer dysfonctionnements, aigreurs ou conflits, ruiner une production, affaiblir le potentiel d'une maison (Agid & Tarondeau 2010). Avec ses chanteurs et metteurs en scène invités, l'opéra a été le précurseur de ces relations puisqu'alors qu'il n'est pas diffuseur — achat de spectacle —, mais embauche des créateurs pour chacune des productions programmées.

> *« On sait tous que c'est quand même un art qui est très cher, voilà. Bon, je veux dire qu'ils le font, mais, bon, c'est aussi une succession d'individualités les maisons d'opéra ; c'est une tradition, et... les directeurs eux-mêmes ne sont pas toujours, spontanément disons, enclins à travailler les uns avec les autres, donc ça, c'est aussi, c'est une des préoccupations soulignées et qu'on inscrit dans la convention. »*

La labellisation mène au déploiement d'activités qui entourent les spectacles, qui constituent des supports de connaissance que l'on associe au statut de service public des Opéras en France. Les facteurs ayant mené à cette labellisation sont les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

mêmes que ceux qui ont trouvé dans cet événement un terrain favorable à leur croissance.

L'Opéra propose des singularités hybrides, à la fois bien et service, ou encore soit bien soit service, mais de la même provenance : Opéra national de Bordeaux, de Lyon, de Lorraine, etc. Pour ces singularités, deux types de référence opèrent : l'originalité et la personnalisation (avec le Maire, les citoyens, la Région, tel ou tel partenaire : il s'agit ici de services sur mesure, situés).

L'originalité fait appel à des critères esthétiques, la deuxième à des critères d'excellence, qui demandent, nous l'avons vu, la possibilité de comparaison. Ces critères d'évaluation sont liés à la logique d'action de l'*homo singularis* (Karpik 2007). Cette logique sera orientée valeur ou finalité. Or, certains n'ont pas les connaissances qui ont mené à cette détermination des critères de jugement. Ils ne connaissent pas encore leur goût en la matière, ou ne les partagent pas comme ses défenseurs voudraient s'y attendre.

Pour les acteurs impliqués, l'opéra est un genre codé, difficile, qui demande à ce que soient données aux citoyens et aux spectateurs quelques clés leur permettant de « profiter davantage de ce qu'ils perçoivent, de leur expérience à l'opéra », tel que nous le disait un des directeurs généraux interviewés. En effet, « n'importe qui peut décider qu'il aime ou qu'il n'aime pas », dit Karpik, mais cette capacité de discernement entre les singularités proposées, « est particulière, elle porte sur des particularités et elle est portée par les particuliers » (Karpik 2007 : 61).

En effet, et si la portée symbolique de l'objet d'art ne saurait être réduite aux diverses sollicitations sensorielles qu'il déclenche, il n'en demeure pas moins que ces indices sensoriels dont il est fait sont la base de l'expérience esthétique (Lupien 1996 : 128).

L'expérience de l'œuvre d'art est inséparable de toute compréhension du monde, et qui dit compréhension du monde dit aussi cadre normatif et connaissances préalables. Ces connaissances s'ajoutent, entre autres, à la représentation de soi, moins comme donnée sociale que comme donnée biologique nécessaire à la

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

survie, la mémoire de soi étant constitutive de l'identité et cette dernière de sa propre projection dans le temps et dans la continuité.

L'objet d'art est aussi un phénomène adressé, en relation avec son auditoire et sa pratique en est une profondément relationnelle. Les labels de qualité stabilisent la valeur symbolique et économique des produits et protègent leur consommation — et ici leur soutien — des critiques ; ils sont des intermédiaires qualitatifs entre l'acheteur et le vendeur, le producteur et le consommateur « qui apportent un élément d'information complémentaire au prix et à la notoriété pour l'estimation de la valeur du produit ». Or, s'ils assurent la qualité du producteur, ils n'assurent pas pour autant la qualité de l'œuvre (Leveratto 2000 : 82-83). Dans cette dernière, et par rapport à elle, l'incertitude demeure.

> *« La connaissance est addictive, à l'opéra. Quand vous avez compris comment fonctionne le petit train des notes qui montent dans la Reine de la nuit, ça aide ! »*

Le directeur du Capitole de Toulouse nous donne l'exemple d'*Electre*, un opéra de Strauss difficile à chanter, « au point où pas plus de cinq artistes dans le monde peuvent l'interpréter » (annexes 4, entretien no 6). L'œuvre demande cent-dix musiciens dans la fosse et une orchestration que l'on nous confirme « sadique » pour l'artiste seul en scène qui doit pendant plus d'une heure se faire entendre par-delà la musique. Le directeur du Capitole nous le dit clairement : « face à des salles de public non averti, le fameux grand public après lequel on court tous, on peut prendre des risques, beaucoup plus », des risques que la direction artistique du Capitole de Toulouse ne peut pas prendre, mais « dans dix ans on pourra les prendre, les risques » (annexes 4, entretien no 6). À l'opéra, il est cependant clair, vu l'histoire prestigieuse du genre, que l'arbitrage risqué, comme l'appelle Jean-Michel Menger, entre les gains matériels et la qualification artistique ne se pose pas comme en danse, par exemple, puisque même le musicien est rémunéré à hauteur.

> *« Le résultat n'est peut-être pas réussi, sur le plan de l'opéra, mais c'est aventureux, il faut le donner. Si vous créez une solidarité entre le spectateur*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

et l'artiste qui fait que le spectateur a peur pour l'artiste, ce qui veut dire qu'il éprouve dans sa chair, avec une forme de gêne, la prouesse de la voix et que ses oreilles s'ouvrent ! Et donc il va en profiter. Sinon, il va être dans une gêne, mais pour comprendre. Il n'y aura pas d'empathie. Il faut créer de l'empathie, et la connaissance crée de l'empathie. Et dans des disciplines comme celles-là, comme en peinture, quand on connaît un peu de peinture, on voit bien le tableau. La connaissance crée de l'empathie. »

Le dispositif ne renvoie donc pas qu'à telle ou telle mesure, ou à une « technologie de pouvoir parmi d'autres » (Amgaben 2007 : 17), mais au réseau qui existe entre les éléments qui le composent : les instances siégeant au conseil d'administration des Opéras, les missions et dispositions inscrites dans la convention et qui impliquent tout un réseau de partenaires, de documents et d'espaces physiques, ainsi que la production d'activités et de documents qui s'ensuit. Il renvoie aussi à de nombreuses activités, liées à ce réseau d'éléments humains et non humains, devant apporter la connaissance nécessaire à l'appréciation de l'opéra, et à l'appréciation de la bonne utilisation des aides financières devant les accompagner.

La convention opéra national, comme dispositif, relie les parties prenantes, mais aussi, par la concurrence instaurée et la pression mise sur les coproductions et les partenariats, les Opéras entre eux, et les Opéras avec d'autres acteurs, par exemple d'autres structures dans la ville, ou encore d'autres dispositifs politiques ciblant des clientèles spécifiques. Cette spatialisation fait appel à la notion de distance, de rapprochement, d'organisation, d'orientation. Le dispositif de jugement raccourcit la marge entre la singularité et les individus que son producteur cherche à atteindre.

L'Opéra national de Lyon, par exemple, a créé des ponts conséquents vers l'extérieur, que ce soit avec des entreprises ou avec des associations à caractère social. Comme ses homologues labellisés, l'Opéra national de Lorraine développe de « nombreuses actions permettant d'aller à la rencontre d'un nouveau public » : programmes pédagogiques, conditions d'accès avantageuses (tarifs réduits, formules d'abonnements jeunes…). Le hors les murs répond au besoin de se rapprocher des spectateurs éloignés de l'offre culturelle et de mettre en œuvre une

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

partie du projet artistique de l'Opéra national de Bordeaux qu'est le rayonnement territorial. Pour les Opéras nationaux, le dispositif s'épaissit et les rapports sont plus difficiles à saisir, malgré tous les efforts de mise en visibilité des liens qui en unissent les relations.

> *« Le label opéra national est certainement un des plus récents. Même, il est quasiment oublié par le ministère, il y a quelques mois il était carrément oublié par le ministère de la Culture. Les opéras se sont effectivement complètement satisfaits de cette situation. Les directeurs d'opéra effectivement tenaient leur légitimité de la part de la ville. [Les maisons], qui étaient pour la plupart sur un statut de régie directe, ne se posaient absolument pas la question de financements complémentaires. »*

L'Orchestre de Bordeaux-Aquitaine, le Ballet national de Bordeaux et le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux se produisent, en effet, dans de nombreuses villes d'Aquitaine qui sont partenaires de ces spectacles. L'Opéra national de Bordeaux représente la qualité, et se présente comme tel, d'autant qu'on demande à ce que son nom soit donné à voir.

Le jugement est un choix qualitatif qui associe la valeur à la connaissance (Karpik 2007 : 65). Il organise les faits et il tient compte des cadres de la situation (Goffman 1991), et donc d'un ensemble hétérogène de critères d'évaluation[172]. Les normes et les règles de déclassement ne constituent en revanche pas les bases structurantes du monde de différentiation sans limites qu'est celui de la production artistique, dont l'incertitude constitue la richesse. Sur scène, la production conserve inévitablement son statut artistique traversé par l'incertitude artistique, l'arbitraire et la soumission à la réception publique, celle des citoyens, celle de la critique, et celle des DRAC, si l'Opéra est labellisé, puisque l'État en France représente la qualité et le respect des normes. Le dispositif de jugement qu'est le

[172] Par ailleurs, toute une littérature est développée sur la question du jugement dans un contexte judiciaire de même que concernant la construction des accords. Nous ne faisons pas ce parcours, vaste, et qui nous amènerait à nous concentrer sur la fabrique de l'accord et moins sur le développement des dispositifs de jugement dans le spectacle vivant dans le cadre précis de l'industrialisation de la culture.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

label opéra national et la multitude de dispositifs de jugement qu'il produit servent à orienter le jugement vers une finalité.

Sur scène, la production conserve son statut artistique traversé par l'arbitraire, l'incertitude et la soumission à la réception publique, celle des citoyens, celle de la critique, et celle des DRAC, si l'Opéra est labellisé, puisque l'État est en France le garant de la qualité et des normes[173]. Aussi, il nous semble que la mise en place des dispositifs a pour finalité, entre autres, de rapprocher les personnes extérieures à l'opéra, qu'elles soient de catégorie citoyenne ou politique, à celui-ci. Dans rapprochement nous entendons la réduction d'une distance par le « remplissement » de connaissances ayant pour fonction de faire le pont à force de dispositifs de jugement là autant pour justifier, légitimer, rassurer, que pour intéresser. Nous y voyons les notions de proximité, d'accès, mais aussi de suppression de la confrontation, ou d'une confrontation présumée sur la base d'une idée préconçue sinon d'un ordre social, de la partition des êtres – l'opéra, les personnes, les arts, etc.

IV. 9. 1. 3. L'organisation, la norme, le pouvoir et le dispositif de jugement

La notion de pouvoir, chez Foucault[174], est à prendre au sens d'un « gouvernement des hommes les uns par les autres qui suppose la liberté de chacun ». Cette définition est liée aux nouvelles formes de pouvoir qui émergent au XIXe, dans une société disciplinaire qui produit à la fois des dangers et des libertés et où le

[173] Les normes et les règles de déclassement, qui appartiennent, par exemple, aux mondes de la recherche scientifique, rappelle Jean-Michel Menger, ne constituent pas les bases structurantes d'un monde de différentiation sans limites qu'est celui de la production artistique.

[174] « Il est impossible de comprendre l'œuvre de Foucault, si on ne part pas de son soupçon extrême envers la Raison. Sur ce point d'ailleurs, il ne conteste guère le constat que dresse la sociologie du processus de modernisation lui-même, lorsqu'elle le voit comme un irrépressible mouvement de rationalisation et de sécularisation, qui détruit lors de son passage toutes les appartenances communautaires et toutes les croyances traditionnelles » (Martuccelli 2006 : 18).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pouvoir passe par la surveillance et l'encadrement des individus (Panico & Poulle 2005 : 143).

Les pouvoirs tâchent ainsi d'organiser la persistance de l'institution par du visible — la dotation — et de l'invisible — l'organisation des tâches en fonction des profils des personnes impliquées dans son organisation. Nous rappelons ici que le marché-réseau, la confiance et les règles du pouvoir professionnel sont le pivot de cette organisation. Les Opéras peuvent pour cette raison préférer rester en relation intime avec la ville à laquelle ils appartiennent, dans un rapport ayant la forme d'un dialogue, plutôt que de se lier à de multiples partenaires (qui ne s'entendent pas toujours). Il faut ici rappeler que la labellisation exige une production artistique jugée positivement par l'État. Avec le temps, on lit sur les plaquettes, les sites internet et les conventions signées avec les financeurs, la résultante de la relation tutélaire non sans une complexification des demandes. La tentation est grande de choisir de rester en retrait et de n'engager que la responsabilité de la ville et de restreindre les débats aux objectifs qui ne concernent que la ville. Car si l'État joue le jeu des villes, il impose néanmoins ses cartes. On y voit, même dans le récit des labellisations, des dynamiques chaotiques de mise en convergence d'adaptation à des contraintes et d'arbitrage entre des voix divergentes.

Avec la labellisation, ou parallèlement à elle, mais du fait de l'augmentation des ressources dans le budget global de l'opéra, l'intervention des pôles financiers avérée sur la production des contenus peut être rendue visible au travers de modalités diverses, dont les critères de gestion, l'exigence de rentabilité financière, et d'une présentation de la production culturelle et informationnelle s'insère dans cette organisation comme des contraintes inscrites dans un jeu de pouvoir :

> « J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de forces, soit pour les développer dans telle

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir » (Foucault 1994 : 299-300).

La perspective non critique du pouvoir s'intéresse à celui-ci en tant que dynamique qui structure le champ d'action, et résultat de relations entre différents acteurs avec des intérêts divergents[175] qui utilisent les sources d'incertitude (Crozier & Friedberg 1977). La capacité à jouer avec ces règles et à user de stratégies, qu'il s'agisse d'individus, d'organisations ou de l'environnement, dépend de la position de l'acteur dans l'organisation (Crozier & Friedberg 1977). Le caractère évolutionniste et productiviste de son modèle, tel que le rappelle Salvador Juan, confère aux individus une intention, et une intention utilitariste de maximisation de gains, au détriment de ceux des autres, et selon les règles non écrites et imposées du jeu, et d'adaptation à leur milieu invariablement concurrentiel (Crozier 1963)[176].

> *« Donc, l'effet statut n'est pas neutre du tout, c'est ce que je veux dire. Et c'est vrai que, nous, on les incite à… à se mettre un petit peu dans ces situations d'autonomie juridique, pour arriver à pouvoir continuer à travailler et à développer avec eux des partenariats. Et ce n'est pas toujours pratique. »*

Comme dans les autres secteurs que celui du lyrique, il y a eu des effets d'entraînement, des occasions, des rapports de force, qui ont abouti à la création et à l'imposition d'une norme, que tous les acteurs de la politique nationale et mondiale ont relayée à leur niveau, avec des rythmes et un zèle inégaux : une norme qui consiste à concevoir la société comme un ensemble de ressources et

[175] Nous n'irons pas en ce sens quant aux intentions des personnes que nous ne préjugerons pas de façon aussi unilatérale.

[176] Michel Crozier, éminemment fonctionnaliste et stratégique, propose une vision utilitariste et libérale du concept d'institution, et dénude ce dernier pour le fondre à celui d'organisation en tant que lieu concret de prise de décision, un système d'action concret (Crozier & Friedberg 1977). Pour ce sociologue des organisations, les interactions ont invariablement un caractère stratégique, sans histoire, et l'agencement et la coordination des parties de la société, non pas comme des produits des conflits et de l'histoire sociale, mais comme une évolution mécanique par adaptation à l'environnement et à la différenciation, au gré du jeu des individus (Juan 2006).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'atouts dans la compétition mondiale (Laval 2009) à laquelle n'échappent pas la France, les villes françaises et les Opéras, en particulier ceux qui, de théâtres de ville, sont devenus des Opéras dans la ville, faisant des villes, de villes culturelles, ou « créatives » qui ont un Opéra. Dans ce contexte, si les individus sont amenés à devenir gestionnaires d'une somme d'atouts cumulables et de sources de rentabilité, il n'est pas étonnant qu'ils soient aussi amenés à se considérer et à considérer les organisations dont ils ont la charge de la même manière. Ici, le système de contrôle est accentué du fait que vous êtes tenus de vous dépasser ; vous êtes objectivés par les résultats de votre activité ; l'évaluation quantitative est faite pour faire marcher les gens, les observer et les conduire en leur faisant porter la responsabilité de leurs résultats (Laval 2011).

Les Opéras, qui ont sur leur instance de gouvernance l'État, comme toutes les organisations de tous les secteurs, sont pris entre deux objectifs qui leur sont imposés : d'une part l'obligation d'assurer une information du public[177] et de l'autre une pression normative concernant le cadrage de leurs pratiques (Lascoumes & Le Galès 2004 : 25). Il faut garder en tête que le directeur de l'opéra, missionné par sa ou ses tutelles, en a la responsabilité effective, et est attendu sur ce qu'il montre.

Les Opéras labellisés sont aussi responsabilisés, au sens où ils portent la responsabilité de leurs résultats : contrairement aux administrateurs d'une structure en régie municipale, ils ont l'obligation de s'intéresser aux produits comme aux charges, et donc à leur propre valeur et à sa mise en lumière et à jour. Les dirigeants, à qui revient la charge d'actualiser les missions et d'orienter les politiques de « leur maison » en fonction du projet présenté au cours du processus de contractualisation, un projet qu'ils ont discuté avant son adoption, jouissent d'une marge de manœuvre qu'ils organisent en fonction des ressources

[177] Sur ce sujet, Pierre Lascoumes relève le travail de Giandomenico Majon (1997) qui estime que les agences européennes « tendent de plus en plus à substituer la régulation réglementaire […] une régulation par l'information qui privilégie la persuasion » (Lascoumes 2004 : 25).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

disponibles (pouvoir, outils technologiques, personnels, notoriété de la structure, etc.), et, pensons-nous, de ce qu'ils pensent sera vu et évalué.

Pour entrer dans la compétition mondiale, l'État doit intégrer et substituer « à la place du vieux droit administratif et des normes publiques, à la place des vieilles éthiques professionnelles, des cultures de métier, bref tout ce qui constituait ce système de valeur propre à la sphère publique, les normes et les principes du secteur privé »[178]. Ces « vieilleries » sont en revanche toujours présentes à l'opéra[179], et en particulier dans les Opéras et leur organisation, des institutions, au sens où nous l'avons indiqué, et qui reprennent les traits du dispositif : arrangement, rapport, orientation.

> *« C'est le point de vue de l'Opéra de Paris ça, je pense que c'est le point de vue d'une maison un peu exceptionnelle aussi c'est un petit peu moins… de réduire en disant voilà pour arriver à l'excellence je ne peux piocher que dans un vivier de dix chanteurs… c'est un petit peu facile quelque part, parce qu'ils existent incontestablement, mais si parfois ils étaient tout de même un tout petit peu plus curieux et qu'ils aillent entendre, écouter, qu'ils soient à l'affût de repérer, etc., et qu'ils prennent un petit peu des risques, ce qui est aussi quand même leur rôle, bon, on aurait peut-être des distributions autres, moins… Moins ou enfin, attendues que certaines voix, mais bon, c'est facile, on est dans un bureau… »*

La norme concerne les comportements considérés comme acceptables notamment par leur caractère inoffensif à l'égard de ceux en vigueur à l'intérieur d'un groupe ou d'une société. La norme, « n'est pas forcément arbitraire, son caractère constant résidant dans une adaptation ainsi qu'une ouverture au groupe et donc une aptitude à la relation »[180], que nous ne considérons pas ici uniquement au sens de relations interpersonnelles, mais au sens aussi entendu par la définition que nous avons donné du dispositif et son caractère relationnel. En philosophie, la norme est un critère, chez Foucault, elle est la manifestation même du dispositif,

---

[178] L'auteur fait ici référence à ce qui s'appelait, dans les années 1980, le *New Public Management*.

[179] L'opéra est foncièrement mû par un ordonnancement de valeurs non écrites, mais enracinées dans les esprits et les pratiques et qui influencent les règles qu'ont intégrées les habitants de la maison.

[180] « Tout groupe social a des normes qui lui permettent de se régler d'une façon tacite et donc convenue. Reste que toute norme n'est pas forcément arbitraire, son caractère constant résidant dans une adaptation ainsi qu'une ouverture au groupe et donc une aptitude à la relation » (*Dictionnaire de la philosophie* 2004, p. 161-62).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de cette chose qui prend en charge. La norme sous-entend là comme ailleurs un pouvoir, consenti à une majorité ou à un groupe plus ou moins représentatif de cette dernière (Chiapello 1998).

IV. 9. 2. Remplissement stratégique perpétuel : les effets secondaires du dispositif

Notre posture est claire : le processus d'esthétisation ne se limite pas à une évaluation réflexive[181], la perception et la cognition étant indissociables. Aussi, dans l'approche de l'opéra et de la question de son ouverture, il est inutile d'en faire abstraction si la finalité en est la compréhension et la consommation. Ce ne serait donc pas, à notre avis, le caractère impénétrable de l'opéra, comme s'il en était d'un attribut unique et caractéristique, ou le fait qu'il s'agisse d'un art qui demande des savoirs sédimentés (apprentissage de la musique, de la scène, des voix, de tout un univers artistique, et pas que social), qui serait la seule cause de cet écart, mais bien une question d'inscription et de représentation de soi dans une ou plutôt des temporalités, et de valeurs associées aux connaissances que chacun requiert pour être apprécié, voire ressenties, et constituées en savoirs acquis.

Une conséquence du dispositif est clairement cette responsabilisation croissante et proportionnelle à la réussite, dont le degré est jugé à partir de leur capacité à répondre aux demandes des pôles financiers en en faisant fructifier les attendus. Par ce perpétuel « remplissement » stratégique, le dispositif, qui dépasse le contrat et qui comprend toutes les parties prenantes, et tout un bric-à-brac symbolico-matériel, est donc remobilisé, et boursouflé, enrichi d'autres conventions encore, pour « gérer les effets qu'il a lui-même produit » (Beuscart 2006).

[181] Tout est ici question de degrés, certains chercheurs omettant complètement cette réflexion et ne s'attachant qu'à l'expérience sensorielle et anthropologique, soit par crainte d'allégeance avec la théorie spéculative, soit par souci d'inclusion de toutes les formes d'expériences sensorielles. La soma-esthétique de Richard Shusterman (2000), en est un exemple.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'implication de l'Opéra national de Bordeaux en tant qu'Opéra « pilote » dans le projet de Portail de l'opéra en est un exemple probant. Ce portail a été demandé par le ministère de la Culture pour que soit créé un dispositif de numérisation des archives et des productions des lieux de production d'opéra à l'intérieur d'un appel à projets nommé Culturelabs[182]. Les structures sont libres d'y répondre positivement ou non. L'idée avait en revanche germé ailleurs, par chemin de traverse, à la suite d'une demande de l'Opéra national de Lyon qui, ayant demandé un recensement à la ROF des activités des Opéras en France, a mis au jour l'absence d'une telle source, et d'un tel outil potentiel de valorisation, et l'absence de dispositif (de jugement) pouvant permettre d'effectuer cette recherche.

Ce besoin énoncé coïncidait avec l'appel d'offres du ministère de la Culture en faveur de la numérisation. Laurence Lamberger-Cohen, directrice de la Réunion des Opéras de France, a fait fructifier l'idée en initiant ce projet de Portail, faisant le lien entre la numérisation à l'ordre du jour et les besoins des Opéras, dont ceux ayant formellement la mission de faire connaître leur histoire et leurs forces artistiques.

Le lien fut dès lors fait avec une diplômée de l'École des Chartes qui venait de créer Chronopéra[183], agrandissant encore le cercle des parties prenantes comme par un processus de surdétermination fonctionnelle. Nous y retrouvons des similitudes entre ce projet et le changement de statut des structures lyriques. Son chargé de mission confirme le besoin d'établir des liens entre les différents portails, dont celui du Portail des Arts de la Marionnette, à Vienne, avec lequel sont perçues des similitudes, et de permettre *in fine* l'accès à toutes les bases de données construites à différents moments et, de fait, de profiter de l'expertise des institutions — la Bibliothèque Nationale de France, Numéridanse, et d'autres encore — s'y étant déjà penchées. Car l'expertise et le personnel manquent pour

[182] La responsable est Sonia Zillhardt, ministère de la Culture et de la Communication, Secrétariat général, Département de la Recherche, de l'Enseignement supérieur et de la Technologie.

[183] Base de données consacrée au répertoire de l'Opéra de Paris : URL : http://chronopera.free.fr/.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

mener un tel projet vu la charge de travail en coordination que cela suppose. Une autre vague de professionnalisation et de lieux d'échanges de « bonnes pratiques » est en vue.

Tous ces acteurs s'ajoutent au dispositif, qui ne cesse de s'élargir, du fait de la complexité des éléments dont ils se trouvent avoir la charge. En revanche, le projet du ministère parle de patrimoine et de numérisation, et non pas de valorisation, une orientation qu'ajoute la ROF à son entreprise. L'idée étant de faire de cette intégration dans Culturelabs un enjeu majeur de visibilité pour le projet. Il s'agit en ce moment de partir de la numérisation, en profitant de l'appel d'offres, une conjoncture favorable, pour réaliser l'inventaire demandé et s'attarder à développer des liens, trouver des partenaires à qui demander des conseils pour le réaliser.

Cet exemple nous sert à discuter le fait que l'adoption quasi généralisée d'outils d'expansion de plus en plus sophistiqués dans les Opéras peut se faire sous l'angle de la discipline plus encore que sur celui de la contrainte. La discipline, qui ne s'éloigne pas nécessairement des formes de rationalité qui auraient pu conditionner la contrainte, s'observe par l'étude des pratiques et des techniques de cadrage (Lascoumes & Le Galès 2004 : 20). À Bordeaux, alors que l'Opéra prend de l'expansion et tâche de répondre aux exigences des tutelles et de se moderniser encore plus avant, sa direction administrative, par exemple, affirme que la Ville ne considère pas cette maison à sa juste valeur.

Cette juste valeur est bien entendu contingente et tributaire des jugements des acteurs. Quoi qu'il en soit, il s'avère que plus on y fait d'efforts dans le sens des demandes des pôles financiers, et plus on s'attend en retour à être soutenu. Les entretiens que nous avons menés l'expriment, que l'interlocuteur soit de la direction administrative ou des communications : la production répond à la demande de la convention, et sert aussi d'outil de valorisation auprès des financeurs, en bon élément discipliné.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La gouvernance multiscalaire n'est pas habituelle à l'opéra et amène avec elle, avant même l'introduction de partenaires, des enjeux particuliers à observer, même si la ville reste « actionnaire » majoritaire. Tous ces déplacements de pouvoirs sont amorcés par le statut autonome de l'Opéra, et leurs conséquences ne sont pas que techniques. L'accord de mécènes, que l'on substitue de plus en plus aux pouvoirs publics, ne vient pas toujours à bout des problèmes dont héritent les locataires de ces bâtiments qui ne sont pas toujours adaptés aux activités contemporaines.

La question du patrimoine bâti, par exemple, est particulièrement complexe sur le plan des responsabilités, ne serait-ce que si l'on distingue les espaces publics, ce que l'Opéra voudrait voir pris en charge par la ville pour ne se charger que de ses espaces de travail. Ce qui est ici désigné comme public concerne, entre autres, la mise aux normes en matière de sécurité des portes. Les peintures intérieures ne sont pas concernées : l'Opéra, qui refait tous les ans une partie de ses espaces de travail, en prend la responsabilité. Les espaces publics et ceux qui concernent les forces artistiques, dont la convention elle-même, demandent une visibilité et une activité croissantes et tendues, du fait de la demande d'une part et d'autre part, des moyens dont dispose l'Opéra pour s'en charger. Sans ce label, l'Opéra réduirait peut-être tout simplement son volume d'activité et la pression — physique et symbolique — mise sur le bâti.

> *« Oui, la question du patrimoine se pose. C'est vrai que, au fil des années, des mois, je suis persuadé, en effet, que nous avons peut-être le plus beau théâtre au monde. »*

« Et la Ville devrait s'en rendre compte », entend-on presque, à la fin de cette phrase prononcée par le directeur administratif et financier de l'Opéra bordelais. Des travaux ont par exemple été effectués avec l'aide d'une Fondation, pour créer dans ce bâtiment au volume global fini, une salle de répétition pour la Ballet. Une fois les travaux terminés, la commission de sécurité a fait les tests qui s'imposaient. Hélas, elle n'a pas donné le visa d'exploitation pour le ballet qui devait travailler dans la salle qui se trouve au-dessus de la coupole et donc du lustre, le grand lustre. L'Opéra fait, entre-temps, ce qu'il lui est possible de faire

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pour d'une part suivre la cadence des représentations et des activités de la maison, et, d'autre part, utiliser l'espace tel qu'il est possible de le faire et non pas tel qu'il l'avait anticipé. On y donne ainsi quelques répétitions des mises en scène d'opéra, on y installe des ateliers de couture, mais on n'y danse pas. En attendant qu'une solution soit trouvée, la Ballet répète ailleurs, et l'Opéra national de Bordeaux est touché par ce qu'il croit être « 20 ans de procédures »[184]. La désinstallation du lustre, « qui n'a de toute façon rien à voir avec l'esthétique XVIIIe » que l'on veut mettre en lumière, est envisagée. Tous ces aspects de la gestion des Opéras, que l'on pourrait imaginer faire partie de ces demandes faites aux théâtres concernant l'ancrage dans la ville, la visibilité, le rayonnement, et de présence allant bien au-delà de la production de spectacles, ne sont pas inclus dans le dispositif opéra national ni, souvent, dans les contrats qui en découlent avec les tutelles. Les partenariats sont donc obligatoires.

> *« Alors ça a marché quelques années, car la ville a continué de faire pour autant des choses qui n'étaient pas stricto sensu liées à la lettre de cette convention. Aujourd'hui, son attitude se rigidifie, parce que nos résultats financiers sont bons, donc ils souhaiteraient que nous prenions en charge des travaux de nature patrimoniale. Et là, moi, je ne suis pas d'accord. Je ne suis pas d'accord. Parce que nous n'avons pas eu de budget qui nous a été développé. »*

Une de ces conventions qui lient l'Opéra à la ville de Bordeaux aurait pu, par exemple, concerner le patrimoine si elle avait été pensée en ce sens : la convention d'occupation des lieux, signée en 2002, toujours dans le cadre de ce changement de statut, d'un service municipal à une régie personnalisée. Or, l'Opéra n'a pas obtenu les budgets d'investissement qui lui auraient permis de prendre la mesure de son patrimoine bâti. Aucune ligne budgétaire n'est donc consacrée au patrimoine.

[184] L'architecte affirme en fait que ses plans étaient rigoureusement bons et que ce sont les entreprises qui ont réalisé les travaux ont mal réalisé ces travaux et les entreprises affirment avoir parfaitement réalisé les travaux et que l'architecte est responsable de la (non) justesse de ses plans.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le résultat est une absence de responsabilité patrimoniale pour l'Opéra national de Bordeaux concernant son bâtiment, et dans le même temps, une ville qui tient à une convention d'occupation des lieux qui ne correspond plus à la réalité des besoins. Pour le directeur administratif et financier, revoir le transfert des charges et prendre en compte la question patrimoniale mettrait la ville devant l'obligation de donner de l'argent à l'Opéra, ce qui les retient possiblement pour la réouverture de ces dossiers[185]. La responsabilisation de l'Opéra resserre les rapports entre l'organisation et ses parties prenantes qui la responsabilisent en retour et amènent de nouvelles occasions de développement.

> *« On n'est pas simplement dans l'attente de la ville, même si elle est l'élément le plus moteur pour ce type d'investissement, ni la Région, ni le Département, ni l'État, hors de l'accompagnement ! Car, effectivement, c'est d'autant plus dommage aujourd'hui, que l'on n'ait pas la base qui permette à la ville de se décider, et d'en faire une priorité, parce qu'effectivement, il y a des aides quasi automatiques maintenant de l'État sur son programme patrimonial dont on sait qu'elles sont ouvertes pour couvrir ces chantiers. Bon, mais voilà, pas pour dire qu'ils doivent tout sacrifier à ce bâtiment, c'est pour ça qu'on cherche du mécénat qui nous permettrait de déclencher quelque chose. »*

Lorsque la Régie personnalisée a été créée, n'a été strictement transféré à la Régie personnalisée que le budget annexe que la ville consacrait au Grand Théâtre. Dans le cadre de la Régie directe, où tout était noyé dans les activités de la ville, un budget annexe permettait de cerner un certain nombre des coûts relatifs au Grand Théâtre et c'est ce budget annexe qui a été transféré, « ligne à ligne », à la Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux. Ceci a donné lieu, en 2003, à la convention de transfert des charges, qui a permis de faire mettre au jour ces flux qui n'étaient pas dans le budget annexe et qui pourtant existaient.

> *« Nous sommes dans une période de grande difficulté budgétaire avec un très grand nombre de chanteurs, de chefs d'orchestre, d'éclairagistes, donc c'est vrai que la concurrence et donc va probablement bénéficier aux maisons*

[185] Toulouse aussi, a des soucis avec la recherche d'espaces de répétition, la restauration de certains bâtiments et la défense d'un certain nombre de travaux à effectuer.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'opéra qui pourront bénéficier d'une moins-value financière. Mais nous sommes comme des entreprises or, en étant une entreprise, on a un vrai problème dans les maisons d'opéra. Nous apprenons à dépenser l'argent qu'on nous donne, nous n'apprenons pas à en gagner. Donc ce qui fait notre grande différence avec les autres entreprises, disons les entreprises normales, en même temps tant mieux, d'une certaine manière, laisse un effort de liberté remarquable. »

À l'époque de la régie directe, un certain nombre de dépenses étaient prises en compte sur les budgets généraux de la ville, même ceux qui n'apparaissaient pas, tels la médecine du travail, par exemple, ou encore les services informatiques. Dans le cas de ces derniers, l'utilisation des logiciels informatiques de la ville se faisait en liaison, dans un cadre de la régie directe et en tant que service municipal. En 2002, avec la labellisation et l'obligation de disposer d'un cadre budgétaire permettant aux tutelles de voir l'utilisation de leurs fonds respectifs, et dans le cadre d'un statut de régie personnalisée qui les autonomise dans leur gestion, l'Opéra national de Bordeaux décide de refaire le tout avec des systèmes informatiques différents, et donc différents de ceux de la ville. La suite consiste en la réception d'une facturation de la part de la ville de toutes les opérations que la direction de l'informatique de la ville faisait pour le compte de la Régie municipale qu'était le Grand Théâtre. Ce sera le début de tout un enchaînement de déplacement des enjeux et de mise sous tension des relations entre la Ville et l'Opéra.

Pour leur permettre d'assumer ces coûts, la ville a inscrit dans cette convention de transfert des charges, qui n'a en revanche jamais fait l'objet d'une remise à niveau, une ligne correspondant au volume trouvé en 2002. Ce transfert des lignes budgétaires dans le cadre du changement de statut, du passage de la ville à une gouvernance multiscalaire, est complexe et n'est pas sans effet sur la gestion de la maison, au sein d'un dispositif de parties prenantes dont elle reste dépendante, ce que montre la panoplie de conventions qui la lient aux financeurs. Une éventuelle renégociation est liée à l'intérêt que porte la ville pour l'Opéra.

« Je pense que la ville n'a pas l'Opéra comme une de ses priorités. C'est vrai qu'elle a laissé cette maison acquérir son indépendance… en lui transférant un déficit. Je n'ai jamais vu ça : monter une structure et lui faire porter un

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> *déficit. Quand la ville a monté cette structure, la maison était en déficit, en déficit cumulé. Nous, nous ne sommes plus en déficit. Quelque part, dans les services de la ville, ça agace. Ça agace. Donc, remettre les choses à plat, comme il faudrait le faire… À la fois les gens se disent : pourquoi le faire, si ça fonctionne ? On est un peu avec les mêmes éléments que pour le comité de suivi : à partir du moment où on se dit : bah, les choses sont là… »*

Les exemples donnés par les situations patrimoniale et informatique ne sont pas les seuls confrontés à cette dynamique. Chaque moment de tension fait en réalité ressurgir les attentes et les demandes de ces pôles telles qu'inscrites dans la convention, comme un outil, voire une arme, pour défendre la demande des Opéras qui en accueillent (ou en subissent) les exigences normatives, voire les injonctions.

> *« D'autant que sous notre influence, notamment, la qualité artistique n'a pas baissé, je veux dire on met la qualité artistique au-dessus de tous les autres critères ! Parce que si y a un truc qui ne supporte pas la médiocrité c'est bien l'opéra ! Si on veut, donc, l'idée de dire il faut quand même que ce soit des spectacles de très haut de gamme, de très haute qualité en tout cas ça veut que, pour une distribution, surtout si c'est une œuvre lyrique un peu difficile, on sait qu'il y a un nombre relativement restreint d'artistes qui sont capables de tenir le rôle, sauf à y découvrir miraculeusement un jeune que personne ne connaît… parce que c'est quand même le travail qu'ils font de temps en temps quand même pour que ça se renouvelle, mais sinon, on sait que pour chanter certains rôles il faut aller récupérer les, parmi dix artistes qui existent dans le monde, sinon, sinon ça va être très compliqué. »*

Le dispositif opéra national n'est pas « fermé », et encore moins « fixe ». Il n'est pas même cerné comme le serait, par exemple, un processus d'accréditation sur des critères écrits (ISO…), mais multiplie au contraire les adaptations et les appels à la créativité dans la mise en œuvre des missions, des missions qui comportent toutes, sans exception, une composante, sinon une logique, que l'on peut associer à cette cité par projet (Boltanski et Chiapello 1991) qui célèbre les mises en réseau et les mutualisations. Il s'agit de plus d'une première dans les Opéras.

Autant l'apparition du gouvernant est une composante essentielle de l'exercice du pouvoir, avec ces nouvelles visibilités (Thompson 2000), avec les technologies (qui élargissent l'horizon de visibilité), non seulement les modes d'exercice de ce dernier changent, mais il semblerait, en prenant appui sur nos observations lors de manifestations « portes ouvertes », par exemple, que cette visibilité passe de plus

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

en plus par des vecteurs qui se substituent à la présence du gouvernant — affichage pour remercier les tutelles, logos bien en vue —, et par la présence des médias et des publics distincts de ceux que l'on associe généralement à l'opéra, et qui, par leur présence, rendent visibles les politiques culturelles (et leur succès) et le travail citoyen de l'établissement.

Ce lien tissé de longue date entre opéra, pouvoir, financement et visibilité perdure, s'étend et s'alourdit avec la puissance croissante du marché mondial de l'opéra, l'internationalisation du star-system, de la concurrence entre les villes et les industries culturelles qui en font circuler les produits. Ce que nous constatons, c'est que l'Opéra, dans le cadre français d'un financement public et de gouvernance politique, n'y fait pas exception.

IV. 9. 3. Marché des singularités et instrumentation par les pouvoirs publics

Notre exposition du cheminement des théâtres lyriques en France visait à faire voir une surdétermination, depuis l'importation du spectacle d'opéra par le Cardinal Mazarin, en 1647, jusqu'à la situation actuelle qui les pousse en avant vers une plus grande intégration des stratégies mises en œuvre, dans d'autres secteurs de la culture, depuis les années 1970. Nous avons exprimé le fait qu'en France, l'Opéra de Paris a été un des symboles de l'État français le plus continu et le plus aisé à retracer dans le temps. Louis XIV, Napoléon, Louis XVIII, Napoléon III, Thiers, Charles de Gaulle et François Mitterrand, sont tous liés par leur lien absolu en faveur de l'Opéra de Paris et à *l'Opéra* comme centre de leur constellation de pouvoirs. Intimement liés aux personnages puissants et plus particulièrement aux rituels et démonstrations publiques par lesquels ceux-ci règnent ou renforcent leur autorité (Bereson 2002 : 2), les bâtiments, l'aménagement des lieux et leur fréquentation (en nombre et en qualité), dans l'histoire de l'opéra, font partie intégrante de leur signification (Bereson 2002 ; Patureau 1990).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« Les pratiques médiatiques et culturelles, écrit Yves Jeanneret, sont considérées comme des satisfactions apportées à des besoins de distraction devenant peu à peu, par sédimentation, des valeurs » (Jeanneret 2008 : 200). L'histoire de l'opéra prend en fait place au sein d'un lent mouvement d'émancipation sociale dont le rythme diffère de celui des salles de concert et de théâtre puisque les théâtres lyriques ont été une affaire privée, expliquant aussi que la création d'opéra a été constamment orientée par les tropismes culturels de ses commanditaires[186]. La première étape de la vie lyrique est donc caractérisée par un contrôle aristocratique des cours de l'Ancien Régime[187]. Les groupes de pression des sociétés d'abonnés, qui cèdent place presque définitivement, marquent la deuxième étape (Pedler 2003 : 21), avant que les pouvoirs politiques ne prennent en charge la vie lyrique dès la seconde moitié du XXe siècle. Une instance, comme l'exprime Emmanuel Pedler (2003 : 22), perturbe en revanche le tête-à-tête entre commanditaires et musiciens : le public, et un public de plus en plus diversifié, né de l'élargissement progressif du cercle restreint des abonnés. La labellisation comme instrumentation[188], est ainsi porteuse d'une conception concrète du rapport politique/société, en plus d'en établir les relations et de servir de support à la construction du sens.

Plongés dans une offre de produits culturels de plus en plus abondante, nous cherchons moins, c'est une hypothèse, le « beau » que le « bon », le bon entre deux produits du même genre, ou de deux genres différents. Nous ne hiérarchisons parfois même plus les genres tels qu'ils le furent pendant longtemps. Non seulement les monarques ont-ils, du moins en France, disparus, mais le

[186] En Italie, les familles patriciennes ont tenu des années durant les théâtres lyriques et en ont charpenté la formule (Pedler 2003 : 20).

[187] La société d'Ancien Régime (ou « société d'ordres ») est un mode d'organisation sociale qui a prévalu en France du XVIe au XVIIIe siècle. La population française est alors divisée en trois ordres dont les fonctions sont hiérarchisées en dignité : le clergé, la noblesse et le tiers état. Cette séparation repose sur une idéologie et une tradition, non sur un critère de mérite personnel. La Révolution française, avec l'abolition des privilèges dans la nuit du 4 août 1789, a mis fin au système des ordres et aux inégalités juridiques entre les Français, qui sont passés du statut de sujets à celui de citoyens. Emmanuel Pedler nous fait remarquer que le premier est servi « par une riche floraison d'études qui se sont écartées des canons de l'histoire de la musique pour décrire, dans le détail, les contextes sociaux et culturels des pratiques lyriques » alors que la deuxième période a fait l'objet de peu de travaux notables (Pedler2003 : 21).

[188] À ne pas confondre avec instrumentalisation. Ici, plutôt comme « équipement ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

système des beaux-arts est pour beaucoup un vague souvenir, une institution académique ancienne, voire scolaire, dépossédée de son pouvoir normatif. Si la satisfaction attachée au « beau », par le jugement de goût, est pure de tout intérêt, et celle attachée au « bon » est, elle, accompagnée d'intérêt, c'est que ce bon pose la question de la finalité ; de quelque chose qui est estimé, approuvé, auquel on accorde une valeur objective. Nous jugeons de la qualité par des dispositifs ayant pour fonction de distinguer, de signaler le niveau de qualité d'un produit : le bon, le meilleur, le labellisé, celui qui a reçu le tampon des politiques, si tant est qu'on leur fasse suffisamment confiance pour leur déléguer cet acte individuel qu'est le jugement.

Ce que nous avons désigné comme dispositifs de jugement, dans un marché de singularités, posait dans la même équation l'art et l'inédit, l'incertitude, la connaissance, et le marché. Ces dispositifs permettant de choisir sur des bases qualitatives un produit, une forme, un lieu, une expérience artistique dans un marché où l'offre culturelle va croissant. La labellisation devient par ce point de vue une instrumentation, au sens d'équipement d'un lieu, ou ici de cinq lieux et de leurs territoires administratifs, lui permettant de se positionner sur un marché restreint. L'État prend ici le rôle d'organisateur, mais aussi de répondant (dans son rapport avec les Villes) par la mise en place d'outils et de consignes les y dirigeant.

> « Dans une position en surplomb, la multiplicité de critères d'évaluation incommensurables ne peut être convertie en une ou plusieurs hiérarchies ; en revanche, les engagements dans le monde impliquent nécessairement des ordres de préférence différents qui conduisent à la formation d'une pluralité de configurations de critères et, corrélativement, d'une pluralité de formes d'action » (Karpik 2007 : 63).

L'instrumentation est à prendre, ici en particulier, au sens de mise sous contrôle et d'orchestration tenant compte des caractères individuels de chacun d'eux, en tant

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qu'instruments, ne nous laisse pas sans penser à l'instrumentation musicale, même si le concept est issu des sciences politiques. Le vocabulaire s'y prête, car en sciences politiques comme en musique, l'instrument n'est jamais réduit à une technicité pure : ce sont les agents qui en déploient les usages et qui composent à partir de lui des communautés de spécialistes (Lascoumes & Le Galès 2004 : 14), les parties prenantes dont ils organisent la relation (rapport, arrangement, sens). Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès[189] la décrivent ainsi :

> « L'instrumentation de l'action publique est donc un moyen d'orienter les relations entre la société politique (par l'exécutif administratif) et la société civile (via ses sujets administrés) par des intermédiaires, des dispositifs mêlant des composantes techniques (mesure, calcul, règle de droit, procédure) et sociales (représentations, symboles) » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 21).

La notion d'instrumentation[190] des Opéras en région donne à comprendre la labellisation comme spatialisation de ces pouvoirs et donc de leurs relations, et des rapports entre les tutelles et l'Opéra et comme équipement d'un marché dont ont besoin les Opéras pour asseoir leur continuité. Dans les dispositions inscrites dans les contrats et cahiers des charges, nous avons en creux ou explicitement l'idée de « disposer ». Cette instrumentation, nous dit Pierre Lascoumes (2004), s'exprime sous une forme plus ou moins standardisée qui mêle des obligations, des rapports financiers et des moyens de connaissance des populations, ici des populations d'Opéras et des acteurs de leur économie.

Ève Chiapello[191] distingue les normes comptables et les normes de qualité, par exemple, qui sont produites dans des lieux identifiés et par des experts à un niveau

---

[189] Pierre Lascoumes. « La Gouvernementalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique* [en ligne], 13-14 | 2004, mis en ligne le 15 juin 2007.http://leportique.revues.org/index625.html [consulté le 03 mai 2011].

[190] A. Rey (dir.), *Dictionnaire culturel de langue française*, Le Robert, 2005.

[191] « Ainsi, le management est né dans l'entreprise capitaliste pour en favoriser le progrès, mais il se présente avant tout comme un ensemble de réflexions et d'outils permettant de rationaliser le fonctionnement des organisations sans que le but de maximisation du profit lui soit indissociablement lié. Si son œuvre

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de technicité qui ne peuvent pas être représentatifs de l'ensemble des personnes concernées. Elle rappelle l'impact qu'ont ces normes sur tout le dispositif administratif au sens où celles-ci « constituent l'ensemble des conventions qui permettent de mesurer les profits et, plus largement, divers indicateurs de performance sur lesquels sont fondés de très nombreux droits économiques des différentes parties prenantes » (Boussard 2005). Dans un entretien accordé à Valérie Boussard[192], elle dit :

> « Si l'on considère maintenant d'autres types de normes comme celles que j'ai étudiées avec Luc Boltanski dans notre ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* et qui étaient composées essentiellement des principes généraux de gestion mis en avant dans les écrits grand public à visée normative concernant le management en général (c'est-à-dire une littérature non technique), les formes de délibération sont beaucoup moins organisées et apparentes, mais elles n'ont pas non plus le caractère détaillé, spécifique, quasi juridique et souvent impératif des autres normes. Au premier abord, elles apparaissent comme un ensemble idéologique très prégnant, qui marque l'esprit du management d'une époque, et ne semble guère souffrir la contradiction » (Boussard 2005).

Le label se rapproche d'une logique commerciale, beaucoup plus que d'une logique juridique, en ce sens que l'appellation, ainsi que les activités développées autour du produit artistique proposé, constitue une stratégie de « conquête et de conservation de la clientèle », où « s'affrontent des produits d'échange plus

d'organisation et de rationalisation a toujours une dimension économique puisqu'il s'agit des moyens (qui coûtent) à des fins, si les fins les plus fréquemment servies sont la maximisation des profits, il est aussi à même de servir des fins éducatives, artistiques, d'aides sociales, etc. Son véritable invariant est qu'il les servira toujours en planification du travail, la création de règles et de procédures, le contrôle du respect des méthodes préconisées, etc. » (Chiapello 1998 : 57).

[192] Entretien avec Ève Chiapello réalisé par Valérie Boussard. *Sociologies pratiques* 2005/1, no 10, Presses Sciences Po.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

visibles et plus désirables » (Karpik 2007 : 78). En France, cela veut clairement dire que les pouvoirs publics en comblent l'écart et sont attendus sur les justifications qu'ils auront à donner aux citoyens-contributeurs.

L'amateur d'opéra, par exemple, cherche la « bonne » représentation, le « meilleur plateau », et c'est la concurrence sur les qualités qui l'emporte sur celle des prix. La relation entre jugement et connaissance suppose l'intervention d'une instrumentation[193] du marché. La question que nous nous posons alors, en regard de la labellisation et de ce qu'elle met en place, notamment les dispositifs qui accompagnent les activités de l'Opéra, concerne le parallèle que nous pouvons y voir entre elle et l'instrumentation d'un marché de singularités, sachant que l'opéra a toujours été pris entre le politique et le marché, de la préparation de sa programmation à la critique du spectacle sur laquelle reposera, comme dans une valse sans fin entre différents dispositifs de jugements entrelacés.

> « Lorsque les produits d'échanges sont des singularités, lorsque les acteurs donnent la préférence aux qualités plutôt qu'aux prix et que leurs choix sont orientés par des critères d'évaluation hétérogènes, lorsqu'en somme le marché englobe la diversité qualitative des œuvres humaines et la diversité qualitative des critères d'évaluation, le choix prend la forme du jugement » (Karpik 2007 : 62).

Au moment d'opter pour le label comme solution au problème énoncé, déjà, dès l'identification du problème et le choix de la solution, entrent en jeu les questions du pouvoir, notamment en privilégiant certains intérêts, certaines structures, certaines villes et certaines régions. Entrent aussi en jeu les questions du jugement, ne serait-ce que parce qu'une décision est prise sur la base de critères qualitatifs ; et enfin, celle de la visibilité, l'instrument étant dénommé label, l'Opéra devenant « national » (sans être membre de la population des théâtres

[193] Lucien Karpik utilise le mot « équipement », qui consiste à équiper le marché.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

nationaux parisiens et, tout en étant enraciné dans une ville, missionnée vers un territoire régional), l'État manifestant ainsi sa présence, son jugement et son pouvoir : « Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent » (Foucault 1994 : 299-300).

Fait notable, depuis une vingtaine d'années, plusieurs directeurs généraux d'opéras viennent du monde de l'audiovisuel[194] et les stratégies de développement qu'ils prennent pour les établissements qu'ils dirigent n'y sont pas étrangères. En France, les origines des directeurs généraux sont plus administratives, parfois aussi théâtrales ou musicales. Ils sont souvent formés sur le terrain à partir d'un cursus ayant débouché sur la gestion d'opéras. Leurs façons de faire correspondent à ce parcours. Son corollaire, c'est la transformation du métier de directeur d'Opéra qui est touchée.

Pour Laurent Spielmann, le plus grand risque est que l'on confie ces maisons à des amateurs d'opéra dont le parcours universitaire ou professionnel fait qu'ils sont des administrateurs de haut calibre, des énarques, utiles aux Opéras qui sont, en effet, difficile à gérer. Aujourd'hui, la réponse factuelle à la désaffection des classes supérieures pour la culture savante est potentiellement tributaire d'un effet de structure, les catégories supérieures n'étant pas celles d'il y a trente ou quarante ans. Même si l'ascenseur social en France est faible, les catégories de cadres sont plus nombreuses et leur recrutement social est moins homogène qu'il y a trente ou quarante ans ; l'homogénéisation des élites s'est ainsi un peu transformée. Les phénomènes de distinction existent, mais ne sont plus les mêmes (Coulangeon 2011)[195]. Certains y voient la fin d'une spécificité, voire la désintégration de l'art dans un univers « de produit parmi tant d'autres ».

[194] Jeremy Isaacs, a dirigé la chaine de télévision Channel 4 en Angleterre avant de prendre la tête de Covent Garden (Londres); Tony Hall, à la direction de la Royal Opera House de Londres, vient de la BBC et Peter Gelb, directeur général du Metropolitant Opera a travaillé pour Sony.

[195] Entendu sur les ondes de France Culture le 23 avril 2011, émission *Réplique*.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

V. CONCLUSION

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« Maugrée la comédie, tout ça est vrai, notre maîtresse, car ils font semblant de faire semblant. »

Marivaux, Les acteurs de bonne foi

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

V. 10. 1. Un instrument destiné aux contes de fées pour adultes[196]

Un jour, au Caire, Ismaël, descendant de Mehmet Ali, désigné pacha d'Égypte en 1805 par le gouvernement ottoman, décide de construire un Opéra, le premier en Afrique, qui doit être le pendant artistique d'un des plus grands chantiers techniques et économiques qui touchent alors le pays. Il fait appel à des architectes italiens et s'assure que sa forme reprend celle des Opéras des plus grandes capitales du monde. Sur la terrasse, au-dessus du fronton extérieur du Grand Théâtre à Bordeaux, inauguré le 7 avril 1780 et qui servit de modèle pour l'Opéra du Caire, neuf muses et trois déesses[197] nous rappellent les affaires de la France et de l'Égypte, et le percement de l'Isthme de Suez, rêvé depuis l'antiquité, qui devait changer le commerce à l'échelle mondiale. La France, entre autres pays occidentaux, se passionne pour l'Égypte, à la suite de la campagne de Bonaparte et d'une vision d'une Égypte réformée par le vice-roi Mehmet-Ali. Le Khedive Ismaël veut qu'un grand compositeur compose un opéra pour son théâtre. C'est Giuseppe Verdi qu'il choisit, mais ce dernier n'accepte pas de faire un opéra sur commande. Il va néanmoins accepter qu'un de ses opéras soit joué pour l'inauguration de l'Opéra Khédival du Caire[198], en 1869. Ce sera Rigoletto. Mais le Khedive Ismael, amateur d'art lyrique, veut une création du grand Verdi, et il va arriver à ses fins avec un chèque non négligeable dédié au compositeur et accompagné d'un livret qu'il dit avoir écrit lui-même. Son sujet, c'est Aïda, qui évoque l'Égypte millénaire, celle qui devait être célébrée lors de l'événement. En fait, il avait fait appel à Auguste Mariette, un égyptologue français, qui dirigera le Musée égyptien créé en 1863, alors au service d'Ismaël, pacha depuis des années, et qui avait découvert en Égypte une bonne partie des trésors que l'on connaît

[196] L'expression nous vient de Philippe Urfalino qui, dans *Quatre voix pour un opéra*, nous livre quatre récits éloquents sur le sujet de la construction de l'Opéra Bastille, livré aux polémiques, remise en cause, cohabitations politiques et autres orages artistiques et médiatiques, et qualifiés par l'auteur « d'instrument moderne destiné à un conte de fées pour adulte » (Audon et Urfalino 1990).

[197] Euterpe, Uranie, Venus, Calliope, Terpsichore, Melpomene, Thalie, Polymnie, Junon, Minerve, Erato, Clio.

[198] URL : http://www.cairoopera.org/f_history.aspx [consulté le 14 avril 2011].

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

aujourd'hui. Les décors ayant été bloqués à Paris du fait de la guerre franco-prussienne de 1870, la première représentation a finalement lieu le 23 décembre 1871.

En France, à la même époque, entre 1858 et 1875, se profile de Palais Garnier, actuel Opéra national de Paris. En 1858, à Paris, des bombes sont lancées sur la foule par des anarchistes italiens en 1958 au moment où Napoléon III se rend à l'Opéra, en carrosse, avec son épouse. Le lendemain de cette soirée meurtrière, qui fait huit morts et près de cent-cinquante blessés, l'Empereur décide de la construction d'une nouvelle salle[199] et organise, en 1860, une compétition internationale, à laquelle participent 171 architectes, pour trouver celui qui construirait l'emblème de son régime. Les spécifications sont claires : une maison d'opéra digne de la Ville de Paris avec des configurations spatiales qui tiendraient compte des rangs et du nombre des élites. L'espace réservé à la performance théâtrale est le moins important du projet. La maison ne doit pas être trop grande, par crainte qu'elle ne soit pas assez sélective et qu'elle devienne un endroit de rencontres « trop public ». Le tout doit être suffisamment somptueux pour montrer la richesse de la nation (Saint-Cyr 2005:147) et physiquement refléter le besoin de faire montre de la grandeur du régime napoléonien, de mettre l'emphase par sa configuration même sur la taille de l'élite de la société avec 2000 sièges qui lui donnaient un espace public où se rencontrer (Bereson 2002 : 48). L'ordre social et le portrait de la nation, qui n'incluent alors pas, d'où l'appellation, le Tiers-État. Ce dernier ne comprend ni décideurs ni propagateurs d'opinion ou de normes, et ne constitue pas l'auditoire dont les institutions ont besoin. Le choix tombe sur Charles Garnier, en 1861.

Le Palais de Charles Garnier est construit sur des intentions conflictuelles. D'une part, l'architecte tente de répondre à ce qu'il pense être « le problème crucial de l'art de son temps : l'impossibilité de diffuser la création artistique pour le plus

[199] L'Opéra de Paris aura en tout changé onze fois de lieu pendant les deux premiers siècles de sa vie, avant son entrée au Palais Garnier, et plus récemment à la Bastille.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

grand nombre »[200]. D'autre part, devant montrer le pouvoir de l'État, l'institution ultime, l'Opéra de Charles Garnier doit se distinguer de tous les autres théâtres, en commençant par son nom — « Palais » —, plus prestigieux que celui de « maison », ou de « théâtre », et plus explicitement lié au pouvoir (Bereson 2002:48). Le Palais Garnier, inauguré le 5 janvier 1875, quatre ans après l'Opéra du Caire, est la culmination, selon Ruth Bereson, des éléments qui le rendent si important pour l'État français. Ces éléments servaient de support à la hiérarchie spatiale de la structure des places et contribuaient à démontrer le pouvoir et la gloire de la cour. À l'extérieur, notons qu'aucun arbre n'a été planté depuis sur l'avenue menant à l'entrée principale, pour permettre aux passants d'« admirer sans entrave cette façade qui aurait dû devenir le symbole éclatant du pouvoir impérial »[201]. Depuis, ces conventions ont été adoptées et adaptées par les démocraties.

Jamais un opéra n'avait mis autant d'emphase sur l'interaction sociale que celui-là (Bereson 2002:50-51). On peut appuyer ce fait en rappelant que l'ouverture de l'Opéra devant des invités prestigieux (sans Napoléon III, mort deux ans auparavant) ne donne pas lieu à la présentation d'un opéra, mais à un amalgame d'extraits d'opéras des années 1830 et 1840. Ce programme, qui n'étonne guère, vu le peu d'attention portée au plateau relativement à la salle, met en lumière la signification donnée à l'expérience sociale — l'opéra — par rapport à l'œuvre — opéra — d'art (Patureau 1991:19) et nous relie à ce combat qui existe toujours entre création et répertoire, et un choix de titres et de noms déjà connus des foules pour un maximum de plaisir et de reconnaissance devant cet *autre* qu'est l'œuvre d'art, invariablement assortie d'un minimum de déplaisir[202] et d'incertitude.

---

[200] URL : http://www.operadeparis.fr/cns11/live/Opéra national de Paris/L_Opera/L_Opera_de_Paris/histoire_de_l_Opera.php?lang=fr. [Consulté le 28 août 2010].

[201] Site internet de l'Opéra national de Paris.

[202] Au sujet du plaisir et du déplaisir dans l'expérience de l'art, voir les travaux de Jean-Pierre Changeux, neurologue, ainsi que notre mémoire de maîtrise en Étude des arts (Tremblay 2005). À noter que les opéras sont qualifiés de « maisons de plaisir » par Bernard Bovier-Lapierre (1988).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'anniversaire récent des Chorégies d'Orange[203], où ont été mis au programme les « tubes », tels que les a surnommés le directeur du Festival, de la musique lyrique, en est l'exemple qui nous semble le plus probant. Nous sommes en 2011, et l'opéra semble toujours osciller entre la reconnaissance et la connaissance.

Un siècle après l'ouverture de l'Opéra Garnier, le gouvernement socialiste de François Mitterrand choisit pour un nouvel opéra la Place de la Bastille, un quartier symbolique sur le plan de la culture républicaine (la Bastille), liant ainsi l'opéra à la Révolution. Les arguments avancés dans l'annonce à la presse auraient pu être écrits par Napoléon III (1852-70)[204]. Les cérémonies qui s'y tiennent ressemblent à celles tenues au Palais un siècle auparavant, comme si, tacitement, les régimes avaient compris la fonction de l'Opéra (Bereson 2002:49).

Au moment de construire l'Opéra Bastille, dans le cabinet de Jack Lang, il était clair que le seul intérêt était architectural et non musical[205], et que l'Opéra Bastille, qui devait être un opéra populaire (Audon & Urfalino 1990 ; Patureau 1990), selon les préceptes politiques contemporains, que l'on sache ou non ce que ce « populaire » pouvait dire, allait reprendre, dans son architecture et dans sa configuration, la hiérarchie française, particulièrement apparente les soirs d'événements nationaux. Fait, sur ce, éloquent : le soir de son ouverture, le 13 juillet 1989, le Président français était assis dans la loge royale, tout comme l'était le Président américain le soir de l'ouverture du Lincoln Center à New York en 1966 (Bereson 2002 : 4), laissant au pied du grand escalier les vœux d'opéra populaire formulés. Pour Ruth Bereson, cet exemple illustre la confusion inhérente dans la construction et le maintien des opéras dans les États modernes (Bereson 2002:13), où ils continuent néanmoins de se maintenir et de fonctionner

[203] Voir le programme : http://sites.radiofrance.fr/francemusique/ev/fiche.php?eve_id=280000419 [consulté le 3 juillet 2011]

[204] V*oir* dossier *Mission de la Bastille, Opéra de la Bastille. Concours international d'architecture*. 1983, élaboré par la Mission de la Bastille : Press Release, ministère de la Culture, Jack Lang, Paris, 17 janvier 1983.

[205] Cet état de fait ne pouvait qu'être conflictuel, sur le plan cognitif, mais pas que, puisque le gouvernement s'intéressait au premier argument et les bureaucrates au second (Bereson 2002:55).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

autour de ce que nous avons identifié : le pouvoir, la visibilité, le jugement et les dispositifs construits par et pour le politique et le (son ?) marché.

En 2002, le Grand Théâtre à Opéra de Bordeaux devenait Opéra national de Bordeaux. La structure de la Place de la Comédie, érigée au XVIIIe siècle, effectuait plus qu'un changement de dénomination : elle rendait visible une traversée dans le temps, un déplacement des priorités et des pouvoirs qui en règlent la vie et en ordonnent la place dans la Cité.

Quelques marches seulement séparent de la rue l'entrée de l'Opéra national de Bordeaux[206]. En entrant dans l'enceinte, nous sommes plongés dans cet espace très ouvert : le vestibule dans lequel nous nous trouvons s'offre comme une sorte d'entre-deux, de passage, d'espace de transition. En face, l'escalier menant à la salle de spectacle. Dans cette atmosphère d'extérieur, léger et éclairé par un lustre, nous sommes, il est vrai, à l'opposé de l'atmosphère qui régnait à la fin du XVIIIe siècle, une période faste pour l'opéra et le ballet, où les spectacles avaient lieu vers 16 h ou 17 h de l'après-midi. À cette époque, donc, les spectateurs étaient invités à passer de l'extérieur, où il faisait jour, par ce vestibule, qui nous évoque une forêt de colonnes cannelées, à un espace relativement peu éclairé au plafond relativement bas. Le spectateur cheminait par cet espace de semi-pénombre et arrivait au pied du grand escalier, ébloui par la lumière d'un oculus zénithal qui la laisse s'écraser sur l'escalier, sorte d'effet dramatique, qui n'aurait pas été perceptible en passant directement de la lumière extérieure à un intérieur plus éclairé. Ce vaste oculus aurait suffi à éclairer l'escalier, mais son architecte pensa que cette seule pénétration de la lumière aurait donné une sorte de faisceau conique, artificiel, d'où l'adjonction de six coupoles latérales qui viennent recréer la lumière extérieure.

[206] Le responsable des communications nous a présenté en juillet 2010 le bâtiment. Le vocabulaire architectonique utilisé ici est celui entendu lors de cette visite commentée.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'atmosphère d'extérieur est donnée également par la façade faite avec des pierres apparentes en bas, avec trois fenêtres s'ouvrant à l'opposé, avec les ornements qui précèdent les fenêtres, le tout donnant au visiteur l'impression d'être devant la façade extérieure d'un Bordeaux XVIIIe, alors que nous sommes à l'intérieur même du bâtiment. Tout cet environnement esthétique adopte la mode du néoclassicisme de la fin du XVIIIe siècle. Le bâtiment épouse à s'y méprendre la forme d'un théâtre antique, avec les colonnades, avec son péristyle, le rythme de ses voûtes ; les colonnes de façades sont lisses, les chapiteaux sont richement ornementés à la manière de végétaux, dans le respect de l'ordre corinthien ; viennent ensuite les colonnes cannelées avec leurs chapiteaux très sobres, dans le respect de l'ordre dorique ; et puis au pied de l'escalier, se montre l'ordre ionique, représenté par les spirales. Nous voici au pied du grand escalier, « l'intérêt de ce théâtre, son bijou esthétique ».

Les escaliers existent dans les théâtres à la fin du XVIIIe siècle, mais ce sont des escaliers qui ont une fonction essentiellement utilitaire permettant l'accès aux spectateurs à la salle. L'architecte, Victor-Louis, va imaginer un escalier qui a une autre fonction, « bien aussi importante, sinon plus » : mettre en scène l'aristocratie. Le dispositif scénique que devient cette forme architecturale a priori fonctionnelle propose ainsi ces marches larges, les rampes basses, « de sorte que l'on puisse admirer les belles toilettes dans la première partie de l'escalier, tout d'abord de dos ou de face, et ensuite de profil », à partir des volets latéraux et de l'étage, où les aristocrates se tiennent debout, et regardent, positionnés en spectateurs des nouveaux arrivants. C'est là que notre guide nous parle d'où une « véritable mise en scène de l'aristocratie dans le projet même du grand escalier ».

Victor Louis était franc-maçon. Des éléments de l'esprit maçonnique sont visibles dans l'architecture : les balances, les triangles dans la pierre, mais aussi, « moins visible au premier regard, voire invisible au non-initié, la parabole du cheminement que l'on effectue lorsqu'on pénètre dans ce théâtre ». La parabole exprime le cheminement de l'ordre maçonnique où l'on « passe de l'ombre de l'ignorance à la lumière de la connaissance ». Au-delà des formes antiques des frises, telles que la feuille d'acanthe, « que l'on retrouve au temps des temples

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

grecs », est donnée à voir une colonne vertébrale sculptée sur toute la longueur de l'escalier. Cet autre symbole maçonnique évoque cette fois « la posture de l'homme instruit, héritier de la philosophie des Lumières, de l'encyclopédie de la fin du XVIIIe siècle, un homme de goût, grand, digne », représenté par la colonne vertébrale. Sur le premier palier, deux cariatides tiennent la colonne vertébrale qui permet l'accès à la loge de prestige[207]. Que ces couches soient faites de connaissances ou de grains de sable collés les uns aux autres.

Tout en haut, nous retrouvons les salons qui servent pour les rencontres diverses avec les publics. Ils sont ponctuellement transformés en espaces d'exposition d'une grande finesse muséographique. Dans un des salons, le visiteur découvre une exposition de photographies avec bulles explicatives et diaporamas, « dans l'idée du roman-photo adapté à l'opéra », une exposition présentant « une *Aïda* surréaliste, une à la mode des années 1960, et une *Tosca* plus classique, pour y recevoir les jeunes ». Le maître de Ballet, Charles Jude, a conçu une exposition sur le ballet, avec la barre, les costumes, les vidéos, et un tout petit tapis de danse sur lequel le visiteur peut effectuer quelques fouettés et autres ronds de jambe. Une exposition qui valorise l'Orchestre, cette fois, présente les différentes familles d'instruments. Des captations vidéo montrent les musiciens de l'Orchestre qui présentent leur instrument au spectateur qui s'arrête devant l'écran. Ici, le visiteur rencontre un Foyer qui n'a pas été restauré depuis 1870, là, une exposition de maquettes des dispositifs d'ouverture du rideau : selon les traditions française (la plus compliquée), italienne, grecque, et allemande, ainsi que des pièces (fonctionnelles) de machinerie du XVIIIe. Une promenade sous les toits puis sur le pont de service permet de voir une structure en bois, des cordes et un outillage d'origine complexe et impressionnant, qui portent sur leurs matières le contact des mains puissantes et agiles des marins qui les ont construits puis

[207] De nos jours, les loges, à l'Opéra comme ailleurs, sont proposées, à prix forts, aux entreprises qui les offrent en « cadeau » à leurs clients.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

manipulés ; le théâtre, sans la salle de spectacle[208] qui lui donne tant de légèreté est en fait un navire. Le souterrain donne à voir une continuité, le passé d'un canal passé toujours présent, laissé là, sous l'agitation du théâtre et de sa traversée dans le temps.

Ces mises en scène du pouvoir — royal, impérial et républicain — ont déjà fait l'objet de recherches chez les historiens qui insistent sur la force de l'image et du renforcement de l'autorité par des représentations dans l'espace public, toujours en lien avec la légitimité, qui incarne une invisibilité, un principe abstrait, une souveraineté ou un objet jugé non présentable. Sébastien Thiery écrit une chose concernant les monuments érigés par les dirigeants politiques » qui pourrait fort bien, selon nous, se rapporter aux Opéras en France, même à l'extérieur de Paris : « ils ne signifient pas la nature du pouvoir — un prétendu résidu nauséeux de la monarchie —, mais sa continuité, sa transmission, par-delà les âges et les régimes ». La figure de ce pouvoir peut changer, écrit-il encore, mais la structure demeure (Thiery 2004 : 98).

Pour Ruth Bereson, l'opéra comme *fonction*, fait voir qu'« opéra » occupe une position unique et qu'il y a une continuité démontrable d'intention politique dans les Opéras européens, centrale au sens donné à « opéra », dans le temps et peu importe le régime en place (Bereson 2002 : 14).

L'opéra n'est pas que le plus soutenu, il est aussi le symbole de la continuité des gouvernements. La raison se cache dans le fait que ces Opéras et plusieurs autres jouent le rôle de « *showcases* » nationaux (Bereson 2002), présentant la démonstration physique du statut politique, économique et social de chaque État, ou encore sa maturité, au travers du maintien ou de la construction d'un monument culturel. Dans les Opéras en région, et encore plus avec les labellisations, cette continuité s'exprime ; celle des tutelles, ou du fait tutélaire, au-delà des hommes qui les incarnent dans un temps fort court relativement à celui d'un Opéra. Un Opéra de région se distingue ainsi des « grands travaux » qui

[208] Ou « house » (maison), pour la salle côté spectateurs.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

sont à jamais liés à leur instigateur. D'ailleurs, certains maires vont préférer faire construire un nouveau musée, comme c'est le cas à Bordeaux, d'où l'incompréhension et l'impatience de l'administration devant les choix faits par la Ville, que d'entretenir l'Opéra dont ils ont hérité en prenant la gouvernance d'une municipalité.

Nous ne sommes plus ni à l'ère du Roi-Soleil ni à l'ère napoléonienne, comme l'affirme Danièle Pistone (2005), ni même au temps des « grands travaux ». L'Opéra républicain, sans être inutile au pouvoir, tout comme à ses habitués, n'a plus la fonction qu'il avait à cette époque (Pistone 2005:89). Depuis l'Académie d'opéra érigé à Paris il y eut, en France, ne serait-ce que sur le plan de la gouvernance de la chose artistique, la création de ce qui est aujourd'hui appelé le ministère de la Culture et de la Communication, la décentralisation, la municipalisation, la socialisation de la culture, la professionnalisation, l'obligation de service public, d'ouverture et de « modernisation » du genre (Partie III), qui sont rendus opérationnels par une panoplie innombrable de dispositifs. Il semblerait que ce plan soit en train de s'épaissir, autour du noyau stable et indissociable de l'organisation de la forme opéra, en particulier lorsque produit dans une maison qui en porte le nom : Opéra.

V. 10. 2. Pouvoir, visibilité, jugement : l'organisation de la continuité dans le changement

L'histoire du cheminement des Opéras en France montre les particularités du genre et de son fonctionnement en regard, par exemple, des besoins en matière de financement, des modalités de ce soutien, et des modes de gestion et de production qui perdurent dans ces institutions dont le fonctionnement repose sur les grandes disciplines des beaux-arts, avec des processus de productions particuliers et des coûts fixes hors du commun et un public étroit tiré des classes privilégiées de la société (Menger 1989 : 1). La transmission est celle de gestes

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

appris sur le terrain et mille fois répétés, plus que dans les livres ou dans les archives administratives que conservent peu les opéras, surtout en région ; d'une sédimentation de connaissances, de techniques, de normes, de savoirs (faire, être, voir, entendre, associer…). Ses caractéristiques — la prédominance du travail artistique, un mode de production et d'exploitation de type industriel qui assimile la forme artistique (la musique, le théâtre...) à une économie de prototype, une production à caractère public qui est le corollaire de l'octroi régulier de subsides (Dupuis 1990 : 32) — lient des plus intimement les ordres économique et artistique, à jamais sous tension.

Ces ordres définissent le cadre dans lequel opèrent Opéras, orchestres et ballets (Dupuis 1990 : 32) en France, à Paris ou en région. Le lyrique exige en plus l'ajout de charges variables assimilées aux charges d'exploitation liées au plateau[209] : décors, costumes, cachets des metteurs en scène, décorateurs, machinistes supplémentaires, etc., qui sont « l'expression directe de la politique artistique menée par l'institution » (Dupuis 1990 : 47). S'ajoutent à ces caractéristiques et contraintes, la dépendance à l'autorité et à la fluctuation des tutelles locales, la croissance des charges fixes liées aux échelles salariales dictées par les syndicats et de la compétitivité économique et artistique. À ces caractéristiques et contraintes s'ajoute la contrepartie exigée en échange des subsides et la lourdeur des statuts juridiques qui les obligent à l'entretien de « flous artistiques en matière de chiffres » (Dupuis 1990 : 40) difficiles à clarifier.

Nous avons dans ce mémoire de thèse voulu montrer, entre autres, que le développement de l'intervention étatique avait fortement contribué à l'imposition de la mesure de la valeur de l'art selon une vulgate industrielle. La vulgate industrielle se distingue de la vulgate marchande par son refus d'attribuer au marché la responsabilité de fournir une juste mesure de la valeur artistique puisque pour elle, la juste mesure repose dans l'« évaluation de la fonctionnalité

[209] Le plateau désigne ici l'ensemble des éléments qui composent le spectacle, corps de métiers et coûts inclus. Ce sera l'acception que nous conserverons pour tout le travail de recherche. Elle correspond à celle du directeur technique qui en a la charge.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

des produits artistiques, de leur capacité à répondre utilement à des besoins collectifs » (Leveratto 2000 : 71) et sa valeur peut donc être évaluée en dehors du marché. L'exemple ici donné par Jean-Marc Leveratto est celui du marché de la peinture florentine au XVe siècle, et qui distingue les contrats écrits par les mécènes, où l'œuvre achetée est produite pour la jouissance personnelle du client, de ceux des commanditaires qui demandaient que les plus grandes œuvres profitent au plus grand nombre, par l'embellissement des églises, ou le siège d'une corporation. La commande faisait office de remboursement attendu de la part d'un riche citoyen. Faire œuvre de commandite est bien entendu aussi une façon de léguer son nom à la postérité et d'assurer, comme l'écrit le sociologue, sur la base de l'étude de Michael Baxandall[210], sa propre mémoire, en servant la « gloire de Dieu » ou l'« honneur de la Cité » (Leveratto 2000 : 87).

Le modèle classique binaire auquel nous sommes souvent confrontés en matière de culture et de marché est de nature anthropologique. Son postulat, pour le moins radical — « la singularité se conserve dans la culture et se perd dans le marché » (Karpik 2007 : 12) —, est ancien, même si toujours présent dans les luttes contre la marchandisation des biens culturels devant ce qui est perçu comme un appauvrissement croissant de la culture (et du monde, parce que la culture est située dans la personne humaine). Cet appauvrissement est ici lié à un étalement comme tache d'encre du marché, et à son corollaire, la calculabilité, de même qu'à la recherche d'équivalences pour les singularités fondées sur les prix.

Lucien Karpik (2007 : 14) s'explique en faisant référence à Georg Simmel qui voyait monter cet « être des temps modernes qui mesure, pèse et calcule exactement[211] ». Dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*[212], Max Weber rappelle en effet l'ancienneté de cette pratique « constitutive du

[210] Baxandall, M. *L'œil du Quattrocento*, Paris, Gallimard, 1985.

[211] Lucien Karpick précise : « De Weber à Williamson, Chandler, Porter sans oublier Simmel, et bien d'autres, cette extension de la calculabilité ne connaît pas d'interruptions » (Karpik 2007 : 14).

[212] Max Weber 1964, p. 11-30.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

capitalisme » qui se « généralise avec l'organisation rationnelle du travail libre, les progrès des sciences et des techniques et le développement du droit rationnel » (Karpik 2007 : 13). Weber la décrit comme constitutive du capitalisme parce qu'elle « permet d'évaluer la rentabilité », et « s'enracine dans la comptabilité ainsi que dans la séparation du patrimoine professionnel et du patrimoine personnel » (Karpik 2007 : 13). Nous pourrions ici substituer « professionnel » à « public » ou nous interrogé sur l'avènement des « personnes morales » et de leur capacité à privatiser les biens publics. Ce sont là des questions d'économie que nous n'aborderons pas ici, mais qui ne sont pas pour autant absentes du débat. Car avec les désignations – labels, AOC – qui, juridiquement, précise Lucien Karpick, garantissent les monopoles, le produit est unique, et sa valeur protégée, pour prévenir les différences qui pourraient briser ses liens avec le passé et donc affaiblir la justification de l'avantage économique différentiel (2007 : 314).

> « Dans ce régime de coordination, l'autonomie réciproque de la logique symbolique et de la logique économique favorise le maintien du pluralisme des acteurs, des dispositifs, des marchés, des produits et des registres temporels. De plus, la diversité des rythmes est ancrée dans des filiations réelles ou imaginaires, dans des engagements dans la création ou dans le profit, et elle est maintenue par un système de pouvoir et de contre-pouvoir qui explique les relations conflictuelles entre les promotions et les complexes culturels » (Karpik 2007 : 314).

Le régime de coordination de l'authenticité est composé de noms, et vise les consommateurs autonomes et actifs dont les évaluations ne reposent pas sur le plaisir ou le déplaisir, mais sur une véritable connaissance des caractéristiques du produit (Karpik 2007 : 168) ; y est acquise l'idée que le produit a une valeur symbolique sur laquelle porte indubitablement une pluralité d'interprétations (Karpik 2007 : 163). Les noms des stars invités et les contenus des programmations peuvent être considérés comme étant des dispositifs de jugements fonctionnant dans un régime de coordination construit sur l'authenticité et qui

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

permettent de faire circuler les singularités en question. La logique est celle de l'originalité, dans un marché restreint avec des dispositifs critiques tournés vers l'univers esthétique, la substance de l'objet désigné (*voir* Figure 4). Les dispositifs de jugements sont ici impersonnels[213], substantiels au lieu de formels, comme il en serait le cas d'un enregistrement dont on jugerait de la conformité avec l'original auquel il fait référence. Dans les deux cas, la connaissance est spécifique, mais l'étendu du marché est différente : restreinte pour le premier et étendu pour le second, qui dispose de dispositifs commerciaux dans un régime de coordination « méga » dont la logique est la référence à l'originalité et non pas l'originalité elle-même, qui trouve sa valeur dans la notion d'authenticité.

L'œuvre d'art, dans le modèle de l'authenticité, en représente la forme pure. Elle sert même de référence à tout un univers de produits d'échange, sans pour autant que ces derniers doivent aussi répondre, comme elle, à l'incomparabilité et à l'unicité, au sens décliné de l'aura de Walter Benjamin, et qui confond authenticité et unicité, l'œuvre tirant sa valeur « de l'unicité de son existence là où elle se trouve » (Karpik 2007 : 47). Xavier Greffe l'explique par un exemple qui rejoint notre propos sur le lyrique. « Comme les conditions d'écoute de la musique ne seront pas les mêmes, écrit-il, selon qu'on l'entend *in vivo* dans un espace collectif ou sous forme enregistrée chez soi, certains y verront une perte de qualité » qui introduirait dans les rapports « une différence entre le caractère d'authenticité et la valeur d'exposition[214] » (Greffe 2002 : 179), la représentation

[213] Nous n'abordons pas, ici, l'univers des dispositifs personnels pourtant fortement ancrés dans les Opéras et présentés parfois directement parfois en creux tout au long de la thèse: un univers d'excellence et de convictions lié à une logique de confiance interpersonnelle ou de passions communes, dans un marché en réseau régulé par les pouvoir professionnel et organisationnels. Les liens qui unissent les Opéras entre eux et les pouvoirs publics qui les gouvernent correspondent tout à fait à ces univers hautement personnalisés.

[214] Xavier Greffe parle ici de la photographie, par exemple, qui, là où elle ne conserve qu'une valeur d'exposition, l'image peinte dans une grotte revêtait une valeur d'authenticité, elle était magique (Greffe 2002 : 180).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

unique, la présence dans la salle de concert dans un espace-temps qui est le même que celui de l'instrumentiste que l'on entend[215].

Nous pouvons nous représenter les choses autrement, dans le cas d'œuvres anciennes, par exemple, voire d'opéras composés pendant des siècles nous précédant. Reproduire, c'est rapprocher cette chose du public présent et donc la séparer de la tradition, de l'authenticité (la signature, en peinture, par exemple, qui authentifie), et donc, pour certains, enlever à cette chose son pouvoir de témoignage historique (Karpik 2007 : 47). La perte de l'authentification d'un tableau, par exemple, peut le faire basculer dans l'oubli, sa valeur artistique n'étant pas fondée sur le jugement esthétique (Karpik 2007 : 48), mais sur sa valeur d'objet unique dans l'histoire. Ce point de vue est celui dont découle l'idée voulant que, ayant perdu son unicité, l'œuvre d'art atteigne « les "masses", mais au prix d'une irréversible dégradation » (Karpik 2007 : 47). La circulation des tableaux de peintres célèbres et l'ouverture des ateliers au cours de dessins et de peinture où les élèves apprennent à peindre « à la Gioto » ou « à la Rembrandt » développa non pas un marché des singularités, mais un marché des multiplicités et de ce que nous appelons aujourd'hui les produits dérivés (dont se sont rarement plaints les artistes eux-mêmes).

> « C'est pour ce "marché de masse" que Rembrandt "inventa l'œuvre d'art la plus caractéristique de notre culture — un objet qui se distingue des autres parce qu'il n'est pas fabriqué de manière industrielle, mais produit en nombre limité". Le paradoxe initial est dissipé : le "Rembrandt" en vient à dominer le marché hollandais parce que la "singularité [est] partagée" » (Karpik 2007 : 49)[216].

[215] « Le rôle des artistes change lui aussi : là où ils jouaient en vivant devant des vivants, ils jouent devant la machine et ne trouvent leur aura que dans les mimiques de vedettes (Greffe 2002 : 180).

[216] Ces propos de Lucien Karpik viennent de l'étude de Svetlana Alpers. *L'Atelier de Rembrandt*, Paris, Gallimard, 1991.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Ce postulat soulève bien des questions, nous dit Lucien Karpik, concernant la valeur artistique des singularités et leur rareté dans ce modèle. Bien que nous ne souhaitions pas entrer dans une discussion sur le marché de l'art et les modèles d'appréciation et d'authentification qui y sont utilisés pour évaluer la valeur des objets, nous appuyons sur le fait qu'il n'existe pas, comme l'écrit Lucien Karpik : l'« univers diversifié de produits singuliers se définit par le modèle de l'originalité » et qu'une telle « filiation implique l'usage de critères esthétiques » (Karpik 2007 : 49). Ces critères doivent être définis, identifiés, et intégrés à des dispositifs de jugements.

Le dispositif formel qu'est, selon nous, le label opéra national, par le jugement prononcé par l'opinion experte que représentent les tutelles, positionne les Opéras nationaux de région dans un des rangements ordonnés par des critères (Karpik 2007 : 141). C'est par ce jugement et par ce dispositif de jugement formel que les tutelles, et en particulier l'État qui en a eu l'initiative et le contrôle, se glissent entre le produit et les citoyens ; endossant le rôle de délégués auprès des individus, des partenaires, des touristes, etc., qui n'ont pas les connaissances nécessaires à une démarche autonome et critique. Le label fait donc de l'Opéra national un délégué. Il en fait entre autres un délégué des pouvoirs publics quant à leurs choix, à leurs goûts et à ce qu'ils considèrent comme la norme vers laquelle s'élever.

Xavier Greffe réaffirme qu'en général, les politiques culturelles se sont « concentrées autour de formes d'activités très intensives en travail artistique et opérant sur des échelles larges, de telle sorte que ces interventions mobilisaient des sommes considérables », réduisant de fait les aides disponibles pour les plus petites entreprises (Greffe 2002 : 235). Cette concentration historique des aides aux institutions publiques a eu, selon lui, trois conséquences majeures : a été privilégié un certain type de goûts, n'a pas encouragé l'innovation et a, en réalité, rendu l'accès de tous aux activités artistiques, étonnamment peut-être, plus difficile (Greffe 2002 : 235).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Il ne s'agit pas d'un retour au fondamentalisme du marché, une vision trop schématique pour rendre compte de ce « processus historique réel », dit Christian Laval, mais « d'effets d'entraînements, des occasions, des rapports de force qui ont abouti à la création et à l'imposition d'une norme », relayée par les décideurs. Que ces derniers soient d'accord ou pas sur ces critères devant identifier cette qualité ; l'expérience et un certain nombre de connaissances accumulées et sédimentées leur permettent de la reconnaître. La norme, parfois même artistique, est une des modalités liées au pouvoir d'injonction (Braud 1985 : 356)[217], avec les injonctions de fait, la norme juridique et la prescription morale. Les normes non techniques sont le produit d'une concurrence sur le marché des services. Elles sont discutées dans des espaces de délibération divers et leur fabrication est liée au « mystère de la fabrication d'une idéologie dominante dans une société démocratique » d'autant qu'elles « tendent à former un tout relativement homogène qui se répète inlassablement d'un support à l'autre » (Boussard 2005). La convention opéra national constitue un de ces supports. D'autres sont produits et relayés par les Opéras eux-mêmes, comme autant de moments du dispositif

Le jugement, qui nous permet de juger entre d'entités incomparables, dira Karpik (2007), est réflexif tout en étant entièrement inscrit dans le monde : « Par la norme qu'il porte, il est inséparable de tous les autres jugements, par son enracinement dans la sociabilité, il participe de la relation et, par la « communicabilité », il rejoint l'espace public (Karpik 2007 : 62). Enfin, si la norme doit servir de modèle et de support pour le jugement, un jugement légitimant, elle doit être visible.

La légitimité est ainsi forgée à même les conventions qui s'y maintiennent et à la confiance interpersonnelle qui est maintenue à l'opéra. Le label, quant à lui, en tant que dispositif impersonnel dans un univers esthétique (voir Figure 4), donne lieu à la production de dispositifs substantiels qui portent l'originalité de la singularité et les connaissances qui lui sont spécifiques, et à des dispositifs

[217] Philippe Braud (1985) distingue aussi le pouvoir d'influence (modalités : persuasion, manipulation, autorité), qui œuvre dans un univers de la récompense et où il n'est pas question de coercition, du pouvoir politique, ou même coercitif.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

formels qui concernent sa conformité aux demandes des tutelles et une connaissance relative qui en dépend.

Les dispositifs substantiels, construits dans le cadre de marchés restreints comme celui de l'opéra en France, où agissent des dispositifs critiques liés, notamment, à l'industrie du disque et au star-système évoqué plus tôt, opèrent dans un régime (de coordination) de l'authenticité. En procédant dans le sens inverse, nous pourrions identifier les formes d'engagement[218] des consommateurs recherchées.

Comme nous l'avons dit plus tôt, on reconnaît la qualité par délégation à condition d'accorder, par avance, de la légitimité au jugement du délégué, et donc ici aux tutelles, pour juger de la qualité des productions artistiques et de leur gestion. Les tutelles, comme pour s'en assurer, et réduire à leur tour la marge entre leur jugement et les individus qu'elles cherchent à convaincre, à rendre visible les critères en cause, la signature des conventions, les métiers spécialisés qui œuvrent dans ces maisons et le difficile, précis qui les caractérisent, les éléments de reconnaissance extérieure, les indicateurs attestant de l'augmentation des visites, etc. Tous ces dispositifs — personnels, impersonnels, substantiels ou formels, sont combinés et multipliés de sorte à assurer l'émergence, l'élargissement et la continuité de son marché.

Le dispositif opéra national a pour fonction d'être aussi lui-même un délégué (le citoyen-consommateur délègue son jugement à l'État), un opérateur de connaissance, une force (Karpik 2007 : 71) qui opérationnalise l'instrument qui lie l'État au citoyen. Dans le cas présent, reste en équilibre la préservation du rôle social de l'État et des autres tutelles. Le fait que le label se dénomme « national » évite possiblement le glissement vers une perception de ce lien comme étant privé ou banalisé et moins identifié à des serviteurs du service public. Cette dimension

[218] Les dispositifs substantiels qui concernent les contenus spécifiques des singularités s'adressent, dans un marché restreint, à un engagement actif autonome, dans un marché étendu, à un actif hétéronome. Les dispositifs formels, qui concernent les classements des singularités (et non pas leur contenu), dans un marché restreint, cherchent un engagement passif autonome, et dans un marché étendu, un engagement passif hétéronome (Karpik 2007 :140).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de service public comme mission de transmission a selon nous pour défaut le sous-entendu — fonctionnaliste- d'un passage d'objets constitué — un stock bien défini de valeurs culturelles universelles[219] — alors qu'il s'agit plutôt de circulation d'objets « qui s'enrichissent et se transforment en traversant les espaces sociaux [et qui] deviennent culturels par le fait même de cette circulation créative » (Jeanneret 2008 : 14)[220].

Deux logiques opposées sont identifiées par Philippe Poirrier dans sa présentation historique des argumentaires ayant légitimé l'intervention municipale en matière de culture : la première, interne au champ culturel, qui parle de démocratisation, ou de démocratie, de création et de mécénat, et l'autre, externe, qui instrumentalise la politique culturelle au profit du rayonnement et du prestige culturels de la cité avec l'impact économique escompté (Poirrier 1996 : 90). L'opéra, situé au cœur des villes, s'y trouve partie prenante.

Tout comme l'épistémologie normative a remplacé les conceptions de vérité, la gouvernance par des instruments normatifs des organisations culturelles s'est en grande partie substituée à des acceptions téléologiques de l'art et de ses effets, servant potentiellement de voie d'évitement à quiconque ne veut pas aborder la question de la fonction de l'art.

La convention opéra national, comme contrat signé, matériel et lisible, a pour objet d'opérationnaliser l'instrument (Lascoumes & Le Galès 2004), soit le label, ou plus précisément l'instrumentation que représente, à notre sens, la labellisation. L'instrumenta n'est pas axiologiquement neutre, mais est porteur de valeurs et nourri d'une interprétation du social (Lascoumes & Le Galès 2004 ; Elias 1985) qu'il transporte avec lui lorsqu'il organise les rapports entre la puissance publique et les destinataires en fonction des conceptions précises du mode de

[219] « Un nouveau souffle pour la politique culturelle », *Libération*, Entretien avec Jean-Louis Fabiani, 15 juillet 2011.

[220] Yves Jeanneret la définit comme « propriété qui caractérise tous les phénomènes d'échange culturel, même si elle se manifeste particulièrement dans certaines sphères » (2008 : 15), entre autres celle de la création artistique, qui concerne notre recherche.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

régulation envisagé (Lascoumes & Le Galès 2004 : 13). D'ailleurs, s'il est un environnement permettant l'articulation d'éléments a priori hétérogènes, l'instrument est aussi un lieu de production de l'action et de l'interaction.

Nous avons parlé précédemment du renforcement du rapport entre la notion de pouvoir, présente dans la composante juridique de la convention, et la reconnaissance sociale de sa forme qui participe à la mise en visibilité du lien entre l'Opéra et les tutelles et de ce qui en est attendu. Cet attendu, juridique, correspond à un pouvoir conforme aux lois. La légalité et la légitimité sont reconnues l'une et l'autre comme étant des attributs du pouvoir (ici l'État), mais cette dernière en connote le « juste titre », quelque chose qui, à notre époque, du moins en France, a bien peu à voir avec la transcendance et beaucoup plus à voir avec l'opinion publique, quel que versatile et malléable soit-elle[221].

La responsabilisation des Opéras par le changement de statut juridique est, pour nous, en ce sens, un acte politique aux objectifs (et effets) comptables et, ajoutons-nous ici, disciplinaires, par l'injonction de reddition des comptes, par exemple, ou encore par l'habituation apparente des professionnels quant à la proposition d'activités ou de publications non exigées, mais allant dans le sens de ce qui avait été demandé au départ, ou encore le retour sur leurs actions, l'autoévaluation, la détermination d'indicateurs à même leurs outils de comptabilité (comptabilité analytique), etc.

> « Ce qui demeure de la discipline, c'est cet effort d'être à la fois l'objet et l'agent de ce contrôle, de s'identifier partout, et puis de se comparer à des profils, d'intérioriser leurs aptitudes personnelles, de reconnaître leurs échecs autant que leurs réussites, de se tenir à jour, et surtout de se sentir responsables… Et de voir là le prix de l'inclusion : il y a dans le projet, ce contrat

[221] L'auteur de l'article, Simone Goyard-Fabre, précise à ce sujet qu'un pouvoir légitime peut agir illégalement et vice et versa. Raynaud, P. et Rials, S. *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, PUF, 1996, p. 392 (art. Légitimité).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> tacite d'être soi-même responsable, en mesure toujours de rendre des comptes » (Panico & Poulle 2005 : 144).

L'instrument a aussi un mode d'action propre et produit des effets parfois inattendus — inertie —, en plus de proposer une représentation spécifique des enjeux, « qui peut aller jusqu'à induire un système explicatif » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 31-34). Ainsi, dans le grand flou idéologique et de différentiation des discours autour de l'opéra, l'instrument d'action publique stabilise les représentations communes sur les enjeux et désigne un problème : l'ouverture insuffisante de l'opéra sur la cité, au sens grec du terme, et sur la cité comme marché. La solution est construite à partir de là, et se structure à la suite et par cette solution.

Il est constaté, en effet, qu'une fois les outils intégrés, les comportements suivent le sens donné par le dispositif : les Opéras comme sujets du dispositif opéra national poursuivent sur sa lancée, chacun selon ses ressources et sa situation. La labellisation, comme marqueur et occasion de changer, n'est donc pas la cause de ce déploiement, mais son premier pas, car moins innovante qu'en accord avec le capitalisme culturel et la concurrence sur le plan du rayonnement municipal et régional dans lequel les Opéras baignent plus ou moins malgré eux.

> « On peut objecter à cela que de tels dispositifs relationnels sont des arrangements spéciaux dans lesquels on n'entre que si l'on veut bien. Mais les dispositifs, en fait, ne sont pas isolables. Ils s'enchâssent au contraire les uns dans les autres, constituant un vaste réseau à l'intérieur duquel on est toujours situé » (Meunier 1999 : 88).

En France, dans les années 1980-1990, la nouvelle conception de l'entreprise organisée sur le « néo-management » est devenue un modèle pour l'État, donnant suite à « la généralisation des nouveaux dispositifs d'incitation qui, sans prendre

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

une forme autoritaire, sont très contraignants », par exemple les « dispositifs de contrôle et d'autocontrôle des acteurs » que sont les palmarès (Duvoux 2011)[222]. Du moment que cela intéresse le marché, impossible ou presque, pense-t-il, de s'y soustraire. Ces modes de gestion, dit Luc Boltanski, sont très utiles pour fabriquer des imprimantes, mais « on peut douter qu'elles conviennent pour susciter la confection d'œuvres d'art, ou pour stimuler la recherche en sciences sociales ». La liberté de recherche, avec sa part d'incertitude, le mélange singulier de professionnalisme et de technicité, d'usages souples et du temps, où tout cela prend le temps que cela doit prendre, dit-il encore, ne s'y retrouve pas (Duvoux 2011).

Voilà peut-être en partie pourquoi les études sur les rapports entre dispositifs et organisation privilégient le plus souvent les résultats, et rarement l'origine des outils mis en place ou les modalités de leur diffusion, comme si ces dispositifs n'étaient que normatifs et producteurs de savoirs. Or, ils sont constituants et constitutifs de ce rapport. Comme le dit Pierre Lascoumes, en faisant référence à une recherche [Minard 2000] sur les origines de la statistique industrielle : « l'adéquation de la bureaucratie au capitalisme s'appuie sur sa capacité à produire de la calculabilité et de la prévisibilité » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 21)[223]. C'est en ce sens que nous pensons que sous cette labellisation se cache possiblement une restructuration profonde des Opéras en région qui ne fait, possiblement, que commencer.

[222] Ces dispositifs, nous les associons aux dispositifs de jugement dont parle Karpik.

[223] « Ces techniques se sont enrichies et diversifiées dans la période contemporaine (XXe siècle) avec de nouveaux outils de cadrage basés sur la contractualisation ou les outils de communication (informations obligées), mais qui présentent toujours les mêmes caractères de dispositifs » (Lascoumes 2004 : 21).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

V. 10. 3. Retour sur la thèse et nos choix théoriques

L'étude des Opéras constitue à notre sens un champ d'études propice aux analyses interdisciplinaires, qui reste peu exploré dans cette perspective. Les Opéras parlent aux historiens, aux musicologues, aux économistes, tout comme aux chercheurs en gestion, en sociologie et en sciences de l'information et de la communication. Bien qu'employant des méthodologies et des outils différents, les approches nous apparaissent complémentaires pour comprendre les réorganisations en cours. Rien n'a été écrit sur ce label opéra national et peu sur les Opéras en région, hormis l'histoire de leurs théâtres dans la ville.

Dans ce champ de connaissances empirico-théoriques, la contextualisation des faits se limite trop souvent à l'univers des problèmes qui sont soulevés par les personnes qui agissent, et moins sur le fait ou la façon dont celles-ci ont recours à la pluralité et à l'ambiguïté des règles et des ressources gouvernant la production et la reproduction des systèmes sociaux (nation, communauté, monde intellectuel, etc.). Nous avons avec cette recherche voulu faire parler le terrain, presque littéralement, en intégrant à notre propos des extraits d'entretiens qui donnaient par le fait même l'opportunité au lecteur d'y entendre et d'y comprendre, en plus de notre interprétation, des choses relevant de l'état des savoirs qui lui sont propres.

L'opéra et la valeur que lui accordent ceux dont il dépend se transforment au fil des conjonctures politiques, économiques, sociales, artistiques, et des gouvernements des arts et de l'art lyrique en particulier. Certaines villes ont une histoire musicale particulièrement forte : Lyon et Strasbourg, par exemple. D'autres misent sur la création, la jeunesse étudiante, les musiques actuelles, comme c'est le cas de Nantes. Il y a aussi le rapport des élus en place avec l'État en matière de culture, ou entre eux, ce qui influe sur les choix faits et le processus de développement dont l'histoire laisse des traces, ouvre des portes, ou non. Toutes ces caractéristiques et bien d'autres isolent les Opéras les uns des autres et les rendent dépendants de l'intérêt, ou du manque d'intérêt, de la Ville à leur égard. Ainsi, les villes concernées par la labellisation de leur Opéra, à partir de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

1996, avaient déjà pris le pas en ce sens plus de dix ou vingt ans auparavant, sous l'impulsion de leurs maires. L'utilisation des ressources ou leur mise à disposition concerne le pouvoir.

Nous avons abordé la labellisation des Opéras en région comme marqueur des mutations en cours et événement singulier devant nous faire comprendre un fait plus global, soit les rapports entretenus entre le politique, ce genre, et le marché depuis la fin des années 1990 en France. Les outils conceptuels proposés ici ont été pensés à la fin de la période de collecte et de réflexion sur le terrain. Ils ont émergé au fur et à mesure de la démarche et de notre manipulation des éléments. Ne s'agissant pas de cadre et encore moins de grilles empruntées et à partir desquelles nous avons abordé notre objet, mais bien d'outils heuristiques la démarche, qui se voulait inductive, s'est construite au fur et à mesure de notre étude et de notre appréhension du terrain.

Notre mémoire de thèse est ici présenté comme support au jugement d'un objet aussi médiatisé qu'opaque dans son fonctionnement. Notre contribution réside entre autres dans l'approche utilisée pour comprendre comment s'organise le face à face entre les Opéras et les enjeux de diffusion et de publics d'une part, de gouvernance (et financement) d'autre part, alors que sont multipliés les projets et actions devant servir à leur légitimation, et surtout à celle de leur financement. Elle réside également dans le fait que peu d'études ont été menées sur le sujet des Opéras en région, et aucune sur le sujet de leur labellisation par le ministère de la Culture et de la Communication.

La labellisation nous a servi d'abord d'indice de l'entrée non pas des artistes, qui faisaient déjà partie d'un marché mondial, mais des organisations elles-mêmes dans ce que nous qualifions de capitalisme culturel. Elle nous aura également servi de marqueur afin d'en observer les modalités, car, par ce « rassemblement » autour et par ce dispositif, est créé et rendu visible, voire mis en visibilité, un lien, tel que l'explique Giorgio Amgaben, qui « renvoie à un ensemble de praxis, de savoirs, de mesures, d'institutions dont le but est de gérer, de gouverner, de

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

contrôler et d'orienter — en un sens qui se veut utile — les comportements, les gestes et les pensées des hommes » (Ambgaben 2007 : 28).

L'histoire, telle que rappelée dès la première partie, nous montre que les acceptions de ce qu'est l'art, autant que les formes elles-mêmes, ont été diverses dans le temps, selon les époques, les développements et les conjonctures économiques, politiques, technologiques, esthétiques, sociales, etc. Chacun a cherché ce qui distingue l'art de la *technè* et par ses propos en a déplacé les frontières en retour. Chacune des parties prenantes a jugé elles-mêmes de toutes ces données en fonction de son propre rôle et des représentations qu'elle portait à l'égard de l'opéra, de l'art, du beau, du bon, de la qualité.

Un parcours par la philosophie esthétique nous montre aussi que les questions elles-mêmes — qu'est-ce que l'art, comment le voir, en parler, en juger ? — sont historiques. Elles n'ont pas toujours séparé les arts, et les genres artistiques, aussi nettement qu'aujourd'hui, la spécialisation et l'institutionnalisation en ayant redessiné les contours, parfois en suivant les cadres proposés par les académies, voire par les besoins de classements ministériels à un moment « T ».

La labellisation serait-elle une forme de gouvernance par les instruments ? Le retrait que l'on reproche parfois à l'État serait-il plutôt l'indice d'un retrait du travail de définition de la légitimité de l'art et de la politique ? Un retrait qui laisserait les organisations culturelles seules, si « instrumentées » ? Des organisations culturelles équipées par les pouvoirs publics pour élargir leur marché (qui inclut les financeurs), par un travail de légitimation substantielle, des discours d'accompagnement et le contenu des connaissances à faire circuler, pour être jugées « comme il se doit », et à leur « juste valeur », fut-elle contingente et ce jugement individuel.

Les uns parlent d'héritage et d'avenir de l'humanité pour cette forme d'art total qui serait idéale pour l'accès à la culture (même si les études montrent une constante dans le profil de son public), d'autres de service public à mettre en œuvre au moment où l'État devient partenaire des collectivités territoriales et où

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

l'emploi artistique stable constitue un argument pour l'aménagement du territoire et son irrigation par des hommes de la culture (Menger 2007). D'autres encore se demandent jusqu'où nous pouvons aller avec ce système archaïque coûteux, difficilement compatible avec la temporalité administrative de l'appareil public, pris dans une logique de rareté de l'offre, de développement de public, de changement de modes de gouvernance et d'implantation urbaine à cheval entre le local et l'international, et le monde même de l'opéra. Si ce lien contractualisé avec « le politique » réduit de fait leur précarité, il apporte aussi son lot de logiques à organiser entre elles.

Notre choix d'événementialiser (Foucault 1980 : 842) la labellisation des Opéras en région en France, qui suppose déjà l'opération d'un choix et non pas une action administrative systématique, nous permet précisément d'opérer une rupture d'évidence. Nous disons bien « opérer », car il s'agit moins de l'identification d'une rupture dans le temps et l'histoire des Opéras et dans leur vie organisationnelle, que d'une sortie de leur actualité, par exemple bureaucratique[224], ou de relations naturalisées.

Michel Foucault écrivait ne pas faire de l'histoire, mais de la philosophie sur des chantiers historiques (Foucault 1980 : 840), dont le processus de singularisation avait pour fonction théorico-politique de retrouver les connexions, les rencontres, les appuis, les blocages, les jeux de forces, les stratégies qui, à un moment donné, a formé ce qui allait ensuite fonctionner comme évidence, comme nécessité (Foucault 1980 : 842). Foucault a mis à l'ordre du jour l'importance des formes rationnelles (et pas que des principes généraux), celle des lois et des « procédures techniques » du pouvoir, c'est-à-dire l'instrumentation « en tant qu'activité centrale dans l'art de gouverner » [Senellart 1995], de même que celle « des enjeux stratégiques qui rendent instables et réversibles les relations de pouvoir

[224] Chez Michel Foucault, le repérage d'une discontinuité est celui d'un problème à résoudre (Foucault 1980 : 842). Notre projet premier étant de nous interroger sur les mécanismes de continuation d'un genre d'une conjoncture à l'autre, peu importe les régimes politiques, économiques, et même artistiques.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qu'elles doivent assurer » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 17). C'est bien humblement, et avec la conviction qu'elle portait en elle ce sur quoi nous tentions de poser le regard, que nous avons retrouvé sa pensée pour nous aider à formaliser la nôtre.

Le concept de visibilité nous a permis, en dépassant l'analyse du regard et du discours, d'aborder la question de la relation entre l'Opéra, l'État, la Ville et la Région, et toute autre partie prenante, autrement qu'en matière de confrontation ou de jeux d'acteurs[225]. La visibilité a à voir avec la mise en scène, la représentation, de la légitimité, de l'expertise, du pouvoir, de l'action. Elle est demande (contrôle, médiatique/publicitaire, politique, stratégique) et choix. La visibilité est aussi affaire de gestes ritualisés, de monstration et de démonstration, et d'organisation — non naturelle — de l'attention sur certains thèmes, certaines activités.

Le dispositif opéra national est en ce sens un point de vue ; il propose à ses publics – décideurs, tutelles, citoyens, consommateurs — une connaissance orientée (Karpik 2007 : 78). La nature de la connaissance proposée (contenu spécifique, classement) concerne les valeurs symboliques, esthétique, sociale et économique : « plus la compétence est grande et pertinente, plus la logique d'action sera saillante, plus le cadre interprétatif sera fortement structuré autour d'elle et plus l'action sera cohérente » (Karpik 2007 : 106).

Cette économie des singularités a partie liée avec l'individualisme démocratique, la démultiplication des catégories — handicapés, prisonniers, jeunes, scolaires, universitaires — que l'on voit apparaître dans les programmes, et la question des choix que même le service public met de l'avant. S'ajoute à cela les outils de légitimation de leur activité. La légitimité de celle des Opéras nationaux de région est liée à la reconnaissance sociale, dont celle de ce qu'est une convention. C'est

[225] Voir Jacques Rancière. *Le partage du sensible et du politique* (2000), pour penser l'esthétique et le politique.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

aussi pour cette raison que cette convention est publicisée et utilisée elle-même comme dispositif de jugement de la légitimité de la reconnaissance en question.

Nous avons fait état de ces moments et de leur déploiement, par le déploiement du dispositif opéra national dans un Opéra, puis un autre, puis un autre, jusqu'à ce que ces effets soient suffisamment problématiques dans le processus décisionnel : Pourquoi Nancy et pourquoi pas Toulouse ?

Nous dirions aussi que si le dispositif a pour fonction dominante d'être stratégique et de répondre à une urgence, celui du label national ne parviendra pas à être *panoptique*, car « rien ne peut assurer réellement ni le contrôle ni le savoir » (Jeanneret 2008 : 93). Pour Michel Foucault, c'est moins un processus de civilisation qui s'enclenche avec les Lumières qu'un processus de coercition et d'assujettissement, puisque le savoir produit sur et par les individus est destiné à leur maîtrise (Panico & Poulle 2005 : 142-143), au contrôle d'une inconnue de plus en plus imprévisible. C'est à sa suite que Danielo Martucelli parle de la modernité et du lien singulier qu'elle instaure entre savoir et pouvoir[226].

Le pouvoir ne concerne donc pas que les individus, nous l'avons vu, ni même que la légitimité juridique de l'État, mais aussi les pratiques et les outils concrets qui en organisent l'exercice. Chez les sartriens, le choix, disent Panico et Poulle (2005 : 145), n'est pas ce qui préside à la liberté, mais la conséquence de cette liberté individuelle irréductible, la solitude existentielle qui oblige à se projeter Philippe Braud (2000) distingue aussi le pouvoir d'influence (modalités : persuasion, manipulation, autorité), qui œuvre dans un univers de la récompense et où il n'est pas question de coercition, du pouvoir politique, ou même coercitif. « Même dans des domaines plus sectoriels, comme l'économie, la culture ou la consommation, nous dit Danilo Martucelli, les problèmes posés échappent

[226] « La modernité est le passage d'un régime où la contrainte s'exerce par la violence à un régime de pouvoir et de vérité en apparence plus "souple" basé sur une capacité de regard et de jugement permanents, grâce à l'accumulation de savoirs opérants aussi comme principes de justification. Le lien entre le savoir et le pouvoir est intime au point que, comme le résume Foucault lui-même, le problème est de chercher "comment déconnecter la croissance des capacités et l'intensification des relations de pouvoir » (Martuccelli 2006 : 18).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

souvent au pouvoir de régulation globale de toute couche dirigeante » (Martuccelli 2006 : 31).

Aristote dit, dans sa *Politique* : « Tout comme un bon père peut confier à son fils la responsabilité de certaines fonctions et de certaines tâches, sans pour autant perdre de son pouvoir et de son unité », Dieu confie au Christ « l'économie, l'administration et le gouvernement des hommes » (Amgaben 2007 : 24). C'est en quelque sorte ce que nous voyons dans l'organisation même de la maison, et dans la façon dont les différentes tutelles s'en chargent. *L'oikonomia* nommait la manière dont Dieu organisait sa maison[227], sa vie, son monde, en étant trine, alors que dans sa substance il était *un*.

Ce principe récurrent est présent, nous semble-t-il, tant à l'opéra, dans l'Opéra, que dans l'œuvre « opéra » elle-même, dans sa construction à même des ensembles d'entités fortement sédimentées, et que dans cette attribution, par le ministère de la Culture et de la Communication, d'un label de « qualité » sur ce trio, cette trinité possiblement « ingouvernable », pour reprendre les mots de Giorgio Amgaben (2007 : 50), à la fois point d'origine et point de fuite de toute politique publique ou organisationnelle.

En ce moment et à l'avenir, les directions d'Opéra en France éprouveront une difficulté plus grande encore du fait de l'éducation des jeunes qui est très différente de celle des générations précédentes ; on pense aussi à la consommation culturelle à l'ère du numérique qui change considérablement les pratiques et réoriente les publics, surtout les jeunes, vers d'autres formes.

Ce chantier que nous avons souhaité ici ouvrir par l'étude de la labellisation des Opéras de région contient déjà la promesse d'études subséquentes concernant l'instrumentation des Opéras dans un marché des singularités et dans des cadres politiques divers et en mutation, les éléments qui distinguent l'Opéra des autres formes artistiques dans cette conjoncture, de ce qui se trouve au sein des

[227] Le terme *oikonomia*, né au moment où les théologiens de la chrétienté devaient défendre la trinité face à ceux qui y voyaient le risque de retomber dans le polythéisme (le marché ?).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

dispositifs de jugement comme connaissances devant armer une capacité de discernement sur la qualité dont se targuent chacun des pouvoirs impliqués, et de la place de l'art dans cette organisation, et dans cette *oikonomia* de l'opéra.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Long Abstract

Our thesis discusses the process and consequences of the attribution, by the State, of a national label to five regional opera houses in France between 1996 and 2006.

Through this event, we look closely at the current changes in the opera house as an organization which has traditionally been under municipal governance and is with this label repositioned under a governing body which includes the Region and the central State and its demands for greater visibility.

Our objective is to understand the strategic renewal of opera houses outside Paris in a centralized political system where the State is said to guaranty cultural access and artistic quality. We do so by using the attribution of the national label as a marker and as a device that participates in the instrumentation of opera houses in a restricted market and a changing normative frame within which opera houses are brought to secure their own continuity.

With a brief overlook at how opera houses have been transformed into a venue meant to entertain citizens and magnify cities, we give the reader an understanding of opera houses as conventional and regimented organizations forever bond to politics and the market.

The particular organization of an opera house in France, the reasons behind the choices made and the applied methodology are then presented. Our inductive and multidisciplinary approach, supported by the critical posture adopted, leads us to the elaboration of a study where undetermined connections and human beings evolve within moderate constructivist ontology.

We then suggest that the label, which gives rise to a perpetual strategic "remplissement" (Foucault), is inevitably remobilized to manage the side effects brought by its very existence. Power and legitimacy occupy in this dynamic a central place that we exemplify and discuss thoroughly.

Our research presents an original way to understand the recent transformation of the French regional operas houses as expressed, and apprehended, by the

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

attribution by the ministry of Culture and Communication of a “quality” label that enables them to gradually enter the growing mediated spheres already endorsed by cultural industries.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Références citées dans la thèse

ADORNO, T.W. et M. HORKHEIMER. « La production industrielle de biens culturels », *La raison dialectique*, Paris, Gallimard (1re édition : 1947), 1974.

ABIRACHED, R. et Maison de la culture de Bourges. *La décentralisation théâtrale : Les années Malraux, 1959-1968*, Arles, Actes Sud, 1993.

AMGABEN, G. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* trad. M. Rueff, Payot & Rivages, Paris, 2007.

AGID, P. et TARONDEAU, J-C. *Le Management of Opera. An International Comparative Study,* N-Y, Palgrave Macmillan, 2010.

—. *L'Opéra de Paris, Gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert, 2006.

AUDON, M. et P. URFALINO. *Quatre voix pour un opéra : une histoire de l'Opéra Bastille*, Paris, Métailié, 1990.

BALLÉ, C. *Le musée en Europe. Une mutation inachevée*, La Documentation française, 2004.

BAUDELAIRE, C. *Œuvres complètes*, C. Pichois, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléade, 1961.

BAUMOL, W. J. et W. G. BOWEN. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, MIT Press, 1966.

BAXANDALL, M. *L'œil du Quattrocento*, Paris, Gallimard, 1985.

BENHAMOU, F. « L'Économie des musées d'art, un état de la question », in *Culture et musées*, vol. 2. Arles, Actes Sud, 2003, p. 35-49.

—. *L'économie de la culture*, 4e édition, Paris, La Découverte, 2003.

BENJAMIN, W. « L'œuvre d'art à l'époque de sa reproduction mécanisée », *Écrits français*, Paris : Gallimard, 1991, p. 140-171.

BERESON, R. *The Operatic State. Cultural Policy and the Opera House*. NY, Routledge, 2002

BEUSCART, J-S. et A. PEERBAYE. « Histoires de dispositifs (introduction) », *Terrains et travaux,* 11, 2006.

BOIS, Y-A. « Modernisme et postmodernisme », *Encyclopedia Universalis*, Paris, EncyclopediaUniversalis, Symposium, Les enjeux, 1988.

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

BOUSSARD V. et MAUGERI S. *Du politique dans les organisations*, Paris, Harmattan, 2003.

BOVIER-LAPIERRE B. *Opéras, Faut-il fermer les maisons de plaisir ?*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1988.

BRAUD, P. « Du pouvoir en général au pouvoir politique », in Grawitz M. et Leca J., *Traité de science politique*, PUF, 1985.

CHABERT C. *La fin de l'art lyrique en province*, Paris, Harmattan, 2001.

COLBERT, F. « L'évolution de la demande et les futurs défis posés au marketing des entreprises culturelles », in Les organisations culturelles de l'avenir : actes du colloque, Montréal 7-8 novembre 1997/sous la direction de François Colbert, Montréal : chaire de gestion des arts, École des hautes études commerciales de Montréal, 1998.

COSTER, M. « Le statut socio-économique de l'opéra », *Les malheurs d'Orphée, culture et profit dans l'économie de la musique*, Mardaga, Bruxelles-Liège, 1990, p. 89-103.

COULANGEON, P. *Les métamorphoses de la distinction : inégalités culturelles dans la France aujourd'hui*, Grasset, 2011.

CROIZIER L. et V. MONTHIERS. *Le grand-théâtre*, Bordeaux, Éditions Confluences, avril 1991.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. *L'acteur et le système,* Paris, Seuil, 1977.

DEMERS, C. *Organizational Change Theories.A Synthesis*. LA, Sage Publications, 2007.

DÉOTTE, J-L. « La commande et l'époque », *Les visibles manifestes*, Culture publique, opus 2, sens & tonka, 2005, p. 117-126.

DONNAT O. et COGNEAU D. *Les pratiques culturelles des Français 1973-1989*, département des Études et prospectives, ministère de la Culture et de la Communication, La Découverte/La Documentation française, Paris 1990.

DUPUIS, X. « La gestion des institutions musicales ou comment gérer l'ingérable ? », *Les Malheurs d'Orphée*, 1990, p. 41-46.

DUVOUX, N. « Le pouvoir est de plus en plus savant. Entretien avec Luc Boltanski », *La vie des idées* [en ligne],4 janvier 2011.http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20110104_boltanski.pdf [Consulté le 10 mai 2011]

FABIANI, J-L. *Qu'est-ce qu'un philosophe français?,* Paris, Éd. EHESS, 2010. (coll. Cas de figure)

—. *Après la culture légitime — Objets, Publics, Autorités*, Paris, Harmattan, 2007.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

FARCHY, J. et D. SAGOT-DUVAUROUX. *Économie des politiques culturelles*, Paris, PUF, 1994.

FLEURET, M. « Les chantier de Paris », *Culture Public*, opus 2 (Les visibles manifestes), 2004.

FOUCAULT, M. « Le sujet et le pouvoir », In *Dits et écrits*, Paris, Seuil, 1977.

—. *Naissance de la clinique*, Paris, PUF, 1963.

—. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris, Gallimard, 1975.

—. *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. Paris, Gallimard, 2004.

—. « Qu'est-ce que les Lumières ? », in *Dits et écrits*, tome IV, Paris, Gallimard, 1994, p. 562-578.

FREY, B. *La Culture a-t-elle un prix ? Essai sur l'économie de l'art*, Paris, Plon, 1993.

FULCHER J. *Le grand opéra en France : un art politique, 1820-1870*, Belin, Paris, 1988.

GADAMER, H.G. *L'actualité du Beau*, Paris, Aliné, 1992.

GIORDANO, Y. (dir.). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS (coll. Management & Société), 2003.

GOFFMAN, E. *Les cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, 1991. (coll. Le Sens Commun)

GOSSEC, F. « Mémoires sur l'administration de l'Opéra, sur les moyens d'en corriger les abus et d'en perfectionner l'ensemble », cité dans le catalogue *Danseurs et Ballet de l'Opéra de Paris depuis 1671*, Bibliothèque musée de l'Opéra de Paris, Usuel 3067, 1988.

HUGHES, E. C. *The sociological eyes: selected papers*, Chicago, Aldine-Athertone, 1971.

JEANNERET, Y., E. SOUCHIER. « Légitimité, liberté, providence. La reconnaissance du politique par les médias », *Recherches en communication*, no6, 1996, p. 145-167.

JUAN, S. « Le combat de l'Organisation et de l'Institution », *Sociologies, théories et recherches*, mis en ligne le 22 octobre 2006. URL : http//sociologie.revues.org/documents582.html. [Consulté le 6 février 2008]

KANT, E. *Critique de la faculté de juger*, Paris, Gallimard, 1989 (coll. Folio Essai)

KARPIK, L. *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

KVALE, S. *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, Thousand Oaks California, 1996.

LAHIRE, B. « La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi », *Laboratoire des sciences sociales*, La Découverte, 2004. (coll. Textes à l'appui)

LAMARCHE, T. « Service public : nouvelle rationalité des acteurs ou nouveau marché ? », *Études de communication* [en ligne], 23/2001, mis en ligne le 10 janvier 2010. URL : http:///edc.revues.org/index1139.htm. [Consulté le 8 mai 2010].

LAMBERT, B. et F. MATONI. « Un théâtre de contrebande », *S. & R.*, Fév. 2011, p. 379-406.

LAMBERGER, L. *Les théâtres lyriques en région : de la cour au service public culturel : l'exemple de l'Opéra national de Bordeaux*. Grenoble, Université Pierre Mendès, France. Mémoire de DESS — Direction de projets culturels, 2001.

LANDOWSKI M. *Batailles pour la musique*, Éditions du Seuil, Paris, 1979.

LASCOUMES, P. et P. LE GALÈS (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presse de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 2004.

LEIRIS, M. *Operratiques*, P.O.L., 1992.

LEVERATTO, J-M. *La mesure de l'art. Sociologie de la qualité artistique*, La Dispute, 2000.

MARTEL, F. *De la Culture en Amérique*, Paris, Gallimard, 2006.

MARTUCELLI, D. « Michel Foucault et les impasses de l'ordre social », *Sociologie et sociétés*, vol. 38, n° 2, 2006, p. 17-34.

MENGER, P-M. *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil, 2002.

MEUNIER, J.-P. « Dispositifs et théories de la communication : deux concepts en rapport de codétermination », *Hermès* 25, 1999, p. 83-99.

MORIN, E. « Le Complexe des complexes », In *Physique des sciences de l'homme. Mélanges pour A. Moles*, sous la direction de Michel Mathiens, Strasbourg, Oderlin, 1989, p. 25.

MULCAHY, K. V., « Cultural Patronage in Comparative Perspective : Public Support for the Arts in France, Germany, Norway and Canada », *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 27, no4, Winter 1998, p. 248-249.

NADISIC, T. « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? Les antécédents de l'effet Churchill », *Revue Française de Gestion*, 183, p. 221-250.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

PANICO, R., F. POULLE. « Le projet comme outil de gouvernement. De Foucault aux territoires de projets », *Études de communication*, 28/2005 [en ligne], mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : http://erc.revues.org/index316.html. [Consulté le 12/05/2009]

PAQUIN, N. *Le corps juge : sciences de la cognition et esthétique des arts visuels*. Montréal, XYZ éditeur, 1997 (coll. Documents).

PATUREAU F. *Le Palais Garnier dans la société parisienne, 1875-1914*, Mardaga, 1991.

PEDLER, E. *Entendre l'Opéra. Une sociologie du théâtre lyrique*, L'Harmattan, Marseille, 2003.

PISTONE, D. *Opéra et société : bilans et perspectives*, communication prononcée en séance du cours du 7 décembre 2005, Académie des Beaux-arts, Paris. URL : http//www.academie-des-beaux-arts.fr/actualités/travaux.asp [consulté le 27/08/2010].

POIRRIER, P. « Changements de paradigmes dans les politiques culturelles des villes », *Hermès* 20, 1996, p. 85-98.

RAFFNSØE, S. « Qu'est-ce qu'un dispositif ? L'analytique sociale de Michel Foucault », *Symposium*, no12, 2008.

RANCIÈRE, J. *Le partage du sensible. Esthétique et politique*, La Fabrique, 2000.

RIFKIN J. *L'Âge de l'accès : survivre à l'hypercapitalisme*. Paris, Boréal, 2000.

ROSANVALLON, P. *L'État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 1990.

ROULEAU, L. *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, PUQ, 2007.

SAEZ, G. « États, villes et culture : un modèle métropolitain d'intervention publique ». In Actes du Colloque *Décentralisation, régionalisation et action culturelle municipale*, Montréal, M. Beaulac et F. Colbert éditeurs, 12-14 novembre 1992, p. 101-128.

SAINT-CYR, S. *Vers une démocratisation de l'opéra*, Paris, L'Harmattan, 2005.

SAINT-PULGENT (de), M. *Le gouvernement de la culture*, Paris, Gallimard, 1999. (coll. Le débat)

—. *Le syndrome de l'opéra*, Accords, Robert Laffont, Paris, 1991.

—. *Culture et communication : les missions d'un grand ministère*, Paris, Gallimard, 2009.

—. *Le gouvernement de la culture*. Paris, Gallimard, 1999.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

—. « L'État au miroir de la politique culturelle », *Revue des sciences morales et politiques*, 2000, no3, pp. 79-95.

SCHAEFFER, J-M. *L'art sans compas*, Paris, Du Cerf, 1992.

SHUSTERMAN, R. *Performing Live: Aesthetic alternatives for the ends of art*, Ithaca, Cornell University Press, 2000

STARBUCK, W. « The Origins of Organizational Theory », *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoritical Perspectives*, Tsoukas& Knudsen, Oxford, Oxford University Press, 2003, p. 143-182.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Evanston, IL, Row, Peterson, 1957.

SIMMEL, G. *La philosophie de l'argent*, Paris, PUF, 1990.

SUCHMAN, M. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, no3, 1995, p. 571-610.

TAILLARD, C. *Le Grand Théâtre de Bordeaux : Miroir d'une société*, Paris, CNRS Éditions, 2001 (coll. Patrimoine au présent)

TARDY, J-N. « Visibilité, invisibilité. Voir, faire voir, dissimuler », *Hypothèse*s 2006/1, p. 15-24.

THIERY, S. « Les grands travaux, de l'absence en hauts lieux », In *Les visibles manifestes*, Culture publique, opus 2 (mouvement)SKITe /sens&tonka, 2004, p. 93-102.

THOENING, J-C. « L'analyse des politiques publiques », *Traité de science politique*, tome 4, PUF, Paris, 1987.

THOMPSON, J-B., D. PASQUIER et M. RELIEU, « Transformation de la visibilité », *Réseaux*, 2000, vol. 18, no 100, p. 187-213.

TOBELEM, J-M. *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005.

TOLBERT, P.S. « Institutionalization of Institutional Theory », *Handbook of Organization Studies*, Zucker, London, Sage, 1996, p. 175-190.

TREMBLAY, J. « Klaus Zehelein and the Stuttgart State Opera: When Tradition and Innovation go Hand in Hand », *International Journal of Arts Management*, Printemps 2004, vol. 6, no3.

URFALINO P. *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, 1996.

—. *Quatre voix pour un opéra*, Paris, Métailié, 1990.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

—. « Quelles missions pour le ministère de la Culture », *Esprit*, janvier 1997, p.37-59.

VALERY, P. « Histoire d'Amphion », in *Écrits sur l'art*, Paris, 1962.

VOIROL, O. « Les luttes pour la visibilité. Esquisse d'une problématique », *Réseaux*, no 129-130, FT R&D/Lavoisier, 2005, p. 91-121.

—. « Présentation. Visibilité et invisibilité : une introduction », *Réseaux* 2005/1, n° 129-130, p. 9-36.

WALLACH, J-C. *La culture, pour qui ? Essais sur les limites de la démocratisation culturelle*, Toulouse, Éditions de l'attribut, 2006. (coll. La culture en question)

WALLON, E. « L'action culturelle à l'ère de l'accessibilité aux œuvres», communication au colloque *Le (s) public (s), politiques publiques et équipements culturels*, organisé par la direction des Études et de la Prospective, ministère de la Culture et de la Communication, Paris, novembre 2002.

WARNIER, J-P. *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, 2003.

WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

WEISBROD, B. « Collective consumption services of individual consumption goods », *Quaterly Journal of Economics*, août1964, p. 471-472.

WEITL A., DUCHEMIN N. *Maurice Fleuret*, *une politique démocratique de la musique*, Paris, Comité d'Histoire du Ministère de la Culture, 2000.

WUNENBERG, J-J. « L'État, entrepreneur ou éducateur culturel ? », *Hermès* 20, 1996, p. 43-47.

YEHOUDA, S. « The historical and epistemological foundations of organization theory », *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Tsoukas & Nnudsen, Oxford, Oxford University Press, 2003, p. 183-209.

Rapports, études, actes de colloques, thèses et mémoires

AILLAGON, J-J. *Présentation de la politique en faveur de la musique*, Paris, ministère de la Culture, 2003.

BOVIER-LAPIERRE B. *Opéra et Société, les institutions lyriques*, Thèse Paris I, 1980.

SURRANS A. *Proposition pour une politique de l'art lyrique dans les régions*, Paris, 2000.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

LEJEUNE, C. « Construction d'un modèle de changements identitaires : le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion ». Actes de la conférence de l'AIMS, Sofia Antipolis-Nice, 29 mai au 2 juin 2008.

LUPIEN, J. *L'apport des sciences cognitives à la sémiologie visuelle. Étude de la représentation des espaces perceptuels dans l'art de la seconde moitié du XXe siècle*, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 1996.

SERRE, S. *L'Académie royale de musique (1749-1790),* Thèse de doctorat, Paris, Université Paris I, 2005.

SERROU, B. *L'Opéra en région*, rapport inédit, 1996.

THÉPOT, F. 2008. *Faut-il subventionner l'Opéra ?* Mémoire de recherche, Université Robert Schuman, Strasbourg.

TREMBLAY, J. *Le sujet incarné : l'expérience polysensorielle dans deux installations vidéographiques de l'artiste américain Gary Hill (HanDHearD et Dervish),* Mémoire de Maîtrise en Études des arts, Université du Québec à Montréal, 2005.

Les enjeux de l'opéra au XXIe siècle, actes de colloque organisé par la RTLF, Paris, ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 8 octobre 1997.

Actes de la première conférence internationale sur la gestion des arts. Conférence internationale sur la gestion des arts, HEC Montréal, HEC/Waterloo University Press, 1992

Discours et écrits de Jacques Duhamel, ministre des Affaires culturelles : 1971-1973, Paris, La Documentation française, 1993.

La nouvelle question sociale. Repenser l'État providence, Paris, Seuil, 1995.

Le néo-institutionnalisme en science politique. Politique et sociétés, Ottawa, Société québécoise de science politique. 21, 2002.

Études des coûts et des retombées directes, indirectes et qualitatives des théâtres lyriques — Recherche d'économie publique, de comptabilité et de gestion publiques, et de marketing culturel — janvier 2000 — décembre 2000, cmbbc 2000

Musique, danse et aménagement du territoire, Actes du colloque de Dijon, 16-17 avril 1997, MCC-DMDTS, Paris, 1999.

La politique culturelle de la France, programme européen d'évaluation, Conseil de l'Europe, La Documentation française, 1998.

Musique, État et Culture, Paris, la Documentation Française, 1992.

Deux ans d'action pour la musique, ministère de la Culture, 1983.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Opéras en Région : le réseau en 2003, DMDTS, 2003.

Un nouvel élan pour le spectacle vivant, ministère de la Culture et de la Communication, 2006.

Une nouvelle politique pour l'art lyrique, Direction de la musique, 1983.

Ministère de la Culture et de la Communication, ouvrage collectif, *Musique*, collection État et Culture, la Documentation française, 1992.

Dictionnaires

REY, A. *Dictionnaire culturel en langue française*, Paris, Le Robert, 2005.
DE CANDÉ, R. *Dictionnaire de musique* (art. opéra), Paris, Seuil, 1997.
VERGELY, B. *Dictionnaire de la philosophie*, Toulouse, Éd. Milan, 2004.
RAYNAUD, P. et S. RIALS. *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, PUF, 1996.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Autres références consultées

ABIRACHED, R. Le *théâtre et le prince, II. L'embellie 1981-1992, II. Un système fatigué 1993-2004*, Actes Sud, 2005.

—. *Décentralisation théâtrale,* Toulouse, Actes Sud, 2004.

AGID, P. et TARONDEAU, J-C. 2003, « Manager les activités culturelles », in *Revue française de gestion*, dossier « manager les activités culturelles », volume 29, No.142, pp.103-112.

ANCELIN, P. et D. PISTONE. *Le Théâtre lyrique français, 1945-1985*, Paris, Champion, 1987.

BALLÉ, C. « Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution », in *Musée Gérer autrement, Un regard international,* J-M Tobelem (éd.), Actes du colloque de Grenoble, Paris, La documentation française, pp.306-320, 1996.

—. « Publics & projets culturels. Un enjeu des musées en Europe ». *Actes du colloque, Patrimoines et Sociétés,* Paris, Harmattan, 2000.

—. *Les institutions culturelles au plus près du public*, La documentation française Musée du Louvre, Paris, 2002.

BALLÉ, C. *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, 2006 (coll. Que sais-je ?).

BARBIER, P. *À l'Opéra au temps de Balzac et Rossini*, Hachette Littérature, 1987, 2003.

BARLEY, S.R. et TOLBERT, P-S. « Institutionalization and Structuration: Studying the links between action and institution », *Organization Studies*, 1997, 18/1, 93-117.

BEAULIEU, B. et DARDY M. *Histoire administrative du ministère de la Culture. 1959-2002. Les services de l'administration centrale,* Paris, La documentation française, 2002.

BECKER, H. *Art Worlds*. Berkeley, University of California Press, 1982.

—. *Écrire les sciences sociales*. Paris, Economica, 2004.

BELLAVANCE, G. *Démocratisation de la culture ou démocratie culturelle?: deux logiques d'action publique*. Culture et communication. Sainte-Foy, Institut québécois de recherche sur la culture 242, 2000.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

BELLAVANCE, G. et M. VALEX, et M. RATTÉ. « Le goût des autres : une analyse des répertoires culturels de nouvelles élites omnivores », *Sociologie et société*, vol. 36, no 1, 2004, p. 27-57.

BENEDICT, S. *Public Money and the Muse*, New York, W.W. Norton Ann Co, 1991.

BENHAMOU, F. « Fondements et limites de la notion de service public en matière culturelle », in *Le service public en crise*, *Sciences de la Société*, no 42, Toulouse, PUM, 1997.

BERNARD A. *Le ministère des Affaires culturelles et la mission culturelle de la collectivité*, La Documentation française, Paris, 1989.

BERNARD, J-L., et J-P. SAEZ. « Publics et publics potentiels de la culture. La participation des habitants à la vie culturelle ». Éléments de synthèse et de réflexions à partir du séminaire. Ville de Grenoble — Observatoire des politiques culturelles, Musée Dauphinois, 18-19 décembre 2002.

BERNOUX, P. « L'influence de March sur la sociologie des organisations en France », *Revue française de gestion*, 2002/3-4, no139, p. 195-202.

—. *La sociologie du changement dans les entreprises et dans les organisations,* Paris, Seuil, 2004.

—. *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985.

BERREBI-HOFFMANN, I. (sous la dir. de). « Les consultants font-ils le monde ? », *Sociologies pratiques*, no6, Paris, APSE, 2002.

BERRY, M. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG, 1983.

BERTHELOT, J.-M. *Les vertus de l'incertitude*, Paris PUF, 1996.

BLAUKOPF, K. « Les institutions des arts du spectacle et les médias électroniques », in *Les malheurs d'Orphée, Littérature et musique au xxe siècle*, Wangermee, R. (dir.), Pierre Mardaga, Bruxelles, 1990, p. 143-153.

BLOCHE Patrick, GAUCHÉE Marc, PIERRAT Emmanuel, *La culture quand même !,* Mille et une nuit, Fayard, Paris, 2002.

BLONDEAU, C. et J-C. SEVIN. *Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve*, ethnographique.org, 5 avril 2004. http://www.ethnographie.org/2004/Blondeau,Sevin.html [consulté le 10 mai 2007].

BODIGEL, J-L. *L'implantation du ministère de la Culture en région*, Paris, La Documentation Française, 2000.

BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Métailié, 1991.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

BOLTANSKI, L. *L'amour et la justice comme compétences — Trois essais de sociologie de l'action,* Paris, Métailié, 1990.

BONET, L., G. SENDRA, « Les orchestres symphoniques en Europe », *Les malheurs d'Orphée, Littérature et musique au xxe siècle*, Wangermee, R. (dir.), Pierre Mardaga, Bruxelles, 1990, p. 61-71.

BONGRAND, P. et P. LABORIER. « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique ? », *Revue française de science politique*, vol. 55, no1, février 2005, p. 73-111.

BONTINCK, I. « La musique dans le paysage médiatique contemporain. Les nouvelles tâches de la politique culturelle », *Les malheurs d'Orphée, Littérature et musique au xxe siècle*, Wangermee, R. (dir.), Pierre Mardaga, Bruxelles, 1990, p. 324-333.

BOUGNOUX, D. *Introduction aux sciences de la communication*. Paris, La Découverte, 2011.

BOUQUILLON, P. « Le spectacle vivant : de l'économie administrée à la marchandisation », *Science de la société*(26), 1992.

—. *Les industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, Grenoble, PUG, 2008.

BOUQUILLION, P. et COMBES, Y. (sous la direction de), *Les industries de la communication et de la culture en mutation*, L'Harmattan, Questions contemporaines, Paris, 2007.

BOURDIEU, P. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris, Minuit, 1979.

—. *L'Amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Éditions de Minuit, Paris, 1969.

BRAUD, P. *Sociologie politique*, Paris, LGDJ, 2000 (5e édition).

BRUNEL P., WOLFF S. (sous la direction de), *L'Opéra*, Paris, Bordas, 1980.

BURGUIÈRE, A. « Les caractères originaux de la culture française : un problème pour l'historien », *Hermès* 20, 1996, p. 11-21.

BURELL, G. et Morgan, G., *SociologicalParadigms&OrganizationalAnalysis*, London : Heinemann, 1979.

CABANNE P. *Le pouvoir culturel sous la Ve République*, Olivier Orban, Paris, 1981.

CAILLET, E. *À l'approche du musée : la médiation culturelle*, Lyon, PUL, 1995.

—. « L'ambiguïté de la médiation culturelle : entre savoir et présence », *Publics et Musées*, no6, p. 53-73.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CANCLINI, N. « Cultural Policy Options in the Context of Globalization », pp. 302-26 in G. Bradford, M. Gary and G. Wallach (Eds), *The Politics of Culture* (New York, The New Press), 2000.

CAREY. J. *Communication as Culture*. New York-Londres, Routhledge, 1989.

CAROLL, N. « Can Government Funding of the Arts Be Justified Theoretically ? », *Journal of Aesthetic Education*, no21, 1987, p.22.

CASSIRER. E. *La philosophie des Lumières*. Paris, Fayard, 1966.

—. *The Philosophy of Symbolic Forms*.New Haven, Yale University Press, 1966.

CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society*, Oxford, UK, Blackwell Publishers, 2000.

CAUNE, J. *Culture et communication. Convergences théoriques et lieux de médiation*, 2e éd. Grenoble, PUG, 2006.

CAUST, J. « 'Putting the "Art" Back Into Arts Policy Making: How Arts Policy Has Been "Captured" By the Economists and the Marketers », *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9, 2003, pp. 51-63

CHANLAT, J.F. « L'analyse des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine », *Sociologie du travail*, 3, 1989, p. 381-399.

CHARLET G. *L'Opéra de la Bastille. Genèse et réalisation*, Paris, Electra Moniteur, 1989.

CHATELAIN-PONROY, S. « L'émergence de systèmes de contrôle de gestion », in *Problèmes politiques et sociaux*, dossier numéro 910, La documentation française, 2005, pp.94-96.

CHAZEL, F. « Pouvoir », in Boudon R. (dir.), *Traité de sociologie*, PUF, 1992.

CHIA, R. « Organization Theory as a Postmodern Science », In *The Oxford Handbook of Organizational Theory. Meta-Theoritical Perspective*s, Tsoukas&Knudsen (dir), Oxford, Oxford University Press, 2003, p. 113-140.

CHIAPELLO, E. *Les modes de contrôle sur les organisations artistiques*. Sciences de gestion. Ève. Paris, Paris IX -Dauphine. Doctorat, 1994.

—. *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métaillé, 1998.

—. « The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems », *Critical Perspectives on Accounting*, août 2005, vol. 16, n° 6, pp. 665-700 (en coll. avec A. Bourguignon).

—. « Reconciliating two principal meanings of the notion of ideology: the example of the concept of "spirit of capitalism" », *European Journal of Social Theory,* vol. 6, n°1, mai 2003.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

—. « Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism », *Discourse & Society*, mars 2002, 13 (2), pp. 185-208 (en coll. avec N. Fairclough).

—. « Comment interpréter les changements du capitalisme — réponses à quelques critiques », *Sociologie du Travail*, juillet-septembre 2001, vol. 43, n° 3, pp. 409-421 (en coll. avec L. Boltanski).

—. « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? Les tableaux de bord gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion,* janvier-février 1994, n° 97, pp. 49-58 (en coll. avec M. H. Delmond).

COHEN-LEVINAS D. *Le présent de l'opéra au XXe siècle*, Éditions Kiné, 2001.

COLBERT, F. *Le Marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur 1993.

CORCUFF P. *Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*, Paris, Nathan, 1995.

—, « Respect Critique », *Sciences humaines, L'œuvre de P. Bourdieu*, 2002, p. 65-66.

COWLING, J (éd.), *For Art's Sake ?: Society and the Arts in the 21st Century* (London, Institute for Public Policy Research), 2004.

DAGHFOUS, N., Chéron E., Propeck J. et Hié I., 1998, « Le marché artistique et culturel des communautés ethniques de Montréal : un potentiel à saisir », in *Les organisations culturelles de l'avenir* : actes du colloque, Montréal 7-8 novembre 1997/sous la direction de François Colbert, Montréal : chaire de gestion des arts, École des hautes études commerciales de Montréal, 1998.

DAVALLON, J. et Y. JEANNERET. « La posture épistémologique, un geste pratique ». Actes du XVe Congrès de la Société française des sciences de l'information et de la communication, Bordeaux-Rennes SFSIC.

De BLIC, D. « La cause de la critique » (I et II), *Raisons politiques*, no4, 2000, p.149-158 [en ligne]. Http://boltanski.chez-alice.fr/ [consulté le 5 mai 2007].

DEJOURS, C. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris, INRA Éditions, 2003.

DEWEY, P. « 'From Arts Management to Cultural Administration », *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No 3, 2004, pp. 13-22.

DENIS, J-L., A. Langley et L. Rouleau. « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques ». 13e Conférence de l'AIMS, Normandie, Valley de la Seine, 2, 3 et 4 juin 2004.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

DIDRY, C. « Emmanuel Lévy et le contrat, la sociologie du droit des obligations », Document de travail *Série Règles, Institutions, Conventions*, no03-02, janvier 2003.

DIMAGGIO, P.J., W.W. Powell. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, p. 147-160.

DIMAGGIO, P.J. *Non Profit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, New York, Oxford University Press, 1986.

DJAN, J-M. *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, Paris, Gallimard, 2005. (coll. Folio/Le Monde)

DONNAT, O. *Les pratiques culturelles des Français à l'ère du numérique*. Enquête 1997, Paris : La documentation française, 1998.

DONNAT, O. (sous la direction de), *Les publics des équipements culturels, Méthodes et résultats d'enquêtes*, Département des études et de la prospective, juin 2001.

DUBET, F. *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

DUBOIS, V. *La politique culturelle : genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999. (coll. Sociohistoires)

DUFOURNET, H. L. Lafargue de Grangeneuve, A. Schvartz, A. Voisin. « Art et politique sous le regard des sciences sociales », *Terrains et travaux*, no 13, 2008.

DUHAMEL, J. « L'ère de la culture », In *Discours et écrits*, Paris, ministère de la Culture, Comité d'histoire, 1999.

DUPECHEZ C. *Histoire de l'Opéra de Paris*, Librairie Académique Perrin, Paris, 1984.

DUPUIS, X. « La micro-économie du spectacle vivant », in *L'économie du spectacle vivant et l'audiovisuel* (Colloque international de Nice -1984), Paris, La Documentation française, 1985, p. 71-97.

DURNEY. *Le théâtre lyrique français 1945-1985*. Paris, Librairie Honoré Champion, 1987.

ELING, K. *The Politics of Cultural Policy in France* (Basingstoke, Macmillan), 1999.

ETHIS, E. « La légitimité culturelle en questions 2/2 », in *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, dettes et critiques*, B. Lahire (dir), Paris, La découverte, 1999.

EVRARD, Y. *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris, 1993.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

FALLERY, B. et F. RODHAIN. « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », XVIe Conférence *internationale de Management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007.

FAURÉ, B. « Une analyse communicationnelle des outils de gestion et de contrôle. Quels apports pour les recherches en communications organisationnelles ? », *Communication et organisation* [en ligne], 31/2007, mis en ligne le 1er juillet 2010. URL : http:///communicationorganisation.revues.org/162. [Consulté le 15 mars 2011].

FLEURY, L. *Sociologie de la culture et des pratiques culturelles*. Paris, Armand Colin, 2006.

FLICHY, P. *Les industries de l'imaginaire*, Institut National de l'Audiovisuel et les Presses universitaires de Grenoble (2e édition en 1991), 1980.

FLIGSTEIN, N. « Social Skill and the Theory of fields », *Sociological Theory*, 19-2 July 2001.

FRIEDBERG, E. « La culture «nationale» n'est pas le tout social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française sociologique*, 46-1, 2005, 177-193.

FRIEDBERG, E. et P, URFALINO. *Le jeu du catalogue, les contraintes de l'action culturelle dans les villes*, La Documentation Française, Paris, 1984.

FOUCHER, M. Les *ouvertures de l'Opéra : une nouvelle géographie culturelle ?,* Lyon, Transversales, Presses Universitaires de Lyon, 1996.

FUMAROLI, M. *L'État culturel. Essai sur une religion moderne*. Ed. de Fallois, Paris, 1992.

FUSULIER, B. et P. LANNOY. « Comment aménager par le management », *Hermès* 25, 1994, p. 181-198.

GARNHAM, N. « Contribution to a Political Economy of Mass Communication», *Media, Culture and Society*, London, I, 2 April, 1979.

GESLOT, J-C. « Camille Doucet et l'administration des théâtres : un instrument de politique culturelle ? », *Les spectacles sous le Second Empire*, J-C. Yon (dir.), Paris, Armand Colin, 2010, p. 31-40.

GIOIA, D.A. K. CHITTIPEDDI. « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 6, 1991, p. 433-448.

GIRARD, A. « Les finalités de l'action culturelle et les modèles d'intervention culturelle étatique», dans Actes du Colloque Pouvoir public et politiques culturelles : enjeux nationaux, M. Beaulac et G. Grandmont éditeurs, Montréal, 17-19 octobre 1991, p. 113.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

GOURRET, J. *Ces hommes qui ont fait l'Opéra [1669-1984]*. Paris, Albatros, 1984.

GRANDGAMBE, S. « La Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux » in *La vie musicale sous Vichy*, sous la direction de M. CHIMÈNES, Bruxelles, Complexes, 2001.

GRAY, C. « Joining-Up or Tagging On? The Arts, Cultural Planning and the View From Below », *Public Policy and Administration*, Vol. 19, No. 2, 2004, pp. 38-49.

GREFFE, X. *Le développement local*, Paris, Éditions de l'Aube, 2002.

—. *La valorisation économique du patrimoine*, Paris, La Documentation française, 2003.

—. *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Éd. UNESCO, Paris, 2002.

GRENIER, C. « L'organisation créatrice de contraintes paradoxale », *Revue française de gestion*, 2003/3 n° 144, p. 83-103.

HARVEY, D. *The Condition of Postmodernity*, Cambridge & Oxford, Blackwell, 1990.

HATCH, M-J., M. SCHUTZ. « Relations between organizational culture, identity and image». *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 2006, p. 356-365.

HATCH, M-J. et YANOW. D. « Organization Theory as an Interpretive Science », *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoritical Perspectives*. Ed. Tsoukas& Knudsen, Oxford, Oxford University Press, 2003, p. 62-87.

HATCH, M.J. *Organization Theory -Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*.New York, Oxford University Press, 1997.

—. *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles, De Boeck, 2000.

—. « Organization Theory as an Interpretive Science». *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoritical Perspectives.* Oxford, Oxford University Press : 63-87, 2003.

HATCHUEL, A. et B. WEIL. *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.

HEDMO, T. *Rule-making in the transitional space - the development of European accreditation of management education*, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 109, 2002.

HELLER, T. « L'invisible de l'image », *Communication et organisation* [en ligne], 34/2008, document 9, mis en ligne le 1er décembre 2011. PUB. URL : http://wwwcommunicationorganisation.revues.org/627. [Consulté le 3 février 2011]

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

HELLEU, L. *Les métiers de l'opéra*, Arles, Actes Sud, 2005.

HOULLIER-GUIBERT, C-E. *Image multiscalaire des villes. Gouvernance de la production symbolique*, ESO, N° 29, mars 2010.

HUAULT, I. et LECA, B. « Pouvoir, une analyse par les institutions », *Revue Française de Gestion*, 193 (2009), 133-149.

HUBAC S. *Cartographie des maisons lyriques, Priorités d'intervention de l'État sur une base de critères territoriaux*, DMDTS, 2003.

HUET, A. J. ION, A. LEFEBVRE, B. MIÈGE, R. PERON, *Capitalisme et industries culturelles*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1978.

JAMET, D. *Les établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture : Histoire administrative*. Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, 2004.

JAMOUS H. et P. GREMION. *L'ordinateur au pouvoir. Essai sur les projets de rationalisation du gouvernement et des hommes*, Paris, Seuil, 1978.

JOURDAA F. *À l'Opéra aujourd'hui, de Garnier à Bastille*, Paris, Hachette Littératures, 2004. (coll. La vie quotidienne)

KATZ, S. N. « Influence on Public Policies in the United States », in Lowry, W. M., *The Arts and Public Policy in the United States*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, p. 36-37.

KAPFERER, J.-N., *Les Marques, capital de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1995.

LACROIX, J.-G., G. TREMBLAY, « The Information Society and Cultural Industries Theory », *Current Sociology*, vol. 45, no 4, 1997.

LAFARGUE DE GRANGENEUVE, L. « L'Opéra de Bordeaux, la danse hip-hop et ses publics », in Olivier Donnat, Paul Tolila (dir.), *Le(s) public (s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels*, vol. I, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, pp. 343-357 (actes du colloque international Le(s) public (s), organisé par le Département des Études et de la Prospective du Ministère de la Culture et de la Communication (DEP) et l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE - Sciences Po), Paris, Musée du Louvre, 28-30 novembre 2002).

LAPIERRE L. *Le théâtre et la gestion : de la mise en scène de l'entreprise théâtrale*. Rapport théorique. Montréal, Université McGill, 1981.

—. *Imaginaire et leadership*. Montréal, Québec/Amériques, Presses HEC Montréal, 1992.

LATARJET, B. *L'aménagement culturel du territoire*, DATAR, Paris, La Documentation française, 1992.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

LAURENT, J. *La République et les Beaux-arts*, Julliard, Paris, 1955.

LAVILLE, J-L. *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Érès, 2005.

LECA, B. « Pas seulement des «lemmings». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, no4, décembre 2006, p. 67-86.

LE MAREC, J. « Les musées en devenir ? Une interrogation paradoxale », in *Patrimoines et identités*, Québec, Multimondes, 2002, p. 15-39 (coll. « Muséo »).

LEROY, D. *Histoire des arts du spectacle en France : aspects économiques, politiques et esthétiques de la Renaissance à la Première Guerre mondiale*, Paris, L'Harmattan, [2000], cop. 1990.

LESURE, F. *Dictionnaire musical des villes de province*, Paris, Kincksieck, 1999.

LOOSELEY, D. « Back to the Future: Rethinking French Cultural Policy, 1997-2002 », *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9, 2003, pp. 227-34.

LUCCHINI, F. *La Culture au service des villes*, Paris, Anthropos, 2002.

MARTIN, D., METZGER, J-L, PIERRE, P. *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil, 2003.

MAUGERI S. (sous la dir. de). *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001.

MÉNARD, M. *Éléments pour une économie des industries culturelles*, SODEC, Montréal, 2004.

MENGER, P-M. « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'Année sociologique*. No 39, p. 111-159.

—. *Le paradoxe du musicien, Le compositeur, le mélomane et l'État dans la société contemporaine*, Paris, Flammarion, 1983.

—. « L'opéra un bien public ? À propos de l'Opéra Bastille », in *Esprit*, Paris, février 1989.

—. « L'État-Providence et la Culture — Socialisation de la création, prosélytisme et relativisme dans la politique culturelle publique », *Pratiques culturelles et Politiques de la culture,* Textes réunis par F. Chazel, Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1987.

—. « Y a-t-il une sociologie possible de l'œuvre musicale ? Adorno et au-delà », *L'année sociologique*, 2010, 60, no2, p. 331-360.

—. « L'économie de l'innovation et de la recherche musicales. Une approche organisationnelle », *Les malheurs d'Orphée, culture et profit dans l'économie de la musique*, Mardaga, Bruxelles-Liège, 1990, p. 155-175.

—. « Voir ou être vu ? » in *Revue Autrement*, Paris, no 71, 1985, p. 53-57.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

MENKE, C. *La souveraineté de l'art. L'expérience esthétique après Adorno et Derrida*, Paris, A. Colin, 1993.

MIEGE, B. « L'économie politique de la communication. Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », *Hermès*, 38, 2004, p. 46-54.

—. *La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, 1989.

—. *La société conquise par la communication 2. La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, PUG, 1997.

MIÈGE, B., P. PAJON, J.-M. SALAÜN. *L'industrialisation de l'audiovisuel. Des programmes pour les nouveaux médias*, Paris, Aubier, 1986.

MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, 1983.

MOISDON J-C. (sous la dir. de). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.

MONNIER G. *L'Art et ses institutions en France. De la Révolution à nos jours*, Gallimard, Paris, 1995.

MONTÈS, C. « Les lieux mythiques de l'opéra » in *Les ouvertures de l'Opéra. Une nouvelle géographie culturelle ?*, sous la direction de M. FOUCHER, PUL, 1996. (coll. Transversales)

MONTOYA, N. « Construction et circulation d'éthos politiques dans les dispositifs de médiation culturelle » (enquête). *Terrains & Travaux*, no13, 2008, p.119-135.

MOREAU, D. *Les perspectives de la musique et du théâtre lyrique en France*, Conseil Économique et Social, 1980.

MOREAU-DEFARGES, P. *La gouvernance*. Paris, PUF, 2003.

MOULINIER, P. *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris, PUF, 2005. (coll. Que sais-je ?)

—. *Politique culturelle et Décentralisation*, Paris, L'Harmattan, 2002.

—. « Représentations sociales et iconographie », *Communication et organisation* [en ligne], 34/2008, document 2, mis en ligne le 1er décembre 2011. URL : http:///communicationorganisation.revues.org/index547. [Consulté le 15 mars 2011]

MULCAHY, K. V. et M. J. WYSZOMIRSKI. « The Public Interest and Arts Policy », In *America's Commitment to Culture, Government and the Arts*, Boulder, Westview Press, 1995, p. 223-224.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

MULCAHY, K. V. « Public Support for the Arts in the United States, Western Europe and Canada : Polities, Policies, Politics », commissioned by the American Assembly, Colombia University, New York, for The Arts and the Public Purpose, May 29-June 1, 1997, p. 16.

—. « Cultural Patronage in Comparative Perspective : Public Support for the Arts in France, Germany, Norway and Canada ». New York : Journal of Arts Management, Law Ann Society, Vol. 27, no4, 1998, p. 247-263.

OLIVESI, S. (dir.). *Introduction à la recherche en SIC,* Grenoble, PUG, 2007.

OLLIVIER, B. *Les sciences de la communication. Théories et acquis*, Paris, Armand Colin, 2007.

ORY, P. *L'histoire culturelle*, Paris, PUF, 2004.

—. *L'aventure culturelle française 1945-1989*, Flammarion, Paris, 1989.

OUCHI, W.G. « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, Management Science, Vol. 25, no 9, 1979, p. 833-848. URL : http://www.jstor.org/stable/2630236. [Consulté le 30/05/2008]

PATUREAU, F. « Le défi Opéra », *Les malheurs d'Orphée, culture et profit dans l'économie de la musique*, Mardaga, Bruxelles-Liège, 1990, p. 313-312.

—. *Les Pratiquants de l'art lyrique aujourd'hui : une étude du public actuel de l'Opéra de Paris*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1991. (Coll. Rapports de la recherche)

PEDLER, E. « Les sociologies de la musique de Max Weber et Georg Simmel : une théorie relationnelle des pratiques musiciennes », *L'année sociologique*, 2010, 60, no2, p. 305-330.

PRÉVOST P. (sous la direction de), *Le théâtre lyrique en France au XIXe siècle*, Metz, Éditions Serpenoise, 1995.

PATRIAT C. *La Culture, un besoin d'État*, Paris, Hachette, Collection Forum, 1998.

POIRRIER, P. et P. RIOUX. (sous la direction de), *Affaires culturelles et territoires, Comité d'histoire du ministère de la Culture*, La Documentation Française, Paris, 2000.

POIRRIER, P.*et al*. *Jalons pour l'histoire des politiques culturelles locales*, Paris, La Documentation française, 1995.

POIRRIER, P. et V. DUBOIS. *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation, XIXe-XXe siècles*, P. Poirrier (dir), Paris, La Documentation, 2002.

POIRRIER, P. *L'État et la culture en France au XXe siècle*, Paris, Librairie française, 2000. (coll. Le livre de poche)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

—. *Société et culture en France depuis 1945*, Seuil, Paris, 1998.

—. (dir). *Les politiques culturelles en France*, Paris, La Documentation française, 2002. (coll. Retour aux textes)

—. *Les enjeux de l'histoire culturelle*, Paris, Seuil, 2004. (coll. Points)

—. *La politique culturelle en débat. Anthologie, 1955-2005*, Paris, La Documentation française, 2006.

PUJAS, D. (dir.), « Musique, Danse et Aménagement du territoire », Actes de colloque de Dijon des 16 et 17 avril 1997, Paris, ministère de la Culture, DMDTS, 1999.

QUILLIOT, R. « Culture et relativisme », *Hermès* 20, 1996, p. 239-250.

QUINTON, P. « Le sens du terrain », *Études de communication* [en ligne], 25/2002, mis en ligne le 9 février 2009. URL : http:///edc.revues.org/index649.html. [consulté le 10 septembre 2010]

RANCIÈRE, J. *Le partage du sensible. Esthétique et politique*. Paris, La Fabrique, 2000.

REED, M. « The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls », *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoritical Perspectives,* Oxford, Oxford University Press, 2003, 289-309.

—. « Reflections on the realist turn in organization and management studies », *Journal of Management Studies* 42(8), 2005, 1621-1644.

—. « Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain ». *The Sage Handbook of Organization Studies.* London, Sage, 2006, 19-54.

—. « In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis ». *Organization Studies*, 18(1), 1997, 21-42.

RIDLEY, F. F. «Tradition, Change and Crisis in Great Britain », in *The Patron State*, London, Milton C. Cummings, Jr. Richard S. Katz, 1987, p. 225-253.

—. « Tradition, Change and Crisis in Great Britain », in de *The Patron State*, edited by Milton C. Cummings, Jr. Richard S. Katz, Oxford University Press, 1987, p. 225-253.

RIGAUD, J. « La refondation de la politique culturelle », Rapport de la Commission d'étude de la politique de l'État, présidée par Jacques Rigaud, au ministre de la Culture. 18 octobre 1996 In *L'art de gouverner la culture*, Paris, Sens & Tonka, Culture publique, opus 3, 1996, p. 125-126.

—. *La culture pour vivre*, Paris, Gallimard, 1980.(coll. Idées)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

—. *L'exception culturelle, culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995.

ROULEAU, L. « Understanding strategy and structure in daily organizational life: a structurationist view », *Journal Management Prasetiya Mulya*, 4, 8, 1997, p. 7-18.

ROULEAU, L. et G. S. JUNQUILHO. « Analyse Organisationnelle et Théorie de La Structuration : Le Renouvellement du Projet Moderniste », In XXII Encontro Da Associaçäo de Programas de Pós-GraduacäoemAdministraçäo, ANPAD, 1998.

ROULEAU, L. *et coll*. « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Everyday », Journal of Management Studies, vol. 42, no 7, p. 1413-1441.

—. « Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structurationniste », Actes de colloque, Titre des actes, Lille, France, AIMS, 1996.

ROUSSEAU, J-J. *Du Contrat social, écrits politiques*, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, 1964.

ROUX, A. « De l'usage à la pratique : les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur », *Études de communication* [en ligne], 31/2007, mis en ligne le 1er juillet 2010. URL : http:///edc.revues.org/index168.html. [consulté le 10/09/2010]

RUBY, C. « L'idéal culturel du nouveau capitalisme », *Espace-temps.net*, 2006. URL : http://espacestemps.net/document2011.html. [Consulté le 8/11/2010]

SAEZ, G. *et coll*. « La décentralisation culturelle. Regards sur l'actualité », *L'Observatoire*, no 303, p. 5-14.

—. (dir). *Institutions et vie culturelle*, Paris, La Documentation française, 2005.

—. « L'action publique culturelle et la transition territoriale du système politique », in *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, Alain Faure et Anne-Cécile Douillet éd., 2005, p. 229-250.

—. « De la démocratisation à la gestion ; l'évolution des politiques culturelles », in *Équipements culturels territoriaux, projets et modes de gestion*, Paris, La Documentation française, 1996.

—. « Les modes de gestion des équipements culturels territoriaux », in *Institutions et vie culturelle*, sous la direction de Jaques Perret et Guy Saez, Paris, La Documentation française, 1996.

—. « Spécificités du système culturel local », in *Problèmes politiques et sociaux,* dossier numéro 910, La documentation française, 2005, pp. 45- 51.

SAEZ J-P. (dir.). *Identités, cultures et territoires*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

SAINT-GEORGES J-P. *Le Théâtre national de l'opéra de Paris*, Paris, PUF, n° 2651, 1992. (coll. Que sais-je ?)

SCHARMER, C. O. « Awareness is the First and Critical Thing», *Conversation with Professor Wanda Orlikowski,* MIT Sloan School of Management, September 7, 1999. [en ligne]. URL : http://www.dialogonleadership.org/Orlikowski-1999.html [consulté le 04/06/2007].

SCHATZKI, T. R. « The sites of organizations »,*Organization Studies* 26(3), p. 465-484, 2005.

SCHNEIDER M. *La comédie de la culture*, Éditions du Seuil, Paris, 1992.

SCOTT, W. R. *Institutions Ann Organizations*, 2e éd., Thousand Oak, Sage Publications, 2001.

SEGRESTIN, D. *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.

SEGUIN, F. et CHANLAT, J.-F., « Les théories de l'organisation : d'un paradigme à l'autre », *L'analyse des organisations*, Séguin et Chanlat (dir.), tome 1, Montréal, Gaëtan Morin éd., 1988, pp. 3-73.

SENNETT, R. *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albain Michel, 2006.

SPECTOR, C. *Le pouvoir*, Gallimard Flammarion, 1997.

SPROUT, L. « Les commandes de Vichy, aube d'une ère nouvelle », in *La vie musicale sous Vichy*, sous la direction de Myriam CHIMENES, Bruxelles, Complexes, 2001.

TALIANO DES GARETS, F. « La musique, enjeu politique dans Bordeaux occupé », in *La vie musicale sous Vichy*, sous la direction de M. CHIMENES, Bruxelles, Complexes, 2001.

TERSAC, G. (sous la dir. de). *La théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

TOLBERT, P.S. « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution », *OrganizationStudies*, 18(1), 1997, 93-117.

TOURAINE A. Préface, in de Coster M. et Pichault F (éd.). *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1994.

TRIPIER, P. « La sociologie du travail à travers ses paradigmes », in de Coster, M. et Pichault F (éd.). *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1994.

—. « Modèle d'ordre des organisations et dispositifs cognitifs de gestion », in S. Maugeri (sous la dir. de), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001, p. 171-193.

URFALINO, P. « La philosophie de l'État esthétique », in *Politix*, Vol. 6, No24. Quatrième trimestre 1993, p. 20-35.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

VERMEIL, J. *Le journal de l'Opéra*, Paris, Félin, 1995.

—. *Opéras en Région : le réseau en 2003*, Paris, DMDTS, 2003.

—. *Un nouvel élan pour le spectacle vivant*, ministère de la Culture et de la Communication, 2006.

WALLON, E. « Il faut redessiner les fins de la politique culturelle »,*La pensée du midi* (16), 2005.

—. (dir.). *L'Artiste et le prince. Pouvoirs publics et création*, Grenoble, Québec, Presses universitaires, Musée de la civilisation, 1991.

WEBER, M. *Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, 1995 (1971).

WANGERMEE, R. (dir.). *Les malheurs d'Orphée. Culture et profit dans l'économie de la musique*, Bruxelles, 1990.

WARESQUIEL, E. *Musique, État et Culture*, Paris, La Documentation française, 1992.

—. « Les enjeux de l'opéra au XXIe siècle », Actes de colloque organisé par la RTLF, ministère de la Culture et de la Communication, 1997.

—. *La politique culturelle en France. Programme européen d'évaluation*, Paris, La Documentation française, 1998.

—. *Dictionnaire des politiques culturelles*, Paris, Larousse/CNRS Éditions, 2001.

—. (dir.) *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Édition Larousse/CNRS, 2002.

WILLIAMS, C.*A Commodified World? Mapping the Limits of Capitalism*, London, Zed Books, 2005.

—. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.

YON, J-C. (dir). *Les spectacles sous le Second Empire*, Paris, Armand Colin, 2010.

ZIMMER, A. et TOEPLER, S., « Cultural Policies and the Welfare State: The Case of Sweden, Germany and the United States », *Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 26, no3, Fall 1996, p. 34.

—. «The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and in the United States», *Journal of Cultural Economics*, no23, p. 33-49.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Liste des figures

Figure 1. Emplacement des Opéras nationaux de région en France 53
Figure 2. Noyau ternaire de la production 113
Figure 3. Schéma d'un Opéra avec outil complet (ballet, orchestre, chœur, et ateliers)..... 114
Figure 4. Régimes de coordination (schéma adapté de Lucien Karpik 2007) 127
Figure 5. Support cognitif pour l'étude..... 129
Figure 6. Dimensions observées : intervention et production 132
Figure 7. Grands thèmes choisis pour les entretiens semi-dirigés..... 137
Figure 8. Sous-thèmes des entretiens semi-dirigés 140
Figure 9. L'Opéra national de Bordeaux et ses forces artistiques 208

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Liste des tableaux

Tableau 1. Produits et charges de 2007 à 2009 des structures lyriques en France. 56

Tableau 2. Catégories et nombres des emplois dans les structures lyriques en France.....60

Tableau 3. Les cinq Opéras nationaux de région et du Capitole de Toulouse.....172

Tableau 4. Opéra national de Lyon. Subventions 2006/2010 TTC.....173

Tableau 5. Tableau comparatif entre une régie directe et une régie personnalisée 189

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Table des matières

Remerciements **7**

Résumé et mots clés **11**

Avant-propos **13**

I. INTRODUCTION **17**

I. 1. La recherche et son objet **17**

I. 1. 1. Un spectacle d'exception(s) 17

I. 1. 2. De la quête du Beau à celle du bon 22

I. 1. 3. Une organisation légitime et sédimentée entre le marché et le politique 31

I. 2. Organisation du mémoire de thèse : plan de lecture **37**

I. 2. 1. Partie II: contexte historique et état des lieux 37

I. 2. 2. Partie III : cadre théorique et conceptuel 39

I. 2. 3. Partie IV : la labellisation, de l'action administrative à l'instrumentation 40

II. LE PASSAGE D'UN SPECTACLE POUR QUELQUES-UNS À UN GENRE ARTISTIQUE VOUÉ À DEVENIR UN PRODUIT CULTUREL POUR TOUS **43**

II. 3. Les Opéras en France : des dissemblances majeures sous une apparente uniformité **45**

II. 3. 1. Systèmes politiques et histoires nationales en matière de soutien aux arts 45

II. 3. 2. Cadres juridiques, catégories d'emplois, produits et charges : état des lieux depuis 2006 49

II. 3. 3. Modes historiques d'exploitation et médiatisation 61

II. 4. L'opéra : des histoires en continu **70**

II. 4. 1. Dramma per musica 70

II. 4. 1. 1. L'Italie, berceau d'un genre spectaculaire 70

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

II. 4. 1. 2. En France, un argument politique, social et communicationnel 73
II. 4. 1. 3. Le développement de l'opéra, spectacle vivant 77
II. 4. 2. La théâtromanie, les villes de province et l'opéra 80
II. 4. 2. 1. Un secteur en plein essor : la ville et ses divertissements 80
II. 4. 2. 2. Subventions au mérite et exigence de démocratisation 85
II. 4. 3. L'État français et le paysage lyrique 88
II. 4. 3. 1. Politique culturelle, municipalisation et développement local 88
II. 4. 3. 2. Le plan Landowski et la place de l'art lyrique dans la politique culturelle française 97

III. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE POUR UNE DÉMARCHE INDUCTIVE ET CRITIQUE 109

III. 5. Ancrage théorique et conceptuel 111
III. 5. 1. L'opéra : une organisation, une institution, un dispositif à part entière 111
III. 5. 2. Outils conceptuels en action 120
III. 5. 2. 1. Les termes dispositif et *oikonomia*: héritage et définitions 120
III. 5. 2. 2. Les volets technique, juridique et militaire du dispositif 122
III. 5. 3. Le label opéra national : dispositif de jugement et économie des singularités 125

III. 6. Méthodologie appliquée 130
III. 6. 1. Les dimensions du dispositif sur fond de schéma constant et de plan situé 130
III. 6. 2. Entrée sur le terrain : observation participante 133
III. 6. 3. Entretiens semi-directifs autour de trois thèmes 136

IV. LA LABELLISATION : DE L'ACTION ADMINISTRATIVE À L'INSTRUMENTATION 141

IV. 7. Un art collectif dans une structure organisationnelle conventionnelle sédimentée 143
IV. 7. 1. Un mode de production incluant plusieurs entités 143
IV. 7. 2. Pour la ville et son Opéra, un choix, des enjeux 158
IV. 7. 3. Une réponse politique à un problème économique 163

IV. 8. L'attribution d'un label de « qualité » sur les Opéras en région 176
IV. 8. 1. Les premiers moments du dispositif 176
IV. 8. 2. Changement de statut pour assurer la traçabilité de l'utilisation des subventions 187

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IV. 8. 3. La convention opéra national : un instrument technique, juridique et disciplinaire..192
IV. 8. 3. 1. Les conventions et les missions stipulées en matière de programmation, de formation et de rayonnement 192
IV. 8. 3. 2. Les technologies, la visibilité et la communication-outil 200
IV. 8. 3. 3. Donner à voir les forces artistiques et les financeurs au travers du dispositif ..206

IV. 9. Le label opéra national : ni une simple mesure ni une simple technologie de pouvoir ...216
IV. 9. 1. Déplacement des enjeux et des pouvoirs 216
IV. 9. 1. 1. Intervention des pôles financiers dans l'activité de l'Opéra 216
IV. 9. 1. 2. Production formelle et artistique dérivée du dispositif 223
IV. 9. 1. 3. L'organisation, la norme, le pouvoir et le dispositif de jugement 228
IV. 9. 2. Remplissement stratégique perpétuel : les effets secondaires du dispositif 233
IV. 9. 3. Marché des singularités et instrumentation par les pouvoirs publics 241

V. CONCLUSION..... 249
V. 10. 1. Un instrument destiné aux contes de fées pour adultes 251
V. 10. 2. Pouvoir, visibilité, jugement : l'organisation de la continuité dans le changement 259
V. 10. 3. Retour sur la thèse et nos choix théoriques 272

Long Abstract 280

Références citées dans la thèse 282
Rapports, études, actes de colloques, thèses et mémoires 288
Dictionnaires 290

Autres références consultées 291

Liste des figures 307

Liste des tableaux 308

Table des matières 309

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Annexes 1 : Statuts

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Régie Personnalisée
Opéra National de Bordeaux

Séance du Mardi 8 janvier 2002

D - 20020001

CREATION DE LA REGIE PERSONNALISEE OPERA NATIONAL DE BORDEAUX – ADOPTION DES STATUTS

Il est présenté le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la délibération n° 20010699 du conseil municipal de la ville de Bordeaux en date du 17 décembre 2001, reçue en préfecture le 19 décembre 2001, et au décret du 23 février 2001, il est créé une régie personnalisée dont l'objet est la production, la diffusion d'opéras, d'opérettes, de ballets et de concerts et le développement d'une programmation attractive de théâtre, musique et danse conformément au cahier des charges de l'Opéra National.

La régie personnalisée dote l'Opéra National de Bordeaux de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec un budget propre relevant de la nomenclature M14. Cette régie reprend l'intégralité des comptes du budget annexe « Opéra » de la ville de Bordeaux ayant pris fin le 31 décembre 2001, tels qu'ils ressortiront au compte de gestion présenté par Monsieur le Trésorier Municipal à cette date.

Il est précisé que pour l'accomplissement de ses missions, la régie dispose d'éléments d'actif mobilier valorisés à hauteur de 1 718 810,99 Francs et de biens immobiliers (Grand-Théâtre, salle Franklin, ateliers et dépôts des décors) dont la mise à disposition sera formalisée par une convention à intervenir, conformément à la délibération du conseil municipal décidant de la dotation initiale de la régie.

Pour son fonctionnement, il est proposé l'adoption des statuts joints à la présente délibération.

Au vu de la délibération n°20010699 du conseil municipal de la ville de Bordeaux, du décret du 23 février 2001 et du projet de statuts, tous ces documents étant joints à la présente délibération, il est proposé :

- de créer la régie personnalisée Opéra National de Bordeaux
- d'adopter les statuts
- de procéder à l'élection du Président de la régie et de son Vice-Président

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

STATUT

REGIE PERSONNALISEE DE L'OPERA NATIONAL DE BORDEAUX

TITRE 1 : FORMATION ET OBJET

Article 1 : Dénomination

Il est créé conformément au décret n°2001-184 du 23 février 2001 relatif aux régies chargées de l'exploitation d'un service public et modifiant la partie réglementaire du code général des collectivités territoriales, à la délibération du conseil municipal en date du .... et reçue en préfecture le .....et aux présents statuts, une régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ainsi dénommée : Opéra National de Bordeaux.
Cette régie prendra effet au 1er janvier 2002. Conformément à l'article R 22 21- 53 du Code Général des Collectivités Territoriales, le régime qui lui est applicable est celui de la Ville de Bordeaux sous réserve des dispositions qui lui sont propres.

Article 2 : Objet de la régie

La régie a pour objet la production et la diffusion d'opéras, d'opérettes, de ballets et de concerts et le développement d'une programmation attractive de théâtre, musique et danse, conformément au cahier des charges de l'Opéra National.

Pour ce faire, elle dispose des lieux nécessaires à son exploitation qui sont mis à sa disposition par la ville de Bordeaux aux termes d'une convention d'occupation, notamment pour le Grand Théâtre. Par ailleurs, elle organise conjointement avec ses partenaires régionaux des concerts et représentations lyriques et chorégraphiques dans la région Aquitaine.
Enfin, elle développe une politique de tournée en France et à l'étranger.

La régie a également en charge à Bordeaux, en France et à l'étranger toutes activités phonographiques, radiographiques, télévisuelles, cinématographiques ou audiovisuelles et toutes autres activités conformes à son objet.

Article 3 : Durée et siège social

La durée de la régie est illimitée.

Son siège est fixé au Grand Théâtre de Bordeaux, place de la Comédie – BP 95 – 33025 Bordeaux cedex

TITRE II : ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

Article 4 : Conseil d'administration

La régie est administrée par un conseil d'administration et son président ainsi qu'un directeur.

4.1) Composition du conseil d'administration :

Le conseil d'administration est composé de 9 membres qui sont :

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- 6 représentants de la ville de Bordeaux, membres du conseil municipal :
- 2 représentants de l'Etat
- 1 représentant du Conseil Régional d'Aquitaine, membre de l'assemblée régionale

4.2) Nomination - Durée des fonctions - Cessation

Les membres du conseil d'administration sont nommés pour une durée équivalente à celle du mandat municipal. Il est mis fin à leurs fonctions par délibération.

Les membres du conseil municipal sont désignés par une délibération de celui-ci.
Le représentant de l'assemblée régionale est désigné par une délibération de celle-ci.
Les représentants de l'Etat sont désignés par l'autorité administrative dont ils relèvent.

Ces membres peuvent être renouvelés dans les mêmes conditions à la fin de chaque mandat municipal.

4.3) Présidence du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit en son sein son président et un vice-président. Le président et le vice-président doivent être membres du conseil municipal de la ville de Bordeaux.

4.4) Réunion du conseil d'administration – décisions

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre sur convocation de son président.

En outre, le président peut convoquer le conseil d'administration chaque fois qu'il le juge utile. Celui-ci peut également être convoqué sur la demande du préfet de région ou de la majorité des membres du conseil.

L'ordre du jour du conseil est arrêté par le président et transmis aux membres au minimum 5 jours francs avant la date arrêtée pour le conseil.

Les membres du conseil d'administration ne peuvent se faire représenter que par un membre de celui-ci porteur d'un pouvoir. Un même membre du conseil d'administration ne peut être porteur que d'un seul pouvoir.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié des membres de celui-ci plus un sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix. En cas de partage de voix, celle du président est prépondérante.

Le conseil d'administration, sur proposition de son président, peut inviter à participer à ses séances, avec voix consultative, toute personne de son choix, de nature à l'éclairer sur les décisions à prendre.

Chaque séance du conseil d'administration fait l'objet d'un procès-verbal qui sera adopté lors de la séance suivante.

4.5) Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration examine les grandes orientations ainsi que la politique culturelle et artistique de l'Opéra National de Bordeaux. Ces éléments sont présentés par le directeur de la régie et les personnes concernées par l'ordre du jour qui pourront ainsi répondre à toutes les questions posées par le conseil d'administration.

Il statue sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de la régie. Il arrête les programmes annuels et pluri-annuels et vote le budget.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Il décide de la création de l'intégralité des postes correspondants au tableau des effectifs de l'Opéra National de Bordeaux au 31 décembre 2001 et du montant des rémunérations ainsi que de l'évolution des emplois permanents, artistiques, techniques et administratifs. Il veille au respect des accords signés entre le Maire de Bordeaux et les partenaires sociaux siégeant au Comité Technique Paritaire.

4.6) Rôles du président du conseil d'administration et du directeur – Délégations

Selon l'article R 2221-57 du code général des collectivités territoriales, le président du conseil d'administration :
- prépare le budget
- prend les mesures nécessaires à l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- peut déléguer, sous sa responsabilité et sa surveillance, sa signature au directeur ;
- est l'ordonnateur de la régie et, à ce titre, prescrit l'exécution des recettes et des dépenses ;
- nomme les personnels
- Selon l'article R 2221-58 du même code, le directeur assure le fonctionnement des services de la régie.

4.7) Le Comptable

Le comptable de la régie est un comptable direct du trésor ayant la qualité de comptable principal. Il est nommé par le Préfet, sur avis conforme du Trésorier Payeur Général.

4.8) Régime financier

En fin d'exercice, l'ordonnateur établit le compte administratif et le comptable établit le compte de gestion.

Ces documents sont présentés au conseil d'administration dans les délais fixés à l'article 1612-12 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Les comptes sont ensuite transmis pour information à la Ville de Bordeaux dans un délai de 2 mois à compter de la délibération du conseil d'administration.

La tarification des prestations et produits fournis par la régie est fixée par le conseil d'administration.

TITRE III - FIN DE LA REGIE

Article 5 : Cessation de l'exploitation

La régie cesse son exploitation en exécution d'une délibération du conseil municipal.
La délibération du conseil municipal décidant de renoncer à l'exploitation de la régie détermine la date à laquelle prennent fin les opérations de celle-ci. Les comptes sont arrêtés à cette date.
L'actif et le passif de la régie sont repris dans les comptes de la commune. Le maire est chargé de procéder à la liquidation de la régie. Il peut désigner par arrêté un liquidateur dont il détermine les pouvoirs. Le liquidateur a la qualité d'ordonnateur accrédité auprès du comptable. Il prépare le compte administratif de l'exercice qu'il adresse au préfet du département, siège de la régie, qui arrête les comptes. Les opérations de liquidation sont retracées dans une comptabilité tenue par le comptable. Cette comptabilité est annexée à celle de la commune. Au terme des opérations de liquidation, la commune corrige ses résultats de la reprise des résultats de la régie, par délibération budgétaire.

Article 6 : Situation des personnels

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

En cas de dissolution, la situation des personnels de la régie est déterminée par la délibération prévue à l'article 5) et est soumise, pour avis, aux commissions administratives paritaires compétentes.

En tout état de cause, les personnels figurant à l'effectif de l'Opéra au moment de leur affectation à la régie seront réintégrés à l'effectif municipal.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ASSOCIATION
OPÉRA NATIONAL DE LYON

NOUVEAUX STATUTS

Statuts approuvés par l'assemblée générale fondatrice le 5 septembre 1986 et modifiés par :
- l'assemblée générale extraordinaire du 25 juin 1990, article 6 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 27 mars 1995, article 6, 9 et 10 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 12 avril 1996, article 9 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin 1998, article 14 alinéa 1 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2003, articles 2 et 12 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2004, article 12 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 22 juillet 2005, articles 1 et 6 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 7 novembre 2005, refonte du texte.

Projet de modification - version 3

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

STATUTS DE L'ASSOCIATION « OPÉRA NATIONAL DE LYON »

SOMMAIRE

I – FORMATION ET OBJET
Art. 1 – Dénomination
Art. 2 – Objet
Art. 3 – Siège social
Art. 4 – Durée

II – COMPOSITION
Art. 5 – Catégories de membres
Art. 6 – Acquisition de la qualité de membre
Art. 7 – Perte de la qualité de membre

III – ADMINISTRATION
Art. 8 – Assemblées générales
Art. 9 – Bureau

IV – FONCTIONNEMENT
Art. 10 – Président
Art. 11 – Directeur général

V – FINANCES
Art. 12 – Ressources
Art. 13 – Frais des membres du bureau
Art. 14 – Règlement intérieur de l'association

VI – PERSONNEL
Art 15 – Présence des salariés à l'A.G.O.
Art. 16 – Règlement intérieur d'établissement
Art. 17 – Détachement de fonctionnaires

VII – DISSOLUTION
Art. 18 – Liquidation - Passif

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

STATUTS DE L'ASSOCIATION « OPÉRA NATIONAL DE LYON »

I - FORMATION ET OBJET

Art. 1er : Dénomination
Il est formé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour dénomination OPÉRA NATIONAL DE LYON.

Art. 2 : Objet
L'association a pour objet la gestion et la promotion de l'établissement dénommé *Opéra national de Lyon*, qui a pour mission la création, la production, l'organisation, l'exploitation et la formation à Lyon, en France et à l'étranger, de toutes activités lyriques, musicales, chorégraphiques et théâtrales et plus généralement de toutes activités artistiques et culturelles. L'association pourra réaliser ou co-réaliser, produire ou co-produire, diffuser ou co-diffuser toutes activités phonographiques, radiophoniques, télévisuelles, cinématographiques ou audiovisuelles.
A titre accessoire, elle pourra réaliser des activités commerciales utiles à l'accomplissement de l'objet social.

Art. 3 : Siège social
Le siège social est fixé à l'Opéra national de Lyon, Place de la Comédie - Lyon (1er arrondissement).

Art. 4 : Durée
La durée de l'association est illimitée.

II. COMPOSITION

Art. 5 : Catégories de membres
L'association se compose de membres de droit et de membres qualifiés.

Art. 6 : Acquisition de la qualité de membre

6-1/ Membres de droit de l'association
Les membres de droit sont au nombre de quinze :
- L'Etat, représenté par :
  - le préfet de la Région Rhône-Alpes, préfet du Rhône ou son représentant ;
  - le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant ;
  - le conseiller pour la musique ou son représentant ;
- La Ville de Lyon, représentée par sept membres désignés par la collectivité ;
- La Région Rhône-Alpes, représentée par deux membres désignés par la collectivité ;
- Le Département du Rhône, représenté par deux membres désignés par la collectivité ;
- La Communauté urbaine du Grand Lyon, représentée par un membre désigné par la collectivité.

6-2/ Membres qualifiés
Les membres qualifiés, au nombre de cinq, ont un mandat de trois ans renouvelable. Leur candidature est proposée par les membres de droit selon la répartition suivante : deux par le

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

maire de Lyon, une par l'État, une par le président du conseil régional, une par le président du conseil général. L'assemblée générale se prononce sur leur adhésion à la majorité des trois cinquièmes.
Les personnes exerçant une responsabilité d'ordre électif ou administratif dans les collectivités territoriales contribuant au financement de l'association, de même que les personnes exerçant une responsabilité d'ordre administratif au sein du ministère de la culture, ne peuvent siéger au titre de personnalité qualifiée.
Les postes devenant vacants sont pourvus lors de la plus prochaine assemblée générale.

Art. 7 : Perte de la qualité de membre qualifié
La qualité de membre qualifié se perd par :
- l'arrivée du terme ;
- le décès des personnes physiques ;
- la démission dûment notifiée par écrit au président de l'association ;
- l'exclusion prononcée par le bureau, le membre intéressé ayant été préalablement invité à présenter ses observations ;
- l'expiration du mandat ou des fonctions au titre desquelles le membre siège.

Toute vacance dûment constatée implique le remplacement du membre considéré par la désignation d'un autre membre pour la durée restant à courir et dans les conditions de répartition de l'article 6.

III - ADMINISTRATION

Art. 8 : Assemblées générales

8-1/ Dispositions communes
L'assemblée générale se réunit en session ordinaire au moins une fois par an. Elle se réunit en session extraordinaire sur convocation du président ou à la demande de la moitié plus un des membres du bureau.
Le président convoque les assemblées générales au moins quinze jours avant la date fixée pour la réunion. Les convocations doivent comporter l'ordre du jour et tous les documents qui seront soumis à l'assemblée.
Ont accès aux assemblées générales et ont voix délibérative, tous les membres de l'association. Chaque membre possède une voix, les représentants de l'État peuvent se faire représenter ès-qualités par la personne de leur choix, munie d'une procuration à cet effet.
Les autres membres ne peuvent se faire représenter que par un autre membre muni d'une procuration à cet effet.
Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés. Le vote a lieu à main levée. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.
Une liste de présence est dressée et émargée par chaque membre entrant en séance. Il est dressé procès-verbal des délibérations des assemblées transcrit sur le registre des assemblées.

8-2/ Assemblée générale ordinaire
L'assemblée générale ordinaire :
- élit le bureau conformément à l'article 9-1 ci-après ;
- désigne le président de l'association parmi les membres qualifiés pour une durée de trois ans ;
- approuve le règlement intérieur présenté par le bureau ;

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- entend chaque année le rapport moral du président, le rapport du trésorier sur la situation financière et le rapport d'activité du directeur général. Au vu de ces documents, elle délibère sur les résultats obtenus par l'association dans la réalisation des missions de la convention « Opéra national » ;
- approuve le budget prévisionnel et les comptes de l'exercice clos, arrêtés par le bureau ;
- décide de l'affectation du résultat, de l'utilisation du fonds de réserve et donne quitus au trésorier et aux membres du bureau ;
- désigne pour une durée de six ans un commissaire aux comptes parmi les experts régulièrement inscrits sur la liste du conseil de l'Ordre. Le commissaire aux comptes intervient dans les conditions fixées dans le règlement intérieur.

Sur première convocation, l'assemblée générale ne peut valablement délibérer que si la moitié plus un au moins des membres de l'association sont présents ou représentés.
Sur seconde convocation, aucun quorum n'est exigé.

8-3/ Assemblée générale extraordinaire
L'assemblée générale extraordinaire :
- statue sur toute modification statutaire ;
- décide de la dissolution de l'association et de la dévolution de ses biens.

Sur première convocation, elle ne délibère valablement que si les trois cinquièmes plus un au moins des membres de l'association sont présents ou représentés.
Sur seconde convocation, aucun quorum n'est exigé.
La décision de dissolution est prise à la majorité des 3/5 des membres présents ou représentés.

Art. 9 : Bureau

9-1/ Composition
Le bureau est composé de dix membres répartis ainsi :
- cinq membres de droit, désignés ainsi :
  - un représentant de l'Etat ;
  - deux membres de la Ville de Lyon choisis parmi les représentants siégeant au sein de l'association ;
  - un membre de la Région choisi parmi les représentants siégeant au sein de l'association ;
  - un membre du Département choisi parmi les représentants siégeant au sein de l'association ;
- les membres qualifiés, au nombre desquels est élu le président par l'assemblée générale.

Le bureau désigne en son sein un secrétaire et un trésorier, choisis parmi les membres qualifiés.
Il peut aussi désigner un ou deux vice-présidents.

9-2/ Cessation des fonctions
Les fonctions de membre du bureau se perdent par :
- la démission dûment notifiée par écrit au président ;
- l'arrivée du terme du mandat ;
- le décès de la personne physique ;
- la perte de la qualité de membre de l'association.

9-3/ Rôle
- Le bureau approuve la politique générale de l'établissement et les programmes annuels et pluri-annuels ;
- il contrôle leur conformité avec les orientations de la convention « Opéra national » ;
- il arrête les budgets prévisionnels et les comptes de l'association ;
- il autorise les conventions réglementées visées à l'article 612-5 du Code du Commerce ;

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- il nomme le directeur général, sur proposition du président et après agrément du maire et du ministre de la culture ;
- il nomme, sur proposition du directeur général, le directeur adjoint, le chef permanent et le directeur de la danse ;
- il approuve, sur proposition du directeur général, les cadres de la politique de gestion du personnel et le tableau annuel des effectifs ;
- il établit le règlement intérieur de l'association et le soumet à l'approbation de l'assemblée générale ;
- il veille, en liaison avec le comité technique d'évaluation et de suivi budgétaire, au bon fonctionnement de l'association ;
- il statue sur toute question qui lui est soumise par son président, et qui ne relève pas de la compétence statutaire exclusive des assemblées générales.

9.4/ Fonctionnement

Le bureau se réunit autant que de besoin et en tout état de cause avant chaque assemblée générale sur convocation de son président ou sur proposition d'au moins la moitié de ses membres.

Il est convoqué par lettre au moins quinze jours avant la réunion par le président qui en fixe l'ordre du jour.

En cas d'empêchement, les représentants de l'Etat, ainsi que le directeur général de l'association, peuvent se faire représenter ès-qualités par la personne de leur choix, munie d'une procuration à cet effet.

Les autres membres ne peuvent se faire représenter que par un autre membre muni d'une procuration à cet effet.

Sur première convocation, le bureau ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des membres sont présents ou représentés. Sur seconde convocation, aucun quorum n'est exigé.

Chaque collège doit être représenté au minimum par deux membres. Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés. Le vote a lieu à main levée. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Une liste de présence est dressée et émargée par chaque membre entrant en séance. Il est dressé procès-verbal des délibérations.

Il peut sur proposition de son président, inviter à participer à ses séances toute personne pouvant l'éclairer sur les questions figurant à l'ordre du jour.

IV - FONCTIONNEMENT

Art. 10 : Le président

Le président notamment :

- veille à la parfaite conformité de la vie sociale aux statuts et administre les intérêts moraux et matériels de l'association ;
- convoque le bureau et les assemblées générales et fixe leur ordre du jour ;
- assure l'exécution des décisions prises par le bureau et l'assemblée générale;
- a tous les pouvoirs pour représenter l'association en justice et dans les actes de la vie civile.
- accorde au directeur les délégations de pouvoir nécessaires à la gestion courante de l'association. Les conditions de cette délégation sont fixées par le règlement intérieur.

Le directeur général peut à son tour, sous sa responsabilité et après accord écrit du président, donner mandat, avec faculté de substitution, à un ou plusieurs de ses collaborateurs pour la signature des actes correspondant aux délégations consenties dans le règlement intérieur de l'association.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Art. 11 : Le directeur général
Le directeur général conçoit, définit et propose au bureau la politique générale de l'établissement.
Il en assure la réalisation conformément aux dispositions des règlements intérieurs de l'association et de l'établissement, de la convention « Opéra national » et du contrat écrit le liant à l'association.
Il propose au bureau le règlement intérieur de l'association.
Il exerce, dans les limites fixées par le budget et dans le cadre du tableau des effectifs de l'établissement, la signature des engagements de dépenses et des contrats, y compris ceux concernant le personnel de l'établissement. Ses fonctions sont plus amplement décrites dans le règlement intérieur de l'association.
Il participe à titre consultatif aux réunions du bureau et des assemblées générales. Il n'est pas membre de l'association et ne dispose pas du droit de vote, mais en cas d'empêchement, il peut se faire représenter à ces réunions.

V - FINANCES

Art. 12 : Ressources
Les ressources de l'association comprennent :
- les subventions accordées par l'Union européenne, l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics ;
- les aides financières provenant d'actions de mécénat et de parrainage ;
- les recettes provenant des manifestations et des prestations produites par l'association ;
- et plus généralement, toutes ressources non interdites par un texte législatif ou réglementaire ou par la jurisprudence.

Art. 13 : Frais des membres du bureau
Les fonctions de membre de l'association sont gratuites. Le président et les membres du bureau peuvent prétendre au remboursement, sur justificatifs, des frais qu'ils engagent dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'association, dans la limite du barème en vigueur dans la fonction publique.

Art. 14 : Règlement intérieur de l'association
Un règlement intérieur peut être élaboré par le bureau et adopté par l'assemblée générale sur proposition du président. Il précise notamment les conditions de fonctionnement de l'association.

VI - PERSONNEL

Art. 15 : Présence des salariés à l'assemblée générale
Un représentant des salariés désigné par les membres élus de la délégation unique du personnel peut être invité par le président à assister à l'assemblée générale ordinaire, où il pourra s'exprimer à titre consultatif sur les questions intéressant notamment les ressources humaines. Il n'est pas membre de l'association et ne dispose pas du droit de vote.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Art. 16 : Règlement intérieur d'établissement
Un règlement intérieur d'établissement est proposé par le directeur général à l'approbation du bureau de l'association. Il fixe les conditions de travail des personnels, ainsi que les engagements des personnels de l'association et les procédures comptables.

Art. 17 : Détachement de fonctionnaires
Les emplois peuvent être pourvus par des fonctionnaires de l'Etat détachés en vertu du décret n°85-986 du 16 septembre 1985 ou bien par des fonctionnaires territoriaux en vertu du décret n° 86-68 du 13 janvier 1986

VII - DISSOLUTION

Art. 18 : Liquidation - Passif
En cas de dissolution votée par l'assemblée générale extraordinaire, cette dernière nomme un ou plusieurs liquidateurs.
L'actif subsistant à la clôture des opérations de liquidation est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et aux articles 14 et 15 du décret du 16 août 1901.
Quant au passif subsistant à la clôture des opérations de liquidation, il est comblé par les instances publiques représentées au conseil d'administration au prorata du montant de leur participation au financement de l'association, calculé sur la moyenne des trois derniers exercices.

Statuts approuvés par l'assemblée générale fondatrice du 5 septembre 1986 et modifiés par :

- l'assemblée générale extraordinaire du 15 juin 1990, article 6 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 27 mars 1995, articles 6, 9 et 10 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 12 avril 1996, article 9 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin 1998, article 14 alinéa 1 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2003, articles 2 et 12 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2004, article 12 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 22 juillet 2005, articles 1 et 6 ;
- l'assemblée générale extraordinaire du 7 novembre 2005.

Pour copie certifiée conforme
Lyon, le 13 décembre 2005

Patrice BECHAIN

Raymond TERRACHER

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

STATUTS

DE

L'ASSOCIATION OPERA ET

ORCHESTRE NATIONAL DE MONTPELLIER

I - FORMATION ET OBJET - page 2

ARTICLE PREMIER - DENOMINATION
ARTICLE 2 - OBJET
ARTICLE 3 - SIEGE SOCIAL
ARTICLE 4 - DUREE

II - COMPOSITION - page 2

ARTICLE 5 - MEMBRES DE L'ASSOCIATION

III - ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT - page 3

ARTICLE 6 - CONSEIL D'ADMINISTRATION
ARTICLE 7 - BUREAU
ARTICLE 8 - SURINTENDANT
ARTICLE 9 - DIRECTEURS DELEGUES
ARTICLE 10 - ASSEMBLEES GENERALES

IV - FINANCES ET COMPTABILITE - page 6

ARTICLE 11 - RESSOURCES
ARTICLE 12 - TENUE DES COMPTES
ARTICLE 13 - CONTROLE DES COMPTES

V - CONVENTIONS PARTICULIERES - page 7

ARTICLE 14 - BIENS MEUBLES ET IMMEUBLES

VI - REGLEMENT INTERIEUR D'ETABLISSEMENT - page 7

ARTICLE 15 - REGLEMENT INTERIEUR D'ETABLISSEMENT

VII - DISSOLUTION - page 8

ARTICLE 16 - LIQUIDATION - PASSIF

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

I - FORMATION ET OBJET

ARTICLE PREMIER - DENOMINATION

Il est formé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour dénomination ASSOCIATION OPERA ET ORCHESTRE NATIONAL DE MONTPELLIER.

Celle-ci sera désignée ci-après "l'Association".

ARTICLE 2 - OBJET

L'Association a pour objet la promotion de l'Opéra de Montpellier et de l'Orchestre National de Montpellier par la création, la production, l'organisation, l'exploitation, la gestion et la formation à Montpellier et sa région, en France et à l'étranger, de toutes activités lyriques, chorégraphiques, symphoniques, phonographiques, radiophoniques, télévisuelles, cinématographiques ou audio-visuelles et toutes autres activités conformes a son objet.

ARTICLE 3 - SIEGE SOCIAL

Le siège social de l'Association est fixé au CORUM, salle Allegria de Beracasa, Esplanade Charles de Gaulle 34 000 Montpellier.

ARTICLE 4 - DUREE

La durée de l'Association est illimitée.

II - COMPOSITION

ARTICLE 5 - MEMBRES DE L'ASSOCIATION

Sont membres de droit de l'Association :

- l'Etat, représenté par 2 représentants, dont le préfet de la région Languedoc Roussillon ;
- le Conseil Régional du Languedoc Roussillon, représenté par 1 membre du Conseil Régional ;
- le Conseil Général de l'Hérault, représenté par 1 membre du Conseil Général ;
- l'Agglomération de Montpellier, représentée par 3 membres du Conseil d'Agglomération et 2 personnalités qualifiées ;
- la Ville de Montpellier, représentée par 5 membres du Conseil Municipal et 2 personnalités qualifiées.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

III - ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

ARTICLE 6 - CONSEIL D'ADMINISTRATION

1/ Composition :

Le Conseil d'Administration est composé de l'ensemble des représentants des membres de droit.

2/ Cessation des fonctions :

La qualité de membre du Conseil d'Administration se perd par :

- le décès de la personne physique ;
- la dissolution de la personne morale ;
- la démission dûment notifiée par écrit au Président de l'Association ;
- la cessation du mandat de représentant de la collectivité.

3/ Présidence :

Le Président est élu par l'Assemblée parmi les membres du Conseil d'Administration.

4/ Réunions - Décisions :

Le Conseil d'Administration se réunit autant que de besoin et au moins une fois par an sur convocation de son Président, ou sur proposition d'au moins la moitié de ses membres. Il est convoque par lettre, au moins deux semaines avant la réunion par le Président qui en fixe l'ordre du jour.

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent se faire représenter que par un membre du Conseil d'Administration muni d'une procuration à cet effet.

Le Conseil d'Administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration, sur proposition de son Président, peut inviter à participer à ses séances, avec voix consultative, toute personne de son choix de nature à l'éclairer sur les décisions à prendre.

Les séances du Conseil d'Administration font l'objet d'un procès-verbal.

5/ Pouvoirs :

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Président, nomme le Surintendant de la musique.

Le Conseil d'Administration examine les grandes orientations, les activités de l'Association et sa politique artistique présentées par le Surintendant de la musique.

Il statue sur toute question qui lui est soumise par le Président. Il arrête les programmes annuels et pluriannuels, les budgets prévisionnels, les comptes annuels de l'Association et le rapport de gestion, qui sont présentés à l'Assemblée Générale.

Il désigne en son sein les membres du Bureau.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ARTICLE 7 - BUREAU

1/ Composition :

Le Bureau se compose d'un Président, de Vice-Présidents, d'un secrétaire et d'un Trésorier.

a/ Le Président :

Le Président du Bureau est de droit le Président du Conseil d'Administration.

Le Président assure le fonctionnement de l'Association conformément aux statuts. Il a tous les pouvoirs pour représenter l'Association dans les actes de la vie civile et pour ester en Justice au nom de l'Association. Il assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration.

Il veille au respect des intérêts moraux et matériels de l'Association. Il convoque le Bureau, le Conseil d'Administration et les Assemblées Générales, et fixe l'ordre du jour. Il a la faculté de donner sous son contrôle et sa responsabilité des délégations permanentes ou temporaires à certains membres du Bureau et du Conseil d'Administration.

Après consultation du Conseil d'Administration et du Surintendant de la musique, il nomme les Directeurs Délégués à l'Opéra et à l'Orchestre de Montpellier et leur donne délégation.

Tout vote du Conseil d'Administration arrêtant formellement, sur proposition du Président, le projet de programme et de budget de l'Association emporte de plein droit délégation de pouvoir aux Directeurs Délégués pour la mise en œuvre desdits programme et budget.

b/ Les Vice-Présidents :

Ils assistent le Président dans l'exécution de sa mission.

c/ Le Secrétaire :

Il assure le secrétariat de l'Association et notamment le secrétariat des réunions du Bureau, du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales, dresse tous procès-verbaux et tient à jour les registres de délibérations.

d/ Le Trésorier :

Il contrôle les comptes de l'Association.

2/ Durée des fonctions :

Les membres du Bureau sont désignés pour la durée de leur mandat au sein du Conseil d'Administration. Leur mandat est renouvelable.

Les postes devenant vacants sont pourvus lors de la plus prochaine réunion du Conseil d'Administration.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

3/ Cessation des fonctions :

Les fonctions de membre du Bureau se perdent par :

- la démission dûment notifiée par écrit au Président ;
- la perte de la qualité de membre du Conseil d'Administration.

4/ Rôle :

Le Bureau se réunit autant que de besoin sur convocation de son Président.

Il participe avec le Président et sous sa direction au fonctionnement de l'Association et notamment:

- constitue le Bureau des Assemblées ;
- élabore, le cas échéant, le ou les règlements intérieurs de l'Association ;
- approuve le ou les règlements intérieurs d'établissement ;
- statue sur toute question qui lui est soumise par son Président, et qui ne relève pas de la compétence statutaire exclusive du Conseil d'Administration ou des Assemblées Générales.

Il peut, sur proposition de son Président, entendre ou inviter à participer à ses séances toute personne pouvant l'éclairer sur les questions figurant à l'ordre du jour.

Les décisions du Bureau, au même titre que celles du Conseil d'Administration, font l'objet de procès verbaux.

ARTICLE 8 - LE SURINTENDANT

Le Surintendant élabore et propose au Conseil d'Administration la politique générale et artistique de l'Association, ainsi que les programmations à mettre en œuvre par les Directeurs Délégués.

ARTICLE 9 - LES DIRECTEURS DELEGUES

Les Directeurs Délégués mettent en oeuvre selon les directives du Surintendant de la musique, la réalisation des programmations artistiques.

ARTICLE 10 - ASSEMBLEES GENERALES

Les Assemblées Générales sont ordinaires, extraordinaires ou spéciales.

1/ Dispositions communes :

Le Président du Conseil d'Administration convoque les Assemblées Générales dont il fixe l'ordre du jour par lettre recommandée avec accusé de réception au moins 15 jours avant la date fixée pour la réunion.

Le Bureau de l'Assemblée est celui du Conseil d'Administration.

Ont accès aux Assemblées Générales, et ont voix délibératives, tous les membres de l'Association. Chaque membre possède autant de voix que de représentants. En cas d'empêchement, ceux-ci peuvent se faire représenter es-qualités par la personne de leur choix.

Une liste de présence est dressée et émargée par chaque membre en entrant en séance. Il est dressé procès-verbal des délibérations des Assemblées transcrit sur le registre des Assemblées.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2/ Assemblée Générale Ordinaire :

L'Assemblée Générale Ordinaire a notamment pour rôle de statuer sur les comptes de l'exercice clos arrêtés et présentés par le Conseil d'Administration, d'approuver le projet de budget et le plan de financement prévisionnel, de donner quitus aux membres du Conseil d'Administration de leur gestion, et plus généralement de délibérer sur toute question figurant à l'ordre du jour et ne relevant pas de la compétence statutaire exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire ou Spéciale. Elle est convoquée autant que de besoin par le Président.

Sur première convocation, l'Assemblée Générale ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des membres de l'Association sont présents ou représentes.

Sur seconde convocation, aucun quorum n'est exigé.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés : en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

3/ Assemblée Générale Extraordinaire :

L'assemblée Générale Extraordinaire a pour objet de statuer sur toute modification statutaire.

Sur première convocation, elle ne délibère valablement que si les deux tiers au moins des membres de l'Association sont présents ou représentés.

Sur seconde convocation, aucun quorum n'est exigé.

Les décisions sont prises a la majorité simple des membres présents ou représentés : en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

4/ Assemblee Générale Spéciale :

L'Assemblée Générale Spéciale a pour objet de statuer sur la dissolution de l'Association.

Elle ne délibère valablement que si les deux tiers au moins des membres sont présents ou représentés. La décision est prise à la majorité spéciale des deux tiers au moins des membres présents ou représentés.

IV - FINANCES ET COMPTABILITE

ARTICLE 11 - RESSOURCES

Les ressources de l'Association comprennent :

- les subventions accordées par l'Etat et les collectivités territoriales ;
- les aides financières provenant d'actions de mécénat et de parrainage ;
- les recettes provenant de l'organisation des manifestations par l'Association ;
- les revenus de la gestion des biens de l'Association ou de ceux mis à sa disposition dans la limite des conventions particulières visées à l'article 14 ;
- et plus généralement, toutes ressources non interdites par un texte législatif ou réglementaire ou par la jurisprudence.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ARTICLE 12 - TENUE DES COMPTES

La comptabilité de l'Association doit être tenue selon les normes du plan comptable général.

Sont établis pour chaque exercice : un bilan, un compte de résultats et une annexe.

Le Trésorier tient régulièrement informé le Président de l'exécution budgétaire et comptable ainsi que de la situation de trésorerie.

Sur rapport du Trésorier et après avis du commissaire aux comptes, le Conseil d'Administration arrête les comptes annuels de l'Association pour être présentés à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle en même temps que son rapport de gestion.

ARTICLE 13 - CONTROLE DES COMPTES

Le contrôle de la régularité et de la sincérité des comptes doit être effectué par un commissaire aux comptes inscrit sur la liste du Conseil de l'Ordre du ressort de la Cour d'Appel de Montpellier et choisi par le Conseil d'Administration.

Le commissaire aux comptes doit être convoqué à la réunion du Conseil d'Administration appellé a arrêter les comptes de l'exercice clos ainsi qu'a celle de l'Assemblée Générale appelée à les approuver.

D'une façon générale, le commissaire au comptes exercera sa mission dans les conditions fixées par l'article 27 alinéa 2 de la loi du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises et par ses textes d'application.

Il établit un rapport annuel rendant compte de sa mission, adresse au Président et à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos.

V - CONVENTIONS PARTICULIERES

ARTICLE 14 - BIENS MEUBLES ET IMMEUBLES

Les collectivités territoriales et les établissements publics peuvent mettre à la disposition de l'opéra et de l'Orchestre National de Montpellier, des locaux équipements et matériels divers, dont les modalités d'utilisation sont fixées par convention.

VI - REGLEMENT INTERIEUR D'ETABLISSEMENT

ARTICLE 15 - REGLEMENT INTERIEUR D'ETABLISSEMENT

Un règlement intérieur d'établissement est proposé par le Président à l'approbation du Bureau de l'Association. Il fixe les conditions de travail des personnels ainsi que les engagements des personnels de l'Association.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

VII - DISSOLUTION

ARTICLE 16 - LIQUIDATION - PASSIF

En cas de dissolution de l'Association, votée par l'Assemblée Générale Spéciale, cette dernière nomme un ou plusieurs liquidateurs.

L'actif subsistant à la clôture des opérations de liquidation est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et aux articles 14 et 15 du décret du 16 août 1901.

Quant au passif subsistant à la clôture des opérations de liquidation, il est comblé par les instances publiques représentées au Conseil d'Administration au prorata du montant de leur participation au financement de l'Association, calculé sur la moyenne des trois derniers exercices.

Fait à Montpellier
Le 17 décembre 2001

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

STATUTS DE LA REGIE PERSONNALISEE DE L'OPERA NATIONAL DE NANCY ET DE LORRAINE.

TITRE I : FORMATION ET OBJET

Article 1 : Dénomination

Conformément aux dispositions des articles L. 2221-1 à L. 2221-10 et des articles R. 2221-1 à R. 2221-62 du Code Général des Collectivités Territoriales, ci-après dénommé CGCT, relatives aux régies chargées de l'exploitation d'un service public, à la délibération du Conseil Municipal en date du 25 septembre 2006 et aux présents statuts, il est créé une régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ainsi dénommée: Régie personnalisée de l'Opéra National de Lorraine.
Cette régie prend effet au 1er janvier 2007.

Article 2 : Régime applicable

Conformément à l'article R. 2221-53 du CGCT, la régie personnalisée de l'Opéra National de Lorraine étant chargée de l'exploitation d'un service public à caractère administratif, le régime juridique qui lui est applicable est celui de la Commune de Nancy sous réserve des dispositions qui lui sont propres.

Article 3 : Objet de la régie

La régie a pour objet la production et la diffusion de spectacles lyriques et de concerts, conformément au cahier des charges de l'Opéra National, en s'appuyant sur l'ensemble du répertoire et en développant un rayonnement territorial soutenu par les collectivités territoriales. Pour ce faire, elle dispose des lieux nécessaires à son exploitation qui sont mis a disposition par la Ville de Nancy aux termes d'une convention d'occupation, notamment pour les lieux habituellement exploités (Théâtre municipal, salles de répétitions).
Dans ce cadre, elle organise la diffusion en Région Lorraine de ses spectacles en concertation avec ses partenaires régionaux
Elle favorise l'accès à sa programmation de tous les publics et notamment participe à l'éducation artistique du public scolaire au travers d'échanges avec les différents services éducatifs.
Enfin, la régie est aussi un lieu d'insertion et de formation professionnelle.

Article 4 : durée et siège social

La durée de la régie personnalisée est illimitée.

Son siège est fixé à l'adresse suivante : 1 rue Sainte Catherine, 54000 Nancy.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE II : ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT DE LA REGIE PERSONNALISEE

Article 5 : Administration de la régie personnalisée

La régie personnalisée est administrée par un Conseil d'Administration et son Président.
Elle est dirigée par un Directeur. (Article R. 2221-2 CGCT)

5.1°) Composition du Conseil d'Administration

L'article R. 2221-6 CGCT précise que les représentants de la commune doivent détenir la majorité des sièges au conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration de la régie personnalisée est composé de 9 membres qui sont :

- 6 représentants de la ville de Nancy, membres du Conseil Municipal de la Commune de Nancy ;
- 2 représentants de l'Etat;
- 1 représentant du Conseil Régional de Lorraine, membre de l'Assemblée Régionale.

5.2°) Dispositions régissant les membres du Conseil d'Administration

a-Désignation des membres:

Les représentants du Conseil d'Administration sont désignés par le Conseil Municipal sur proposition du Maire pour ce qui concerne les membres de la Commune de Nancy. Les autres représentants (Etat, Région Lorraine) sont désignés selon les modalités pratiques qui leur sont applicables.
Le Conseil Régional suit notamment la procédure prévue pour la désignation de ses délégués dans les organismes extérieurs.
Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes. (Article R. 2221-5 CGCT)

b-Durée des fonctions :

La durée des fonctions des membres du Conseil d'Administration ne peut excéder celle du mandat municipal.
En outre, concernant les représentants autres que ceux du Conseil Municipal, la durée de leurs fonctions dépend des conditions qui leur sont propres.

c-Renouvellement des membres:

Ces membres sont renouvelés de façon expresse dans les mêmes conditions que leur désignation à la fin de chaque mandat municipal.
Un nouveau représentant du Conseil Régional est également désigné après chaque renouvellement de son Assemblée tout en sachant que son mandat ne pourra excéder celui du mandat municipal.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d-Vacance de siège:

En cas de vacance, pour quelle que cause que ce soit, survenant plus de 6 mois avant l'expiration du mandat des membres, un autre représentant est désigné dans les mêmes conditions pour la durée du mandat restant à courir sans excéder celle du mandat municipal. Le poste reste vacant jusqu'à la désignation du nouveau représentant.
En revanche, si le siège du Président est vacant le Vice-Président le remplace et assure l'intérim dans la limite des pouvoirs accordés au Président. Le Conseil Municipal procède alors à la désignation d'un nouveau membre dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 5.2° a) des présents statuts, puis le Conseil d'Administration délibère pour élire un nouveau Président ainsi qu'un nouveau Vice-Président parmi les membres du Conseil Municipal.

5.3°) Présidence du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élit en son sein un Président et un Vice-Président. Le Président et le Vice-Président doivent être membres du Conseil Municipal de la Ville de Nancy. (Article R. 2221-55 CGCT)

5.4°) Direction de la régie personnalisée

Le Président du Conseil d'Administration nomme le Directeur désigné sur proposition du Maire (articles L. 2221-10 et R. 2221-21 CGCT). Il met fin à ses fonctions dans les mêmes formes, sauf dans les cas prévus à l'article R. 2221-11 CGCT.

5.5°) Adhésion de nouveaux représentants après création de la régie personnalisée

Une collectivité territoriale, un de ses groupements, ou tout établissement public intéressé peut adhérer à la régie personnalisée de l'Opéra National de Lorraine ultérieurement à sa création, après observation des formalités prévues au présent article :
-Le candidat doit envoyer simultanément au Conseil d'Administration ainsi qu'au Conseil Municipal de la Commune de Nancy, au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception, un dossier technique comprenant les motivations et les modalités de son engagement auprès de la régie personnalisée.
-Une négociation est engagée entre les deux organes délibérants et le candidat à l'adhésion aux fins d'examiner la motivation de son engagement.
-A l'issu d'un délai raisonnable permettant de prendre une décision, les deux organes délibérants se réunissent pour délibérer.
-Le Conseil Municipal délibère ainsi en premier lieu pour avis ; cet avis est un avis simple qui ne lie pas le Conseil d'Administration.
-Le Conseil d'Administration délibère à son tour sur l'adhésion selon les modalités prévues par le règlement intérieur.
-Les statuts et le règlement intérieur seront dès lors modifiés pour prendre en compte l'adhésion du nouveau membre si celle-ci est acceptée selon les modalités prévues dans le règlement intérieur.

5.6 Retrait d'un membre

Un membre peut se retirer à condition d'observer la procédure ci-après décrite, d'une part, et, d'autre part, à condition que ce retrait ne compromette pas le bon fonctionnement ainsi que la bonne gestion de la régie personnalisée de l'Opéra national de Lorraine.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le membre qui souhaite se retirer doit notifier par lettre recommandée avec accusé de réception son intention au conseil d'administration ainsi qu'à la ville de Nancy en respectant un préavis d'au moins une année budgétaire. Cette lettre est accompagnée d'un dossier exposant les motifs sérieux qui l'amènent à vouloir se retirer.
Durant cette période, des négociations sont engagées entre les parties afin de trouver une solution à l'amiable soit pour que le membre reste soit pour gérer son départ au mieux sans préjudice pour la régie.
Si le membre ne souhaite plus se retirer, il est mis fin à la procédure.
Si le membre maintient sa volonté de retrait et après accord sur ses modalités pratiques, les deux organes délibérants de la ville de Nancy et de la régie se réunissent pour délibérer au plus tard à la fin de l'année budgétaire du préavis.
Le Conseil Municipal délibère ainsi en premier lieu pour avis ; cet avis est un avis simple qui ne lie pas le Conseil d'Administration.
Puis, le Conseil d'Administration délibère à son tour sur le retrait.
Cette délibération doit préciser au minimum que les engagements financiers de ce membre restent dus jusqu'à la fin de la convention nationale en vigueur et prévoit les nouvelles modalités de fonctionnement de la régie.
Les statuts et le règlement intérieur devront être modifiés conformément à la procédure prévue à cet effet.
Le bon fonctionnement de la régie personnalisée ne peut être compromis lors des négociations.

Article 6 : Fonctionnement

6.1) Réunion du Conseil d'Administration

Les séances du Conseil d'Administration ne sont pas publiques. (Article R. 2221-9 alinéa 5 CGCT)

a-Convocation du Conseil d'Administration:

Selon l'article R. 2221-9 CGCT, le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par trimestre sur convocation de son Président.

b-Présidence du Conseil d'Administration:

La présidence du Conseil d'Administration est assurée par le Président ou, dans les cas où il est empêché, par le Vice-Président.
Le Président a seul la police de l'organe délibérant; il peut faire expulser tout individu qui trouble l'ordre.

6.2°) Rôle du Conseil d'Administration

a-Compétence générale (article R. 2221-18 CGCT) :

Il statue sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de la régie (article R. 2221-18 CGCT).
Il vote le budget (article R. 2221-25 CGCT).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le Conseil d'Administration examine les grandes orientations ainsi que la politique culturelle et artistique de l'Opéra National de Lorraine. Ces éléments sont présentés par le Directeur de la régie et les personnes qui par leurs compétences peuvent être consultées pour répondre à toutes les questions posées par le Président du Conseil d'Administration selon la procédure prévue au règlement intérieur.

b-Création d'emplois :

Les emplois de la régie sont créés par le Conseil d'Administration (article R. 2221-56 CGCT).
Il décide de la création de l'intégralité des postes correspondants au tableau des effectifs de l'Opéra National de Lorraine et du montant des rémunérations ainsi que de l'évolution des emplois permanents, artistiques, techniques et administratifs. Il veille au respect des accords signés entre le Maire de Nancy et les partenaires sociaux siégeant au Comité Technique Paritaire.

c-Compétence concernant les biens de la régie personnalisée :

Le Conseil d'Administration décide les acquisitions, aliénations et prises en location de biens immobiliers ainsi que les mises en location de biens mobiliers et immobiliers qui appartiennent à la régie. (Article R. 2221-19 CGCT)

d-Contrats et marchés de la régie personnalisée :

- Information du Conseil d'Administration sur la passation des contrats (Article R. 2221-23 CGCT)

La passation des contrats donne lieu à un compte rendu spécial au Conseil d'Administration dès sa plus proche réunion.

- Règles applicables à différents marchés passés par la régie (Article R. 2221-24 CGCT)

Les marchés de travaux, services et fournitures sont soumis aux règles applicables aux marchés de la commune.
Le Conseil d'Administration peut donner délégation à son Président pour prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés de travaux, de fournitures et de services qui peuvent être passés selon la procédure adaptée en raison de leur montant.

6.3°) Rôle du Président du Conseil d'Administration, délégations

Le Président du Conseil d'Administration est le représentant légal de la régie personnalisée (article R. 2221-22 CGCT).
Il assure la présidence du Conseil d'Administration lors des réunions de ce dernier sauf dans les cas où il demande au Vice-Président du Conseil d'Administration de le remplacer.
En cas de partage des voix au moment du vote, sa voix est prépondérante.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Compétence du Président (Article R. 2221-57 CGCT):

Le Président du Conseil d'Administration :
a) prend les mesures nécessaires à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration ;
b) peut déléguer, sous sa responsabilité et sa surveillance, sa signature au Directeur ;
c) est l'ordonnateur de la régie et, à ce titre, prescrit l'exécution des recettes et des dépenses ;
d) nomme les personnels.

Le président prend toutes les mesures d'urgence dans les cas où le fonctionnement de la régie compromettrait la sécurité publique ainsi que ceux où la régie n'est pas en état d'assurer le service dont elle est chargée. Il rend compte des mesures prises à la prochaine réunion du conseil d'administration. A défaut le maire peut mettre en demeure le président de remédier à la situation. (Article R. 2221-26 CGCT)
Si l'atteinte à la sécurité publique persiste ou si les mesures prises se révèlent insuffisantes, le maire propose au conseil municipal de décider la suspension provisoire ou l'arrêt définitif des opérations de la régie. Dans ce cas les dispositions relatives à la cessation de la régie s'appliquent. (Article R. 2221-16 et R. 2221-17 CGCT.)

Enfin, le Président du Conseil d'Administration prépare le budget qui est ensuite soumis au vote de l'organe délibérant.

6.4°) Rôle du Directeur de la régie personnalisée, délégations

Le Directeur assure le fonctionnement des services de la régie. (Article R. 2221-58 CGCT)
Le Directeur est en charge du projet artistique de l'Opéra National de Lorraine. Le projet fait l'objet d'une annexe à la «convention Opéra National de Lorraine» conclue entre l'Etat, la Région Lorraine, la Commune de Nancy et la Communauté Urbaine du Grand Nancy.
En cas de changement de Directeur, le projet correspondant fera l'objet d'une annexe à la convention citée ci-dessus.

6.5°) Régime des délibérations et décisions prises par les organes de la régie personnalisée

Le régime juridique des actes pris par les autorités communales s'applique aux actes pris par les organes de la régie personnalisée.

a-Caractère exécutoire des actes pris par les organes de la régie (Article L. 2131-1 CGCT):

Les actes doivent être obligatoirement transmis au représentant de l'Etat dans le département. Ils sont exécutoires de plein droit dès qu'il a été procédé à cette formalité, ainsi qu'à leur publication ou affichage ou à leur notification aux intéressés. Pour les décisions individuelles, cette transmission intervient dans un délai de 15 jours à compter de leur signature.

Pour les actes, dont la transmission au représentant de l'Etat n'est pas obligatoire, ils sont exécutoires de plein droit dès qu'il a été procédé à leur publication ou affichage ou à leur notification aux intéressés.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

b-Contrôle de légalité sur les actes des organes de la régie personnalisée (Article L. 2131-6 CGCT) :

Les actes transmis au représentant de l'Etat dans le Département sont soumis au contrôle de légalité.

TITRE III : REGIME COMPTABLE, FINANCIER ET BUDGETAIRE

Selon l'article L. 2221-5 CGCT, les règles budgétaires et comptables des Communes sont applicables aux régies municipales (sous réserve des modifications prévues par décret en Conseil d'Etat mentionnés aux articles L. 2221-10 et L. 2221-14 CGCT).

Article 7: Le comptable

Le comptable de la régie est un comptable direct du trésor ayant la qualité de comptable principal. Il est nommé par le Préfet, sur avis conforme du Trésorier Payeur Général. (article R. 2221-59 CGCT)

Article 8: Régime financier

La délibération par laquelle le Conseil Municipal décide de la création d'une régie personnalisée fixe le montant de la dotation initiale (article R. 2221-1).
Chacun des partenaires membres de la régie personnalisée participe à son financement au moyen d'une subvention.

Article 9: Régime budgétaire et comptable

9.1) Règles de comptabilité applicables aux régies municipales (Article L. 2221-5 CGCT)

Les règles budgétaires et comptables des Communes sont applicables aux régies municipales, sous réserve de modifications prévues par des décrets en Conseil d'Etat.

9.2) Préparation et vote du budget (Article R. 2221-25 CGCT)

Le budget est préparé par l'ordonnateur, Président du Conseil d'Administration.
Il est voté par le Conseil d'Administration.

9.3) Etablissement et vérification du compte de gestion (Article R. 2221-60 CGCT)

En fin d'exercice, l'ordonnateur établit le compte administratif et le comptable établit le compte de gestion.

Ces documents sont présentés au Conseil d'Administration dans les délais fixés à l'article 1612-12 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Les comptes sont ensuite transmis pour information à la Ville de Nancy dans un délai de deux mois à compter de la délibération du Conseil d'Administration.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

9.4) Tarification des prestations et produits (Article R. 2221-61 CGCT)

La tarification des prestations et produits fournis par la régie est fixée par le Conseil d'Administration.

9.5) Contrôles exercés sur les régies (Article L. 2221-6 CGCT)

Les régies municipales sont soumises, dans toutes les parties de leur service, aux vérifications des corps d'inspection habilités à cet effet.

TITRE IV : FIN DE LA REGIE

Article 10 : Cessation de l'exploitation de la régie

Article R. 2221-16 CGCT :

La régie cesse son exploitation en exécution d'une délibération du Conseil Municipal.
La délibération du Conseil Municipal décidant de renoncer à l'exploitation de la régie détermine la date à laquelle prennent fin les opérations de celle-ci. Les comptes sont arrêtés à cette date.
L'actif et le passif de la régie sont repris dans les comptes de la Commune. Le Maire est chargé de procéder à la liquidation de la régie. Il peut désigner par arrêté un liquidateur dont il détermine les pouvoirs. Le liquidateur a la qualité d'ordonnateur accrédité auprès du comptable. Il prépare le compte administratif de l'exercice qu'il adresse au Préfet du Département, siège de la régie, qui arrête les comptes. Les opérations de liquidation sont retracées dans une comptabilité tenue par le comptable. Cette comptabilité est annexée à celle de la Commune. Au terme des opérations de liquidation, la Commune corrige ses résultats de la reprise des résultats de la régie, par délibération budgétaire. (Article R. 2221-17 CGCT).

TITRE V : DISPOSITIONS DIVERSES

Article 11 : Biens immobiliers et mobiliers

La Commune de Nancy met à disposition de la régie personnalisée les biens immobiliers nécessaires à la réalisation de son objet.
Une convention réglant les conditions de mise à disposition des biens par la Commune de Nancy est conclue avec la régie personnalisée.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 12 : Révision et modification des présents statuts

Une demande de modification ou de révision des statuts pourra intervenir sur proposition des deux-tiers des membres du Conseil d'Administration ou du président, et sera inscrite à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil Municipal ainsi qu'à celui du Conseil d'Administration de la régie personnalisée.
Le Conseil Municipal rend un avis simple qui ne lie pas le Conseil d'Administration.
Le Conseil d'Administration délibère à son tour et décide de la modification ou non des présents statuts selon les modalités prévues dans le règlement.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES D'ALSACE

OBSERVATIONS DEFINITIVES

concernant le Syndicat Intercommunal de l'Opéra National du Rhin

Exercices 1992 et suivants

1. LE FONCTIONNEMENT DE L'OPERA NATIONAL DU RHIN

1.1. La convention Opéra National du Rhin et la convention intercommunale et son avenant du 1er septembre 1998

Le cadre actuel de fonctionnement et de financement de l'Opéra résulte des dispositions d'un protocole d'accord du 14 novembre 1996 conclu entre l'Etat, le Conseil Régional, le Syndicat et ses trois villes membres. Ce protocole a apuré un différend financier ancien et fixé les contributions financières apportées par toutes les parties jusqu'en 2002. Il a également défini les grandes orientations selon lesquelles la nouvelle convention (convention intercommunale) entre les collectivités allait déterminer le contenu, les moyens artistiques et les locaux mis à disposition du Syndicat intercommunal de l'Opéra du Rhin. Cette mise à jour de la convention initiale de 1972 entre les collectivités est aussi la conséquence de l'érection en Opéra National de l'Opéra du Rhin aux termes d'une convention signée le 22 novembre 1997 entre l'Etat, le Syndicat et le Conseil Régional d'Alsace. Ainsi, le protocole précité du 14 novembre 1996, la Convention Opéra National du Rhin du 22 novembre 1997 et la Convention intercommunale mise à jour par avenant du 1er septembre 1998 constituent ensemble les dispositions régissant le fonctionnement et le financement de l'Opéra National du Rhin.

Syndicat intercommunal associant les Villes de Colmar, Mulhouse et Strasbourg, l'Opéra National du Rhin est également, voire principalement, une entreprise de spectacles dont il subit les exigences, notamment en termes d'organisation des activités et ce, quelquefois, au détriment de ses missions administratives. Son siège social, et principal centre d'activité, est à Strasbourg, des missions précises étant localisées dans chacune des autres villes membres. La convention conclue entre les collectivités et le Syndicat régit leurs relations financières, ainsi que les modalités de mise à disposition, d'une part, des équipements par ville et par site (l'Opéra se produit dans les trois villes sur six sites différents, en n'ayant nulle part l'exclusivité de l'utilisation d'une scène mise à sa disposition) et, d'autre part, des différentes catégories de personnel. La même convention précise le régime du Ballet du Rhin (Centre chorégraphique national installé à Mulhouse) et les modalités selon lesquelles l'Atelier du Rhin à Colmar assure notamment la mission de formation de jeunes chanteurs.

En ce qui concerne les différentes participations financières au fonctionnement de l'Opéra du

Tremblay, Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Rhin, les dispositions arrêtées par les accords précités fixent, pour chacune des parties, les montants et leur évolution jusqu'en 2002. Alors que la convention de l'Opéra National du Rhin dispose, dans son titre V relatif à la " durée et aux conditions de résiliation et de renouvellement ", que la convention prend effet pour cinq ans à compter du 1er janvier 1998 et que ses conditions de renouvellement font l'objet d'une renégociation à partir du 1er janvier 2000, la Chambre constate qu'au moment du contrôle, en mars 2001, cette disposition relative à la renégociation n'a connu aucun début d'exécution. La poursuite d'une programmation de qualité et les exigences de calendrier qui en découlent justifient que cette question soit prise en compte sans retard. Depuis lors, un certain nombre de contacts ont eu lieu, afin d'entamer la mise en route d'une renégociation.

Les mises à disposition d'équipement et de personnel résultent d'accords précis retracés par l'avenant du 1er septembre 1998 à la convention intercommunale de 1972. Les villes s'engagent à mettre à disposition leurs orchestres, des scènes en ordre de marche, c'est-à-dire les installations techniques et scéniques, pendant des périodes convenues, ainsi que les personnels et agents nécessaires à leur bon fonctionnement.

A cet égard, trois constats retiennent l'attention :

- en premier lieu, en ce qui concerne la mise à disposition du personnel en fonction au Théâtre Municipal de Strasbourg, la Ville de Strasbourg lui substitue progressivement, au fur et à mesure des départs en retraite, une compensation financière qui permet au Syndicat de pourvoir au remplacement des emplois en cause. Ce transfert conduit progressivement le Syndicat à se doter d'un personnel permanent propre pour des fonctions qui lui sont conventionnellement garanties sous la forme de prestations en nature par une des collectivités membres. A cet égard, les recettes en cause s'analysent non pas comme des prestations facturées à la Ville, mais comme une subvention ou une contribution de cette dernière ;

- en second lieu, la mise à disposition d'équipes techniques avec les scènes en ordre de marche à Colmar et Mulhouse n'empêche pas l'Opéra de retracer dans ses comptes des rémunérations versées à son propre personnel au titre des représentations données dans ces villes. Des considérations d'efficacité dans la mise en oeuvre ainsi que le passage aux 35 heures des équipes opérant sur ces sites expliquent cette évolution qui a des incidences financières que l'établissement devrait mieux cerner ;

- enfin, en dernier lieu, l'ensemble de ces mises à disposition (d'équipements en ordre de marche, des deux orchestres, à hauteur de 50 % des personnels techniques et de maintenance), s'analyse comme des prestations en nature dont les charges sont retracées dans les comptabilités des villes qui constituent le syndicat. Eu égard à la nature de l'activité, à son mode de financement et, en dernier lieu, à l'intérêt qui s'attache à pouvoir cerner au plus près les charges découlant d'une action publique, l'importance des prestations en nature de toute sorte fournies par les Villes devrait être mieux appréhendée. Le Syndicat devrait accéder à cette information - qui existe très

Tremblay Johanne 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

certainement - pour mieux cerner le véritable prix de revient de ses productions et dans le souci de pouvoir donner une image plus fidèle de la réalité des contributions effectives au fonctionnement de l'Opéra National du Rhin.

-

1.2. Le conseil syndical

Le conseil syndical se réunit deux fois par an, conformément aux dispositions arrêtées lors de sa création. Il en résulte que les budgets supplémentaires ne sont adoptés, à titre de régularisation, qu'au moment du vote du budget primitif de l'exercice suivant, en méconnaissance des dispositions combinées des articles L.1612-11 et L.1612-20 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) selon lesquelles le budget syndical ne peut être modifié que jusqu'au 31 décembre de l'année à laquelle il s'applique. La pratique du Syndicat conduit à méconnaître la règle selon laquelle l'ouverture des crédits doit être autorisée par l'assemblée délibérante préalablement à l'exécution des dépenses.

Par ailleurs, dans de nombreux domaines ressortant des missions de l'Opéra National du Rhin, le conseil syndical n'a pas arrêté les règles de fonctionnement qu'il lui appartient de définir : cette situation est un facteur d'insécurité juridique dans le fonctionnement quotidien du syndicat, tant en ce qui concerne la validité des actes que pour les agents du Syndicat qui prennent, sans base juridique suffisante, les mesures en cause. Les constatations développées dans la suite de cette lettre illustreront cette situation. A titre d'exemple, on peut également mentionner la délibération du 25 janvier 2001 fixant les tarifs (en euros) de la saison 2000/2001. Cette délibération ne fixe que l'éventail des trois tarifs différenciés sans les stipuler par zones ; elle ne précise pas davantage certains tarifs spécifiques (cartes Culture, A-tout-voir, places de dernière minute), ni les réductions, ni explicitement le tarif des différentes formules d'abonnement.

Eu égard à la composition du Syndicat et à sa compétence très spécialisée, la Chambre mesure la difficulté d'organiser des réunions plus fréquentes du conseil syndical. Mais la compétence syndicale s'insère fortement dans l'action culturelle de ses trois collectivités membres et cette imbrication semble justifier des réunions plus fréquentes. La Chambre prend acte de la constitution d'un bureau ayant reçu délégation du conseil syndical, pour lui permettre d'arrêter les principales règles du fonctionnement courant de l'Opéra national du Rhin, conformément aux dispositions prévues à l'article 36 de la loi n° 99-586 du 12 juillet 1999.

En tout état de cause, il appartient au conseil syndical d'organiser ses réunions afin d'adopter les documents budgétaires successifs en respectant les règles et le calendrier impartis par les textes en vigueur.

2. SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIERE

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

2.1. Situation budgétaire et suivi en cours d'exécution

Dans le titre IV " Dispositions administratives et financières " de la Convention Opéra National du Rhin signée le 22 novembre 1997, les parties contractantes avaient prévu l'établissement et la communication, trois mois avant le début de l'exercice, d'un budget prévisionnel. Dans la pratique, la procédure suivie pour l'élaboration du budget s'écarte de ces dispositions, notamment en confiant à la commission technique consultative un rôle dans la préparation du budget. Or, d'après les dispositions de la convention, cette commission doit assurer un suivi artistique et financier et établir un rapport sur son application. En l'état, la traduction budgétaire des dispositions financières de la convention est strictement mise en oeuvre par les parties contractantes. Mais, au vu de la préparation du budget 2001 et de la prise en compte budgétaire du passage aux 35 heures, le schéma d'élaboration du budget prévu par la convention a montré ses limites, dès lors que les partenaires ont apporté des solutions différentes au besoin de financement de l'établissement.

S'agissant du suivi de l'exécution budgétaire, on remarque la qualité des documents comptables internes, ainsi qu'un suivi précis des crédits, en distinguant entre enveloppe artistique et enveloppe permanente. Au cours des exercices examinés, les charges courantes sont bien appréhendées et suivies et leur évolution est maîtrisée : le déficit constaté en 1999 est lié à des évènements exceptionnels (participation au Festival d'Opéra de Savonlinna et enregistrement du Dialogue des Carmélites). Ce constat illustre les limites d'une situation financière traditionnellement précaire en dépit d'un suivi budgétaire de qualité.

2.2. Situation financière

Dans le total des recettes de l'établissement, la part des subventions attribuée conformément aux stipulations de la convention est la plus importante (76,8 MF sur 92,6 MF en 1997, 82,8 MF sur 107,7 MF en 1999), même si, pendant cette période, les ressources propres sont passées de 15,8 MF à 25 MF (le montant de 1999 étant néanmoins partiellement lié à des évènements exceptionnels).

En 1999, pour les motifs précités, l'exécution budgétaire a été déficitaire de près de 3 millions de francs : l'établissement a prévu de résorber ce déficit en trois exercices (2000-2002).

En l'absence d'un résultat reporté et d'un fonds de roulement, la gestion courante de l'établissement est directement affectée par d'éventuels retards de versement des contributions et subventions.

De plus, l'existence, au cours des exercices examinés, d'un litige avec les services fiscaux a eu pour conséquence le non-reversement de la TVA créditrice. La situation financière et de trésorerie de l'établissement en a été significativement affectée. En effet, le résultat du compte administratif n'est équilibré que pour autant que la TVA retracée en créance dans les comptes de tiers (8,2 MF

Aremblay, Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- 1 250 081,94 euros - au 1.1.2001 contre 6,075 MF au 1.1.2000), soit effectivement créditée au compte du syndicat.

Alors que le compte administratif s'exécute à peu près en équilibre ou fait ressortir un résultat légèrement excédentaire, la trésorerie du syndicat est fortement déficitaire, notamment du fait de la TVA non remboursée. Ainsi, au 31.12.2000, une ligne de trésorerie est mobilisée à hauteur de 8,9 millions de francs - 1 356 796,25 euros). La Chambre prend acte du dénouement favorable en cours du litige relatif à la TVA et de ce qu'à l'occasion de la présentation du compte administratif 2000 et de l'approbation des comptes, le conseil syndical a été informé de l'encours de la ligne de trésorerie mobilisée en fin d'exercice.

Elle relève que la contrainte de trésorerie qui s'impose à l'établissement a conduit ce dernier à se doter d'un logiciel de suivi de trésorerie bien articulé avec la trésorerie municipale et qui permet un suivi efficace de la trésorerie.

2.3. L'exécution de la convention liant l'Opéra et l'Atelier du Rhin

Par convention du 8 décembre 1998 couvrant la période juin 1998 à décembre 2002, l'Opéra confie à l'Atelier du Rhin une mission de formation pour jeunes artistes lyriques (" les jeunes voix du Rhin ") et la réalisation de deux productions par saison. Une annexe particulière à la convention (l'annexe B) régit les conditions dans lesquelles l'Opéra affecte une enveloppe budgétaire destinée à couvrir les salaires des permanents et des artistes engagés par l'Atelier du Rhin (Cellule lyrique), les frais de réalisation des productions artistiques, une partie des charges du personnel permanent et des frais administratifs de l'association Atelier du Rhin ainsi que les frais de formation. Cette annexe se subdivise en trois postes principaux :

- part du budget affecté à l'Atelier du Rhin dans le cadre de la convention ;

- part du budget engagé financièrement par l'Atelier du Rhin et remboursé au franc le franc par l'Opéra (production, intervenants de formation ...),

- part du budget relevant exclusivement de l'Opéra du Rhin.

Il est prévu que l'association rende un compte de résultat général assorti de factures détaillées au 31 mars de l'exercice suivant. Mais ni pour l'exercice 1999, ni pour l'exercice 2000, les comptes n'ont été arrêtés et soldés entre les deux structures aux dates convenues et les stipulations conventionnelles ne le précisant pas, les montants dus sont tantôt payés hors taxes ou TTC sans que la nature des prestations fournies puisse expliquer le mode de facturation retenu.

Il appartient à l'Opéra de clarifier ses relations conventionnelles avec l'Association Atelier du Rhin et de fonder la reddition d'informations sur des règles explicites susceptibles d'être mises en oeuvre sans difficulté dans l'intérêt mutuel des parties. Depuis l'été 2001, les comptes entre les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

deux structures ont été arrêtés et le syndicat s'est engagé à clarifier les modalités d'assujettissement à la TVA des prestations en cause.

3. L'ACTIVITE DE L'OPERA NATIONAL DU RHIN

3.1. Le contexte général

Eu égard aux caractéristiques particulières de son fonctionnement et de son mode de financement, il n'est pas possible de comparer, en termes de budget, de moyens en personnel et de structure des recettes et des dépenses, l'Opéra National du Rhin aux trois autres opéras nationaux. Avec plus de 100 000 spectateurs, 170 représentations et 30 productions (dont 13 lyriques), l'Opéra du Rhin se situe parmi les tout premiers opéras français. Depuis le début des années 1990, le nombre des spectateurs a augmenté de près de 50 %, tandis que le public s'est notablement diversifié, notamment par le développement des cartes formules " Culture " et " A-tout-voir ".

3.2. Les places gratuites

A l'occasion de son précédent contrôle, la Chambre avait relevé l'attribution de places gratuites au titre de la promotion des spectacles et invité l'établissement à une évaluation, afin de mieux pouvoir en justifier l'ampleur. L'examen des modalités actuelles d'attribution de places gratuites à l'Opéra du Rhin (représentations données à Strasbourg) conduit à recommander que les règles d'attribution de places gratuites, de service ou de faveur, fassent l'objet d'une délibération explicite du Comité Syndical. La pratique actuelle se caractérise par l'attribution de places de faveur en vertu d'usages anciens et par l'existence de places de service qui se justifient pour des raisons de sécurité ou ressortent de la même préoccupation que les places de faveur. A cela s'ajoutent des facilités accordées au personnel, ainsi que des places attribuées pour promouvoir les productions de l'Opéra auprès des médias et du monde culturel et artistique. De telles attributions de places n'appellent pas d'observations, dès lors qu'elles résultent de dispositions clairement arrêtées par le Syndicat et que leur mise en oeuvre par les services concernés est transparente et vérifiable. Or, le contrôle des places gratuites et invitations accordées lors des 7 représentations du Vaisseau Fantôme révèle un écart entre les invitations recensées par le service de la communication et celles recensées à la régie caisse.

La Chambre prend acte de l'évolution du logiciel de vente des billets qui permet dorénavant de distinguer les différentes catégories d'invitations, y compris celles accordées en contrepartie d'actions de mécénat, d'échanges de services ou de gestes commerciaux de fournisseurs. Elle prend également acte de ce que la question relative aux billets sans taxe, invitations et protocole, sera soumise au Conseil à l'occasion de l'adoption du budget 2002.

3.3. Les opérations de mécénat et de partenariat

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Depuis trois ans, l'Opéra bénéficie de mécénats (respectivement 334 000 F - 50 917,97 euros - et 345 000 F - 52 594,91 euros - de recettes en 1999 et 2000) et développe des opérations de partenariats. L'imputation de ces recettes au compte 708 " autres produits " paraît plus appropriée que l'imputation actuelle au compte 758 " produits divers de gestion courante " dès lors que, en contrepartie de l'aide reçue, l'établissement accorde des places et des prestations.

Les opérations de partenariat prennent principalement la forme d'échanges de services et de prestations au titre desquels, en contrepartie de réductions de prix ou de rabais obtenus, l'Opéra accorde des places gratuites et des prestations annexes (mise à disposition de salles, programmes, mention du nom). Alors qu'il ressort de l'examen de la vingtaine de conventions de partenariat en cours que l'établissement peut bénéficier de prestations estimées à plus d'un demi-million de francs - près de 100 000 euros -, il n'existe aucun enregistrement comptable des rabais et réductions de prix obtenus, ni des prestations données en contrepartie. Ces opérations s'effectuent sous l'empire d'instructions internes non formalisées qui valorisent les différentes prestations (mention du nom, lien internet, mise à disposition de locaux, valeur de place gratuite), étant entendu qu'en principe les partenaires n'ont pas droit à une reproduction de leur logo.

Certaines prestations (insertions d'annonces, affichages publicitaires) font l'objet de rabais qui ne laissent subsister qu'une fraction du prix initial : ce constat suscite des interrogations sur la réalité du prix de marché des prestations en cause et, corrélativement, sur l'importance des contreparties à accorder par le syndicat.

La Chambre prend acte du fait que l'assemblée délibérante a été dûment informée au cours de l'automne 2001 des opérations de partenariat et mécénat en cours. Il appartient au conseil syndical de déterminer les modalités de mise en oeuvre de ces opérations, notamment de préciser, le cas échéant, l'importance de l'élément don et de fixer les conditions de valorisation des prestations accordées en contrepartie par l'Opéra. Enfin, les comptes de l'établissement devront enregistrer ces échanges de prestations.

4. GESTION DU PERSONNEL ET INDEMNITES DE FONCTIONS

4.1. La gestion du personnel

A l'occasion de son précédent contrôle, la Chambre avait relevé que la situation du personnel de l'Opéra, constitué quasi-uniquement de contractuels, était caractérisée par sa non-conformité au droit de la fonction publique territoriale. A cet égard, la situation au moment du contrôle n'a pas évolué, même si les décisions relatives à la gestion du personnel permanent sont désormais assujetties au contrôle de légalité.

La quasi-totalité du personnel employé par le Syndicat relève d'une convention collective propre à l'établissement " la convention collective du personnel administratif et technique " dont les grilles salariales ont été refondues, en dernier lieu, pour le personnel technique en novembre 1995. Mais

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

il n'existe, hormis un tableau intitulé " répartition du personnel permanent de l'Opéra National du Rhin par secteurs " annexé annuellement au budget, aucun tableau d'ensemble des emplois créés, ni de délibérations du conseil syndical créant les différents emplois et définissant notamment leur régime statutaire. Il n'existe pas davantage un organigramme à jour comportant notamment l'affectation et les fonctions exercées pour l'ensemble du personnel. Il appartient au Conseil syndical de se doter d'un cadre d'emploi retraçant, conformément aux usages en vigueur, les cadres d'emplois créés, leur échelonnement ainsi que les effectifs. La perspective d'un texte applicable à une catégorie nouvelle d'établissements publics de coopération culturelle devra conduire le syndicat à effectuer des choix sur la base du nouveau texte, et à adapter en conséquence l'organisation de l'Opéra national du Rhin.

4.2. Indemnités de fonction versées au président et aux vice-présidents

Au cours de la mandature 1995-2001, l'établissement a effectué une mauvaise application des dispositions régissant le versement des indemnités de fonction. En méconnaissant le fait que le Syndicat n'était pas un établissement à fiscalité propre et en poursuivant l'application d'une majoration de 25 % (siège au chef-lieu de département), l'établissement a acquitté, au cours de la période considérée, plus de 700 000 F (plus de 100 000 euros) d'indemnités non dues en application des textes en vigueur.

La Chambre constate que le syndicat s'est conformé, dès que l'anomalie a été décelée, c'est-à-dire à partir de mai 2000, aux textes applicables, et que le trop-versé au titre des quatre premiers mois de 2001, soit 43 600 F (environ 6 647 euros) a été régularisé.

CHAMBRE REGIONALE

DES COMPTES D'ALSACE

Strasbourg, le 20 décembre 2001

Le Président

CHR/CR/N° 01-2 263/GR

RECOMMANDEE AVEC A.R

Monsieur le Président

du Syndicat intercommunal de l'Opéra du Rhin

19, place Broglie

Tremblay Johanne, 2011, Aux-bords du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

67008 STRASBOURG Cedex

OBJET : Communication des observations définitives

P-J : 1

Monsieur le Président,

Par lettre du 2 juillet 2001, je vous avais fait part des observations provisoires que la chambre régionale des comptes avait formulées sur la gestion du Syndicat Intercommunal de l'Opéra du Rhin.

Vous voudrez bien trouver, ci-joint, la version définitive de ces observations arrêtées par la Chambre dans sa séance du 5 décembre 2001, après examen, conformément à l'article L.241-9 du code des juridictions financières, des éléments de réponse contenus dans votre lettre du 31 août complétée par l'envoi des délibérations adoptées le 15 octobre 2001.

Ces observations définitives devront être communiquées par vos soins au conseil syndical à l'occasion de la première réunion qui suivra leur réception, conformément aux dispositions de l'article L.241-11 du code précité. Elles doivent faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour et être jointes à la convocation adressée à chacun des conseillers.

En application du principe du libre accès aux documents administratifs institué par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 et en application de l'article R.241-17 du code des juridictions financières, les observations définitives sont communicables aux tiers dès qu'a eu lieu la première réunion du conseil syndical dont vous voudrez bien me communiquer la date. En tout état de cause, ces observations seront considérées comme communicables à compter du dernier jour du trimestre qui suit celui de la notification.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

signé : Jean CASTEX

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Annexes 2 : Conventions

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Convention Opéra National de Bordeaux

2008 - 2012

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Entre

L'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication), représenté par la Ministre de la Culture et de la Communication,

La Ville de Bordeaux, représentée par son Maire, en vertu de la délibération municipale n°D20080300 du 16 juin 2008

La Région Aquitaine, représentée par la Vice Présidente du Conseil Régional, en vertu de la délibération n°2008.1370 (P) de l'Assemblée Plénière du 23 juin 2008

Et

La Régie Personnalisée de l'Opéra National de Bordeaux, représentée par son Président, en vertu de la délibération n°D2008088 du 10 juin 2008

Vu l'article L 4221-1 du Code Général des Collectivités Territoriales,

Vu la délibération n° 2000-1215 de la Séance Plénière du 19 juin 2000 relative au Règlement d'intervention en faveur de la Culture,

Vu la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant élaborée parle Ministère de la culture et de la communication en 1998 ;

Vu la note d'orientation de la direction de la musique, de la danse et des spectacles du Ministère de la Culture et de la Communication du 2 janvier 2004, relative à l'attribution du label « Opéra national en région » ;

Considérant :

- le bilan et les résultats de la convention précédente 200l - 2005 au titre du label d'Opéra national,
- le rapport d'inspection et d'évaluation de la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles du Ministère de la Culture et de la Communication en date du 10 avril 2007,
- l'évolution qualitative et quantitative des activités de l'Opéra au cours des cinq dernières années,
- et la volonté de ces derniers réunis pour poursuivre le soutien apporté à la politique de Bordeaux de recherche d'excellence artistique de l'Opéra national ;

Il est convenu ce qui suit :

PRÉAMBULE

Inscrit dans un réseau national et international de collaborations artistiques et culturelles, l'Opéra national de Bordeaux constitue un pôle d'excellence, de production et d'insertion dans les domaines lyrique, chorégraphique et musical. Ayant vocation à se situer parmi les grandes maisons d'opéra en France et en Europe, il bénéficie depuis le premier janvier 2001 du label d'Opéra national accordé par le Ministère de la Culture et de la Communication.

Dans la continuité du précédent contrat (2001 - 2005), les parties signataires expriment leur volonté de poursuivre leur soutien aux activités de l'Opéra national de Bordeaux afin d'assurer les conditions d'un partenariat pérenne.

La présente convention a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra national de Bordeaux et le fonctionnement de celui-ci sous l'autorité de ses tutelles. Leur engagement vise à encadrer et garantir les conditions d'un budget stabilisé :

- pour poursuivre la politique de recherche d'excellence artistique et de rayonnement, selon les orientations générales fixées au titre I;
- pour exercer les missions permanentes indiquées au titre II ;
- pour conforter et développer l'emploi, notamment dans des formes stables, conformément aux dispositifs du titre III.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE I – ORIENTATIONS GENERALES FIXEES PAR LES PARTENAIRES FINANCIERS

Dans le plein respect de la cohérence du projet artistique global auquel souscrit l'ensemble des collectivités publiques signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra national de Bordeaux s'inscrit dans leur politique culturelle et de soutien à la création et à la diffusion.

Article 1 – 1 – **Pour l'Etat**, l'Opéra national de Bordeaux constitue un pôle de création, de formation et de production de spectacles lyriques, symphoniques et chorégraphiques à vocation nationale et internationale.

Conformément aux dispositions de la charte des missions de service public du spectacle vivant, la dénomination d'Opéra national correspond à un projet artistique conduisant à l'illustration du répertoire lyrique, symphonique et chorégraphique le plus large possible, et faisant une place significative à la création à un projet professionnel permettant la consolidation des forces permanentes, à un projet éducatif et à un projet territorial et social soutenu par l'ensemble des collectivités concernées.

Article 1 – 2 – **Pour la Ville de Bordeaux**, l'Opéra national de Bordeaux est le pôle de production lyrique, symphonique et chorégraphique de la ville. Sa programmation est organisée en coordination avec celle des autres institutions culturelles de la Ville de Bordeaux.

Elément essentiel de la vie culturelle de la ville et de son agglomération dont il nourrit par son rayonnement l'identité, l'Opéra national de Bordeaux s'appuie sur des composantes artistiques dont l'engagement et la qualité les positionnent à l'échelle nationale et internationale. Ouverte largement sur les publics bordelais, girondins et aquitains, son action vise à leur élargissement, en s'attachant à la fois à la pérennité du patrimoine artistique et à la création contemporaine.

Article 1 – 3 – **Pour le Conseil régional d'Aquitaine**, l'Opéra national de Bordeaux s'inscrit dans sa politique de pôles culturels de soutien à la création, à la diffusion, à l'éducation et à la sensibilisation des publics (jeunes ou prioritaires). Référent d'excellence artistique, de niveau régional, national et international, composé d'un orchestre, d'un ballet et d'un chœur permanents professionnels, il développe des actions de création, de diffusion et de formation dans les domaines lyrique, chorégraphique et symphonique. Il participe ainsi à l'attractivité et au rayonnement de l'Aquitaine.

Conformément au Règlement d'Intervention de la Région en faveur de la Culture, le projet artistique et culturel de l'Opéra national de Bordeaux répond aux objectifs du Conseil Régional d'Aquitaine dans le cadre de ses compétences à savoir :

- l'aménagement culturel du territoire.
- le soutien à la création et notamment aux équipes artistiques régionales
- l'aide à la diffusion professionnelle sur l'ensemble du territoire aquitain et prioritairement sur les territoires ruraux ou relevant de la politique de la ville
- l'éducation artistique des jeunes et particulièrement des lycéens, des apprentis et des étudiants
- la sensibilisation des publics prioritaires (fragilisés économiquement, socialement ou empêchés)
- la formation des professionnels engagés dans le spectacle vivant.

Afin de favoriser l'accès des jeunes de toute la région aux spectacles lyriques, chorégraphiques et symphoniques, l'Opéra national de Bordeaux met en œuvre les actions définies en partenariat avec le Conseil régional d'Aquitaine et le Ministère de l'Education nationale dans une convention quinquennale particulière.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE II – DISPOSITIONS ARTISTIOUES ET CULTURELLES – MISSIONS PERMANENTES

Article 2 – 1 - Direction artistique

La responsabilité générale, dont la direction artistique de l'Opéra national de Bordeaux, est assurée pleinement par le directeur général. Outre les missions permanentes mentionnées par la convention, le projet artistique porté par le directeur général en exercice est annexé à la présente sous la forme d'un document d'orientation générale (annexe I).

En cas de changement au poste de directeur général de l'Opéra national de Bordeaux, le projet artistique correspondant fait l'objet d'un avenant à la convention.

Le directeur général est assisté dans ses responsabilités artistiques par un directeur de la danse et un directeur musical, qui font partie de l'équipe de direction artistique et les consulte avant d'arrêter la programmation de la saison.

Un organigramme des différents postes au sein de l'équipe de direction de l'Opéra national de Bordeaux est annexé à la présente convention (annexe III).

Article 2 – 2 Forces artistiques permanentes et emploi artistique

L'Opéra national de Bordeaux développe son activité à partir de ses structures artistiques permanentes dont les effectifs-cibles étaient définis ainsi dans la première convention :

- **l'Orchestre national Bordeaux Aquitaine,** formé de 117 instrumentistes, placés sous la responsabilité d'un directeur musical.
- **le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux,** formé de 38 chanteurs et deux pianistes-accompagnateurs, placés sous la responsabilité d'un chef de chœur.
- **le Ballet de l'Opéra national de Bordeaux,** composé de 38 danseurs, un maître de ballet et un pianiste répétiteur, placés sous la responsabilité du directeur de la danse.

Il est convenu que les effectifs constituant le Ballet et le Chœur ont vocation à rester stables sur la durée de la convention. En revanche, les effectifs permanents de l'Orchestre sont susceptibles de connaître une évolution tendant à les ramener autour de 100.

Le recours à des emplois artistiques non permanents, fonctionnellement et artistiquement justifiés, s'inscrit dans le respect rigoureux de la législation du travail et des contrôles qui peuvent s'exercer dans ce cadre.

Article 2 – 3 - Mission de production, de création et d'accueil d'artistes en résidence

S'inscrivant dans une double vocation de valorisation d'un héritage et de soutien à la création, partant du patrimoine baroque pour s'inscrire dans la modernité du XXIème siècle, l'Opéra national de Bordeaux illustre et développe un large répertoire lyrique et chorégraphique ainsi qu'une activité de concerts constitués de :

. concernant le répertoire lyrique
- une production baroque, en moyenne chaque saison*,
- une production moderne ou contemporaine, en moyenne chaque saison*,
- quatre nouvelles productions, y compris les coproductions, chaque saison*,

. concernant le répertoire chorégraphique :
- trois programmes au moins, en moyenne chaque saison*,
- une création en moyenne chaque saison*,
- une création pour le jeune public tous les deux ans
- deux entrées au répertoire de la compagnie, en moyenne chaque saison*,

* à compter de la saison 2007-2008

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

. concernant l'activité de concerts :

- quinze programmes symphoniques au moins par saison*.

Menant par ailleurs une politique de constitution d'un répertoire, l'Opéra national présentera des reprises des productions ayant rencontrées le plus de succès.

L'Opéra national de Bordeaux conduit une politique de commande d'œuvres lyriques, chorégraphiques et musicales. Sur la durée de la présente convention, il commandera à des compositeurs d'envergure internationale au moins deux œuvres lyriques ainsi que cinq œuvres symphoniques ou musiques de ballet.

Le programme d'activités symphonique fait la place au grand répertoire et à la musique contemporaine (au moins 5 œuvres seront présentées par saison) qu'elle rend accessible au plus grand nombre. Les instrumentistes et les formations solistes de l'orchestre participent à la saison de musique de chambre de l'Opéra.

La programmation chorégraphique s'appuie sur une collaboration régulière avec l'orchestre. Elle veille à inviter régulièrement des chorégraphes extérieurs pour ouvrir le répertoire du ballet

L'Opéra conduit également une politique complémentaire d'accueil et d'invitation. Une place particulière est réservée au répertoire baroque : une saison de concerts est organisée au Grand Théâtre et dans les lieux de patrimoine adaptés à ce répertoire sur tout le territoire aquitain.

Dans le cadre de ce programme d'activités enfin, une ouverture est faite au travail des équipes artistiques professionnelles régionales, tant dans les domaines de la programmation que du soutien à la création, à la coproduction et à l'accueil en résidence.

En outre, l'Opéra pourra développer des résidences de création avec des artistes, dont l'objet est la réalisation d'un spectacle ou d'une action artistique significative dans son ampleur et dans ses effets.

Ces résidences pourront concerner :

- des équipes individuelles : metteurs en scène/chefs d'orchestre, compositeurs, chorégraphes
- des formations ou compagnies constituées : compagnies dramatiques et chorégraphiques, ensembles instrumentaux dans tous les domaines de la musique : baroque, classique, contemporain, jazz, musique traditionnelle, etc.

La programmation lyrique et chorégraphique, sous toutes ses formes, est également orientée vers le jeune public (scolaires, collégiens, lycéens, étudiants).

Article 2 – 4 - Mission de diffusion et implication territoriale

L'Opéra national de Bordeaux programme chaque saison à Bordeaux:

- au moins 35 représentations lyriques ;
- au moins 30 représentations chorégraphiques
- au moins 50 concerts, dont 15 symphoniques.

Parmi ces représentations, un certain nombre sera réservé chaque saison au jeune public qui fera l'objet d'une attention particulière (cf. ci-dessous 3 – 4 -1 et 3 – 4 – 2).

L'Opéra national de Bordeaux conduit le maximum d'actions de diffusion régionale dans le cadre d'une politique de développement local définie au niveau régional. Cette politique vise notamment à intensifier la relation au territoire aquitain en développant des actions de proximité. Elle s'inscrit dans une nouvelle démarche de décentralisation grâce à la création des pôles partenaires, qui favorise l'accès des publics en région aux propositions artistiques accueillies uniquement à Bordeaux pour des raisons techniques et/ou financières en les intégrant dans les logiques de saison des partenaires.

* à compter de la saison 2007-2008

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'Opéra national de Bordeaux diffuse dans les villes de la Région ses productions en fonction des possibilités artistiques et techniques d'accueil des différents lieux d'exploitation. Un inventaire des lieux d'accueil en Aquitaine sera effectué. Il permettra de mettre en place une politique de décentralisation avec des accords-cadres spécifiques, rendant ainsi plus lisible l'action en région.

Cette politique de décentralisation est basée sur une démarche de concertation avec les acteurs culturels régionaux, pour s'intégrer dans leur programmation. En lien avec les nouveaux pôles partenaires qui vont être développés, elle prend en compte en amont la spécificité des lieux d'accueil et diffusion ainsi que leurs capacités techniques. Elle est définie dans le programme culturel annuel élaboré en concertation avec les cosignataires, les pôles partenaires, certains festivals ou académies de musique reconnus, les agences départementales ou régionales (I.D.D.A.C., O.D.A.C., O.A.R.A.). Un comité technique de décentralisation est créé pour assurer le suivi de cette politique. Il a une double mission : l'échange et l'évaluation qualitative et quantitative.

Dans ce cadre, l'Opéra national de Bordeaux propose aux acteurs régionaux dans des formats diversifiés :

- au moins trois productions lyriques sur la durée de la convention
- au moins une production chorégraphique par saison
- des concerts en grande formation, en formation Beethoven, en formation Mozart, en formations de chambre …

Au-delà de la reprise en Aquitaine des programmations proposées à l'Opéra de Bordeaux, l'Opéra élaborera un ensemble de propositions qui permettent, tant pour l'art lyrique, que pour la danse ou les concerts, une programmation adaptée aux lieux de diffusion aquitain : récitals, ballet en formation réduite, opéra de chambre, etc.…

Il a comme objectif de réaliser, chaque saison, avec le soutien des conseils généraux, dans la région Aquitaine :

- des représentations lyriques ;
- au moins 6 représentations chorégraphiques
- au moins 15 concerts, dont 10 symphoniques.

Cette action volontariste de diffusion décentralisée est permise grâce à la prise en charge par l'Opéra national de Bordeaux sur son budget général des charges fixes, seules étant valorisées auprès des structures d'accueil les charges variables liées aux productions présentées (cachets, voyages et transports, défraiements, d'éventuelles heures et indemnités supplémentaires, location de matériel, adaptations et transports des décors).

L'Opéra national de Bordeaux recherche également des possibilités de diffusion nationale et internationale de ses productions lyriques, notamment par le développement d'une politique de coproduction et de tournée avec les autres maisons lyriques à l'échelle internationale, notamment dans le cadre du réseau Opéra Europa dont il est membre. Cette politique de diffusion nationale et internationale constitue une priorité pour le rayonnement du Ballet de l'Opéra national de Bordeaux.
Cette activité, qui peut donner lieu à des aides publiques spécifiques, ne doit pas entraîner de charges supplémentaires dans le budget général de l'opéra national de Bordeaux.

Article 2 – 5 - Orientation pour le développement d'une politique audiovisuelle

Dans la continuité de l'action déjà menée, l'Opéra national de Bordeaux poursuit sa politique audiovisuelle, source de rayonnement du théâtre, d'élargissement de l'audience et de meilleur amortissement artistique des productions. Il s'attache à favoriser l'enregistrement des spectacles lyriques, chorégraphiques et symphoniques, mais également l'enregistrement de documentaires sur les différentes activités artistiques de l'Opéra.

Il encourage la distribution de phonogrammes, de vidéogrammes et de produits pédagogiques de spectacles ou d'activités artistiques dans un but d'information ou de promotion en particulier auprès du jeune public et des scolaires.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

En fonction de l'intérêt culturel d'un projet d'enregistrement, l'Opéra national de Bordeaux peut être amené à participer financièrement ou techniquement, en qualité de producteur ou de coproducteur, au montage de tous types de projets audiovisuels.

Cette politique fera l'objet d'une évaluation annuelle communiquée au comité de suivi prévu à l'article 5 - 1.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE III – DISPOSITIONS RELATIVES A LA FORMATION, L'INSERTION ET LA RECONVERSION PROFESSIONNELLES ET A LA RESPONSABILITE SOCIALE ET CITOYENNE

Article 3 - 1 Mission de formation et d'insertion professionnelle

L'Opéra national de Bordeaux met en œuvre une série d'actions de formation et d'insertion professionnelle visant à professionnaliser l'entrée dans les métiers du théâtre lyrique et à mieux accompagner les parcours professionnels.

Ces actions s'insèrent dans :

. le partenariat qu'il entretient avec les conservatoires de rayonnement régional en Aquitaine (musique, danse, théâtre)
. mais aussi les dispositifs de politique de formation professionnelle initiale (apprentis, jeunes de lycées professionnels…) et supérieure (Établissements d'enseignement supérieur)
. et les dispositifs de politique de formation professionnelle continue, en relation avec les organismes de formation agrées :
- en direction des artistes professionnels aquitain (stages, master-class) avec le Cefedem, l'A.F.D.A.S., l'O.A.R.A. …
- en direction des techniciens de la région (ateliers décors et costumes, plateau...) avec l'A.F.D.AS. ou autres

En lien avec des structures d'insertion spécialisées (le C.N.I.P.A.L., les Jeunes Voix du Rhin, le « Studio » de l'Opéra national de Lyon), l'Opéra national de Bordeaux attache une attention particulière au repérage de jeunes chanteurs; il leur donne la possibilité de participer à des spectacles de petite forme qui permettent à ces jeunes artistes de découvrir le plateau; il les accompagne enfin dans leurs premières prises de rôle. Il veille ainsi que les distributions associent des chanteurs de niveaux national et international invités et des artistes en début de carrière.

Ces actions feront l'objet d'une évaluation annuelle au sein du comité de suivi prévu à l'article 5 - 1.

Article 3 – 2 - Politique interne de formation et de reconversion des danseurs

L'Opéra national de Bordeaux dispense en faveur de ses artistes permanents les actions de formation nécessaires au maintien au plus haut niveau de leurs capacités techniques et artistiques.

Il poursuit à l'égard des danseurs une politique concertée de reconversion (sensibilisation, anticipation, assistance dans la mise au point d'un nouveau projet professionnel, formations diplômantes, formation professionnelle) destinée à leur ouvrir les perspectives d'une deuxième carrière et à mettre en œuvre sa réalisation.

Ce dispositif d'aide à la reconversion se traduit notamment par le maintien pendant une durée maximale d'un an du salaire du danseur pour lui permettre de mener à bien son projet de reconversion.

Article 3 – 3 - Valorisation des métiers et savoir-faire artistiques et techniques

Cette orientation nouvelle vise à valoriser, notamment du point de vue de la formation professionnelle, le potentiel de connaissances et de transmission du savoir-faire liés aux métiers spécifiques ou rares de l'opéra et du spectacle vivant, représentés à l'Opéra national de Bordeaux.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La mise en place d'une formation spécifique à certains métiers techniques, notamment ceux du décor et du costume, pourra être étudiée en collaboration et en complémentarité des formations déjà existantes (établissements professionnels du second degré de la région et écoles supérieures de théâtre).

S'agissant d'une action nouvelle, la direction de l'Opéra devra s'attacher à rechercher des financements spécifiques pour l'exercice de cette mission, notamment auprès de partenaires publics et privés compétents.

Article 3 – 4 - Responsabilité sociale et citoyenneté

L'Opéra national de Bordeaux entend mener une politique de gestion solidaire et responsable, en conciliant efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement.

L'action culturelle est mise en œuvre par le biais de la convention signée entre le Rectorat de Bordeaux, le Conseil Régional, la DRAC, la Ville de Bordeaux et l'Opéra national de Bordeaux. Elle est suivie par ces partenaires, réunis au sein d'un comité de pilotage de l'action culturelle et éducative prévu par cette convention.

3 – 4 – 1 Mission éducative

La variété de la programmation permet d'offrir des parcours très complets dans le domaine symphonique et lyrique (baroque, classique, romantique et contemporain) et chorégraphique (classique, néoclassique, contemporain, jeunes compagnies invitées). L'Opéra national de Bordeaux constitue donc un outil idéal d'éducation artistique donnant une vision globale de l'évolution de ces formes artistiques de leur naissance jusqu'à aujourd'hui.

Cet enjeu est pris en compte au travers d'une collaboration étroite avec l'Education Nationale, afin d'intégrer la fréquentation de spectacles dans les enseignements artistiques.

L'Opéra national de Bordeaux s'y engage par l'intermédiaire des dispositifs déjà mis en place :

- le projet d'éducation artistique "central" avec l'Orchestre national Bordeaux Aquitaine, le Ballet et le Chœur de l'Opéra de Bordeaux, qui dans le cadre d'une relation régulière prévue dans le déroulement de l'année scolaire, permet aux élèves chaque saison de s'initier à la musique, à la danse et au chant (rencontres avec les artistes, travail des œuvres en classe, représentations, fréquentations des concerts en famille et avec les enseignants…);
- le projet d'éducation artistique "périphérique", qui offre des parcours d'initiation artistique à d'autres scolaires dans le cadre de projets pédagogiques thématiques définis avec les enseignants;
- la réalisation d'outils et de supports pédagogiques pour les enseignants;
- la programmation pluridisciplinaire et spécifique pour le jeune public.

La mission éducative est partie intégrante de la mission d'action culturelle exposée ci-après.

3 – 4 – 2 Mission d'action culturelle

L'Opéra national de Bordeaux veille au respect des termes de la Charte pour le spectacle vivant établie par le Ministère de la Culture afin de favoriser l'accès à sa programmation de tous les publics, quelle que soit leur origine sociale ou géographique.

Prenant en compte la politique d'éducation artistique des jeunes, cette convention d'objectif d'action culturelle et éducative concerne également les actions hors milieux scolaires. Une attention particulière est portée aux publics prioritaires et empêchés (handicapés, prisons, hôpitaux).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'Opéra national de Bordeaux intensifie sa politique de démocratisation par la recherche de nouveaux publics par des actions concernant :

- le jeune public en ou hors temps scolaire (tarifications particulières, abonnements spécifiques jeunes, accès de classes à l'Opéra, projets d'action culturelle).
- le public universitaire (animations artistiques et conférences dans les universités).
- le public en difficulté, à travers des projets mis en œuvre conjointement avec les éducateurs et les animateurs.

3 – 4 – 3 Mission d'accessibilité tarifaire

Cette mission se traduit par la mise en œuvre d'une politique tarifaire adaptée, avec notamment des tarifs particulièrement attractifs pour les enfants, les jeunes et les familles.

Les tarifs seront définis et approuvés chaque saison par le conseil d'administration de la Régie.

L'Opéra national de Bordeaux met en œuvre une action d'observation détaillée des données relatives aux publics, notamment par le suivi d'indicateurs de référence (fréquentation, abonnements, billetterie...) ou la réalisation d'enquêtes ciblées. Ces données constituent un élément d'analyse pour l'évaluation prévue à l'article 5 – 2.

3 – 4 – 4 Mission de développement durable

L'Opéra national de Bordeaux s'engage dans un processus de développement durable, respectueux des bonnes pratiques envers les droits de l'homme, les droits du travail et l'environnement. L'objectif est de réduire les risques pour la santé et la sécurité, de promouvoir l'innovation sociale, de préserver l'énergie et les ressources naturelles, de sensibiliser les parties prenantes de l'Opéra aux questions écologiques et de les mobiliser sur des pratiques innovantes. Une évaluation annuelle sera conduite.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE IV – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Article 4 – 1 Documents financiers

4 – 1 – 1 Le budget prévisionnel de l'Opéra national de Bordeaux est adressé aux partenaires financiers de la régie personnalisée selon un calendrier qui leur permettent d'informer au plus tard trois mois avant le début de l'exercice budgétaire concerné, la direction de l'établissement du montant des subventions annuelles qu'ils prévoient d'attribuer.

4 – 1 – 2 Le budget primitif est voté par le conseil d'administration de la régie personnalisé au plus tard trois mois après le début de l'exercice.

4 – 1 – 3 Le compte rendu des activités, le compte administratif de l'année précédente sont communiqués aux membres du conseil d'administration de la régie personnalisée avant la fin du premier semestre de l'année en cours, accompagnés d'un compte de gestion détaillé par secteurs d'activités.

4 – 1 – 4 Un budget actualisé à la fin du premier semestre est communiqué aux membres du conseil d'administration de la régie personnalisée avant le 30 septembre de l'année en cours.

4 – 1 – 5 Une situation de l'activité audiovisuelle et des recettes de mécénat devra être présentée chaque année au Comité de suivi.

Article 4 – 2 - Engagements des partenaires financiers

4 – 2 – 1 Dans le cadre de la présente convention dont l'échéancier prévisionnel fait l'objet d'une annexe à la présente convention, chacun des partenaires financiers confirme au Président de la régie personnalisée le montant prévisionnel de la subvention qu'il attribue à l'Opéra national de Bordeaux au début de l'exercice en référence.

4 – 2 – 2 Les subventions annuelles de chacun des partenaires financiers seront créditées au compte auprès du Trésor de la régie personnalisée selon les procédures comptables en vigueur sur présentation d'u dossier de demande de subvention comportant l'ensemble des pièces réglementaires, notamment le programme artistique ainsi que le budget primitif de l'exercice en cours et le compte administratif approuvés de l'exercice précédent.

4 – 2 – 3 La réalisation des objectifs définis aux titres I et II est liée au respect de l'échéancier financier ci-joint

4 – 2 – 4 Le versement de la subvention de la ville de Bordeaux sera effectué selon un échéancier mensuel.

4 – 2 – 5 Le versement de la subvention du Conseil Régional d'Aquitaine sera effectué sous forme de deux ou trois versements par année civile. Le premier de ces versements pourra être effectué dès le début d'exercice, sur présentation d'un budget prévisionnel et d'un plan de trésorerie établis par l'Opéra national de Bordeaux, après adoption en Commission Permanente du projet artistique et culturel annuel de l'Opéra. Le financement du Conseil Régional d'Aquitaine sera consacré à la mise en œuvre du projet artistique et culturel et à la réalisation de missions confiées à l'Opéra par le biais d'une convention annuelle financière d'application. Il sera réparti comme suit :.

- pour une part à la politique de décentralisation en région Aquitaine de l'Orchestre, du Ballet et du Chœur
- pour une part à l'action culturelle
- pour une part au projet artistique et culturel.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Cette répartition inclut une participation proportionnelle aux coûts fixes de fonctionnement de la régie personnalisée.

4 – 2 – 6 Le premier versement de la subvention annuelle de l'Etat sera fait au début d'exercice budgétaire, sur la base d'un montant maximum de 50% de la subvention attribuée l'année précédente, et sur présentation du seul budget prévisionnel.

Article 4 – 3 - Recrutements

La nomination du directeur général de l'Opéra national de Bordeaux par le conseil d'administration de la Régie Personnalisée, est réalisée dans le cadre d'une procédure de recrutement sur projet, après appel à candidatures international. Les nominations du directeur de la danse et du directeur musical artistique sont réalisées par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

Ces nominations sont soumises à l'agrément du Ministre de la Culture et de la Communication et du Maire de Bordeaux.

Article 4 – 4 - Communication

L'Opéra national de Bordeaux s'engage à faire figurer le label « Opéra national » ainsi que le concours financier des signataires par tout moyen approprié sur l'ensemble de ses supports de communication.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE V – DISPOSITIONS RELATIVES AU SUIVI ET A L'ÉVALUATION DES MISSIONS

Article 5 – 1 - Comité de suivi

Un comité de suivi, composé des représentants de chacun des partenaires signataires de la convention et de représentants de structures culturelles ou de personnalités cooptés par les partenaires, se réunit au moins deux fois par an :

- Il échange sur les options prises pour les futures saisons dans le cadre du projet artistique et culturel
- il est informé du projet de la programmation de chaque saison (titres et nombre de représentations sans détail de dates) avant sa validation par le Conseil d'Administration de la régie, au moins 6 mois avant le début de la saison concernée.

A la fin du premier semestre de la quatrième année, le comité de suivi examine le rapport d'évaluation relatif à l'application de la présente convention dans les différents aspects, notamment artistiques et financiers, préparés par l'Opéra national de Bordeaux.

Au côté du comité de pilotage de l'action culturelle et éducative (cf. article 3 - 4 - 2), sera également instauré un comité technique de la décentralisation (cf. article 2 - 4).

Articles 5 – 2 -Evaluation

La réalisation des missions inscrites au titre de la présente convention fait l'objet d'un rapport annuel du directeur général de l'Opéra national de Bordeaux. Il est présenté au comité de suivi tel que décrit à l'article 5 – 1. Un rapport intermédiaire est fourni aux membres du conseil d'administration de la régie personnalisée dès le début de la quatrième année de la présente convention.

La réalisation des objectifs de la présente convention fera l'objet simultanément d'une évaluation par le Ministère de la Culture et de la Communication, notamment en regard des orientations fixées à l'article 1– 1. L'évaluation s'attachera par ailleurs à apprécier le bon fonctionnement des différentes instances de concertation, de suivi et de contrôle financier prévues par la convention. Le rapport d'évaluation devra être rendu au plus tard le 1er septembre 2011.

Article 5 -3 - Indicateurs et ratios

Seront annuellement produits les éléments informatifs suivants :

- indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations
- indicateurs sur les actions de diffusion régionale
- recettes de billetterie / dépenses de production artistique
- dépenses de production artistique / total des charges
- recettes issues de coproductions et des tournées / recettes de billetterie totale
- fréquentation : places disponibles /billets vendus / invités
- charges de structure / budget général
- masse salariale du personnel permanent / masse salariale totale
- masse salariale du personnel temporaire / masse salariale totale
- masse salariale des personnels artistique / technique / administratif // masse salariale totale
- volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE VI - DURÉE ET CONDITIONS DE RESILIATION ET DE RENOUVELLEMENT

Article 6 – 1 - Clause de résiliation

En cas de non-respect des engagements inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie, à l'expiration d'un délai de six mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure.

Article 6 – 2 - Durée et conditions de renouvellement

La présente convention est conclue pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2008 et prendra effet à la signature de l'ensemble des parties. Les conditions de son renouvellement feront l'objet d'une négociation à partir du 1er janvier 2011, notamment dans le cadre des travaux du comité mentionnés à l'article 5 – 1, négociation qui devra être finalisée avant le 31 décembre 2011.

Article 6 – 3 - Règlement des litiges

Les parties conviennent que tout litige pouvant naître de l'exécution de la présente convention sera déféré, par la partie la plus diligente, auprès du Tribunal Administratif de Bordeaux.

Article 6 -4 - Annexes

Les annexes ci-après font partie intégrante de la présente convention.

Fait à Bordeaux, en cinq exemplaires originaux, le

La Ministre de la Culture et de la Communication,

Christine ALBANEL

Le Maire de la Ville de Bordeaux,

Alain JUPPE

La Vice Présidente du Conseil Régional d'Aquitaine,

Françoise CARTRON

Le Président de l'Opéra National de Bordeaux,

Dominique DUCASSOU

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

ANNEXE I

Projet d'orientation générale de l'Opéra national de Bordeaux
Direction générale : Thierry Fouquet

ANNEXE II

Echéancier prévisionnel des engagements financiers 2008-2012

(Etat - Ville de Bordeaux — Région Aquitaine)

ANNEXE III

Organigramme de l'équipe de direction de l'Opéra national de Bordeaux

ANNEXE IV

Glossaire des vocables utilisés dans la convention

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE 10-07-02 PRÉF 33

Régie Personnalisée
Opéra National de Bordeaux

EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

SEANCE DU 2 JUILLET 2002

D - 20020058

Objet : convention d'objectifs de l'Opéra National de Bordeaux pour la période du 01/01/01 au 31/12/05

Le deux juillet de l'an deux mille deux, à quatorze heures trente, le Conseil d'Administration de la Régie Personnalisée de l'Opéra National de Bordeaux, régulièrement convoqué le 26 juin 2002, s'est réuni dans le salon Lallande, lieu ordinaire de ses séances, sous la présidence de Monsieur Dominique DUCASSOU, Président,

Nombre de membres du Conseil d'Administration en exercice : 7

Etaient présents : Anne CASTANET - Michèle DELAUNAY - Stéphan DELAUX - Dominique DUCASSOU - Jean-Paul JAUFFRET - René RICARRERE

Excusée ayant donné pouvoir : Martine MOULIN-BOUDARD

Secrétaire de séance : Anne CASTANET

Monsieur Dominique Ducassou présente le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

La signature d'une convention d'objectifs entre l'Etat, la Ville de Bordeaux, la Région Aquitaine et l'Opéra National de Bordeaux est l'occasion pour ces collectivités publiques de réaffirmer leur soutien et leur engagement à l'égard de la grande institution lyrique, symphonique et chorégraphique qu'est l'Opéra. Ses missions artistiques et de service public s'exercent au niveau de la Ville, de la Région mais sa notoriété s'affirme au niveau national et international.

Ces collectivités publiques ont constaté la nécessité d'engager une réflexion commune sur leurs responsabilités respectives, susceptibles de se traduire en des décisions concrètes afin de clarifier la répartition de leurs compétences et de mieux pérenniser les conditions de leur partenariat.

La présente convention a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra National de Bordeaux et le fonctionnement de celui-ci sous l'autorité de ses tutelles.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE 10 07 02 ... 33

Cette convention d'objectifs est signée pour une durée de cinq ans, comprise entre le 01/01/01 et le 31/12/05. Un échéancier prévisionnel des subventions accordées à l'Opéra National de Bordeaux par la Ville de Bordeaux, l'Etat et le Conseil Régional est joint en annexe. De même, une convention d'objectifs signée par l'Etat (DRAC Aquitaine et Rectorat de Bordeaux), la Région Aquitaine et la Ville de Bordeaux - Opéra de Bordeaux est annexée à la présente. Elle concerne les années 2000/2001, 2001/2002, 2002/2003 et met en oeuvre les actions définies en partenariat afin de favoriser l'accès des jeunes de toute la région aux différents spectacles donnés par l'Opéra National de Bordeaux.

En conséquence, nous vous demandons Mesdames, Messieurs, de bien vouloir autoriser Monsieur le Président de la Régie Personnalisée à :

- signer la convention d'objectifs de l'Opéra National de Bordeaux conclue avec l'Etat, la Ville de Bordeaux, la Région Aquitaine, pour une durée de cinq ans à compter du 01/01/01.

ADOPTE A L'UNANIMITE

Fait et délibéré au Grand-Théâtre de Bordeaux, le 2 juillet 2002

Dominique DUCASSOU
Président de la Régie Personnalisée

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE
10-07-02
PREF 33

CONVENTION D'OBJECTIFS DE L'OPERA NATIONAL DE BORDEAUX DU 1er JANVIER 2001 AU 31 DECEMBRE 2005

Entre,

L'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication), représenté par le Préfet de la Région Aquitaine

ET

La Ville de Bordeaux, représentée par son Maire

ET

La Région Aquitaine, représentée par son Président,

ET

La Régie Personnalisée de l'Opéra National de Bordeaux
représentée par son Président

PREAMBULE

Les institutions artistiques de la Ville de Bordeaux, dans les domaines de la musique et de la danse, par leur haute qualité et leur degré d'exigence, contribuent au rayonnement culturel de la Région Aquitaine et de la France.

La signature par l'Etat, la Ville de Bordeaux et la Région Aquitaine d'une convention concernant l'Opéra National de Bordeaux est l'occasion pour les collectivités publiques de réaffirmer leur soutien et leur engagement à l'égard de cette grande institution lyrique symphonique et chorégraphique dont les missions artistiques et de service public s'exercent au niveau de la Ville et de la Région et dont la notoriété s'affirme au niveau national et international.

Il apparaît nécessaire aux collectivités publiques d'engager une réflexion commune sur leurs responsabilités respectives, susceptible d'être traduite en décisions concrètes pour clarifier la répartition de leurs compétences et mieux assurer dans la durée les conditions de leur partenariat.

La présente convention a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra National de Bordeaux et le fonctionnement de celui-ci sous l'autorité de ses tutelles.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE 10.07.02 PREF 33

TITRE I – ORIENTATIONS GENERALES FIXEES PAR LES PARTENAIRES FINANCIERS

Dans le plein respect de la cohérence du projet artistique global auquel souscrit l'ensemble des collectivités publiques signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra national de Bordeaux s'inscrit dans leur politique culturelle et de soutien à la création et à la diffusion.

ARTICLE 1

Pour l'Etat, l'Opéra National de Bordeaux constitue un pôle de création, de formation et de production de spectacles lyriques, symphoniques et chorégraphiques à vocation nationale et internationale.

Conformément aux dispositions de la charte des missions de service public du spectacle vivant, la dénomination d'Opéra National correspond à un projet artistique qui prévoit notamment la couverture du répertoire lyrique, symphonique et chorégraphique le plus large possible, à un projet professionnel permettant la consolidation des forces permanentes, à un projet éducatif et à un projet territorial et social soutenu par l'ensemble des collectivités concernées.

ARTICLE 2

Pour la Ville de Bordeaux, l'Opéra national de Bordeaux est le pôle de production lyrique, symphonique et chorégraphique de la ville. Sa programmation est organisée en coordination avec celle des autres institutions musicales de la Ville de Bordeaux.

ARTICLE 3

Pour le Conseil régional d'Aquitaine, l'Opéra National de Bordeaux est un pôle de ressources artistiques et culturelles de niveau régional, national et international développant des actions de création, de diffusion et de formation dans les domaines lyrique, chorégraphique et symphonique.

Conformément au Règlement d'Intervention de la Région en faveur de la Culture, le projet artistique et culturel de l'Opéra National de Bordeaux répond aux objectifs du Conseil Régional d'Aquitaine dans le cadre de ses compétences à savoir :

- l'aménagement culturel du territoire.
- l'ouverture au monde des jeunes aquitains (les lycéens et apprentis en particulier).

Afin de favoriser l'accès des jeunes de toute la région aux spectacles lyriques, chorégraphiques et symphoniques, l'Opéra National de Bordeaux met en œuvre les actions définies en partenariat avec le Conseil régional d'Aquitaine et le Ministère de l'Education Nationale dans une convention particulière jointe en annexe à cette présente convention.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE
10-07-02

TITRE II - LE CAHIER DES CHARGES DE L'OPERA NATIONAL : DISPOSITIONS RELATIVES A LA POLITIQUE ARTISTIQUE A BORDEAUX ET EN REGION

ARTICLE 4

Dans le plein respect de la cohérence du projet artistique proposé par le Directeur Général, auquel souscrit l'ensemble des collectivités publiques signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra National de Bordeaux s'inscrit dans leur politique de création et de diffusion lyrique, symphonique et chorégraphique. L'Opéra National de Bordeaux poursuit par ailleurs une mission nationale et internationale en veillant à l'excellent niveau des spectacles présentés et au développement des tournées de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine et du Ballet et du chœur de l'Opéra National de Bordeaux en France et à l'étranger.

ARTICLE 5

A la date du 1er juillet 2001, les structures artistiques permanentes de l'Opéra National de Bordeaux sont les suivantes :

- Orchestre	118 musiciens
- Ballet	38 danseurs
- Chœur	38 choristes
- Troupe	3 chanteurs

Ces effectifs évolueront dans les fourchettes suivantes :

- Orchestre	effectif cible de 117 musiciens
- Ballet	effectif cible de 40 danseurs
- Chœur	effectif cible de 40 choristes
- Troupe	effectif cible de 4 à 6 chanteurs

ARTICLE 6

La programmation lyrique de l'Opéra National de Bordeaux comprendra chaque année au moins une création contemporaine et trois nouvelles productions lyriques, dont des coproductions. L'Opéra National de Bordeaux programmera annuellement un minimum de 60 représentations lyriques (opéras et opérettes) à Bordeaux et en région aquitaine. Menant par ailleurs une politique de répertoire, l'Opéra National présentera des reprises des productions ayant rencontrées le plus de succès.

La programmation du Ballet de l'Opéra National de Bordeaux inclut, en sus des reprises, au moins une nouvelle production au Grand Théâtre de Bordeaux. L'Opéra National programmera annuellement un minimum de 30 représentations de ballet.

Dans le cadre de cette programmation enfin, une ouverture sera faite au travail des équipes artistiques professionnelles régionales.

La programmation lyrique et chorégraphique, sous toutes ses formes, est également orientée vers le jeune public (scolaires, collégiens, lycéens, étudiants).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

La programmation symphonique fait la place au grand répertoire et à la musique contemporaine (au moins 5 œuvres seront présentées par saison) qu'elle rend accessible au plus grand nombre. Un minimum de 50 concerts symphonique sera programmé annuellement par l'Opéra National.

La saison de l'Opéra National de Bordeaux propose une ambitieuse saison de musique de chambre (solistes de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine, quatuors, récitals) à Bordeaux et en région aquitaine..

Enfin, une place privilégiée est faite au répertoire baroque. Un ouvrage lyrique baroque sera créé ou repris chaque saison et une saison de concerts sera organisée au Grand Théâtre et dans les lieux de patrimoine adaptés à ce répertoire sur tout le territoire aquitain.

ARTICLE 7

Les distributions associent des chanteurs de niveaux national et international invités et des membres de la Troupe de l'Opéra National de Bordeaux.

ARTICLE 8

Le projet de la programmation de chaque saison (titres et nombre de représentations sans détail de dates) est communiqué aux partenaires et cosignataires de l'actuelle convention au moins 6 mois avant le début de la saison concernée.

ARTICLE 9

L'Opéra National de Bordeaux conduira le maximum d'actions de diffusion régionale dans le cadre d'une politique de développement local définie au niveau départemental et régional. Cette politique visera notamment à intensifier la relation au territoire aquitain en développant des actions de proximité, de multiplier les actions de décentralisation et de favoriser l'accès des publics en région aux propositions artistiques accueillies uniquement à Bordeaux pour des raisons techniques et/ou financières en les intégrant dans les logiques de saison des partenaires.

ARTICLE 10

L'Opéra National de Bordeaux diffuse dans les villes de la Région ses productions en fonction des possibilités artistiques et techniques d'accueil des différents lieux d'exploitation. Cette politique est proposée en concertation avec les acteurs culturels régionaux et peut s'intégrer dans leur programmation. Cette diffusion est permise grâce à la prise en charge par l'Opéra National de Bordeaux sur son budget général des charges fixes, seules étant valorisées auprès des structures d'accueil les charges variables liées aux productions présentées (cachets, voyages et transports, défraiements, d'éventuelles heures et indemnités supplémentaires, location de matériel, adaptations et transports des décors).

L'Opéra National de Bordeaux proposera aux acteurs régionaux :

- au moins une production lyrique par saison
- au moins une production chorégraphique tous les deux ans
- un ou deux programmes symphonique spécifiquement prévus pour la tournée
- une série de propositions d'autres concerts dans des formations variées (grande formation, formation Beethoven, formation Mozart, formations de chambre ...)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Ces actions seront définies au plan départemental et régional dans un programme annuel qui sera établi chaque saison en lien avec les élus locaux, les conseillers départementaux à la musique et à la danse et la DRAC.

Par ailleurs, des contrats locaux d'opération artistique pourront être signés avec des communes ou des groupements de communes afin de définir des projets précis par établissement en cohérence avec les axes définis aux plans départemental et régional.

TITRE III - DISPOSITIONS RELATIVES A L'EDUCATION ARTISTIQUE ET A L'ACTION CULTURELLE

ARTICLE 11

La variété de la programmation permet d'offrir des parcours très complets dans le domaine symphonique et lyrique (baroque, classique, romantique et contemporain) et chorégraphique (classique, néoclassique, contemporain, jeunes compagnies invitées). L'Opéra National de Bordeaux constitue donc un outil idéal d'éducation artistique donnant une vision globale de l'évolution de ces formes artistiques de leur naissance jusqu'à aujourd'hui.

L'Opéra National de Bordeaux veillera au respect des termes de la Charte pour le spectacle vivant établie par le Ministère de la Culture afin de favoriser l'accès à sa programmation de tous les publics, quelle que soit leur origine sociale ou géographique.

Cette mission se traduira par la mise en œuvre d'une politique tarifaire adaptée, avec notamment des tarifs particulièrement attractifs pour les enfants, les jeunes et les familles.

La variété de la programmation constituera un atout important d'accessibilité, chaque enseignant pouvant constituer un cycle " sur mesure " puisé dans une programmation de plus de 200 représentations variées et de qualité artistique reconnue. Le répertoire large allant du baroque au contemporain permet aussi une rencontre avec des formes et des esthétiques différentes enrichissant l'enseignement.

Un aspect majeur de l'action culturelle est la collaboration étendue avec l'Education Nationale afin d'intégrer la fréquentation de spectacles dans les enseignements artistiques. A cet égard, et conformément aux termes de la convention qui a déjà été signée entre les différents partenaires concernés, l'Opéra National de Bordeaux s'engage à conforter et développer les nombreux dispositifs déjà mis en place dans le cadre d'un comité de pilotage réunissant le Rectorat de Bordeaux, le Conseil Régional, la DRAC, la Ville de Bordeaux et l'Opéra National de Bordeaux :

- un projet d'éducation artistique "central" avec l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine, le Ballet et le Choeur de l'Opéra de Bordeaux, qui dans le cadre d'une relation régulière prévue dans le déroulement de l'année scolaire, permet à plus de 2000 enfants chaque saison de s'initier à la musique, à la danse et au chant (rencontres avec les artistes, travail des œuvres en classe, représentations, fréquentations des concerts en famille et avec les enseignants...)
- un projet d'éducation artistique "périphérique", qui offre des parcours d'initiation artistique à plusieurs milliers d'enfants supplémentaires dans le cadre de projets pédagogiques thématiques définis avec les enseignants
- une programmation pluridisciplinaire et spécifique pour les enfants

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE IV : DISPOSITIONS RELATIVES A LA POLITIQUE AUDIOVISUELLE

ARTICLE 12

Un accord audiovisuel étant en cours de négociation avec les artistes permanents, la production audiovisuelle comportera à partir de 2003 au moins chaque année deux enregistrements discographiques, vidéographiques ou télévisuels.

L'Opéra National de Bordeaux développera une politique d'enregistrements audiovisuels dans les domaines vidéographiques, phonographiques et télévisuels qui s'attache à favoriser l'enregistrement des spectacles lyriques, chorégraphiques et symphoniques, mais également l'enregistrement de documentaires sur les différentes activités artistiques de l'Opéra.

Il encouragera la distribution de phonogrammes, de vidéogrammes et de produits pédagogiques de spectacles ou d'activités artistiques dans un but d'information ou de promotion en particulier auprès du jeune public et des scolaires.

En fonction de l'intérêt culturel d'un projet d'enregistrement, l'Opéra National de Bordeaux pourra être amené à participer financièrement ou techniquement, en qualité de coproducteur, au montage de tous types de projets audiovisuels.

Les partenaires de l'Opéra National de Bordeaux seront cités ou auront leur logo sur tous les documents audiovisuels réalisés (générique, pochette de disque ou de DVD ...)

TITRE V : DISPOSITIONS RELATIVES A LA FORMATION, L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET A LA SENSIBILISATION DES PUBLICS

ARTICLE 13

L'Opéra National de Bordeaux développe une activité de formation professionnelle et d'insertion par l'intermédiaire de sa troupe de chanteurs et de ses ateliers de décors et costumes. Il poursuivra par ailleurs une politique d'échange de techniciens au plan européen, notamment avec le Théâtre Royal de la Monnaie et le Teatro della Scala de Milan.

ARTICLE 14

Le Ballet de l'Opéra national de Bordeaux dispense en faveur de ses danseurs les actions de formation nécessaires au maintien au plus haut niveau de leurs capacités techniques et artistiques. Il poursuit à leur égard une politique concertée de reconversion.

ARTICLE 15

L'Opéra National de Bordeaux intensifie sa politique de démocratisation par la recherche de nouveaux publics par des actions concernant :

- Le jeune public sur ou hors temps scolaire (tarifications particulières, abonnements spécifiques jeunes, accès de classes à l'Opéra, projets d'action culturelle).
- Le public universitaire (animations et conférences dans les universités).
- Le public en difficulté, à travers des projets mis en œuvre conjointement avec les éducateurs et les animateurs.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE VI – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

ARTICLE 16

Les nominations aux postes de directeur général de l'Opéra, de directeur administratif et financier, de directeur musical, de directeur du ballet et de directeur de l'action culturelle feront l'objet d'une concertation entre les partenaires signataires et soumises à l'agrément du Ministère de la Culture.

ARTICLE 17

Le budget prévisionnel de l'Opéra national de Bordeaux doit être adressé à chaque partenaire financier au moins trois mois avant le début de l'exercice de référence.

ARTICLE 18

Dans le cadre de la présente convention dont l'échéancier prévisionnel fait l'objet d'une annexe à la présente convention, chacun des partenaires financiers confirme au Président de la régie personnalisée le montant prévisionnel de la subvention qu'il attribue à l'Opéra National de Bordeaux au début de l'exercice en référence.

Le respect des objectifs définis au titre III est lié à la réalisation de l'échéancier financier joint.

L'augmentation du financement de l'Opéra National de Bordeaux sera consacrée à la réalisation du projet artistique et culturel.

Les spectacles seront proposés au public à des tarifs accessibles au plus grand nombre. Ces tarifs seront définis et approuvés chaque saison par le Conseil d'Administration de la régie personnalisée.

Indépendamment des actions de mécénat, dans le cas où des ressources nouvelles affectées s'ajouteraient aux ressources actuelles, les partenaires financiers seraient amenés à se concerter au préalable pour envisager d'ajuster leur participation respective.

ARTICLE 19

Le budget prévisionnel définitif délibéré par les instances est adressé à chaque partenaire financier un mois au plus tard après le début de l'exercice.

ARTICLE 20

Le compte rendu des activités et le bilan de l'année précédente sont communiqués aux partenaires financiers avant la fin du premier semestre de l'année en cours.

ARTICLE 21

Un budget prévisionnel actualisé à la fin du premier semestre est communiqué aux partenaires financiers avant la fin du premier semestre de l'année en cours.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ARTICLE 22 : EVALUATION ET SUIVI FINANCIER

Dans l'attente de l'évolution statutaire à laquelle les partenaires restent très attentifs, un comité de pilotage composé des représentants de chacun des partenaires signataires de la convention se réunit au moins deux fois par an :

- Il valide le projet artistique et culturel et confirme les options prises pour les futures saisons.
- Il assure un suivi financier associant les représentants des différents partenaires au moins deux fois par an. Il examine les états financiers retraçant les recettes et les dépenses qui lui sont présentées par le directeur de l'Opéra national de Bordeaux. Celui-ci fournit les informations relatives à la gestion courante de l'établissement.

A la fin du premier semestre de la quatrième année, le comité technique examine le rapport d'évaluation relatif à l'application de la présente convention dans les différents aspects, notamment artistiques et financiers, préparés par l'Opéra national de Bordeaux.

TITRE VII – DUREE ET CONDITIONS DE RESILIATION

ARTICLE 23

En cas de non-respect des engagements inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie, à l'expiration d'un délai de trois mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure.

ARTICLE 24

En cas de conflit, le Tribunal Administratif compétent est le Tribunal Administratif de Bordeaux.

ARTICLE 25

La présente convention est conclue pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2001.
Elle prendra effet après adoption par les assemblées délibérantes concernées.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE 10.07.02 PREF 33

ARTICLE 26

La présente convention correspond à la politique artistique définie par le directeur général à la date du 1er janvier 2001.
Si un changement de direction intervenait pendant la durée de la présente convention, le nouveau projet artistique serait soumis aux partenaires financiers.

Fait à Bordeaux, le 28 Juin 2002.

Le Préfet de la
Région Aquitaine

C. FREMONT

Le Maire
de Bordeaux

A. JUPPE

Le Président
du Conseil Régional
d'Aquitaine
A. ROUSSET

Le Président
de La Régie Personnalisée
Opéra National de Bordeaux
D. DUCASSOU

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

DEPOT LEGAL PREF 33

ANNEXE A LA CONVENTION CONCERNANT L'OPERA NATIONAL DE BORDEAUX

ECHEANCIER PREVISIONNEL DES SUBVENTIONS ACCORDEES A L'OPERA NATIONAL DE BORDEAUX

Le développement des missions de l'Opéra National de Bordeaux impose une préparation de celles-ci à moyen terme. Les partenaires s'accordent à financer l'Opéra National sur 5 ans selon l'échéancier suivant (en euros), donné à titre prévisionnel pour les années 2003 à 2005 , et sous réserve de la disponibilité des crédits :

	2001	2002	2003	2004	2005
Ville de Bordeaux	**14 436 922**	**14 604 616**	**14 604 616**	**14 604 616**	**14 604 616**
ETAT / DRAC	**2 675 480**	**2 900 000**	**3 181 000**	**3 462 000**	**3 743 000**
CONSEIL REGIONAL	**1 036 653**	**1 082 388**	**1 128 123**	**1 173 857**	**1 219 592**

Le paiement des subventions de l'Etat et du Conseil Régional sera effectué comme suit :

- 50 % de la subvention allouée au 30 juin de l'année en cours
- solde au 30 octobre de l'année en cours

Le paiement de la Ville se fera sur un échéancier mensuel déterminé chaque année entre la Régie Personnalisée et la Ville.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

REÇU LE 10.07.02 PREF 03

CONVENTION D'OBJECTIFS

ENTRE L'ETAT (DRAC AQUITAINE ET RECTORAT DE BORDEAUX),

LA REGION AQUITAINE

ET LA VILLE DE BORDEAUX - OPERA DE BORDEAUX -

ANNEES 2000/2001 - 2001/2002 - 2002/2003

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Préambule :

Le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de la Culture et de la Communication, dans le cadre des orientations définies dans la circulaire du 22 juillet 1998, entendent instaurer de nouvelles relations contractuelles avec les structures qui se sont données pour mission de contribuer à une politique publique et territoriale d'Education Artistique et Culturelle.

Un soutien sera ainsi apporté par l'Etat à ces structures afin de leur permettre de poursuivre leurs actions et d'élargir leur rayonnement.

Cette aide portera plus particulièrement sur les opérations menées en partenariat avec les collectivités locales et territoriales, et en concertation étroite avec les équipes éducatives, que ce soit dans les temps scolaires, péri ou extra scolaires, comme dans le cadre des politiques existantes (politique de la ville, aménagement des rythmes scolaires, etc.).

Le Conseil Régional d'Aquitaine souhaite également apporter un soutien à ces équipes qui, en développant des actions en direction des jeunes, des lycéens aquitains, et de leurs familles, contribuent à l'aménagement culturel du territoire.

La Ville de Bordeaux se propose aussi de construire une politique d'Education Artistique et Culturelle concertée avec l'Etat et les collectivités territoriales, en soutenant la démarche éducative et pédagogique de l'Opéra de Bordeaux.

La présente convention d'objectifs s'inscrit dans le cadre défini par les conventions Rectorat/DRAC/ et Conseil Régional/Rectorat/DRAC/DRAF.

ELLE EST CONCLUE ENTRE :

L'Etat : DRAC Aquitaine et Rectorat de l'Académie de Bordeaux

Le Conseil Régional d'Aquitaine

ET

La Ville de Bordeaux - Opéra de Bordeaux

ANNEES 2000/2001 - 2001/2002 - 2002/2003

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

ARTICLE 1 :

Les signataires conviennent de favoriser l'accès des enfants et des jeunes aux oeuvres et aux activités relevant du domaine de compétences de l'Opéra de Bordeaux, avec une attention particulière en direction de ceux qui en sont le plus éloignés pour des raisons économiques, sociales ou géographiques.

ARTICLE 2 :

Sur les bases de son projet culturel et artistique général, et à partir de sa programmation et des ressources artistiques dont il dispose, l'Opéra de Bordeaux, en collaboration avec le Rectorat, la DRAC et le Conseil Régional, se propose de concevoir et de développer en direction des enfants et des jeunes :

- des actions pédagogiques et culturelles pluridisciplinaires :

1) pour sensibiliser les enfants et les jeunes à la musique, à l'opéra et à la danse, au théâtre (classique comme contemporain), ainsi qu'à la découverte des univers culturels qui s'y rapportent (métiers, lieux, oeuvres, avec leurs logiques artistiques , économiques, etc.).
2) pour valoriser les pratiques artistiques initiées dans le temps scolaire et favoriser leur accomplissement hors temps scolaire.

Ces actions comprendront des ateliers, des visites, des rencontres avec des artistes ou des professionnels, des répétitions publiques, des spectacles.

- des interventions contribuant à la formation des enseignants, des animateurs ou des éducateurs participant à ces actions.

- une politique tarifaire attractive pour les enfants, les jeunes et leurs familles

- une stratégie d'information et de communication adaptée à ces nouveaux publics (rencontres, conférences, édition d'outils pédagogiques ou de documents divers, journaux, internet, CD-Roms, vidéos).

ARTICLE 3 :

A partir de son offre culturelle, l'Opéra de Bordeaux participera à la construction de projets pédagogiques et culturels s'inscrivant dans le dossier des établissements.

Ces projets intégreront les dispositifs déjà existants dans le domaine de l'Education Artistique et Culturelle (Ateliers de pratiques artistiques, jumelages, classes culturelles, contrats éducatifs locaux, etc.).

L'ensemble de ces projets constituera **le programme d'actions éducatives et culturelles** de l'Opéra de Bordeaux, établi par année scolaire. On encouragera ces projets à adopter une démarche pluriannuelle.

ARTICLE 4 :

Le budget prévisionnel (établi par année civile) et le programme d'actions seront proposés à l'ensemble des signataires de la présente convention avant le début de l'année scolaire concernée .

Ils seront annexés à la présente convention chaque année scolaire.

Tremblay Johanne, 2014, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ARTICLE 5 :

Il est institué un Comité de Pilotage chargé de définir les objectifs et les principes d'action, et de valider le programme d'action éducative et culturelle.

Il est présidé par le Directeur Général de l'Opéra de Bordeaux.

Il est constitué des signataires de la présente convention, ou de leurs représentants, ainsi que des différents experts qu'ils jugeraient bon de s'adjoindre.

Il se réunit trois fois par an au minimum pour assurer le suivi de la politique partenariale d'Education Artistique et Culturelle définie dans la présente convention, et procéder à son évaluation.

Un Comité Technique chargé d'élaborer les contenus artistiques et pédagogiques sera constitué des personnes compétentes et concernées, désignées par chacun des signataires. Il se réunira trois fois par an.

ARTICLE 6 :

Chaque année civile, une subvention, sur les crédits déconcentrés par le Ministère de la Culture et de la Communication (DRAC Aquitaine), sera attribuée à la Ville de Bordeaux pour la réalisation du programme d'actions éducatives de l'Opéra de Bordeaux, fixé par la présente convention, au vu du programme d'actions et de son budget prévisionnel.

ARTICLE 7 :

Le Rectorat de l'Académie de Bordeaux pourra attribuer, chaque année scolaire, des financements aux établissements impliqués dans ces actions.

Une convention sera signée entre l'Opéra de Bordeaux et chaque établissement concerné.

Le Rectorat de l'Académie de Bordeaux attribuera une demi-décharge de service à un ou deux professeurs du 2ième degré pour effectuer au sein de l'Opéra de Bordeaux une mission de coordination de l'ensemble des projets du 1er et 2ième degré dans l'Académie.

L'Inspection Académique de Gironde attribuera une demi-décharge de service à un enseignant du 1er degré pour effectuer au sein de l'Opéra de Bordeaux le suivi des actions du 1er degré en Gironde.

Le Rectorat de l'Académie de Bordeaux prendra en charge les frais de déplacement des enseignants du 1er et 2ième degré, choisis et convoqués par le Rectorat, pour participer à des réunions partenariales définies par le Comité de Pilotage. Des ordres de mission leur seront adressés à cet effet.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ECOLE DOCTORALE

ARTICLE 8 :

Le Conseil Régional d'Aquitaine s'engage à attribuer chaque année civile à la Ville de Bordeaux une subvention pour la réalisation du programme d'actions éducatives et culturelles de l'Opéra de Bordeaux fixé par la présente convention, avec une attention particulière aux projets qui, à partir des établissements scolaires et tout particulièrement des lycées, participent à la mise en œuvre de stratégies de développement local.

Cette subvention s'intégrera dans la subvention annuelle attribuée par le Conseil Régional d'Aquitaine pour l'Opéra de Bordeaux.

ARTICLE 9 :

La Ville de Bordeaux s'engage à soutenir la démarche pédagogique et éducative de l'Opéra de Bordeaux en :

- mobilisant les compétences de ses services (Culture, Education, Politique de la Ville, Vie des Quartiers, Universités, etc.)

- attribuant des moyens financiers spécifiques qui seront dans ce cadre identifiés au titre des différents services concernés

- fournissant des locaux permettant le développement de ces actions.

ARTICLE 10 :

L'Opéra de Bordeaux se propose, pour remplir cette mission d'intérêt général, de créer une Direction de l'action culturelle, du développement territorial et de la formation, d'éditer chaque saison, une plaquette présentant l'ensemble des initiatives en direction des nouveaux publics, des objets de communication (affiches, dépliants) et de travailler en partenariat avec le réseau des opérateurs investis de missions de même nature.

L'Opéra s'engage à faire figurer les partenaires sur les documents publiés.

ARTICLE 11 :

Pour élargir l'action sur le plan de la région, des conventions complémentaires seront recherchées avec les départements, en association étroite avec les Inspections Académiques, les Conseils Généraux et les collectivités locales concernées.

Tremblay-Johanne, 2011, Aux fonds du grand escalier, Doctorat/Avignon, France, Université d'Avignon.

ARTICLE 12 :

La présente convention d'objectifs est signée pour une durée de trois années scolaires : 2000/2001, 2001/2002, 2002/20003, renouvelable après accord de l'ensemble des signataires.

En cas de non respect des engagements réciproques par l'une ou l'autre des parties, la présente convention pourra être résiliée.

Fait à Bordeaux, le 13 septembre 2000

Pour le Préfet de la Région d'Aquitaine, Préfet de la Gironde, et par délégation
Le Directeur Régional des Affaires Culturelles d'Aquitaine

Monsieur Michel BERTHOD

Le Recteur de l'Académie de Bordeaux, Chancelier des Universités d'Aquitaine

Monsieur Pierre le MIRE

Le Président du Conseil Régional d'Aquitaine

Monsieur Alain ROUSSET

Le Maire de la Ville de Bordeaux

Monsieur Alain JUPPÉ

Le Directeur de l'Opéra de Bordeaux

Monsieur Thierry FOUQUET

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION OPÉRA NATIONAL DE LYON
2006 – 2010

Entre,

L'Etat (ministère de la Culture et de la Communication), représenté par le préfet de la région Rhône-Alpes, préfet du Rhône,

La Ville de Lyon, représentée par le maire de Lyon,

La Région Rhône Alpes, représentée par le président du conseil régional,

Le Département du Rhône, représenté par le président du conseil général,

Et

L'Association « Opéra national de Lyon », représentée par son président,

Vu la charte des missions de service public pour le spectacle vivant élaborée par le ministère de la Culture et de la Communication en 1998 ;

Considérant :
- le bilan et les résultats de la convention précédente 2001-2005 au titre du label d'Opéra national,
- le rapport d'inspection et d'évaluation de la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles du ministère de la Culture et de la Communication en date du 28 juin 2005,
- l'évolution qualitative et quantitative des activités de l'Opéra au cours des dix dernières années grâce à l'important effort budgétaire de ses partenaires publics,
- et la volonté de ces derniers réunis pour poursuivre le soutien apporté à la politique de recherche d'excellence artistique de l'Opéra national de Lyon ;

Il est convenu ce qui suit :

PRÉAMBULE

Inscrit dans un réseau national et international de collaborations artistiques et culturelles, l'Opéra national de Lyon constitue un pôle d'excellence, de production et de formation dans les domaines lyrique, chorégraphique et musical. Ayant vocation à se situer parmi les grandes maisons d'opéra en France et en Europe, il bénéficie depuis le premier janvier 1996 du label d'Opéra national accordé par le ministère de la Culture et de la Communication.

Dans la continuité des précédents contrats (1996-2000, 2001-2005), les parties signataires expriment leur volonté de poursuivre leur soutien aux activités de l'Opéra national de Lyon afin d'assurer les conditions d'un partenariat pérenne.

Leur engagement vise à encadrer et garantir les conditions d'un budget stabilisé :
- pour poursuivre la politique de recherche d'excellence artistique et de rayonnement, selon les orientations générales fixées au titre I ;
- pour exercer les missions permanentes indiquées au titre II ;
- pour conforter et développer l'emploi, notamment dans des formes stables, conformément aux dispositifs du titre III.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE I – ORIENTATIONS GENERALES FIXEES PAR LES PARTENAIRES FINANCIERS

Article I – 1

Dans le plein respect du projet artistique global auquel souscrivent les parties signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra national de Lyon s'inscrit dans leur politique de soutien à la création et à la diffusion lyrique, musicale et chorégraphique, à la fois sur le plan artistique, culturel et de l'action territoriale.

Pour l'Etat, la Ville de Lyon, la Région Rhône-Alpes et le Département du Rhône, l'Opéra national de Lyon constitue :

- un pôle de création, de formation et de production artistiques (opéra, musique et danse) de dimension nationale et internationale ;

- un pôle d'excellence de production lyrique musicale et chorégraphique qu'ils ont souhaité – par leur soutien sur une durée de dix années – renforcer dans son identité et son rayonnement, afin d'en développer et d'en mettre en valeur les différentes composantes artistiques, dans le sens d'un rapprochement et d'une meilleure cohésion de leurs projets respectifs.

Article I – 2

Au titre du renouvellement de la convention d'Opéra national pour la période 2006-2010, le projet de l'Opéra national de Lyon visé à l'article 2-1 ci-après intègre les missions et les priorités suivantes :

- une recherche de l'excellence artistique, prenant en compte l'étendue du répertoire lyrique et des écritures chorégraphiques (français et étranger du baroque à nos jours) et la diversité de la création contemporaine ;

- la permanence des missions du ballet en tant que compagnie de création et de répertoire néo-classique et contemporain ;

- la valorisation des forces artistiques permanentes et des métiers techniques et administratifs de l'Opéra ;

- l'inscription de l'Opéra national de Lyon dans des réseaux de collaborations, notamment par le développement d'une politique de commandes, de production et d'échanges avec les principaux théâtres lyriques à l'échelle européenne ;

- la mise en œuvre et l'adaptation d'une politique de formation et d'insertion professionnelle de jeunes artistes français et étrangers, en cohérence et en synergie avec les institutions d'enseignement spécialisé du réseau national et régional ;

- l'inscription dans une politique de médiation culturelle innovante, orientée vers l'élargissement des publics ;

- le développement d'une politique d'implication territoriale, de production et de diffusion décentralisées.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE II – DISPOSITIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES – MISSIONS PERMANENTES

Article 2-1 – Direction artistique

La responsabilité générale de la direction artistique de l'Opéra national de Lyon est assurée pleinement par le directeur général. Outre les missions permanentes mentionnées par la convention, le projet artistique porté par le directeur général en exercice est annexé à la présente sous la forme d'un document d'orientation générale (annexe 1).
En cas de changement au poste de directeur général de l'Opéra national de Lyon, le projet artistique correspondant fait l'objet d'un avenant à la convention.

Le directeur général est entouré dans ses responsabilités artistiques par un directeur de la danse et un chef d'orchestre permanent.

Article 2-2 – Forces artistiques permanentes et emploi artistique

L'Opéra national de Lyon développe son activité en s'appuyant sur les effectifs des personnels artistiques permanents suivants sous contrats de la Ville de Lyon et de l'Association, recrutés à l'échelle internationale (chiffres à la date du 1er janvier 2005) :

- **L'orchestre de l'Opéra national de Lyon,**
  formé de 61 musiciens placés sous la responsabilité d'un chef permanent.
- **Le chœur de l'Opéra national de Lyon,**
  formé de 34 chanteurs et un pianiste-accompagnateur, placés sous la responsabilité d'un chef de chœur.
- **Le ballet de l'Opéra national de Lyon,**
  composé de 31 danseurs, deux maîtres de ballet et un pianiste répétiteur, placés sous la responsabilité du directeur de la danse.
- **La maîtrise de l'Opéra de Lyon,**
  formée d'un minimum de 80 élèves maîtrisiens, d'un chef de chœur, d'un pianiste-accompagnateur, de professeurs à temps partiel, placés sous la responsabilité d'un directeur des études.
- **Le studio de l'Opéra de Lyon,**
  Les artistes en formation sont recrutés chaque saison dans le cadre de productions spécifiques de l'Opéra national de Lyon. Ils font l'objet d'un encadrement approprié aux contraintes du spectacle (voir article 3-1 et annexe 1).

Le recours à des emplois artistiques non permanents, fonctionnellement et artistiquement justifiés, s'inscrit dans le respect rigoureux de la législation du travail et des contrôles qui peuvent s'exercer dans ce cadre.

Article 2-3 – Mission de production, de création et d'accueil d'artistes en résidence

L'Opéra national de Lyon maintient et développe un répertoire lyrique et chorégraphique constitué pour le moins chaque saison de :

- ***concernant le répertoire lyrique :***
  - une production contemporaine, soit cinq sur la durée de la convention
  - quatre nouvelles productions au moins, y compris les coproductions
- ***concernant le répertoire chorégraphique :***
  - une création
  - deux entrées au répertoire de la compagnie
- ***concernant l'activité de concerts :***
  - entre trois et cinq programmes symphoniques par saison.

L'Opéra national de Lyon conduit une politique de commande d'œuvres lyriques et chorégraphiques.
Concernant le répertoire d'opéra, il commandera sur la durée de la présente convention à des compositeurs d'envergure internationale au moins trois opéras, parmi les cinq productions contemporaines envisagées ci-dessus.
L'activité de production de concerts de l'orchestre et des chœurs de l'Opéra sera réalisée en complémentarité et cohérence avec l'orchestre national de Lyon.
La programmation chorégraphique s'appuie sur une collaboration régulière avec l'orchestre.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'Opéra conduit également une politique complémentaire d'accueil et d'invitation, notamment en faveur des formations de musique baroque et des compagnies de danse internationales. Cette mission est assurée à Lyon en complémentarité de l'activité des autres institutions de diffusion de la ville.

En outre, l'Opéra développe des résidences de création avec des artistes, dont l'objet est la réalisation d'un spectacle ou d'une action artistique significative dans son ampleur et dans ses effets.
Ces résidences peuvent concerner :
- des équipes individuelles : metteurs en scène/chefs d'orchestre, compositeurs, chorégraphes ;
- des formations ou compagnies constituées : compagnies dramatiques et chorégraphiques, ensembles instrumentaux dans tous les domaines de la musique : baroque, classique, contemporain, jazz, musique traditionnelle, etc.

Chaque saison, dans un souci d'amortissement artistique et financier, des productions lyriques et chorégraphiques peuvent faire l'objet de reprises. Dans un souci de sensibilisation et de formation, la programmation inclut des productions lyriques et chorégraphiques pouvant concerner le jeune public.

Article 2-4 – Mission de diffusion et implication territoriale

L'Opéra national de Lyon programme chaque saison :
- entre 75 et 85 représentations lyriques ;
- entre 65 et 75 représentations chorégraphiques.

Au sein de ce volume d'activité, il programme à Lyon et dans la région Rhône-Alpes :
- entre 65 et 75 représentations lyriques, dont une fourchette de 8 à 15 dans la région ;
- entre 33 et 42 représentations chorégraphiques, dont une fourchette de 6 à 12 dans la région ;
- entre 8 et 12 concerts, dont une fourchette de 3 à 5 dans la région ;
- entre 80 et 100 représentations à l'amphithéâtre.

Parmi ces représentations, un certain nombre sera réservé chaque saison au jeune public.

L'Opéra national de Lyon poursuit les collaborations privilégiées établies avec les institutions culturelles implantées dans la région (scènes nationales et centres dramatiques et chorégraphiques nationaux, festivals, théâtres de ville, conservatoires, etc.), sous réserve des contraintes techniques des lieux d'accueil et des productions concernées.
Cette politique volontariste de diffusion décentralisée est encouragée par la production de formats adaptés et par la prise en charge par l'Opéra national de Lyon sur son budget général de la majeure partie des charges fixes, seules étant valorisées auprès des structures d'accueil les charges variables (cachets, voyages et transports, défraiements).

L'Opéra national de Lyon recherche également des possibilités de diffusion nationale et internationale de ses productions lyriques, notamment par le développement d'une politique de coproduction et de tournée avec les autres maisons lyriques à l'échelle internationale, notamment dans le cadre du réseau ***Opéra Europa*** dont il est membre. Cette politique de diffusion nationale et internationale constitue une priorité pour le rayonnement du ballet de l'Opéra national de Lyon. Sous réserve des retombées particulières en terme d'exposition et de rayonnement internationaux pour l'institution, ainsi que des aides publiques spécifiques à la diffusion culturelle à l'étranger, cette politique est menée dans le strict respect des équilibres budgétaires.

Article 2-5 – Orientation pour le développement d'une politique audiovisuelle

Dans la continuité de l'action déjà menée, l'Opéra national de Lyon poursuit sa politique audiovisuelle (disque, DVD, cédérom, diffusion radiophonique et télévisuelle, documentaire, etc.), source de rayonnement du théâtre, d'élargissement de l'audience et de meilleur amortissement artistique et financier des productions.

L'Opéra national de Lyon veut favoriser un développement de ces activités en disposant d'un accord-cadre compétitif avec les artistes permanents (musiciens, danseurs et artistes du chœur) et en incluant dans les engagements des maîtres d'œuvres et des artistes invités la cession de leurs droits audiovisuels sur la reproduction et la diffusion de leur œuvre et/ou de leur interprétation.

La production audiovisuelle de l'Opéra national de Lyon comporte au moins chaque année :
- deux diffusions radiophoniques ;
- au moins un enregistrement destiné à la télédiffusion, à la réalisation d'un phonogramme ou d'un vidéogramme du commerce.

En fonction de l'intérêt artistique et culturel du projet audiovisuel, l'Opéra national de Lyon peut participer techniquement ou financièrement, en qualité de producteur ou de co-producteur, au montage de la production.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE III – DISPOSITIONS RELATIVES À LA FORMATION, L'INSERTION ET LA RECONVERSION PROFESSIONNELLES ET A LA RESPONSABILITE SOCIALE ET CITOYENNE

Article 3-1 – Mission de formation et d'insertion professionnelle

L'Opéra national de Lyon met en œuvre un programme de formation et d'insertion professionnelle visant à professionnaliser l'entrée dans les métiers du théâtre lyrique et à mieux accompagner les parcours professionnels.
Les actions de ce dispositif sont conçues à destination des élèves de la maîtrise, des jeunes artistes du studio de l'Opéra national de Lyon et de l'atelier du ballet de l'Opéra national de Lyon.

◦ *La maîtrise de l'Opéra national de Lyon* a pour vocation de former de jeunes enfants scolarisés, du CE1 à la 3ème.
Le fonctionnement de la maîtrise, dont la formation est réalisée pendant le temps scolaire en horaires aménagés, fait l'objet d'une convention avec le ministère de l'Education nationale.

◦ *Le studio de l'Opéra national de Lyon* a pour vocation de repérer de jeunes chanteurs et d'accompagner dans la durée leur développement professionnel, en cohérence et en synergie avec les efforts déployés par les conservatoires nationaux supérieurs et les autres structures en charge de la formation artistique.
Les actions d'insertion professionnelle sont développées au cours de productions spécifiques de la saison et font l'objet d'une préparation et d'un encadrement adapté aux besoins de jeunes artistes (voir annexe I).

◦ *L'atelier du ballet de l'Opéra national de Lyon,* dont le projet de création est à l'étude, a pour vocation de constituer une cellule d'insertion professionnelle au sein du ballet de l'Opéra national de Lyon. Cette cellule, fonctionnant en synergie avec les écoles et centres de formation recrutant à l'échelle nationale et internationale et en collaboration avec les institutions de la formation professionnelle (Région, Afdas, Cnfpt, etc.), doit permettre à de jeunes danseurs de se préparer au métier d'interprète par la pratique de la scène et du terrain.
S'agissant d'une action nouvelle, la direction de l'Opéra devra rechercher des financements spécifiques pour l'exercice de cette mission.

A terme, ces dispositifs ont pour vocation de s'étendre à tous les métiers de la production lyrique et chorégraphique (metteurs en scène, chefs d'orchestre, musiciens d'orchestre, chorégraphes, etc.)

Un comité technique, placé sous la responsabilité du directeur général, en liaison avec les services du ministère de la Culture et de la Région Rhône-Alpes, se réunira autant de fois que de besoin afin d'assurer le suivi de ces actions de formation et d'insertion, tant sur le plan artistique que pédagogique.

Article 3-2 – Politique interne de formation et de reconversion des artistes permanents

L'Opéra national de Lyon dispense en faveur de ses artistes permanents les actions de formation nécessaires au maintien au plus haut niveau de leurs capacités techniques et artistiques.
Il poursuit à l'égard des danseurs une politique concertée de reconversion (sensibilisation, anticipation, assistance dans la mise au point d'un nouveau projet professionnel, formations diplômantes, formation professionnelle) destinée à leur ouvrir les perspectives d'une deuxième carrière et à mettre en œuvre sa réalisation.
Ce dispositif d'aide à la reconversion se traduit notamment par le maintien pendant une durée maximale d'un an du salaire du danseur pour lui permettre de mener à bien son projet de reconversion.
Ce dispositif, en cours d'installation pour les artistes du chœur, peut à terme être étendu aux musiciens de l'orchestre dans des conditions à étudier.

Article 3-3 –Valorisation des métiers et savoir-faire artistiques et techniques

Cette orientation nouvelle vise à valoriser, notamment du point de vue de la formation professionnelle, le potentiel de connaissances et de transmission du savoir-faire lié aux métiers spécifiques ou rares de l'opéra et du spectacle vivant, représentés à l'Opéra national de Lyon.
La mise en place d'une formation spécifique à certains métiers techniques, notamment ceux du décor et du costume, pourra être étudiée en collaboration et en complémentarité des formations déjà existantes (établissements professionnels du second degré de la région et écoles supérieures de théâtre).
S'agissant d'une action nouvelle, la direction de l'Opéra devra s'attacher à rechercher des financements spécifiques pour l'exercice de cette mission, notamment auprès de partenaires publics et privés compétents (voir annexe I).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 3-4 – Responsabilité sociale et citoyenneté

L'Opéra national de Lyon entend mener une politique de gestion solidaire et responsable, en conciliant efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement.

3-4-1 – Mission éducative

L'Opéra national de Lyon développe une politique d'éducation artistique des jeunes, en collaboration avec les instances de l'Education nationale, qui consiste à les sensibiliser aux activités lyriques et chorégraphiques, notamment par :
- l'accueil de classes à l'Opéra (visites, répétitions, programmations scolaires et lycéens à l'Opéra, rencontres avec les artistes, etc.) ;
- l'animation d'ateliers artistiques dans les établissements scolaires ;
- la réalisation d'outils et de supports pédagogiques pour les enseignants.

Pour ce qui concerne la Région Rhône-Alpes, ces actions donneront lieu à des financements spécifiques, indépendants de la présente convention, dans le cadre de marchés publics.

Un comité technique, placé sous la responsabilité du directeur général, en liaison avec les services des ministères de la Culture et de l'Education nationale et de la Région, se réunira autant de fois que de besoin afin d'assurer le suivi de ces actions éducatives.

3-4-2 – Mission d'action culturelle

L'Opéra national de Lyon développe une politique d'action culturelle destinée à mobiliser autour de projets artistiques des jeunes et des adultes en situation de précarité économique ou d'éloignement culturel ou socio-géographique.
Ces actions, fondées sur la proximité et une approche participative, concernent :
- le public défavorisé au travers de projets mis en œuvre conjointement avec les acteurs œuvrant dans les quartiers en difficulté (éducateurs, animateurs spécialisés et associations) ;
- les publics spécifiques (handicapés, milieu hospitalier, milieu carcéral, etc.) à travers des projets ou interventions de terrain.

Les artistes permanents et les activités de l'amphithéâtre de l'Opéra national de Lyon sont étroitement associés à cette double démarche.

Un comité technique, placé sous la responsabilité du directeur général, composé des différentes instances œuvrant en faveur de la Politique de la Ville, assure le suivi de ces actions, au cours de deux réunions chaque saison.

3-4-3 – Mission d'accessibilité tarifaire

L'Opéra national de Lyon doit proposer une politique tarifaire attractive, ajustée à la diversité des publics (tarif jeune, carte Rhône-Alpes MRA, Pass'Culture, solidarité) et en équilibre avec la préservation d'un niveau significatif de ressources propres.
Les tarifs seront définis et approuvés chaque saison par le bureau de l'Association.

L'Opéra national de Lyon met en œuvre une action d'observation détaillée des données relatives aux publics, notamment par le suivi d'indicateurs de référence (fréquentation, abonnements, billetterie…) ou la réalisation d'enquêtes ciblées. Ces données constituent un élément d'analyse pour l'évaluation prévue à l'article 5-2.

3-4-4 – Mission de développement durable

L'Opéra national de Lyon s'engage dans un processus de développement durable, respectueux des bonnes pratiques envers les droits de l'homme, les droits du travail et l'environnement. L'objectif est de réduire les risques pour la santé et la sécurité, de promouvoir l'innovation sociale, de préserver l'énergie et les ressources naturelles, de sensibiliser les parties prenantes de l'Opéra aux questions écologiques et de les mobiliser sur des pratiques innovantes. Un code de bonne conduite sera élaboré à cet effet et une évaluation sera conduite annuellement.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE IV – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Article 4-1 – Documents financiers

4-1-1 Le budget prévisionnel de l'Opéra national de Lyon est adressé aux membres du bureau de l'Association au moins trois mois avant le début de l'exercice de référence.
4-1-2 Le budget prévisionnel définitif approuvé par l'assemblée générale de l'Association est adressé aux membres du bureau de l'Association au plus tard un mois après le début de l'exercice.
4-1-3 Une situation comptable au 30 juin de chaque année (bilan et compte de résultat) devra être réalisée sous le contrôle du commissaire aux comptes de l'Association et communiquée aux partenaires financiers dans les quatre mois.
4-1-4 Le compte rendu des activités, le compte de résultat et le bilan de l'année précédente sont communiqués aux membres du bureau de l'Association avant la fin du premier semestre de l'année en cours.
4-1-5 Un budget prévisionnel actualisé à la fin du premier semestre est communiqué aux membres du bureau de l'Association avant le 30 septembre de l'année en cours.
4-1-6 Une situation de l'activité audiovisuelle et des recettes de mécénat devra être présentée chaque année au Comité de suivi.

Article 4-2 – Engagements des partenaires financiers

4-2-1 Dans le cadre d'un engagement pluriannuel dont l'échéancier financier prévisionnel est annexé à la présente convention (annexe II), chacun des partenaires, par la voix de ses représentants au bureau de l'Association, confirme au président de l'Opéra national de Lyon le montant prévisionnel de la subvention qu'il lui attribue au début de l'exercice de référence.
4-2-2 Les subventions versées par les collectivités publiques ont pour objet de permettre l'accessibilité des spectacles de l'Opéra national de Lyon au plus grand nombre.
Chaque année, il sera présenté au comité de suivi, prévu à l'article 5-1, un budget d'exécution faisant ressortir :
- les tarifs pratiqués ;
- et ceux qui auraient été pratiqués sans les subventions.

Cette présentation sera accompagnée de propositions tarifaires pour l'exercice suivant, établies en fonction des subventions attendues.
4-2-3 Le versement des subventions sera effectué par chacune des collectivités publiques, sous forme de deux ou trois versements par année civile. Un acompte pourra être versé en début d'exercice, sur présentation d'un budget prévisionnel et d'un plan de trésorerie établis par l'Opéra national de Lyon.
4-2-4 La réalisation des objectifs définis aux titres II et III est liée au respect de l'échéancier financier ci-joint.
4-2-5 La subvention annuelle de l'Etat sera créditée au compte de l'Association "Opéra national de Lyon" selon les procédures comptables en vigueur sur présentation d'un dossier de demande de subvention comportant l'ensemble des pièces réglementaires, notamment le programme artistique et le budget prévisionnel de l'exercice en cours, ainsi que les comptes administratifs approuvés de l'exercice précédent.
- Un premier acompte sera versé au début d'exercice budgétaire, sur la base d'un montant maximum de 50 % de la subvention attribuée l'année précédente, et sur présentation du budget prévisionnel.
- Le solde fera l'objet d'un engagement en une fois dès réception des crédits correspondants.

4-2-6 Le soutien de la Ville de Lyon, en sus de l'engagement financier visé à l'article 4-2-1, consiste à mettre en outre à disposition de l'Association « Opéra national de Lyon » des personnels et des locaux.
Des conventions particulières fixent entre la Ville et l'Association les modalités de ces mises à disposition.
4-2-7 Pour aider l'Opéra national de Lyon à assurer ses missions, les collectivités territoriales lui accorderont annuellement, sur sa demande faite avant le 31 décembre de l'année précédente, après instruction du dossier, et sous réserve d'inscription des crédits au budget correspondant, une subvention dont le montant sera fixé chaque année par arrêté attributif de subvention.
La subvention annuelle sera versée selon les modalités prévues par arrêté attributif de subvention et sous réserve des règles de caducité prévues par chaque assemblée. Un premier acompte de 50 % sera versé au vu d'un budget prévisionnel et le solde sur présentation de justificatif de l'utilisation de la subvention.

Article 4-3 – Gestion budgétaire

La gestion budgétaire de l'Opéra national de Lyon doit veiller
- à un encadrement rigoureux des coûts artistiques et au contingentement des frais de fonctionnement ;
- à contenir les dépenses de fonctionnement, en maîtrisant aussi bien l'augmentation des charges fixes que celle des coûts variables ;
- à diversifier et accroître ses ressources, notamment par un développement du partenariat privé et du mécénat, dans le strict respect de ses missions de service public et du maintien de l'accessibilité au plus grand nombre ;

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- à maintenir un fonds de réserve d'un million cinq cent mille Euros, capable d'assurer 28 jours de fonctionnement de l'établissement.

Dans le cas où ce seuil serait dépassé, l'assemblée générale de l'Association pourra décider de prélèvements sur le fonds de réserve destinés à financer des projets prioritaires d'équipement ou d'investissement conformes à l'objet social, et autres que ceux qui sont à charge du propriétaire.

Article 4-4 – Evolution structurelle et statutaire

Dans le but d'assurer une meilleure lisibilité financière de l'activité, de favoriser un partenariat dynamique et pérenne des différentes collectivités publiques et de mettre en cohérence les statuts des personnels, les signataires conviennent d'étudier l'évolution du statut actuel de l'Opéra national de Lyon vers un mode de gestion partenarial adapté à ses objectifs.

Article 4-5 – Recrutements

La nomination du directeur général de l'Opéra national de Lyon par le bureau de l'Association, est réalisée dans le cadre d'une procédure de recrutement sur projet, après appel à candidatures internationales.
Les nominations du directeur de la danse et du chef permanent sont réalisées par le bureau sur proposition du directeur général.
Ces nominations sont soumises à l'agrément du ministre de la Culture et de la Communication et du maire de Lyon.
La nomination du directeur adjoint est réalisée par le bureau sur proposition du directeur général.

Article 4-6 - Communication

L'Opéra national de Lyon s'engage à faire figurer le label « Opéra national » ainsi que le concours financier des signataires par tout moyen approprié sur l'ensemble de ses supports de communication au moyen de la mention « L'Opéra national de Lyon est conventionné par le ministère de la Culture et de Communication, la Ville de Lyon, la Région Rhône-Alpes et le Département du Rhône ».
Il fournira, à la demande des signataires, et en conformité avec le code de la propriété intellectuelle, tous les documents (textes, photographies) utiles à la réalisation de supports de communication ou de manifestations destinées à la promotion de leur politique culturelle. En sa qualité de propriétaire de ces œuvres de l'esprit, l'Opéra national de Lyon garantit expressément à ses partenaires l'exercice paisible de leur utilisation.

TITRE V – DISPOSITIONS RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION DES MISSIONS

Article 5-1 – Comité de suivi

Un comité de suivi, composé des représentants des partenaires publics signataires, est chargé de l'examen et du suivi des missions inscrites au titre de la présente convention et sur la base du projet artistique et culturel porté en annexe I. Il examine en particulier :
- l'état d'exécution du budget de l'année en cours et l'élaboration du budget prévisionnel pour l'exercice suivant, notamment sur la base des orientations budgétaires fixées à l'article article 4-2.
- le bilan financier de l'année écoulée,
- la réalisation de la saison précédente, notamment à partir du rapport annuel du directeur général, ainsi que les orientations de la saison suivante. Pour ce faire, le projet de programmation et d'action est communiqué aux membres du comité au moins un an avant le début de la saison concernée.

Le comité de suivi est également informé régulièrement des données relatives à la gestion courante de l'établissement. Il est saisi au préalable, pour avis, des décisions envisagées susceptibles de modifier l'économie générale de l'établissement (évolution de l'organigramme, création de postes…).

Le comité de suivi se réunit au moins deux fois par an sur invitation du directeur général ou sur demande de l'un de ses membres. Les réunions, convoquées au moins un mois à l'avance par le directeur général, coïncident en amont aux réunions des instances de l'Association « Opéra national de Lyon », afin que celles-ci puissent être informées des travaux et avis du comité de suivi.

Le contrôleur de gestion de la Ville de Lyon et le commissaire aux comptes de l'Association, dans le cadre de leurs missions respectives, collaborent à l'établissement des documents financiers fournis au comité de suivi et aux instances de l'Association.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 5-2 – Evaluation

La réalisation des missions inscrites au titre de la présente convention fait l'objet d'un rapport annuel du directeur général de l'Opéra national de Lyon. Il est présenté au comité de suivi tel que décrit à l'article 5-1.
Un rapport intermédiaire est fourni aux membres du bureau de l'Association dès le début de la quatrième année de la présente convention.

La réalisation des objectifs de la présente convention fera l'objet simultanément d'une évaluation par le service de l'inspection et de l'évaluation de la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles du ministère de la Culture et de la Communication, notamment eu regard des orientations fixées à l'article 1-1.
L'évaluation s'attachera par ailleurs à apprécier le bon fonctionnement des différentes instances de concertation, de suivi et de contrôle financier prévues par la convention. Le rapport d'évaluation devra être rendu au plus tard le 1er septembre 2009.

Article 5-3 – Indicateurs et ratios

Seront annuellement produits les éléments informatifs suivants :

- . recettes de billetterie/dépenses de production artistique
- . dépenses de production artistique/total des charges
- . recettes issues de coproductions et des tournées/recettes de billetterie totale
- . fréquentation : places disponibles/billets vendus/invités
- . charges de structure/budget général
- . masse salariale du personnel permanent/masse salariale totale
- . masse salariale du personnel temporaire/masse salariale totale
- . masse salariale des personnels artistique/technique/administratif/masse salariale totale
- . volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel

TITRE VI – DURÉE ET CONDITIONS DE RÉSILIATION ET DE RENOUVELLEMENT

Article 6-1 – Clause de résiliation

En cas de non-respect des engagements inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une des parties, à l'expiration d'un délai de six mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure.

Article 6-2 – Durée et conditions de renouvellement

La présente convention est conclue pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2006. Elle prendra effet après adoption dans des termes identiques par l'Etat et les assemblées délibérantes concernées. Les conditions de son renouvellement feront l'objet d'une négociation à partir du 1er janvier 2009, notamment dans le cadre des travaux du comité mentionnés à l'article 5-1 qui devra être finalisée avant le 31 décembre 2009.

Article 6-3 – Attribution de compétence

En cas de conflit, le tribunal compétent est le tribunal administratif de Lyon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 6-4 – Annexes
Les annexes ci-après font partie intégrante de la présente convention.

Fait à Lyon, en cinq exemplaires originaux, le 7 mars 2006

Pour l'État,
Le préfet de la Région Rhône-Alpes
Préfet du Rhône

Jean-Pierre LACROIX

Pour la Ville de Lyon,
Le maire

Gérard COLLOMB

Le président
du conseil régional
Rhône-Alpes

Jean-Jack QUEYRANNE

Le président
du conseil général
du Rhône

Michel MERCIER

Le président
de l'association

Jacques VISTEL

La vice-présidente

Bernadette LACLAIS

Le vice-président

Jean-Jacques PIGNARD

L'adjoint à la culture

Patrice BEGHAIN

10

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ANNEXES

ANNEXE I

Projet d'orientation générale de l'Opéra national de Lyon
Direction générale : Serge Dorny

ANNEXE II

Echéancier prévisionnel des engagements financiers 2006-2010
(Etat – Ville de Lyon – Région Rhône-Alpes – Département du Rhône)

ANNEXE III

Glossaire des vocables utilisés dans la convention

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

I. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

1. L'EXCELLENCE

1.1. VALORISER L'HÉRITAGE

1.1.1. Objectif
S'appuyer sur trois siècles d'opéra à Lyon, dont l'histoire, notamment dans les trois dernières décennies, avec « l'Opéra Nouveau » et « l'Opéra Nouvel », a été jalonnée de créations et d'innovation.

1.1.2. Modalités
Imposer une véritable « image de marque » en conjugnant davantage les synergies des différentes composantes de la maison : ballet, orchestre, choeurs, maîtrise et Nouveau Studio.

1.2. RENOUER AVEC L'INNOVATION

1.2.1. Objectif
Susciter un autre regard et une autre écoute du spectateur sur l'opéra et la danse, en ayant recours de manière permanente à la découverte et à l'invention.

1.2.2. Modalités
Faire émerger de nouvelles formes et modes de présentation (créations-esquisses, festivals ou cycles, produits et formats issus des technologies nouvelles, etc.)
Restituer ou réhabiliter d'anciennes formes ou ouvrages à travers des commandes, montages, collages-restitutions d'oeuvres méconnues, opéras en un acte, tragédies lyriques, opéras-ballets, etc.
Mettre en relief l'actualité de l'art lyrique et de la danse et leurs résonances aujourd'hui :
> à travers une dramaturgie thématique (cycles thématiques autour des grandes passions humaines : amour et jalousie, dévouement et fidélité, vengeance et haine, ambition et fatalité, etc.) pour l'Opéra.
> par une exposition dans d'autres contextes pour la danse (par exemple, biennale d'art contemporain, performances dans la ville, etc.….)

1.3. DÉVELOPPER UNE IDENTITÉ PROPRE

1.3.1. Objectifs
Echapper à la standardisation et à la sclérose, ces dangers qui guettent aujourd'hui les maisons d'opéra.
Imposer un style distinctif, une originalité propre, fondés sur la proximité et la vitalité.

1.3.2. Modalités
Développer une relation privilégiée des artistes, du public et de la maison, fondée sur la fraîcheur et l'intensité, mais aussi la continuité, la fidélité, l'enracinement (résidences d'artistes, cycles, travail sur la durée, etc.…)
Instaurer de nouvelles façons de travailler au sein de la maison, génératrices de « liens », de « traces », autant de sources de démultiplication et de propagation du geste artistique (utilisation du multimédia à des fins didactiques, etc.).
Développer des formes originales de production, de présentation et d'exploitation, notamment dans une action dynamique et synergique au sein de la région (créateurs et institutions).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2. L'ACCESSIBILITE

2.1. ENRACINER L'OPÉRA ET LE BALLET DANS LA VILLE

2.1.1. Objectifs
Révéler un bâtiment vibrant au cœur de la ville en symbiose avec son environnement (accessibilité et circulation intérieure, liaison avec le quartier et la ville) En toutes circonstances, et dans tous les aspects du projet artistique, sortir la maison de « son splendide isolement ».

2.1.2. Modalités
Ouvrir le théâtre à tous les publics
Promouvoir une maison de la voix et du mouvement qui favorise le dialogue du public avec les artistes permanents (orchestres, chœurs, maîtrise, ballet), les artistes en résidence, ceux du nouveau studio, et créer des liens avec les autres disciplines (cinéma, théâtre, arts plastiques, etc.) et les autres cultures. Créer un service de développement culturel, chargé d'un travail pédagogique et de proximité. Assurer la présence « hors les murs », dans les quartiers, des différentes composantes artistiques de la maison : ballet, orchestre, chœurs, maîtrise, nouveau studio.

2.2. ELARGIR L'AUDIENCE

2.2.1 Objectifs
Augmenter ou diversifier l'offre de spectacles par de nouveaux modes de présentations (festivals, cycles, nouvelles formes et approches périphériques, etc.) Recentrer la programmation de l'amphithéâtre sur la voix et le mouvement, en complément attractif des activités de la maison et/ou comme éclairage du contenu du projet artistique.

2.2.2. Modalités

2.2.2.1 Accroître la fréquentation et rechercher de nouveaux publics (travail de sensibilisation et d'éducation à développer tant en direction des jeunes que des adultes, développement de nouveaux outils pédagogiques, etc.). Elargir le cercle du public par des initiatives adaptées du service de développement culturel envers le tissu associatif.

2.2.2.2. Optimiser l'accessibilité par des techniques d'approche du public appropriées : moderniser la tarification, restructurer les méthodes de fidélisation, développer les partenariats avec l'environnement économique et social, etc.)

2.3. INSCRIRE L'OPÉRA DANS SON ÉPOQUE

Il s'agit aussi bien ici de l'opéra, forme artistique, que de l'Opéra, institution.

2.3.1. Objectif
Engager l'institution dans une démarche civique et réactive aux problèmes et réalités de la société, tant par les préoccupations de la programmation, que par l'attention portée à tous les publics.

2.3.2. Modalités
Adopter, grâce aux nouveaux médias et technologies actuelles, une communication en phase avec notre époque, rendant pour tous, le projet artistique lisible et participatif, et le fonctionnement de la maison transparent (facilité et rapidité des informations, accessibilité du bâtiment et des activités, interactivité de la production grâce à un suivi des activités sur internet, etc.)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

3. LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Il s'agit de conférer à la production, à la diffusion des oeuvres, à la gestion des ressources artistiques et d'une manière générale au fonctionnement de l'institution, par une vision à long terme, une dimension civique, tant d'un point de vue artistique qu'économique.

3.1. LA PRODUCTION

Constituer un répertoire et en assurer par sa rotation le meilleur amortissement.
Capitaliser l'investissement artistique par la fidélisation des équipes de production.
Mobiliser sur des projets communs les autres ressources et équipements artistiques de la ville, du département et de la région (MC2 Grenoble, CNSMD de Lyon, CNR de Lyon, Studio 24 de Villeurbanne, Théâtre de la Renaissance d'Oullins, Comédie de Valence, Chapelle de la Trinité, etc.)

3.2. LA DIFFUSION DES OEUVRES

Diffuser les productions à l'échelle régionale, nationale et internationale.
Relancer la stratégie audiovisuelle de l'Opéra national de Lyon (disques, DVD cédéroms, diffusions radio et télévisuelles, etc.), source de rayonnement de la maison, d'élargissement de l'audience et d'amortissement (artistique et financier).
Favoriser de toutes parts une politique d'échange et de coproduction par le développement de partenariats artistiques et économiques

3.3 L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ARTISTES

Détecter et former les professionnels de demain, en collaboration avec le CNSMD, l'ENSATT et les autres structures de formation.
Optimiser le démarche de formation et d'insertion professionnelle de la maîtrise et du Nouveau Studio par une démarche relevant davantage du compagnonnage que de l'enseignement magistral.
Créer à moyen terme, dans le cadre du nouveau studio, un département de mise en scène lyrique, qui pourrait ensuite s'adjoindre d'autres disciplines.
D'une manière générale faire émerger les talents dans tous les métiers de la production lyrique et chorégraphique (chanteurs, metteurs en scène, chefs d'orchestre, danseurs, chorégraphes, etc.) et les accompagner dans leur épanouissement y compris dans les moments difficiles de leur carrière (reconversion).

3.4. LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUTION

Assurer l'équilibre budgétaire en contenant les dépenses de fonctionnement.
Développer les ressources propres et en créer de nouvelles par le développement des partenariats et du mécénat.
Maîtriser la flexibilité structurelle en inversant la courbe d'augmentation des charges fixes/aux coûts variables
Stimuler le sens des responsabilités et des initiatives du personnel en déployant des méthodes de gestion des ressources humaines transparentes et civiques

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

II. ORIENTATIONS ARTISTIQUES

1. LA SAISON LYRIQUE

Quelques principes directeurs président à la programmation des saisons pour susciter un autre regard et une autre écoute du spectateur sur l'art lyrique, une relation privilégiée entre le public et les artistes.

1.1. UNE DRAMATURGIE THÉMATIQUE

Pour mettre en valeur l'universalité et l'actualité du théâtre d'opéra, un thème fédère le contenu des saisons:
2003/2004 : Malgré lui, malgré elle
2004/2005 : Tout homme est roi
2005/2006 : Je est un autre
2006/2007 : Les chemins de l'amour
2007/2008 : La nuit

Ce traitement thématique doit permettre de définir une stratégie de communication, de nourrir la conception d'actions d'éducation artistique, de produits éditoriaux multimédia et d'approches participatives pour de nouveaux publics.

1.2. LA DIRECTION MUSICALE

1.2.1. Un chef permanent
Le système de programmation de l'Opéra de Lyon est celui de la *stagione* (saison) qui consiste à présenter des séries successives de représentations d'un ouvrage. (Il s'oppose au système de répertoire très courant dans les pays germaniques, qui consiste à donner les ouvrages en alternance.) Ce système implique que le chef d'orchestre qui dirige une production demeure à Lyon pendant six à huit semaines (durée des répétitions et représentations). Dans le contexte actuel, un directeur musical n'assurera jamais plus de deux productions et un ou deux concerts symphoniques, soit environ un quart de la programmation. Dès lors, on peut s'interroger sur la rentabilité artistique et financière d'un poste de directeur musical.
Parallèlement, il est indispensable que l'orchestre et les choeurs de l'Opéra de la maison bénéficient d'un suivi et d'une continuité artistique et musicale.
Le projet est d'engager un chef permanent sur un contrat pluriannuel. Ses missions seraient les suivantes :
> prendre part à la saison lyrique et symphonique
> participer au recrutement des musiciens et des choristes (indispensable pour l'harmonie et la cohérence sonore de ces deux ensembles)
> assurer un suivi de la vie artistique et disciplinaire de l'orchestre et des choeurs (fonction technique et morale).
Il devra avoir une sensibilité théâtrale forte et une attention aux questions scéniques.

1.2.2. Un ensemble de chefs invités
Le travail du chef permanent sera complété par celui d'un ensemble de chefs invités, porteurs de projets et choisis selon les répertoires et les oeuvres programmées (par exemple William Christie pour Mozart, Kirill Petrenko pour Tchaikovsky, Lothar Koenigs pour le répertoire du XXe siècle, etc.). Ces invitations, qui s'inscrivent elles aussi dans un cadre pluriannuel, permettra de renforcer la cohérence artistique et musicale impulsée par le chef permanent et de la compléter par l'exploration de répertoire diversifiés.

1.2.3. Les jeunes chefs
Une place importante sera aussi donnée aux jeunes chefs en début de carrière qui seraient invités en tant qu'assistants ou que responsables de projets, avec toujours le souci d'inscrire ces collaborations dans la durée. Il s'agit de favoriser l'épanouissement de ces talents en leur permettant de s'inscrire dans une pratique professionnelle au sein d'une grande institution.
Ainsi nous avons invité des chefs tels qu'Alejo Perez (direction musicale du *Petit Poucet* de Henze, assistanat de Lothar Koenigs pour le cycle Janacek et de Gérard Korsten pour *Ariane à Naxos*) et Jérémie Rhorer (remplacement de William Christie pour *Il Ritorno di Tobia* de Haydn, direction de *Un petit voyage dans la lune* d'Offenbach, de *Celui qui dit oui, celui qui dit non* de Kurt Weill et, en alternance avec William Christie de *Cosi fan tutte*).

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

1.3. UN METTEUR EN SCÈNE EN RÉSIDENCE PAR SAISON

Un metteur en scène, choisi pour son rayonnement artistique, présente chaque saison son travail, par des séries de reprises et/ou des nouvelles productions :
2003/2004 : Peter Stein (*Pelléas et Mélisande*, *Falstaff*)
2004/2005 : Nikolaus Lehnhoff (*Jenufa*, *Katia Kabanova*, *L'Affaire Makropoulos*)
2005/2006 : Laurent Pelly (cycle Offenbach)
La présence de ces créateurs à Lyon pendant plusieurs mois permet de créer les conditions optimales d'un échange avec le public ainsi qu'avec les stagiaires du Nouveau Studio (voir plus loin). Leur implication au-delà de la scène peut développer de part et d'autre un climat d'appartenance et de reconnaissance.

1.4. UN ESPRIT D'ÉQUIPE

Au fil des saisons se succèdent des équipes de production (chefs, metteurs en scène, scénographes, costumiers, éclairagistes, équipes de chanteurs) fidélisées autour d'un répertoire :
2003/2004 : Marc Minkowski et Laurent Pelly (*Les Boréades* puis cycle Offenbach à partir de la saison 2005/2006
2004/2005 : Lothar Koenigs et Nikolaus Lehnhoff (cycle Janacek).

A partir de 2005/2006 :
Kirill Petrenko et Peter Stein (début d'un cycle Tchaïkovski/Pouchkine)
William Christie et Adrian Noble (cycle Mozart/Da Ponte)
L'objectif est de mettre en place, tant pour les artistes que pour le public, une continuité, une cohérence, créatrices de repères, de traces, de liens.

1.5. EN CONCLUSION

Il s'agit de d'aiguiser le regard et l'écoute plutôt que de se contenter d'offrir une série d'ouvrages sans cohérence.
Il s'agit d'inviter des artistes à investir et à habiter un théâtre, une oeuvre, un répertoire, plutôt que de se borner à les accueillir le temps d'une représentation, entre deux avions.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2. LA SAISON CHOREGRAPHIQUE

Une réflexion de fond a été menée sur l'identité et l'image du ballet de l'Opéra, avec son directeur Yorgos Loukos.

2.1. L'AFFIRMATION D'UNE IDENTITÉ

L'affirmation d'une identité créatrice exclusive du ballet passe par une meilleure résolution de sa place dans la ville, comme au sein de la maison (pourquoi ne pas oser même parler de la place du ballet dans le coeur de la maison comme dans celui de la ville ?)

2.2. L'INTÉGRATION DANS LA MAISON

La programmation doit établir une synergie avec toutes les ressources artistiques de la maison : orchestre, choeur, maîtrise, Nouveau Studio. Elle doit également utiliser les outils de communication institutionnelle de l'Opéra.

2.3. L'ENRACINEMENT DANS LA VILLE

Pour établir une meilleure identification de la compagnie dans la ville, une visibilité plus forte, il est important d'intensifier sa présence hors les murs ou sa présentation dans d'autres cadres (biennale d'art contemporain, performances et interventions dans les quartiers…) Pour développer davantage le public du ballet, il convient également de mettre en oeuvre un véritable travail de sensibilisation et d'éducation.

3. FORMATION / INSERTION

3.1. UNE MISSION D'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'objectif est d'affirmer davantage, notamment par une approche scénique et dramaturgique tournée vers la représentation publique, la vocation d'insertion professionnelle de l'Opéra national de Lyon, en évitant le risque de doubler inutilement la mission de formation professionnelle des CNSMD.

3.2. UNE DÉMARCHE DE COMPAGNONNAGE

La formule consiste à accueillir de jeunes artistes à l'orée de leur carrière pour la durée et les seuls besoins d'un projet de production lyrique. Le processus d'insertion, avec une approche scénique et dramaturgique très marquée, concernera tous les métiers de la production lyrique (chanteurs, chefs de chant, metteurs en scène, chefs d'orchestre, etc.) dans une démarche de compagnonnage.

3.3. NOUVEAU STUDIO (STUDIO LYRIQUE) :

3.3.1. Une approche scénique et dramaturgique
Le Nouveau Studio est un lieu de production avant tout, tourné vers la scène. Ses spectacles bénéficient de moyens similaires à ceux des autres productions et sont inclus dans la programmation de l'Opéra. Le Nouveau Studio propose notamment, en collaboration avec d'autres structures de formation :
> des sessions de production d'un ouvrage lyrique ayant également vocation à être présenté en tournée, dirigées par des metteurs en scène issus du théâtre dramatique tels que Antonio Latella, Bernard Sobel, Peter Stein et des musiciens tels que Philipp Pickett ou William Christie ;
> des séminaires et des ateliers animés par le metteur en scène en résidence et son équipe : travail sur des scènes d'opéras, sur un air, recherches dramaturgiques et autres travaux susceptibles d'être présentés au public à l'amphithéâtre de l'Opéra ou en tournée. Le nouveau studio bénéficie de conditions de productions spécifiques et privilégiées : périodes de préparation, de travail et de répétitions de trois mois. Cette durée permet la pleine maturation du projet artistique.

3.3.2. Projet d'élargissement du studio : un ensemble de jeunes chanteurs
Il s'agit de constituer un noyau de jeunes chanteurs destinés à aller au delà d'une simple production. Sur une période de plusieurs saisons, ces jeunes artistes, sélectionnés parmi les meilleurs éléments des sessions antérieures du Nouveau Studio, seront insérés dans le contexte artistique et professionnel de l'Opéra, aux côtés de chanteurs d'expérience et sous la conduite de maîtres d'oeuvre reconnus.

Encadrés par des conseillers en technique vocale, ces chanteurs pourront participer à des programmes d'échange avec des structures similaires telles que l'Opéra studio de Zurich, le studio Reine-Elisabeth de Bruxelles, dirigé par José van Dam, le Young Singer's Programme du Covent Garden de Londres et à des master-classes. Ainsi, avec cette formation et ces expériences au contact des réalités professionnelles, ces jeunes artistes vont se constituer un

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

répertoire. Ils pourront également prendre part aux productions de l'Opéra, en tant que doublure ou que titulaires de rôles au sein de double-distributions, système permettant d'accroître le nombre de représentations sur une période donnée, une distribution chantant un soir pendant que l'autre est au repos et inversement.

3.4. ATELIER DU BALLET

Il s'agirait de créer une jeune compagnie avec un noyau de 6 à 7 jeunes danseurs, recrutés au niveau national par le biais des établissements d'enseignement spécialisé. Ce programme d'insertion et de formation sera basé sur l'apprentissage du répertoire du ballet de l'Opéra et le compagnonnage privilégié et direct avec les danseurs du ballet de l'Opéra, ainsi que le contact avec la dynamique d'une compagnie au répertoire diversifié. Ce projet de formation favorise aussi la création et la production de petites formes sur les scènes de la région.

3.5. L'APPRENTISSAGE DES MÉTIERS DE LA SCÈNE

Le projet de formation et d'insertion pourra s'ouvrir à l'ensemble des métiers dans le champ de l'opéra et de la danse (metteurs en scène, scénographes, costumiers, techniciens, chorégraphes, danseurs, etc.). Cette action pourrait se développer en partenariat avec les établissements d'enseignement spécialisé.

4. L'AMPHITHEATRE

Le développement des activités de l'amphithéâtre a sensiblement contribué à l'accessibilité et à l'esprit d'ouverture de l'Opéra national de Lyon. Il s'agit d'un capital à valoriser en permanence pour affirmer cette vocation par un accent mis sur les missions principales de ce lieu.

4.1. MISSION D'ACTION CULTURELLE

Proposer un programme de sensibilisation, d'initiation, de formation, selon les publics visés, autour de la voix et du mouvement. A ce programme, sont associés toutes les composantes artistiques de la maison (orchestre, choeurs, maîtrise, ballet, nouveau studio) sous la coordination du nouveau service de développement culturel, privilégiant des actions basées sur la proximité et sur une approche participative.
Sont associées également des associations investies dans la cité (Eolo, association pour jeunes handicapés ; LaLouma, association du quartier des pentes de la Croix-Rousse…)

4.2. MISSION DE MÉDIATION

Attirer à l'Opéra un public qui ne fréquente pas encore la maison en proposant une programmation attractive et adaptée, consacrée à d'autres formes d'expression musicale, vocale et chorégraphique : jazz, musiques du monde, chanson, cabaret, cinéma, arts plastiques, musiques actuelles, etc. Cette programmation se base notamment sur des résidences d'artistes de huit à dix jours.
Il s'agit également d'élargir le champ de curiosité du public et de donner un éclairage attractif aux activités de la maison et aux contenus de son projet artistique. Ainsi, il s'agit pour l'amphithéâtre de promouvoir l'idée que l'Opéra national de Lyon est une maison de la voix et du mouvement, favorisant le dialogue entre les différentes expressions artistiques et entre le public et les artistes.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ANNEXE II

SUBVENTIONS ANNEES 2006/2010 TTC

	2006	2007	2008	2009	2010	% d'évolution annuelle
Ville	5 863 313	5 980 580	6 100 191	6 222 195	6 346 639	2%
Etat	5 473 534	5 583 005	5 694 665	5 808 558	5 924 729	2%
Région	2 782 172	2 837 816	2 894 572	2 952 464	3 011 513	2%
Département	2 782 172	2 837 816	2 894 572	2 952 464	3 011 513	2%
Subvention totale	16 901 191	17 239 217	17 584 000	17 935 681	18 294 394	2%

ANNEXE III

GLOSSAIRE DES VOCABLES UTILISES DANS LA CONVENTION

III – A – LYRIQUE

Répertoire

Le vocable est employé dans la présente convention dans sa double acception :

1) Un ensemble d'œuvres appartenant à un style musical, à une époque ou bien à un pays ;
2) Un ensemble de productions en état d'exploitation constituant le fonds patrimonial d'un théâtre lyrique.

Production

On entend, par *production*, au sens de la présente convention, la réunion de moyens matériels et humains nécessaires à la présentation scénique d'un opéra contemporain ou d'un ouvrage du répertoire lyrique. Il s'agit non seulement des décors, costumes et accessoires mais encore des concepteurs de la présentation : metteur en scène, décorateur, costumier, éclairagiste, et éventuellement adaptateur, chorégraphe, vidéaste, etc…
Le budget d'exploitation de la production inclut également le coût du chef d'orchestre, des solistes et des masses artistiques non permanentes (orchestre/chœurs/danseurs et figurants).

Nouvelle production

On entend, par *nouvelle production*, au sens de la présente convention, l'initiative du théâtre mettant en œuvre une nouvelle version scénique d'un ouvrage, par opposition à la notion de reprise. La création d'une œuvre, suite à une commande, constitue forcément une nouvelle production.

Reprise

On entend, par *reprise*, au sens de la présente convention, l'initiative d'un théâtre de présenter un ouvrage dans une version scénique préexistante. Il pourra s'agir :
- ou bien de la reprise d'un spectacle appartenant au fonds de production du théâtre ;
- ou bien de la reprise d'une production d'un autre théâtre, et cédée ou louée par lui.

Co-production

On entend, par *co- production*, au sens de la présente convention, la mise en œuvre d'une nouvelle version scénique d'un ouvrage à l'initiative de plusieurs théâtres qui en partagent le coût de conception et de réalisation au moyen d'apports en numéraire et/ou en nature. L'apport en nature par un coproducteur de la seule mise à disposition de locaux en ordre de marche n'est pas suffisant pour caractériser la coproduction.

Production contemporaine

On entend, par *production contemporaine*, au sens de la présente convention, la présentation scénique d'un opéra dont la musique a été composée après le 1er janvier 1950 (à l'exclusion de toute adaptation) qu'il s'agisse d'une création ou d'une reprise avec une nouvelle mise en scène ou pas.

Commande

On entend, par *commande*, au sens de la présente convention, l'accord passé entre un théâtre et un compositeur (et éventuellement un librettiste) en vue de la conception et de l'écriture d'une œuvre qui sera créée sur sa scène.

Co-commande

La *co-commande* concerne l'association de deux ou plusieurs théâtres qui partagent le mérite de l'initiative et la charge de son financement. Le contrat règlera notamment entre eux les modalités d'exploitation et de première exécution.

Création mondiale

On entend, par *création mondiale*, au sens de la présente convention, la première exécution publique d'une œuvre musicale ou d'un ouvrage lyrique dans le monde.

Création française

On entend, par *création française*, au sens de la présente convention, la première exécution publique d'une œuvre sur le territoire français.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

III – B – BALLET

Répertoire

Le vocable est employé dans la présente convention dans sa double acception :
1) Un ensemble de pièces appartenant à un style chorégraphique, à une époque ou bien à un pays ;
2) Un ensemble de pièces en état d'exploitation constituant le fonds patrimonial de la compagnie.

Commande/création

On entend, par ***commande***, au sens de la présente convention, l'accord passé entre un théâtre et un chorégraphe en vue de la conception et de l'écriture d'une pièce originale ou d'une nouvelle version d'une pièce ancienne qui seront créées par sa compagnie.
On entend, par ***création***, au sens de la présente convention, la première présentation publique de la pièce commandée par une compagnie à un chorégraphe.
Dans les usages du monde de la danse, les termes se confondent.

Entrée au répertoire

On entend, par ***entrée au répertoire de la compagnie***, au sens de la présente convention, la reprise par le Ballet d'une pièce chorégraphique écrite par un chorégraphe pour une autre compagnie. Ce processus, propre à la danse, inclut non seulement la reproduction des décors, costumes et accessoires d'origine, mais encore la transmission de la pièce aux danseurs de la compagnie par son créateur et les droits de son exploitation par le Ballet.

III – C – ELARGISSEMENT DE L'AUDIENCE

Diffusion

On entend, par ***diffusion***, au sens de la présente convention, la circulation d'une œuvre ou spectacle auprès du public en vue d'élargir au maximum son audience.

On rencontre deux acceptions :
- la ***diffusion audiovisuelle*** selon tous modes d'exploitation avec supports (***distribution CDs, cassettes-vidéo, DVDs, Cédéroms, etc…***) ou dématérialisés (***diffusion hertzienne, câblée, numérique, etc.***) en cas de captation audiovisuelle de l'œuvre ou du spectacle ;
- la ***diffusion territoriale*** (***diffusion régionale, nationale, internationale***) en cas de circulation de l'œuvre ou du spectacle dans plusieurs théâtres (en résidence ou en tournée).

On entend, par ***diffusion régionale***, au sens de la présente convention, les représentations données en région Rhône-Alpes, hors de l'agglomération lyonnaise.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2005/5827 - Renouvellement de la convention entre l'Etat, la Région, le Département, la Ville de Lyon et l'Opéra National de Lyon (Direction des Affaires Culturelles - Service Spectacles Vivants) (BMO du 07/11/2005, p. 1973)

Rapporteur : M. BEGHAIN Patrice

examinons ce soir, la convention entre l'Etat, la Région, le Département, la Ville de Lyon et l'Opéra National de Lyon.

Même si ce rapport a reçu un avis favorable et unanime de la Commission, je veux indiquer quelques-uns des aspects qui fondent cette nouvelle convention afin de souligner l'intérêt et la qualité du travail conduit.

La convention d'objectifs que nous nous apprêtons donc à passer avec l'Association de l'Opéra National de Lyon pour les 5 ans qui viennent, a déjà pour nous, un caractère familier puisque le projet qui la sous-tend n'est autre que celui qui est mis en œuvre par Serge Dorny depuis 2 ans avec le succès que l'on sait.

Ce renouvellement de convention est donc d'abord un renouvellement de confiance à un homme et une équipe qui ont su donner à l'Opéra une nouvelle dimension, une nouvelle identité et une nouvelle image.

L'image d'un Opéra qui, s'appuyant sur son histoire, maintient un haut niveau d'excellence artistique. L'image d'un Opéra qui se situe parmi les plus grandes maisons d'Europe et qui parvient dans le même temps à faire émerger de nouvelles formes artistiques et de nouveaux modes de présentation. Un Opéra qui installe aussi une relation privilégiée avec les artistes.

Par ailleurs, cette maison est de plus en plus ouverte et accessible. Les Lyonnais mesurent cette ouverture quand l'Opéra aménage son péristyle pour mieux s'intégrer à son quartier, à sa ville, pour mieux connaître son public. Ils apprécient que l'Opéra cherche sans cesse à élargir son audience, en diversifiant son offre de spectacles, en proposant aussi une politique tarifaire attractive.

Avec eux, nous nous réjouissons aussi que l'Opéra assume ses responsabilités sociales et citoyennes en développant une politique d'éducation artistique auprès des plus jeunes, en allant à la rencontre de nouveaux publics qui n'ont que trop rarement accès à ce type d'expression artistique.

Notre Opéra, chers Collègues, est donc un Opéra de notre temps.

Et les résultats sont là. Grâce à cette diversification de l'offre, la fréquentation de l'Opéra est passée de 150.000 personnes en 2003 à 200.000 en 2004.

Le Péristyle a connu un succès populaire incontestable. Du lundi au samedi, chaque soir d'été, des centaines de spectateurs pouvaient découvrir de nombreuses formations de jazz en partenariat avec "«Suivez le Jazz ». Par ailleurs, trois bals ont émaillé la saison : le 21 juin à l'occasion de la Fête de la Musique, le

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

14 juillet pour la Fête nationale, et enfin le 18 septembre pour la clôture de la saison.

Dans le seul amphithéâtre, plus de 22.000 spectateurs ont apprécié des formules plus grand public comme « l'amphi-ciné », « l'amphi-cabaret » et « les concerts comptoirs.

Pour ce qui concerne ce que l'on appelle pudiquement « les publics empêchés », l'Opéra a su développer des actions spécifiques. Je pense en particulier aux hôpitaux psychiatriques ou aux prisons. Plus au coeur de sa vocation traditionnelle, l'Opéra, par une grande variété de programmation, a pleinement réussi, en témoigne le nombre de représentations pour la seule année 2004 et la présentation avec succès d'œuvres rarement proposées aux Lyonnais.

Dans ce panorama qui illustre la réussite de l'équipe de direction de l'Opéra, il convient bien entendu de ne pas oublier le ballet qui connaît un très net regain, en particulier en proposant des œuvres originales comme Tricodex, spectacle qui a été apprécié par plus de 8.000 Lyonnais, tout en notant qu'en de nombreuses occasions, le taux de remplissage pour les spectacles de ballets est égal à 100 %.

Rendre l'Opéra accessible est chose, vous le savez, difficile. Pourtant, par un éventail de tarifs préférentiels visant par exemple les jeunes, il faut savoir que près de 17.000 jeunes, par le biais de divers dispositifs tarifaires, se sont rendus à l'Opéra en 2004.

Monsieur le Maire, chers collègues, en renouvelant notre confiance à cette équipe et en adoptant cette convention d'objectifs, nous démontrons notre soutien à l'Opéra national de Lyon. Nous lui donnons aussi les moyens de poursuivre un projet autour d'orientations claires et incontestables. Par ailleurs, notre Opéra, qui compte 150 permanents et environ une petite centaine d'équivalents temps plein au titre de l'intermittence, est non seulement une grande et belle institution culturelle, mais c'est aussi, je veux le rappeler ce soir, le premier employeur du secteur de la culture. La chose n'est absolument pas subalterne.

A cet égard, l'Opéra de Lyon doit pouvoir compter sur des financements annuels qui, seuls, peuvent lui permettre de faire face à des charges qui sont structurelles. Par exemple, la seule évolution de la masse salariale des personnels associatifs entraîne, je dirais mécaniquement, une hausse annuelle se situant entre 200 et 250.000 €.

Sur un autre plan, la chose est peut-être évidente, mais elle mérite ici d'être redite, augmenter de 2 % les subventions chaque année ne revient donc, rien de plus et rien de moins, qu'à assurer à l'Opéra un financement constant sur toute la durée de la convention que nous adoptons ce soir.

Voilà, Monsieur le Maire, les quelques éléments que je voulais mettre en avant ce soir sur la question de cette convention concernant l'Opéra national de Lyon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

M. HUGUET Patrick, Maire du 3e arrondissement : Je crois Monsieur le Maire, qu'on ne peut pas fonctionner comme cela. Je vous rappelle que pendant le débat sur les évènements des banlieues, vous m'avez demandé de couper mon intervention alors que j'avais 5 mn et que je ne les avais pas utilisées. Je l'ai fait spontanément, nous ne pouvons pas, sur tous les dossiers, avoir l'historique de l'institution et voir arriver les élus de votre Majorité avec cinq, six pages d'intervention, ce n'est pas possible, ou alors il faut le prévoir à l'avance.

M. LE MAIRE : Monsieur Huguet, je mettrai le prochain Conseil municipal à 9 heures le matin !

M. HUGUET Patrick : A la limite, il va peut-être falloir décaler de plus en plus. Je crois que l'essentiel peut être dit en quelques mots. Nous retirons notre intervention sur ce dossier.

M. GIORDANO Alain : Pour trois minutes, pas plus. Le dossier présenté concerne le renouvellement de la convention de l'Opéra national de Lyon. La Région, le Département et l'Etat ont eu à se prononcer sur le budget à affecter pour ce lieu. Pour ce qui concerne les Verts des autres assemblées et notamment de la Région où le dossier est déjà passé, nous n'avons pas été favorables à la délibération région prévoyant une augmentation de 36 % de la subvention cette année, plus de 2 % par an notamment en raison de la nécessité de rééquilibrer le budget au profit d'autres arts et d'autres territoires.

La Ville de Lyon est dans une autre situation. Lyon est en effet l'employeur et le propriétaire du bâtiment. A ce titre, il lui est impossible de mettre la structure en difficulté dans son fonctionnement. L'Association Opéra doit faire face et c'est bien normal, à ses responsabilités vis-à-vis de ses employés, au même titre que les autres agents de la Ville de Lyon. D'autre part, elle doit elle-même montrer l'exemple pour encourager les autres collectivités à abonder au budget.

Nous approuvons donc l'effort financier fait par la ville qui est, il est vrai, très conséquent puisque, compte tenu de la part prépondérante de la Ville de Lyon dans ce budget, 2 % d'augmentation représentent plus de 100.000 € supplémentaires chaque année.

Nous notons également que l'augmentation accordée à l'Opéra n'a pas empêché un effort semblable pour le fond d'intervention culturel. Nous nous en félicitons, en comptant qu'il en soit de même l'année prochaine et que cette aide concerne aussi d'autres arts que les musiques actuelles.

Enfin, nous apprécions les engagements de l'association concernant notamment le développement de la démarche environnementale et l'accès à l'Opéra par de nouveaux publics, comme l'a parfaitement souligné Pascale Bonniel-Chalier tout à l'heure. Aussi, nous voterons ce dossier, vous l'avez compris.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Mme CARRET Evelyne, Adjointe : Monsieur le Maire, chers collègues, l'Opéra est souvent au cœur des débats concernant la politique culturelle de notre ville. Aussi, après l'exposé extrêmement exhaustif que nous avons eu sur ce dossier, nous voulons rappeler le soutien constant des élus communistes à l'activité de création et de diffusion culturelles de l'Opéra malgré toutes les difficultés et polémiques que la gestion de cette grosse structure suscite. En témoignent les interventions et les votes de notre collègue René Chevailler sur plusieurs décennies, non seulement au nom des élus mais, ce qui est moins courant, du Parti Communiste lui-même à travers ses personnalités nationales, de Louis Aragon à Jack Ralite, ancien Ministre, en passant par Michel Dufour et Yvan Renard, Sénateur du Nord, qui préside aux activités des orchestres philharmoniques de France.

Fondamentalement, en effet, nous considérons l'action sociale et l'action culturelle indissociables pour l'épanouissement de chaque individu et donc, de la société entière. Les événements de ces derniers jours confirment cette position.

Cela dit, il peut y avoir bien entendu débat concernant la gestion des moyens attribués aux différentes formes de l'activité culturelle. Dans les limites de cette intervention, nous dirons que la politique culturelle nationale reste notre préoccupation puisqu'elle ne représente que 0,8 % du budget national. On ne peut donc dédouaner l'Etat et rendre responsables, seules, les collectivités locales et les grosses structures culturelles, des difficultés des Arts et de la Culture. Une réelle politique alternative s'impose.

Dans cette optique, nous nous félicitons des améliorations inscrites à la fois dans la nouvelle convention proposée, et dans les nouveaux statuts, confirmant le label « d'Opéra National de Lyon », animé avec qualité et ouverture depuis trois ans, par M. Dorny. Ce label national n'est pas sans importance lorsque l'on sait le rôle d'entraînement de l'Opéra pour la création. N'est-ce pas en partie l'existence des TNP et, en son temps, du Centre dramatique national de Marcel Maréchal, qui sont à l'origine de la multiplication des petites structures théâtrales ? De même, le rôle des Subsistances, aujourd'hui, pour l'accueil de nombre de compagnies de la création contemporaine.

Cet ensemble exprime une exigence de qualité incontestable pour la culture française, il crée les conditions de la conquête de nouveaux publics, même si l'on peut regretter que le public « populaire » soit encore trop marginalisé par une politique nationale défaillante.

Cet effort s'inscrit notamment dans la Charte de coopération culturelle que nous avons signée, il y a un an.

Concernant la forme du statut juridique, une réflexion est partagée avec le Comité d'entreprise de l'Opéra, pour étudier la possibilité de créer un Etablissement Public de Coopération Culturelle (EPCC). Effectivement, cette démarche est en cours d'étude jusqu'au niveau ministériel. Cette forme juridique devra, sans doute, être affinée, compte tenu de la forte proportion de patrimoine public et de personnels statutaires de la Ville de Lyon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Mais, d'ores et déjà, le personnel aura droit de participation et d'intervention d'un représentant, à titre consultatif.

L'ensemble de ces conditions nous semble donc favorable, pour un nouveau développement des activités culturelles de l'Opéra, un opéra ouvert à tous. Je vous remercie de votre attention.

M. LE MAIRE : Je mets aux voix les conclusions de mon rapport. Il n'y a pas d'opposition ? Elles sont adoptées.

(M. Béghain, Mme Bonniel-Chalier, M. Chevailler, Mme De Coster, MM. Dubernard, Nardone, Touraine et Deschamps ne prennent pas part au vote en application de l'article L 2131-11 du Code Général des Collectivités Territoriales.)

(Adopté.)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

2005/5827 - Renouvellement de la convention entre l'Etat, la Région, le Département, la Ville de Lyon et l'Opéra National de Lyon (Direction des Affaires Culturelles - Service Spectacles Vivants) (BMO du 07/11/2005, p. 1973)

Rapporteur : M. BEGHAIN Patrice

examinons ce soir, la convention entre l'Etat, la Région, le Département, la Ville de Lyon et l'Opéra National de Lyon.

Même si ce rapport a reçu un avis favorable et unanime de la Commission, je veux indiquer quelques-uns des aspects qui fondent cette nouvelle convention afin de souligner l'intérêt et la qualité du travail conduit.

La convention d'objectifs que nous nous apprêtons donc à passer avec l'Association de l'Opéra National de Lyon pour les 5 ans qui viennent, a déjà pour nous, un caractère familier puisque le projet qui la sous-tend n'est autre que celui qui est mis en œuvre par Serge Dorny depuis 2 ans avec le succès que l'on sait.

Ce renouvellement de convention est donc d'abord un renouvellement de confiance à un homme et une équipe qui ont su donner à l'Opéra une nouvelle dimension, une nouvelle identité et une nouvelle image.

L'image d'un Opéra qui, s'appuyant sur son histoire, maintient un haut niveau d'excellence artistique. L'image d'un Opéra qui se situe parmi les plus grandes maisons d'Europe et qui parvient dans le même temps à faire émerger de nouvelles formes artistiques et de nouveaux modes de présentation. Un Opéra qui installe aussi une relation privilégiée avec les artistes.

Par ailleurs, cette maison est de plus en plus ouverte et accessible. Les Lyonnais mesurent cette ouverture quand l'Opéra aménage son péristyle pour mieux s'intégrer à son quartier, à sa ville, pour mieux connaître son public. Ils apprécient que l'Opéra cherche sans cesse à élargir son audience, en diversifiant son offre de spectacles, en proposant aussi une politique tarifaire attractive.

Avec eux, nous nous réjouissons aussi que l'Opéra assume ses responsabilités sociales et citoyennes en développant une politique d'éducation artistique auprès des plus jeunes, en allant à la rencontre de nouveaux publics qui n'ont que trop rarement accès à ce type d'expression artistique.

Notre Opéra, chers Collègues, est donc un Opéra de notre temps.

Et les résultats sont là. Grâce à cette diversification de l'offre, la fréquentation de l'Opéra est passée de 150.000 personnes en 2003 à 200.000 en 2004.

Le Péristyle a connu un succès populaire incontestable. Du lundi au samedi, chaque soir d'été, des centaines de spectateurs pouvaient découvrir de nombreuses formations de jazz en partenariat avec "«Suivez le Jazz ». Par ailleurs, trois bals ont émaillé la saison : le 21 juin à l'occasion de la Fête de la Musique, le

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

14 juillet pour la Fête nationale, et enfin le 18 septembre pour la clôture de la saison.

Dans le seul amphithéâtre, plus de 22.000 spectateurs ont apprécié des formules plus grand public comme « l'amphi-ciné », « l'amphi-cabaret » et « les concerts comptoirs.

Pour ce qui concerne ce que l'on appelle pudiquement « les publics empêchés », l'Opéra a su développer des actions spécifiques. Je pense en particulier aux hôpitaux psychiatriques ou aux prisons. Plus au coeur de sa vocation traditionnelle, l'Opéra, par une grande variété de programmation, a pleinement réussi, en témoigne le nombre de représentations pour la seule année 2004 et la présentation avec succès d'œuvres rarement proposées aux Lyonnais.

Dans ce panorama qui illustre la réussite de l'équipe de direction de l'Opéra, il convient bien entendu de ne pas oublier le ballet qui connaît un très net regain, en particulier en proposant des œuvres originales comme Tricodex, spectacle qui a été apprécié par plus de 8.000 Lyonnais, tout en notant qu'en de nombreuses occasions, le taux de remplissage pour les spectacles de ballets est égal à 100 %.

Rendre l'Opéra accessible est chose, vous le savez, difficile. Pourtant, par un éventail de tarifs préférentiels visant par exemple les jeunes, il faut savoir que près de 17.000 jeunes, par le biais de divers dispositifs tarifaires, se sont rendus à l'Opéra en 2004.

Monsieur le Maire, chers collègues, en renouvelant notre confiance à cette équipe et en adoptant cette convention d'objectifs, nous démontrons notre soutien à l'Opéra national de Lyon. Nous lui donnons aussi les moyens de poursuivre un projet autour d'orientations claires et incontestables. Par ailleurs, notre Opéra, qui compte 150 permanents et environ une petite centaine d'équivalents temps plein au titre de l'intermittence, est non seulement une grande et belle institution culturelle, mais c'est aussi, je veux le rappeler ce soir, le premier employeur du secteur de la culture. La chose n'est absolument pas subalterne.

A cet égard, l'Opéra de Lyon doit pouvoir compter sur des financements annuels qui, seuls, peuvent lui permettre de faire face à des charges qui sont structurelles. Par exemple, la seule évolution de la masse salariale des personnels associatifs entraîne, je dirais mécaniquement, une hausse annuelle se situant entre 200 et 250.000 €.

Sur un autre plan, la chose est peut-être évidente, mais elle mérite ici d'être redite, augmenter de 2 % les subventions chaque année ne revient donc, rien de plus et rien de moins, qu'à assurer à l'Opéra un financement constant sur toute la durée de la convention que nous adoptons ce soir.

Voilà, Monsieur le Maire, les quelques éléments que je voulais mettre en avant ce soir sur la question de cette convention concernant l'Opéra national de Lyon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

M. HUGUET Patrick, Maire du 3e arrondissement : Je crois Monsieur le Maire, qu'on ne peut pas fonctionner comme cela. Je vous rappelle que pendant le débat sur les évènements des banlieues, vous m'avez demandé de couper mon intervention alors que j'avais 5 mn et que je ne les avais pas utilisées. Je l'ai fait spontanément, nous ne pouvons pas, sur tous les dossiers, avoir l'historique de l'institution et voir arriver les élus de votre Majorité avec cinq, six pages d'intervention, ce n'est pas possible, ou alors il faut le prévoir à l'avance.

M. LE MAIRE : Monsieur Huguet, je mettrai le prochain Conseil municipal à 9 heures le matin !

M. HUGUET Patrick : A la limite, il va peut-être falloir décaler de plus en plus. Je crois que l'essentiel peut être dit en quelques mots. Nous retirons notre intervention sur ce dossier.

M. GIORDANO Alain : Pour trois minutes, pas plus. Le dossier présenté concerne le renouvellement de la convention de l'Opéra national de Lyon. La Région, le Département et l'Etat ont eu à se prononcer sur le budget à affecter pour ce lieu. Pour ce qui concerne les Verts des autres assemblées et notamment de la Région où le dossier est déjà passé, nous n'avons pas été favorables à la délibération région prévoyant une augmentation de 36 % de la subvention cette année, plus de 2 % par an notamment en raison de la nécessité de rééquilibrer le budget au profit d'autres arts et d'autres territoires.

La Ville de Lyon est dans une autre situation. Lyon est en effet l'employeur et le propriétaire du bâtiment. A ce titre, il lui est impossible de mettre la structure en difficulté dans son fonctionnement. L'Association Opéra doit faire face et c'est bien normal, à ses responsabilités vis-à-vis de ses employés, au même titre que les autres agents de la Ville de Lyon. D'autre part, elle doit elle-même montrer l'exemple pour encourager les autres collectivités à abonder au budget.

Nous approuvons donc l'effort financier fait par la ville qui est, il est vrai, très conséquent puisque, compte tenu de la part prépondérante de la Ville de Lyon dans ce budget, 2 % d'augmentation représentent plus de 100.000 € supplémentaires chaque année.

Nous notons également que l'augmentation accordée à l'Opéra n'a pas empêché un effort semblable pour le fond d'intervention culturel. Nous nous en félicitons, en comptant qu'il en soit de même l'année prochaine et que cette aide concerne aussi d'autres arts que les musiques actuelles.

Enfin, nous apprécions les engagements de l'association concernant notamment le développement de la démarche environnementale et l'accès à l'Opéra par de nouveaux publics, comme l'a parfaitement souligné Pascale Bonniel-Chalier tout à l'heure. Aussi, nous voterons ce dossier, vous l'avez compris.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Mme CARRET Evelyne, Adjointe : Monsieur le Maire, chers collègues, l'Opéra est souvent au cœur des débats concernant la politique culturelle de notre ville. Aussi, après l'exposé extrêmement exhaustif que nous avons eu sur ce dossier, nous voulons rappeler le soutien constant des élus communistes à l'activité de création et de diffusion culturelles de l'Opéra malgré toutes les difficultés et polémiques que la gestion de cette grosse structure suscite. En témoignent les interventions et les votes de notre collègue René Chevailler sur plusieurs décennies, non seulement au nom des élus mais, ce qui est moins courant, du Parti Communiste lui-même à travers ses personnalités nationales, de Louis Aragon à Jack Ralite, ancien Ministre, en passant par Michel Dufour et Yvan Renard, Sénateur du Nord, qui préside aux activités des orchestres philharmoniques de France.

Fondamentalement, en effet, nous considérons l'action sociale et l'action culturelle indissociables pour l'épanouissement de chaque individu et donc, de la société entière. Les événements de ces derniers jours confirment cette position.

Cela dit, il peut y avoir bien entendu débat concernant la gestion des moyens attribués aux différentes formes de l'activité culturelle. Dans les limites de cette intervention, nous dirons que la politique culturelle nationale reste notre préoccupation puisqu'elle ne représente que 0,8 % du budget national. On ne peut donc dédouaner l'Etat et rendre responsables, seules, les collectivités locales et les grosses structures culturelles, des difficultés des Arts et de la Culture. Une réelle politique alternative s'impose.

Dans cette optique, nous nous félicitons des améliorations inscrites à la fois dans la nouvelle convention proposée, et dans les nouveaux statuts, confirmant le label « d'Opéra National de Lyon », animé avec qualité et ouverture depuis trois ans, par M. Dorny. Ce label national n'est pas sans importance lorsque l'on sait le rôle d'entraînement de l'Opéra pour la création. N'est-ce pas en partie l'existence des TNP et, en son temps, du Centre dramatique national de Marcel Maréchal, qui sont à l'origine de la multiplication des petites structures théâtrales ? De même, le rôle des Subsistances, aujourd'hui, pour l'accueil de nombre de compagnies de la création contemporaine.

Cet ensemble exprime une exigence de qualité incontestable pour la culture française, il crée les conditions de la conquête de nouveaux publics, même si l'on peut regretter que le public « populaire » soit encore trop marginalisé par une politique nationale défaillante.

Cet effort s'inscrit notamment dans la Charte de coopération culturelle que nous avons signée, il y a un an.

Concernant la forme du statut juridique, une réflexion est partagée avec le Comité d'entreprise de l'Opéra, pour étudier la possibilité de créer un Etablissement Public de Coopération Culturelle (EPCC). Effectivement, cette démarche est en cours d'étude jusqu'au niveau ministériel. Cette forme juridique devra, sans doute, être affinée, compte tenu de la forte proportion de patrimoine public et de personnels statutaires de la Ville de Lyon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Mais, d'ores et déjà, le personnel aura droit de participation et d'intervention d'un représentant, à titre consultatif.

L'ensemble de ces conditions nous semble donc favorable, pour un nouveau développement des activités culturelles de l'Opéra, un opéra ouvert à tous. Je vous remercie de votre attention.

M. LE MAIRE : Je mets aux voix les conclusions de mon rapport. Il n'y a pas d'opposition ? Elles sont adoptées.

(M. Béghain, Mme Bonniel-Chalier, M. Chevailler, Mme De Coster, MM. Dubernard, Nardone, Touraine et Deschamps ne prennent pas part au vote en application de l'article L 2131-11 du Code Général des Collectivités Territoriales.)

(Adopté.)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION
OPERA ET ORCHESTRE NATIONAL DE MONTPELLIER

080102

ENTRE

L'ETAT / MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION (Direction Régionale des Affaires Culturelles du Languedoc-Roussillon)
représenté par Monsieur le Préfet de la région Languedoc-Roussillon, Préfet de l'Hérault, ci après désigné par les termes : l'Etat

LA REGION LANGUEDOC-ROUSSILLON
représentée par Monsieur le Président du Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, dûment habilité en vertu du Conseil Régional du 23 novembre 2007, ci-après désigné par les termes : la Région

LE DEPARTEMENT DE L'HERAULT
représenté par Monsieur le Président du Conseil Général ci-après désigné par les termes : le Département

LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DE MONTPELLIER
représentée par Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération de Montpellier ci-après désigné par les termes : la Communauté d'Agglomération

ET

L'ASSOCIATION OPERA ET ORCHESTRE NATIONAL DE MONTPELLIER
représentée par son Président, M. Daniel CONSTANTIN, ci-après désignée par les termes :
l' Association

PREAMBULE

- **Considérant**

le projet conçu par l'association Opéra et Orchestre National de Montpellier, sa qualité son rayonnement et sa forte originalité sur le plan régional, national et international.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- **Considérant la volonté de l'Etat - Ministère de la Culture et de la Communication :**

exprimée par la charte des missions de service public pour le spectacle vivant du 25 octobre 1998, de définir un cadre contractuel au soutien de l'Etat en faveur des actions de diffusion, de création, de formation et de valorisation du patrimoine théâtral, musical et chorégraphique,

- **Considérant la volonté de la Région Languedoc-Roussillon :**

- de soutenir les actions de création, de diffusion et de formation dans le domaine du spectacle vivant,
- de soutenir les actions de sensibilisation en direction des lycéens,
- de créer un réseau régional de salles de spectacles,
- de favoriser le développement des festivals sur l'ensemble du territoire et dans une diversité des esthétiques,
- de soutenir la scène artistique régionale tant au niveau de la programmation que du relais des politiques régionales et de l'information,
- de favoriser la concertation et l'échange entre les lieux fixes et festivaliers de la Région.

- **Considérant la volonté du Département de l'Hérault :**

- de faciliter l'accès de tous les citoyens à la culture,
- de répondre aux besoins des publics et aux attentes des artistes,
- de favoriser l'aménagement culturel du territoire,
- de soutenir l'éducation artistique,
- de consolider sa démarche partenariale avec les acteurs de terrain.

- **Considérant la politique conduite par la Communauté d'Agglomération de Montpellier :**

- de soutenir une création et une diffusion en matière de spectacle vivant, d'une haute exigence artistique,
- de rendre accessible la culture au plus grand nombre, par le développement d'un programme de propositions et d'actions en direction des publics et des populations,
- d'intervenir dans le domaine de l'éducation artistique,
- de développer un projet culturel de territoire par l'implantation d'équipements structurants, leur organisation en réseau, et la mise en œuvre d'actions culturelles déclinées sur l'ensemble de l'Agglomération,
- d'accompagner l'émergence ou le développement de projets favorisant notamment le lien entre les personnes, l'innovation, la diversité culturelle,
- de considérer l'international comme un stimulant des pratiques artistiques et culturelles.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

IL EST ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIT :

ARTICLE 1 - OBJET

La présente convention a pour objet de préciser les objectifs artistiques de l'Association Opéra et Orchestre National de Montpellier et de définir les modalités de l'aide apportée par l'Etat, la Région Languedoc-Roussillon, le Département de l'Hérault et la Communauté d'Agglomération de Montpellier aux actions menées par l'Association Opéra et Orchestre National de Montpellier en faveur du spectacle vivant.

L'exécution de cette convention est confiée à M. René KOERING, surintendant de la Musique.

ARTICLE 2 - PROJET ARTISTIQUE

Dans le plein respect de la cohérence du projet artistique global auquel souscrit l'ensemble des collectivités signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Association Opéra et Orchestre National de Montpellier s'inscrit dans leur politique de création et de diffusion musicale.

L'Association Opéra et Orchestre National de Montpellier constitue un pôle de création, de formation et de production de spectacles lyriques, musicaux et chorégraphiques à vocation nationale et internationale. Ses productions sont conçues dans une perspective de diffusion élargie dans la Région Languedoc-Roussillon et les Départements, en France et à l'étranger.
Conformément aux dispositions de la **charte des missions de service public du spectacle vivant**, le label **d'Opéra National** correspond à un projet artistique qui prévoit notamment la couverture du répertoire lyrique et chorégraphique la plus large possible, à un projet professionnel permettant la consolidation des forces permanentes et à un projet territorial et social soutenu par l'ensemble des collectivités concernées.

L'Association Opéra et Orchestre National est un pôle de productions lyriques et constitue un outil de diffusion et de sensibilisation des publics à l'activité lyrique et musicale.

L'Association Opéra et Orchestre National développe une politique d'excellence artistique en produisant des spectacles à vocation nationale et internationale. La conception du projet artistique est confiée à la direction générale.

A la date du 1er janvier 2007, les structures artistiques permanentes de l'Association Opéra et Orchestre National sont :

- L'Orchestre : 94 musiciens permanents
- Le Choeur : 32 choristes permanents.

Dispositions relatives à la création et à la diffusion

Sur la durée de la convention, la programmation lyrique de l'Opéra et Orchestre National incluras chaque année au moins une création mondiale et quatre nouvelles productions lyriques y compris les coproductions, et au moins un à deux spectacles pour le jeune public. Cette programmation comporte :

- des oeuvres du grand répertoire.
- un ou deux Opéras Contemporains
- une ou deux productions baroques
- des Opéras au piano
- des concerts du Chœur de l'Opéra National de Montpellier et des récitals consacrés à la voix
- un répertoire lyrique de création.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

L'ensemble de cette programmation fait régulièrement l'objet de reprises.

Ces activités pourront induire une augmentation de la capacité musicale, notamment pour le répertoire baroque devant être représenté dans sa spécificité. Un premier ensemble musical a été mis en résidence à l'Opéra National de Montpellier en 2002, un deuxième lui a succédé en 2006, tous deux successivement associés à la programmation. Une convention particulière fixe, entre l'Opéra et Orchestre National de Montpellier et l'ensemble considéré, les conditions matérielles et artistiques de cette collaboration.

Une étude est menée pour déterminer les nécessités de renforcement des effectifs des musiciens de l'orchestre en fonction de l'élévation du nombre de représentations décentralisées et l'une harmonisation entre pupitres.

Les distributions associent des chanteurs invités nationaux ou internationaux et fidélisent, sur la base de quatre par saison, des jeunes chanteurs.

La programmation de l'Opéra et Orchestre National comprend également une saison de danse organisée en co-réalisation ou en coproduction avec le Festival international de Montpellier Danse et le Centre Chorégraphique National de Montpellier. Cette formule originale permet à l'Opéra et Orchestre National de Montpellier, qui ne dispose pas de ballet permanent, d'associer dans une démarche de création contemporaine, les structures chorégraphiques permanentes et les compagnies régionales qui leur sont associées.

Certaines collaborations particulières auprès de structures associées ponctuellement à la programmation de l'Opéra et Orchestre National de Montpellier pourront faire l'objet d'une **convention annuelle connexe** à la présente Convention, de façon bilatérale. Il s'agit de :

- **l'Association de l'Ensemble Musical « Le Concert Spirituel » (signature réalisée en 2006),**
- **l'Association « Action Musique-Opéra Junior ».**

Dispositions relatives à la politique de diffusion décentralisée

L'association Opéra et Orchestre National **s'efforcera de développer** le nombre de représentations à Montpellier **en fonction des possibilités offertes dans le cadre budgétaire alloué**, afin de favoriser la venue des publics en provenance de la région.

L'Association Opéra et Orchestre National proposera à partir de 2007 annuellement, à la diffusion en région, des productions, dont une au moins sera éventuellement créée dans une structure culturelle du Languedoc-Roussillon. Les chœurs de l'Opéra et Orchestre National de Montpellier présenteront des concerts et des récitals en diffusion en région.

L'objectif est d'assurer 35 représentations pour la première année et d'assurer à terme un minimum de 50 représentations par an, incluant un répertoire de musique contemporaine, le chœur, l'ensemble baroque en résidence, hors programmation de Danse contemporaine. :

- Chemins Sacrés dans des lieux patrimoniaux de la Région sur la base d'un répertoire allant du XIIème au XXème siècle par des musiciens de l'Orchestre ou des musiciens invités ;

- Accueil dans des lieux de diffusion importants de la Région (Mende, Nîmes, Alès, Perpignan, Sète, Béziers, Narbonne, Carcassonne notamment)

De la même façon, l'Orchestre s'attachera à poursuivre ses opérations de sensibilisation auprès des lycéens de la Région, soit à travers des opérations ponctuelles, soit par le biais du dispositif « Lycéens Tour ».

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

Dispositions relatives à la formation, l'insertion professionnelle et à la prise en compte des difficultés des publics

L'Association Opéra et Orchestre National développe une activité de formation et d'insertion par l'intermédiaire du service « jeune public » et « action culturelle ». Il développe également en ce sens un rôle d'incitation auprès de trois types de structures : les chœurs associés, l'ensemble baroque en résidence et Opéra Junior.

L'Association Opéra et Orchestre National intensifie sa politique de recherche de nouveaux publics par des actions concernant :

- **Le jeune public,** (compris les collégiens, les lycéens) durant le temps ou hors temps scolaire : tarifications particulières, abonnements spécifiques jeunes, accès de classes à l'Opéra sous diverses formes pédagogiques, accès possibles aux élèves des conservatoires et des écoles de musique, travail avec Opéra-Junior ...
- **Le public universitaire** (collaboration avec les ensembles musicaux étudiants, avec l'orchestre CNR-UPV, récitals, et diverses manifestations concernant la voix).

- **Les populations peu favorisées** en raison de leur éloignement des lieux habituels de diffusion logique ou évoluant dans un contexte culturel et social difficile. A cet effet, il sera aménagé un effort de manifestations dans les salles ne disposant pas d'infrastructure scénique adaptée à des représentations lyriques. Les partenariats avec des structures comme « Cultures du cœur » et différents relais sociaux du Languedoc Roussillon seront poursuivis.

ARTICLE 3 - DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Dispositions administratives

Les nominations aux postes de directeur de l'Opéra et de directeur de l'Orchestre feront l'objet d'une concertation entre la Communauté d'Agglomération de Montpellier, la Région Languedoc-Roussillon, le Département de l'Hérault et l'Etat, et seront soumises à l'agrément du ministère de la Culture et de la Communication.

Dispositions financières

L'Association s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens humains, techniques et financiers nécessaires à l'application des objectifs définis à l'Article 2. Elle s'engage également à veiller à une évolution progressive et significative de sa part d'auto-financement.

Les partenaires (l'Etat, la Région Languedoc-Roussillon, le Département de l'Hérault et la Communauté d'Agglomération de Montpellier) s'engagent à apporter leur concours financier à l'Association durant les quatre années concernées par l'application de cette convention.

Un budget prévisionnel annuel de l'Association Opéra et Orchestre National doit être adressé à chaque partenaire financier au moins trois mois avant le début de l'exercice de référence.

Dans le cadre de la présente convention entre les Collectivités et l'Association Opéra et Orchestre National, chacun des partenaires financiers informe le Conseil d'Administration de l'Association de Gestion du montant prévisionnel de la subvention qu'il attribue à l'Opéra et Orchestre National de Montpellier au début de l'exercice de référence.

Le budget prévisionnel définitif délibéré par les instances décisionnelles de l'association Opéra et Orchestre National est adressé à chaque partenaire au plus tard un mois après le début de l'exercice.

Un budget prévisionnel actualisé à la fin du premier semestre est communiqué aux partenaires financiers avant la fin du premier semestre de l'année en cours.

Au vu des éléments fournis par l'Association (activités et budget prévisionnel) et après le vote annuel des Assemblées délibérantes respectives, les partenaires verseront une subvention de fonctionnement destinée à contribuer au financement du programme d'activités artistiques tel qu'il est défini à l'article 2 de la présente convention.

5

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Des conventions annuelles de financement seront conclues à cet effet.

Obligations comptables

L'Association Opéra et Orchestre National s'engage :

- à adopter un cadre budgétaire et comptable conforme au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du Comité de la réglementation comptable relative aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, homologué par arrêté interministériel en date du 8 avril 1999 et à fournir lesdits comptes annuels dans les six mois suivant la clôture de l'exercice.

- à faire procéder au contrôle des comptes annuels par un commissaire aux comptes et s'engage à transmettre à l'administration tout rapport produit par celui-ci dans les délais utiles.

ARTICLE 4 : MONTANT DE LA SUBVENTION ET CONDITIONS DE PAIEMENT

Le montant de la subvention de l'Etat – Ministère de la Culture et de la Communication s'élève pour l'année 2007, à 3 364 244 € sous réserve de l'inscription des crédits en loi de finances.

La subvention est imputée sur les crédits du programme 131, article 13, action 01 intitulée « soutien à la création, à la production et à la diffusion du spectacle vivant »du budget 2007.

Si l'association en fait la demande en temps utile, une avance sera consentie par l'Etat, sauf refus motivé, avant le 31 mars de chaque année, dans la limite de 50 % du montant annuel prévisionnel de la subvention mentionnée au présent article.

L'engagement de l'Etat sur la subvention précitée est soumis à la règle de l'annualité budgétaire. Son versement est conditionné par le vote de son montant par les instances concernées et par l'intervention du visa du Contrôle Financier. Le règlement sera effectué en application des règles de la comptabilité publique.

Un budget quadriennal en dépenses et en recettes précise en annexe à cette convention et, à titre indicatif, les apports financiers possibles détaillés de chacun des partenaires qui ne pourront être finalisés qu'après le vote des Assemblées délibérantes respectives.

Pour les années 2008-2009-2010, un avenant à la présente convention fixera le montant définitif de la subvention annuelle.

ARTICLE 5 - EVALUATION ET SUIVI DE LA CONVENTION

La présente convention fera l'objet chaque année d'une évaluation par le représentant du service concerné des différents signataires.
L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 2, sur l'impact des actions ou des interventions, s'il y a lieu, au regard de leur utilité sociale ou de l'intérêt général, sur les prolongements susceptibles d'être apportés à la convention, y compris la conclusion d'une nouvelle convention.

6

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Pour ce faire l'Association Opéra et Orchestre National s'engage chaque année à fournir à ses partenaires (Etat, Région, Département, Communauté d'Agglomération) au regard de la convention et de ses objectifs les éléments suivants :

- le programme artistique de l'année en cours,
- un bilan financier de l'année écoulée, certifié par le commissaire aux comptes,
- un bilan des actions réalisées de l'année écoulée,
- les statistiques de fréquentation de l'année écoulée, les populations touchées, les artistes accueillis, etc.

Avant le 31 décembre de chaque année, l'association adressera à ses partenaires (Etat, Région, Département, Communauté d'Agglomération) un budget et un programme prévisionnel d'activités pour l'année suivante.

A l'issue des 4 ans, un compte-rendu général et détaillé dressera le bilan des actions et le bilan financier liés à l'exécution de la convention. Il fera l'objet d'une évaluation du service de l'inspection et de l'évaluation de la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) au Ministère de la Culture et de la Communication et des services des partenaires signataires.

Sous réserve des résultats de cette évaluation, cette convention pluriannuelle pourra être renouvelée pour une durée équivalente sur présentation d'un nouveau projet d'actions préparé par le surintendant de la musique.

ARTICLE 6 : COMMUNICATION

Toute communication devra mentionner l'aide de l'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication - DRAC Languedoc-Roussillon), de la Région Languedoc-Roussillon, du Département de l'Hérault, de la Communauté d'Agglomération de Montpellier et faire apparaître leur logo respectif sur tous documents produits par l'Association.

ARTICLE 7 : DURÉE ET CONDITIONS DE RÉSILIATION

La présente convention est conclue pour une durée de quatre ans à compter de la date de signature.

Elle pourra être révisée par avenant.

L'Association s'engage à faciliter le contrôle de ses partenaires (Etat, Région, Département, Communauté d'Agglomération) sur la réalisation des actions, à leur rendre accessibles les documents administratifs et comptables, enfin, à respecter l'ensemble de la législation sociale et fiscale relative à son activité.

La convention pourra être résiliée par l'une ou l'autre des parties par simple lettre recommandée avec accusé de réception après un préavis de trois mois notamment en cas de non-respect par l'une ou l'autre des parties des engagements respectifs inscrits dans la présente convention, en cas d'évaluation défavorable de l'exécution de la prochaine convention.

La présente convention s'avère caduque en cas de départ du surintendant de la musique. L'Etat, la Région, le Département et la Communauté d'Agglomération de Montpellier détermineront alors les conditions de la poursuite de leur partenariat en faveur de l'Association sur la base d'un nouveau projet artistique qui leur sera présenté.

En cas de transformation de l'Association en fondation reconnue d'utilité publique sans modification des objectifs définis dans cette convention, les dispositions de celle-ci continueront à s'appliquer conformément à la loi. Un avenant sera établi au profit de la nouvelle structure juridique.

GA AV

7

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tout litige auquel pourrait donner lieu la convention fera l'objet d'une concertation entre les partenaires signataires avant d'être porté devant le Tribunal Administratif de Montpellier.

Fait à Montpellier, le 17 MARS 2008

Pour l'Association Opéra et Orchestre National de Montpellier
Monsieur le Président de l'Association,

Pour l'Etat, Ministère de la Culture et de la Communication
Monsieur le Préfet de Région Languedoc-Roussillon

Pour la Région Languedoc-Roussillon,
Monsieur le Président du Conseil Régional du Languedoc-Roussillon

Pour le Département de l'Hérault
Monsieur le Président du Conseil Général de l'Hérault

Pour la Communauté d'Agglomération de Montpellier,
Monsieur le Président de la Communauté d'Agglomération

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION OPERA NATIONAL DE LORRAINE
Du 1er JANVIER 2006 AU 31 DECEMBRE 2010

Entre :

L'Etat, (Ministère de la Culture et de la Communication), représenté par Monsieur Pierre René LEMAS, Préfet de la Région Lorraine ;

Le Conseil Régional de Lorraine, représenté par son Président Monsieur Jean-Pierre MASSERET ;
Vu la délibération en date du

La Communauté Urbaine du Grand Nancy, représentée par sa Vice-Présidente Madame Anne VALTON
Vu la délibération en date du

La Ville de Nancy, représentée par son Maire Monsieur André ROSSINOT
Vu la délibération en date du

Préambule

Vu le contrat de plan Etat/Région 2000-2006 ;
Vu le Contrat d'Agglomération de la Communauté Urbaine du Grand Nancy 2000-2006 ;
Vu le protocole relatif à la mise en place d'un pôle lyrique, symphonique et chorégraphique en Lorraine, les signataires visés ci-dessus décident, par la présente convention, de fixer les objectifs de l'action de l'Opéra National de Lorraine ;
Vu la convention relative à la préfiguration de l'Opéra National de Lorraine signée par les partenaires ci-dessus pour les années 2003, 2004 et 2005 ;
Vu la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, élaborée par le Ministère de la Culture et de la Communication – circulaire du 22 octobre1998 ;

Les institutions artistiques de la Ville de Nancy, par leur qualité et leur degré d'exigence, contribuent au rayonnement culturel de la Région Lorraine et de la France.

La signature par l'Etat, la Région Lorraine, La Communauté Urbaine du Grand Nancy et la Ville de Nancy d'une convention concernant l'Opéra National de Lorraine est l'occasion pour les collectivités publiques de poursuivre leur soutien et leur engagement à l'égard de cette grande institution lyrique et symphonique dont les missions artistiques et de service public s'exercent au niveau régional, national et international.

Il apparaît nécessaire aux collectivités publiques de s'engager communément sur leurs responsabilités respectives, afin de clarifier la répartition de leurs compétences et mieux assurer dans la durée les conditions de leur partenariat.

La présente convention a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra National de Lorraine et le fonctionnement de celui-ci.

TITRE I – ORIENTATIONS GENERALES FIXEES PAR LES PARTENAIRES FINANCIERS.

L'ensemble des collectivités publiques signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra National de Lorraine s'inscrit dans leur politique de création et de diffusion lyrique et musicale, à la fois sur le plan artistique, culturel et de l'action territoriale.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 1 – Pour l'Etat - Ministère de la Culture et de la Communication

Pour l'Etat, l'Opéra National de Lorraine constitue un pôle de création, de diffusion et de production de spectacles lyriques et symphoniques à vocation nationale et internationale.
Conformément aux dispositions de la charte des missions de service public du spectacle vivant, la dénomination d'Opéra National correspond à un projet artistique qui prévoit la prise en compte de l'étendue du répertoire lyrique et symphonique, à un projet professionnel permettant la valorisation des forces permanentes, à un projet d'insertion professionnelle en direction des jeunes artistes et à une rayonnement territorial soutenu par l'ensemble des collectivités concernées.

Article 2 – Pour le Conseil Régional de Lorraine

Pour le Conseil Régional de Lorraine, l'Opéra National de Lorraine est un pôle de ressources artistiques et culturelles de niveau régional, national et international développant des actions de création, de diffusion et de formation dans les domaines lyrique et symphonique.
Le projet artistique de l'Opéra de Nancy et de Lorraine devra répondre aux objectifs de Conseil Régional de Lorraine dans le cadre de ses compétences, notamment en terme d'aménagement culturel du territoire et d'ouverture au jeune public lorrain.

Article 3 – Pour la Communauté Urbaine du Grand Nancy

Pour la Communauté Urbaine du Grand Nancy, l'Opéra National de Lorraine constitue un pôle de formation permettant l'accès au plus grand nombre, en particulier les jeunes et le public des zones d'éducation prioritaire. De plus, par son rayonnement, l'Opéra National de Lorraine nourrit, en terme d'image, l'identité de la Communauté Urbaine du Grand Nancy. La Communauté Urbaine du Grand Nancy favorisera le développement des activités artistiques et de formation entre le Conservatoire National de Région et l'Opéra National de Lorraine.
Ce partenariat fera l'objet d'une convention d'application ultérieure qui sera soumise à l'ensemble des partenaires.

Article 4 – Pour la Ville de Nancy

Pour la Ville de Nancy, l'Opéra National de Lorraine est le pôle de production lyrique et symphonique de la ville. Sa programmation est organisée en coordination avec la politique culturelle de la Ville de Nancy.

Article 5 – Etude sur les travaux

Pour une meilleure qualité du travail artistique, une étude sera réalisée afin de déterminer les travaux nécessaires, tant du point de vue de la sécurité que de l'amélioration de la qualité technique des équipements du plateau, d'évaluer le montant des investissements et de déterminer leur financement. L'étude sera prise en charge à parité par l'Etat, le Conseil Régional de Lorraine et la Ville de Nancy.

TITRE II – DISPOSITIONS RELATIVES A L'ORGANISATION DE L'OPERA NATIONAL DE LORRAINE

Article 6 – Moyens actuels de l'Opéra national de Nancy et de Lorraine

L'Opéra National de Lorraine prend appui sur la structure de production existante jusqu'au 31 décembre 2005 au sein de l'ancien Opéra de Nancy et de Lorraine. Celle-ci est constituée par les forces permanentes suivantes :
- une équipe de direction composée d'un directeur général, d'un directeur musical, d'un conseiller artistique et d'un administrateur
- un chef de chœur, 30 choristes, 1 régisseur et 3 pianistes répétiteurs

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- 66 musiciens qui composent l'Orchestre symphonique et lyrique de Nancy, un régisseur général d'orchestre, 1 régisseur technique, 1 bibliothécaire et 2 garçons d'orchestre
- 13 agents chargés de l'administration, de la communication et des relations publiques
- 1 responsable pédagogique
- 33 techniciens
- 8 agents attachés à l'atelier de couture
- 1 régisseur de scène et 1 coiffeur

L'Opéra National de Lorraine bénéficie également de prestations, de moyens humains, techniques et logistiques des services de la Ville de Nancy.

TITRE III – DISPOSITIONS RELATIVES A LA POLITIQUE ARTISTIQUE

Le projet artistique porté par le directeur général en exercice sera annexé à la présente convention sous la forme d'un document d'orientation générale. En cas de changement au poste de directeur général de l'opéra national de Lorraine, le projet correspondant fera l'objet d'un avenant à la convention.

Article 7 – Activités de production artistique

Dans ce cadre l'Opéra National de Lorraine met en œuvre un projet artistique s'appuyant sur l'ensemble du répertoire lyrique. Il sera particulièrement attentif aux axes suivants :
- le répertoire du XXème siècle par la programmation d'œuvres importantes et décisives dans l'évolution du langage musical ;
- la création contemporaine par une politique de commande et d'accueils en résidence de compositeurs ;
- le répertoire baroque.

La programmation de spectacles lyriques, symphoniques et chorégraphiques s'organise selon un niveau d'activité qui respecte les objectifs suivants :
- la programmation lyrique comprend, chaque saison, au moins 6 productions dont 3 nouvelles et dont 1 œuvre du XXème siècle, 1 œuvre baroque, 1 œuvre de musique légère (opéra comique, opérette) et 3 nouvelles productions lyriques. Parmi les 3 nouvelles productions, l'une d'elle sera, tous les deux ans, une création originale faisant l'objet d'une commande à un compositeur. A ces programmes, pourront être adjointes des coproductions, ainsi que des reprises ou des productions en accueil, qui donneront lieu au total à un minimum de 39 représentations lyriques à Nancy, à l'échéance de la convention.
- Les activités lyriques de l'Opéra National de Lorraine sont réalisées, prioritairement, avec les services de l'Orchestre Symphonique et Lyrique de Nancy, dont la vocation lyrique est affirmée comme prioritaire. Toutefois, l'opéra pourra faire appel à des Ensembles spécialisés (baroques ou contemporains).

- Dans le cadre de son activité symphonique, l'Orchestre Symphonique et Lyrique de Nancy présente une série de 8 concerts d'abonnement chaque saison.

- A ces concerts d'abonnement, s'ajoutent des opérations musicales entrant dans le cadre des actions de sensibilisation et d'ouverture au public (Récitals, Musique de Chambre, …).

- Le développement d'une programmation incluant des actions de sensibilisation à destination du jeune public.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Enfin l'Opéra National de Lorraine accueille trois fois par saison le Centre Chorégraphique National - Ballet de Lorraine pour lequel une convention est établie à ce jour entre la Ville de Nancy et le Chorégraphique National - Ballet de Lorraine. Cette convention datée du 15 décembre 2003, a pris effet au 1er janvier 2004 et prendra fin lors de la mise en place effective de la nouvelle forme de gestion de l'Opéra national de Lorraine, visée à l'article 14. A cette date sera rédigée une nouvelle convention à l'avis des partenaires.

Article 8 – communication sur la programmation

Le projet de la programmation de chaque saison (titres et nombre de représentations sans détail de dates) est communiqué aux partenaires et signataires de la présente convention au moins un an avant le début de la saison concernée. Chaque année en janvier, la programmation arrêtée de la saison suivante sera présentée aux partenaires signataires.
Les supports de communication des saisons devront comporter l'indication des soutiens des partenaires signataires.

TITRE IV – DISPOSITIONS RELATIVES A LA DIFFUSION EN REGION

Article 9 – Activités de diffusion en région Lorraine

L'Opéra National de Lorraine proposera aux villes ou aux institutions de la région Lorraine la diffusion de ses spectacles, en fonction des possibilités d'accueil des différents lieux d'exploitation. Cette politique est proposée en concertation avec les acteurs culturels régionaux et peut s'intégrer dans leur programmation.
Cette diffusion est possible grâce à la prise en charge par l'Opéra National de Lorraine sur son budget général des charges fixes, seules étant valorisées auprès des structures d'accueil les charges variables liées aux productions présentées (cachets, voyages et transports, défraiements, d'éventuelles heures et indemnités supplémentaires, location de matériel, adaptation et transport des décors).
Les moyens techniques, notamment les moyens de transport devront évoluer pour mener à bien cette démarche d'irrigation du territoire lorrain.

En conséquence, l'Opéra National de Lorraine fera en sorte qu'au moins un spectacle parmi ceux produits chaque saison puisse s'adapter aux conditions techniques et économiques attachées à ces objectifs.

L'Opéra National de Lorraine favorisera l'accueil du public de l'ensemble du bassin lorrain (cercles lyriques, opéra-bus).

Les signataires de la convention seront régulièrement tenus informés de l'ensemble des initiatives conduites au titre de l'action régionale.

TITRE V – DISPOSITIONS RELATIVES A L'EDUCATION ARTISTIQUE

Article 10 – Activités relatives à l'éducation artistique

La programmation couvrant un répertoire large allant du baroque au contemporain permet une rencontre avec des formes et des esthétiques différentes enrichissant l'enseignement.

Cette volonté de favoriser l'accès à sa programmation de tous les publics, quelle que soit leur origine sociale ou géographique, se traduit par la mise en œuvre d'une politique tarifaire adaptée, avec notamment des tarifs particulièrement attractifs pour les jeunes et les familles.

Un aspect majeur de l'action culturelle est la collaboration avec l'Education Nationale, formalisée par un conventionnement avec l'Inspection Académique et le Rectorat. Ce

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

partenariat a pour objectif d'intégrer la fréquentation de spectacles dans les enseignements artistiques et de permettre à chaque enseignant de constituer un cycle « sur mesure » puisé dans une programmation variée et de qualité. De plus, les classes travaillant dans le cadre de classes à PAC ou de projets culturels continueront à bénéficier d'un parcours plus approfondi et diversifié susceptible de concerner plusieurs ouvrages reliés par une problématique commune.

En ce qui concerne l'orchestre, des concerts pédagogiques sont proposés chaque saison à destination des classes primaires.

Les relations d'échanges avec différents services éducatifs en France et en Europe, seront développées afin de diversifier les actions pédagogiques en profitant de l'expérience des autres maisons lyriques conduisant des actions similaires.

TITRE VI – DISPOSITIONS RELATIVES A LA POLITIQUE AUDIOVISUELLE

Article 11 – La politique audiovisuelle

L'Opéra National de Lorraine développera une politique d'enregistrement audiovisuels dans les domaines vidéographiques, phonographiques et télévisuels qui s'attache à favoriser l'enregistrement des spectacles lyriques et symphoniques, mais également l'enregistrement de documentaires sur l'activité artistique de l'Opéra.

Ce programme fera l'objet d'une communication, pour information, aux partenaires de la convention.

Il encouragera la distribution de phonogrammes, de vidéogrammes et de produits pédagogiques de spectacles ou d'activités artistiques dans un but d'information ou de promotion en particulier du jeune public et des scolaires.

En fonction de l'intérêt culturel d'un projet d'enregistrement, l'Opéra National de Lorraine pourra être amené à participer financièrement ou techniquement, en qualité de coproducteur, au montage de tous types de projets audiovisuels.

Les partenaires de l'Opéra National de Lorraine seront cités ou auront leur logo sur tous les documents audiovisuels réalisés.

TITRE VII – DISPOSITIONS RELATIVES A LA FORMATION ET A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Article 12 – La formation et l'insertion professionnelle

Pôle de ressources dédié à la création et à la diffusion de spectacles, l'Opéra National de Lorraine est aussi un lieu d'insertion et de formation professionnelles.
Des chantiers d'insertion professionnelle pourront continuer d'être ouverts, en collaboration avec les missions locales pour l'emploi, et encadrés par les professionnels de la maison (machinistes, électriciens, cintriers, couturières, régisseurs…).
Dans la même démarche de formation professionnelle, une collaboration avec le Conservatoire National de Région sera poursuivie et développée, en particulier par la mise en place progressive d'un partenariat avec les classes de chant de cet établissement destiné à constituer à terme un véritable dispositif d'insertion professionnelle de jeunes chanteurs.
Le CNR s'engage à mettre à disposition ses locaux de répétition scéniques à raison de deux sessions d'un mois par saison, afin de permettre la mise en place de spectacles d'ateliers comprenant les professionnels de l'Opéra et les chanteurs et musiciens en formation.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'objectif est d'aboutir à un projet pédagogique commun aux deux structures en terme de formation professionnelle.

Par ailleurs, l'Opéra National de Lorraine veillera à mettre en place une politique d'insertion de jeunes chefs en assurant, au côté du directeur musical, la présence régulière de chefs assistants.

TITRE VIII – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Article 13 - Nomination

La nomination au poste de directeur général fera l'objet d'une concertation entre les partenaires signataires. Elle sera réalisée dans le cadre d'une procédure de recrutement sur projet, après appel à candidatures international et sera soumise à l'agrément du Ministère de la Culture et de la Communication.
La nomination du directeur musical, proposée par le directeur général, fera l'objet d'une concertation entre les partenaires signataires et sera soumise à l'agrément du Ministère de la Culture et de la Communication.
Afin que la transition entre la nomination de deux directeurs musicaux se déroule dans les meilleures conditions, l'Opéra National de Lorraine veillera à ce que le recrutement d'un directeur musical soit réalisé deux saisons avant sa prise de fonction effective. Il veillera, en outre, à ce qu'au minimum une première collaboration soit intervenue entre un chef d'orchestre et les musiciens de l'orchestre pour que l'on puisse raisonnablement envisager sa nomination en tant que directeur musical.

Article 14 – Changement de mode de gestion

Conformément à la convention de préfiguration, les signataires confirment que l'Opéra National de Lorraine doit bénéficier d'une nouvelle forme de gestion autonome. Ce nouveau mode de gestion doit être effectif au 1er janvier 2007. A cette date l'opéra sera érigé soit en EPCC, en Syndicat Mixte ou en Régie Personnalisée.
Avant la définition du choix d'un nouveau mode de gestion les partenaires devront être informés des incidences financières (coût de production, personnels, etc).

Article 15 - Dispositions financières

Pour atteindre les objectifs définis aux titres précédents, les partenaires à la présente convention ajusteront leur subvention selon l'échéancier budgétaire 2006 - 2010 prévisionnel ci-dessous, dont le détail est précisé dans un tableau financier annexé à la présente convention.

- Le Ministère de la Culture et de la Communication s'engage, sous réserve du vote des lois de finances correspondant aux années considérées, à verser une subvention de :
1,644 millions d'euros en 2006,
1,944 millions d'euros en 2007
2,244 millions d'euros en 2008
2,544 millions d'euros en 2009
2,844 millions d'euros en 2010

- La Région Lorraine s'engage à verser une subvention de :
1,172 millions d'euros en 2006 dont 0,150 million d'euros sur le contrat d'agglomération 02-06
1,172 millions d'euros en 2007

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

1,200 millions d'euros en 2008
1,300 millions d'euros en 2009
1,300 millions d'euros en 2010

- La ville de Nancy s'engage à apporter une contribution de :

8,656 millions d'euros en 2006
8,756 millions d'euros en 2007
8,806 millions d'euros en 2008
8,856 millions d'euros en 2009
8,906 millions d'euros en 2010

Les spectacles seront proposés au public à des tarifs accessibles au plus grand nombre. Ces tarifs seront définis par la Direction de l'Opéra National de Lorraine et approuvés par les partenaires signataires de la présente convention.

Article 16 – Communication du budget prévisionnel annuel

Le budget prévisionnel annuel de l'Opéra National de Lorraine sera adressé aux partenaires financiers selon un calendrier qui leur permette d'informer, au plus tard trois mois avant le début de l'exercice budgétaire concerné, la direction de l'établissement du montant des subventions annuelles qu'ils prévoient d'attribuer.

Article 17 – Bilan d'activités

Le compte rendu des activités et le bilan de la saison précédente sont communiqués aux partenaires financiers avant la fin du second semestre de l'année en cours.
Ce bilan indiquera, entre autres, les éléments informatifs suivants : fréquentation, places disponibles, billets vendus, invités, abonnements, évolution des recettes propres, impact sur l'emploi artistique.

Article 18 – Communication des modifications budgétaires

Toute modification en cours d'exercice du budget prévisionnel délibéré doit être communiquée aux partenaires financiers.

Article 19 – Evaluation et suivi financier

Dans l'attente de l'évolution statutaire visée à l'article 14, le comité de pilotage mis en place pendant la période de préfiguration et composé des représentants de chacun des partenaires signataires de la convention, continuera à se réunir au cours de l'année 2006.
Le nouveau mode de gestion définira les modalités d'évaluation de l'opéra national de Lorraine.

Ce comité sera informé notamment:

- du projet artistique et culturel et des options prises pour les futures saisons,
- des états de dépenses et de recettes présentés par la direction et le bilan des opérations artistiques et culturelles,
- de la mise en œuvre des coopérations établies avec les collectivités régionales.

A la fin du premier semestre 2008, les partenaires signataires examineront le rapport d'évaluation relatif à l'application de la présente convention dans les différents aspects, notamment artistiques et financiers, préparés par l'Opéra National de Lorraine.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

TITRE IX – DUREE ET CONDITIONS DE RESILIATION

Article 20 – Résiliation de la convention

En cas de non respect des engagements inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie, à l'expiration d'un délai de six mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé réception valant mise en demeure.

Article 21 – Compétence juridique

En cas de conflit, le Tribunal Administratif compétent est le Tribunal de Nancy.

Article 22 – Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée de 5 ans à compter du 1er janvier 2006. Elle prendra effet après délibération par les assemblées délibérantes concernées.

Article 23 – Changement au sein de la direction de l'Opéra

La présente convention correspond à la politique artistique définie par le directeur général à la date du 1er janvier 2006.

Si un changement de direction intervenait pendant la durée de la présente convention, le nouveau projet artistique serait soumis aux partenaires financiers.

Fait à Nancy, le

Le Président du Conseil Régional de Lorraine J. P MASSERET	Le Préfet de la Région Lorraine Pierre-René LEMAS
Pour le Maire, L'Adjoint à la culture et à la jeunesse de Nancy Laurent HENART	Le Président de la Communauté Urbaine du Grand Nancy André ROSSINOT

en présence
du Directeur de l'Opéra National de Lorraine

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION OPÉRA NATIONAL DU RHIN
Charte d'objectifs
2004 – 2008

Entre,
d'une part,

L'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication), représenté par M. Michel THÉNAULT, Préfet de la région Alsace, Préfet du Bas-Rhin,

et,
d'autre part,

Le Syndicat intercommunal "Opéra national du Rhin" représenté par son Président, M. Michel SAMUEL-WEIS.

Vu la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant élaborée par le Ministère de la culture et de la communication en 1998 ;

Vu les dispositions prévues par le protocole d'accord Opéra national du Rhin signé en 2003 relatives à l'actualisation et au renouvellement de la convention Opéra national du Rhin pour la période 2004-2008 ;

Considérant le bilan et les résultats de la convention précédente 1998-2002 au titre du label d'Opéra national, laquelle a permis un développement qualitatif et quantitatif des activités de l'Opéra grâce à un important effort budgétaire public, et la volonté des partenaires publics réunis de poursuivre le soutien apporté à la politique de recherche d'excellence artistique de l'Opéra national du Rhin;

Il est convenu ce qui suit :

PRÉAMBULE

Inscrit dans un réseau national et international de collaborations artistiques et culturelles, l'Opéra national du Rhin constitue un pôle de développement lyrique et chorégraphique. Ayant vocation à se situer parmi les grandes maisons d'opéra en France et en Europe, il bénéficie depuis 1998 des labels d'Opéra national et de Centre Chorégraphique National (CCN) accordés par le Ministère de la Culture et de la Communication.

L'Opéra national du Rhin dispose en 2003 d'un budget de 19 005 853 euros, d'un effectif permanent de 117 personnes pour la direction et les services artistiques, de 117 personnes pour les services techniques, et d'une équipe administrative de 25 personnes.

Durant la saison 2002-2003, l'Opéra national du Rhin a présenté 9 productions lyriques dont 1 version concertante, soit 71 représentations lyriques, 5 programmes chorégraphiques totalisant 42 représentations chorégraphiques, 5 récitals, 3 concerts de musique de chambre et 2 productions des Jeunes Voix du Rhin, présentées 16 fois. Le nombre total des représentations données dans les 3 villes a été de 137 levers de rideau.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

En 2002, l'ouverture après réhabilitation du Grenier d'abondance a donné à l'Opéra national du Rhin de nouveaux espaces d'ateliers et de répétition.
Dans le prolongement de ces travaux, les bâtiments du théâtre qui accueille à Strasbourg les activités de l'Opéra national du Rhin devraient faire l'objet dans les prochaines années d'un programme de réhabilitation, d'amélioration et de mise aux normes de sécurité, sous réserve de la mobilisation des crédits d'investissement nécessaires.

Dans la continuité du précédent contrat (1998-2002), les collectivités publiques expriment leur volonté de poursuivre leur soutien aux activités de l'Opéra national du Rhin dans le cadre du fonctionnement intercommunal associant les Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar avec le soutien de l'Etat afin d'assurer les conditions d'un partenariat pérenne.

Cette pérennité est également rendue possible par le soutien accordé – hors convention – par la Région Alsace et les Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

Outre la poursuite d'une politique de recherche d'excellence artistique et de rayonnement, dans le dessin des orientations générales fixées au titre I, l'engagement des partenaires vise à encadrer et garantir les conditions d'un budget artistique stabilisé pour l'exercice des missions permanentes indiquées au titre II.

TITRE I – ORIENTATIONS GÉNÉRALES FIXÉES PAR LES PARTENAIRES FINANCIERS

Dans le plein respect de la cohérence du projet artistique global auquel souscrit l'ensemble des collectivités publiques signataires de la présente convention, celles-ci considèrent que l'activité de l'Opéra national du Rhin s'inscrit dans leur politique de création et de diffusion lyrique, musicale et chorégraphique, à la fois sur le plan artistique, culturel et d'action territoriale.

Article 1 – Pour l'Etat, l'Opéra national du Rhin constitue un pôle de création, de formation et de production de spectacles lyriques, musicaux et chorégraphiques de dimension nationale et internationale.

Au titre du renouvellement du label national pour la période 2004-2008, le projet de l'Opéra national du Rhin intègre les missions et priorités nationales suivantes :

- une politique de recherche de la qualification artistique, prenant en compte l'étendue du répertoire lyrique et des écritures chorégraphiques (patrimoine et répertoire français et international – du baroque à nos jours) et la diversité de la création contemporaine ;

- la permanence des missions du Ballet comme compagnie de répertoire (classique, néo-classique et contemporain), l'accueil et l'accompagnement de la création dans le cadre des missions de Centre Chorégraphique National ;

- la valorisation des forces artistiques permanentes et des métiers de l'Opéra ;

- l'inscription de l'Opéra national du Rhin dans des réseaux de collaborations, notamment par le développement d'une politique de coproductions et d'échanges avec les principaux théâtres lyriques français et européens ;

- la mise en œuvre et l'adaptation d'une politique de formation et d'insertion professionnelle de jeunes artistes français et étrangers, et plus particulièrement s'agissant du projet des Jeunes Voix du Rhin, en cohérence et en synergie avec les institutions d'enseignement spécialisé du réseau national ;

- l'inscription dans une politique d'action culturelle innovante pour le renouvellement et l'élargissement des publics ;

- la poursuite d'une politique d'implication territoriale.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 2 – Pour les Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar, membres du syndicat intercommunal "Opéra du Rhin", l'Opéra national du Rhin constitue le pôle d'excellence de production lyrique et chorégraphique qu'elles ont souhaité voir renforcer dans son identité et son rayonnement, afin de développer et de mettre en valeur les différentes composantes artistiques, dans le sens d'un rapprochement et d'une meilleure cohésion de leurs projets respectifs.

Cette volonté s'exprime dans la convention intercommunale de septembre 1972 et ses avenants.

TITRE II – DISPOSITIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES – MISSIONS PERMANENTES

Article 3 – Direction artistique

3-1 Direction générale et équipe de direction

La responsabilité générale de la direction artistique de l'Opéra national du Rhin est assurée pleinement par le directeur général. Outre les missions permanentes mentionnées par la convention, le projet artistique porté par le directeur général est annexé à la présente sous la forme d'un document d'orientation générale (annexe I).
Ce projet est complété par l'écriture du projet artistique du directeur du Ballet de l'Opéra national du Rhin – directeur du Centre chorégraphique National, joint en annexe II.
En cas de changement au poste de directeur général de l'Opéra national du Rhin ou de directeur du Ballet, le projet artistique correspondant fait l'objet d'un avenant à la convention.

Le directeur général est entouré dans ses tâches par le directeur de la danse – directeur du Ballet de l'Opéra national du Rhin – CCN, porteur du projet artistique du Ballet de l'Opéra national du Rhin, et par le directeur musical de la cellule lyrique des Jeunes Voix du Rhin.

Un organigramme des différents postes au sein de l'équipe de direction de l'Opéra national du Rhin est annexé à la présente convention (annexe III).

La direction générale est notamment responsable du calendrier des spectacles et du choix des lieux de représentations, établi après consultation en amont (deux à trois saisons à l'avance) des directeurs des équipements concernés afin d'établir en concertation les échéanciers liés aux productions et aux diffusions, dans le respect des contraintes propres aux structures d'accueil mises à la disposition de l'Opéra national du Rhin en « ordre de marche » par les Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar. Le calendrier définitif est arrêté au plus tard le 15 janvier précédant le début de la saison.

3-2 Conseil artistique

Placé auprès du directeur général, le Conseil artistique contribue à la réflexion et à la cohérence du projet artistique global. Il s'attache également à l'harmonisation des tâches respectives des deux orchestres, du Ballet de l'Opéra national du Rhin, des Jeunes Voix du Rhin et des structures dans lesquelles l'Opéra national du Rhin se produit.

Animé par le directeur général, le Conseil artistique regroupe en son sein :

- le directeur de la danse,
- le directeur musical des Jeunes Voix du Rhin,
- le chef des chœurs de l'Opéra national du Rhin,
- le directeur musical de l'Orchestre Philharmonique de Strasbourg,
- le directeur musical de l'Orchestre Symphonique de Mulhouse,
- le directeur de la Filature de Mulhouse,
- le directeur de l'Atelier du Rhin de Colmar.

Réuni au moins deux fois par an sur proposition du directeur général de l'Opéra national du Rhin qui le préside, le conseil artistique est un lieu d'échanges et de débats entre les différentes structures composant l'Opéra national du Rhin ou qui lui sont associées. Les réunions du conseil artistique font l'objet de comptes rendus communiqués aux partenaires publics.

Dans ce cadre sont évoquées en particulier, outre les orientations artistiques, les questions liées à la programmation, à la planification des productions, au calendrier des représentations ainsi qu'à la mise

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

en cohérence et la communication des activités lyriques et chorégraphiques effectivement proposées par les différentes structures associées.

En cas de difficultés ou désaccord, c'est au sein du conseil artistique que les solutions doivent être recherchées avant d'être, si nécessaire, soumises à l'examen du bureau de l'Opéra national du Rhin.

Le directeur général tient régulièrement informé le bureau de l'Opéra national, ainsi que le comité technique prévu à l'article 18, des travaux conduits par le Conseil artistique.

Article 4 – Forces artistiques permanentes et emploi artistique

L'Opéra national du Rhin développe son activité sur la base des effectifs des personnels artistiques permanents suivants (chiffres à la date du 1er janvier 2004) :

Le Ballet de l'Opéra national du Rhin- Centre Chorégraphique National,
composé en 2003 de 33 danseurs de technique classique et 1 stagiaire, porté en 2004 à 33 danseurs et 3 stagiaires, deux maîtres de ballet, un assistant à la direction artistique, par ailleurs aussi danseur, un pianiste répétiteur.
Sa direction artistique indépendante est assurée pleinement par le directeur de la danse, dans le cadre des responsabilités générales confiées au directeur général.

Le Chœur de l'Opéra national du Rhin, formé de 44 chanteurs, dont l'un d'entre eux assure la régie et d'un chef de chœur.

L'Opéra national du Rhin utilise des services de l'**Orchestre Philharmonique de Strasbourg-Orchestre national** constitué de 112 musiciens et de l'**Orchestre Symphonique de Mulhouse** qui regroupe 56 musiciens.
Les Villes de Strasbourg et de Mulhouse mettent leur orchestre à disposition de l'Opéra national du Rhin à hauteur de 50 % des services dus par les musiciens sur la saison.
En cas de difficultés, un arbitrage devra être fait par le Président de l'Opéra national du Rhin.

Les chanteurs en formation dans le cadre des **Jeunes Voix du Rhin** sont également régulièrement associés aux productions de l'Opéra (voir article 9-1).

Le recours à des emplois artistiques non permanents, fonctionnellement et artistiquement justifiés, s'inscrit dans le respect rigoureux de la législation du travail et des contrôles qui peuvent s'exercer dans ce cadre.

Article 5 – Mission de production et de création

L'Opéra national du Rhin maintient et développe un répertoire lyrique et chorégraphique incluant les créations, ainsi qu'une politique de reprises en équilibre avec la mobilisation des forces de productions internes.

L'Opéra national du Rhin programme annuellement 1 production contemporaine et au moins 4 nouvelles productions lyriques, y compris les coproductions, 1 création chorégraphique mondiale et 2 nouvelles productions du répertoire chorégraphique, dans les Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar.
Certaines productions peuvent faire l'objet de reprises, pour des motifs artistiques comme en fonction des contraintes budgétaires.

D'une manière générale, la programmation proposée dans les villes membres est identique, sauf contingences et difficultés scéniques liées aux lieux d'accueil ne permettant pas de présenter la production dans des conditions professionnelles.

La programmation chorégraphique s'appuie sur une collaboration régulière avec les deux formations orchestrales, laquelle doit permettre de rendre exceptionnel ou artistiquement motivé le recours à des musiques enregistrées.

Dans le cadre de ses missions de Centre Chorégraphique National, le Ballet développe également une action d'accompagnement et de soutien de la création chorégraphique, notamment dans le cadre

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'un programme d'accueil studio en faveur des compagnies indépendantes et pour des actions de développement de la culture chorégraphique des publics.

L'Opéra conduit également une politique complémentaire d'accueil et d'invitation, notamment en faveur des récitals lyriques, de la musique de chambre et des compagnies de danse internationales.

Article 6 – Mission de diffusion et implication territoriale

Outre la diffusion des productions lyriques et chorégraphiques dans les Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar, sous réserve des contraintes techniques des lieux d'accueil et des productions concernées, l'Opéra développe une politique décentralisée dans d'autres lieux (relais culturels...), notamment par la production de formats adaptés (Jeunes Voix du Rhin, programmes chorégraphiques...).

Cette politique volontariste de diffusion décentralisée est encouragée par la prise en charge par l'Opéra national du Rhin sur son budget général de la majeure partie des charges fixes, seules étant valorisées auprès des structures d'accueil les charges variables (cachets, voyages et transports, défraiements).

Dans le strict respect des équilibres budgétaires, l'Opéra national du Rhin recherche également des possibilités de diffusion nationale et internationale de ses productions lyriques et chorégraphiques, notamment par le développement d'une politique de coproduction et de coréalisations.
Cette action de diffusion nationale et internationale constitue une priorité pour le rayonnement du Ballet de l'Opéra national du Rhin.

Article 7 – Orientation pour le développement d'une politique audiovisuelle

Le développement sur les années à venir d'une politique audiovisuelle suppose la négociation d'accords cadres souples et adaptés avec les forces artistiques permanentes, principalement les deux orchestres.
Les orchestres relèvent des Villes de Strasbourg et Mulhouse, et chacune devra œuvrer afin d'assouplir les conditions de mise à disposition des services d'enregistrement et négocier un accord cadre avec les musiciens permettant l'utilisation des enregistrements ainsi effectués.
Le délai souhaité pour une telle ouverture se situe idéalement fin du 3eme trimestre 2004.

Article 8 – Inscription dans un réseau de partenaires

Dans la continuité des actions déjà menées, l'Opéra national du Rhin poursuit les contacts privilégiés établis avec les institutions culturelles implantées dans les Villes membres (Musica, Conservatoires, Le Maillon, le TJP, la Filature, la Manufacture...) ainsi qu'avec les autres maisons lyriques membres de la Réunion des Opéras de France, mais aussi par l'adhésion à Opéra America et Opéra Europa.

TITRE III – DISPOSITIONS RELATIVES À LA FORMATION, L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET À L'ACTION CULTURELLE

Article 9 – Mission de formation et d'insertion professionnelle

L'Opéra national du Rhin met en œuvre une série d'actions dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle. Ces actions se concrétisent par le maintien de la cellule de formation de jeunes artistes lyriques (les Jeunes Voix du Rhin), un dispositif de formation et de reconversion en faveur des danseurs et par une valorisation des métiers spécifiques du spectacle lyrique et du ballet.
Ces actions sont notamment complétées par un partenariat avec le Conservatoire national de région de Strasbourg et le cas échéant d'autres établissements de formation, comme le TNS.

9-1 Les Jeunes Voix du Rhin

Dès sa création, conformément aux missions permanentes confiées à l'Opéra du Rhin, dans la cadre de la convention signée le 16 décembre 1983, la cellule lyrique à vocation d'insertion professionnelle des artistes solistes du chant s'est vu attribuer un objectif fort de valorisation et de rénovation de l'école française du chant, afin de contribuer à la *« la formation des jeunes chanteurs français issus*

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

des conservatoires, de leur dispenser un enseignement d'application et de favoriser leur insertion dans la vie professionnelle ».
Actuellement confiée par l'Opéra à l'Atelier du Rhin - Centre dramatique régional d'Alsace à Colmar, cette formation a vocation à jouer un rôle moteur pour la formation et l'insertion des jeunes chanteurs.

La présente convention réaffirme cette mission de formation et d'insertion professionnelle dans le cadre d'une réflexion de fond qui devra déboucher, pour l'automne 2005, à la qualification d'un nouveau projet pédagogique qui viendra compléter et préciser les missions confiées à cette cellule lyrique.

En effet, les enjeux du contexte français de formation des chanteurs et l'ouverture à l'international comme la nécessité d'évaluer avec précision les missions de la cellule lyrique et leurs modalités de mise en œuvre en regard des objectifs fixés, appellent une évaluation de son projet global, notamment s'agissant du partenariat avec le Centre dramatique régional, l'Atelier du Rhin et dans la perspective de son éventuel renouvellement..

Pour ce faire, il est créé un groupe de travail placé sous la responsabilité du Directeur général, en liaison avec les services du ministère de la culture. Il se réunira autant de fois que de besoin dans l'objectif d'élaborer un document cadre sur les missions et les modalités de travail et d'encadrement de la cellule lyrique. Ce texte cadre pourra faire l'objet d'un avenant à la présente convention.

A titre transitoire, la convention liant l'Opéra national du Rhin à l'Atelier du Rhin pour l'exercice de cette mission sera renouvelée pour l'année 2004. Elle pourra faire l'objet d'une nouvelle écriture tenant compte du texte cadre dès l'année 2005.

9-2 Politique de formation et de reconversion du Ballet de l'Opéra national du Rhin

L'Opéra national du Rhin dispense en faveur de ses danseurs les actions de formation nécessaires au maintien au plus haut niveau de leurs capacités techniques et artistiques. Il poursuit à leur égard une politique concertée de reconversion.
Ce dispositif d'aide à la reconversion se traduit par le maintien pendant un an du danseur dans la compagnie, tout en lui permettant de suivre des formations diplômantes.

9-3 La valorisation des métiers et savoir faire artistiques et techniques

Cette orientation nouvelle vise à valoriser, notamment du point de vue de la formation professionnelle, le potentiel de connaissances et de transmission du savoir faire liés aux métiers représentés à l'Opéra national du Rhin. Pour favoriser la sensibilisation aux métiers spécifiques ou rares de l'opéra et du spectacle vivant l'Opéra national du Rhin crée une formation spécifique aux métiers de perruquier, masques, sculptures, modelages, maquillages, etc. Elle a vocation à s'inscrire en collaboration et en complémentarité des formations supérieures déjà existantes, en particulier dans les écoles supérieures de théâtre.

S'agissant d'une action nouvelle, la direction de l'Opéra devra s'attacher à rechercher des financements spécifiques pour l'exercice de cette mission.

Article 10 - Mission d'action culturelle

L'Opéra national du Rhin développe une politique en faveur du renouvellement des publics et de l'éducation artistique, notamment dans le cadre du développement d'un service éducatif et par des actions concernant prioritairement :

- le développement de la sensibilisation du public jeune aux activités lyriques et chorégraphiques ;
- le public scolaire et universitaire :
  - accès de classes à l'Opéra, travaux pratiques sur les thèmes lyriques et chorégraphiques, réalisation d'outils et de supports pédagogiques pour les enseignants ;
  - développement de la Carte Culture et de la Carte Atout voir ;
  - conventionnements d'établissements scolaires et universitaires ;
  - matinées scolaires ;

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

- des activités décentralisées du Ballet, des Jeunes Voix du Rhin et le développement des programmes Opéra bus ;
- le public défavorisé au travers de projets mis en œuvre conjointement avec les éducateurs et des animateurs spécialisés ;
- l'accueil des publics handicapés, sous réserve de l'amélioration des accès et équipements des lieux notamment à Strasbourg ;
- une politique tarifaire attractive, ajustée à la diversité des publics et en équilibre avec la préservation d'un niveau significatif de ressources propres.

L'opéra met en œuvre une action d'observation détaillée des données relatives aux publics, notamment par le suivi d'indicateurs de référence (fréquentation, abonnements, billetterie...) ou la réalisation d'enquêtes ciblées. Ces données constituent un élément d'analyse pour l'évaluation prévue à l'article 19.

TITRE IV – DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Article 11 – Il est retenu un principe général d'actualisation des participations financières publiques afin de garantir le maintien des marges artistiques sur la base de référence du budget réalisé en 2003. Pour ce faire, la gestion budgétaire doit veiller à un encadrement rigoureux des coûts artistiques, et au contingentement des frais de fonctionnement.
L'Opéra recherchera également la diversification et l'accroissement de ses ressources, notamment par un développement du partenariat privé et du mécénat, dans le strict respect de ses missions de service public.

Article 12 – Le budget prévisionnel de l'Opéra National du Rhin est adressé à chaque partenaire financier au moins trois mois avant le début de l'exercice de référence.

Dans le cadre d'un engagement pluriannuel dont l'échéancier financier prévisionnel est annexé à la présente convention (annexe IV), chacun des partenaires informe l'Opéra national du Rhin du montant prévisionnel de la subvention qu'il lui attribue au début de l'exercice de référence.

Le respect de l'échéancier financier visé ci-dessus, sous réserve des délégations de crédits correspondantes et des décisions des assemblées délibérantes concernées, est notamment conditionné à la réalisation progressive des objectifs définis aux titres II et III.

Pour l'année 2004, la subvention de l'Etat (DRAC Alsace) s'élève à 4.955.350 € répartis comme suit :
- 4.890.350 € pour le fonctionnement de l'Opéra national du Rhin,
- 35.000 € pour l'accueil studio du Ballet de l'Opéra national du Rhin,
- 30.000 € pour le renforcement du Ballet par la création de deux postes de danseurs stagiaires.

Cette subvention est engagée dans le cadre d'un arrêté de subvention spécifique.

Pour les années 2005, 2006, 2007 et 2008, l'engagement de l'Etat (DRAC Alsace) sera déterminé chaque année dans le cadre d'une convention financière annuelle qui vaudra décision attributive de subvention pour la gestion en cours et qui concernera exclusivement la DRAC et l'Opéra national du Rhin.

La subvention annuelle sera créditée au compte du Syndicat intercommunal "Opéra national du Rhin" selon les procédures comptables en vigueur sur présentation d'un dossier de demande de subvention comportant l'ensemble des pièces réglementaires, notamment le programme artistique et le budget prévisionnel de l'exercice en cours, ainsi que les comptes administratifs approuvés de l'exercice précédent.

Les villes membres du Syndicat intercommunal versent leur aide financière de manière échelonnée, tous les mois par 6eme, le solde étant versée au plus tard fin juin de l'année de référence.

Article 13 – Le budget prévisionnel définitif approuvé par le comité du syndicat intercommunal est adressé à chaque partenaire financier deux mois au plus tard après le début de l'exercice.

Article 14 – Le compte rendu des activités, le compte administratif de l'année précédente sont communiqués aux partenaires financiers avant la fin du premier semestre de l'année en cours.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Article 15 – Un budget prévisionnel actualisé à la fin du premier semestre de l'année est communiqué aux partenaires financiers avant le 30 septembre de l'année en cours.

Article 16 – L'Opéra national du Rhin s'engage à se doter des moyens humains et techniques, d'un contrôle de gestion, dont les modalités devront être approuvées par le comité du syndicat intercommunal et communiquées au comité technique prévu à l'article 18.

Articles 17 – Recrutements

Les nominations du directeur général et du directeur du Ballet de l'Opéra national du Rhin font l'objet d'une concertation entre les représentants des partenaires publics, dans la cadre d'une procédure de recrutement sur projet, après appel à candidatures international.
Elles sont soumises à l'agrément du Ministre de la Culture et de la Communication.

Les nominations du directeur administratif, du directeur de l'administration artistique, du directeur musical des Jeunes Voix du Rhin, du directeur technique et du chef de chœur sont réalisées en accord avec les partenaires publics sur proposition du directeur général.

TITRE V – DISPOSITION RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION DES MISSIONS

Article 18 – Comité de suivi

Un comité de suivi, composé des représentants des partenaires publics signataires, est chargé de l'examen et du suivi des missions inscrites au titre de la présente convention et sur la base du projet artistique et culturel porté en annexe I. Il peut être élargi à l'ensemble des partenaires publics de l'Opéra.

Il examine en particulier :

- l'état d'exécution du budget de l'année en cours et l'élaboration du budget prévisionnel pour l'exercice suivant, notamment sur la base des orientations budgétaires fixées aux articles 11 et 12,
- le bilan financier de l'année écoulée,
- la réalisation de la saison précédente, notamment à partir du rapport intermédiaire annuel, ainsi que les orientations de la saison suivante. Pour ce faire, le projet de programmation et d'action est communiqué aux membres du comité au moins un an avant le début de la saison concernée.

Le comité de suivi est également informé régulièrement des données relatives à la gestion courante de l'établissement. Il est saisi au préalable, pour avis, des décisions envisagées susceptibles de modifier l'économie générale de l'établissement (évolution de l'organigramme, création de postes…).

Le comité de suivi se réunit au moins deux fois par an sur invitation du directeur général ou sur demande de l'un de ses membres. Les réunions, convoquées au moins un mois à l'avance par le directeur général, coïncident en amont aux réunions du comité du syndicat intercommunal "Opéra du Rhin" et de la commission technique consultative prévue par les statuts du syndicat intercommunal, afin que ceux-ci puissent être informés des travaux et avis du comité de suivi.

Article 19 – Evaluation

La réalisation des missions inscrites au titre de la présente convention fait l'objet d'un rapport intermédiaire annuel du directeur général de l'Opéra national du Rhin. Il est présenté au comité de suivi tel que décrit à l'article 18.

Un rapport général complet est fourni aux partenaires au plus tard six mois avant la date d'échéance de la convention.

La réalisation de la présente convention fera l'objet d'un rapport d'évaluation par le service de l'inspection et de l'évaluation de la Direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles du Ministère de la Culture et de la Communication, notamment en regard des orientations fixées à l'article 1.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Complémentairement, l'évaluation s'attachera à apprécier le bon fonctionnement des différentes instances de concertation et de suivi prévues par la convention.

TITRE VI – DURÉE ET CONDITIONS DE RÉSILIATION ET DE RENOUVELLEMENT

Article 20 – En cas de non-respect des engagements inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie, à l'expiration d'un délai de trois mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure.

Article 21 – La présente convention est conclue pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2004. Elle prendra effet après adoption dans des termes identiques par les assemblées délibérantes concernées. Les conditions de son renouvellement feront l'objet d'une négociation à partir du 1er janvier 2006, notamment dans le cadre des travaux du comité mentionnés à l'article 18.

Article 22 – En cas de conflit, le tribunal compétent est le tribunal administratif de Strasbourg.

Fait à Strasbourg, le 26 OCT. 2004
(en quatre exemplaires originaux)

Pour le syndicat intercommunal,
Le Président de l'Opéra national du Rhin

Michel SAMUEL-WEIS

Pour l'Etat,
Le Préfet de la Région Alsace

Michel THÉNAULT

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ANNEXES

ANNEXE I

Projet artistique et culturel de l'Opéra national du Rhin pour la période 2004-2008
Direction générale : Nicholas Snowman

ANNEXE II

Projet artistique et culturel du Ballet de l'Opéra national du Rhin pour la période 2004-2008
Direction : Bertrand d'At

ANNEXE III

Organigramme de l'Opéra national du Rhin

ANNEXE IV

Echéancier prévisionnel des répartitions budgétaires 2004-2008
(Etat – Région Alsace – Ville de Strasbourg, Mulhouse et Colmar – Région Alsace – Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin)

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION OPÉRA NATIONAL DU RHIN
Charte d'objectifs
2004 – 2008

ANNEXE I

Projet artistique et culturel de l'Opéra national du Rhin pour la période 2004-2008
Direction générale : Nicholas Snowman

Document d'orientation générale

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

1) Une structure exemplaire

L'Opéra national du Rhin résulte d'un véritable coup de génie. Cette structure doit son caractère exemplaire à l'apport spécifique de chacune des villes qui la composent : Strasbourg, Colmar, Mulhouse, ainsi que l'aide de l'Etat, de la Région Alsace et des Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. Ainsi, après plus de trente ans d'existence, le modèle alsacien est devenu un modèle en soi, modèle repris par les villes de Nantes et Angers, et que tentent d'imiter les villes de Marseille, Toulon et Avignon ou encore les villes de Metz et Nancy.

2) La politique artistique

a) Une politique artistique transversale

La création de « ponts » entre les diverses disciplines artistiques ainsi qu'une programmation thématique et transparente nous paraissent une voie possible pour la dynamisation et le développement des publics.

Aucune œuvre d'art n'existe de manière isolée. Ces dernières années, l'expérience du Centre Georges Pompidou ou de centres culturels comme le South Bank Centre ont démontré l'intérêt pédagogique et culturel d'établir des liens entre les créations artistiques d'origines diverses. Il est essentiel que les formes d'art se lient et se confrontent, éclairées par le contexte culturel, historique et sociologique dans lequel elles s'inscrivent. En établissant des parallèles et des contrastes entre les créations artistiques d'origines diverses, le public peut être encouragé à apprécier la musique, les arts plastiques, le cinéma, la littérature comme des témoins d'époques et de cultures particulières. Nous pensons par exemple à l'événement intitulé Paris/Moscou au Centre Georges Pompidou qui comprenait à la fois une forte programmation d'art visuel mélangeant les arts plastiques, le design, les arts graphiques, les arts décoratifs, ainsi que des projections de films traitant des relations franco/russes au début du siècle et une forte programmation musicale donnée pour une partie à l'intérieur de l'exposition-même. La vie du début du siècle jusqu'à la seconde guerre était ainsi décrite, à travers les formes d'art présentées, servant à donner au public une image de l'époque tridimensionnelle. Nous avons essayé de reproduire cette idée au South Bank Centre avec par exemple le festival « Deutsche Romantik » dans lequel des toiles de Kaspar David Friedrich et ses contemporains étaient montrées dans la Hayward Gallery tandis que dans les salles de concerts étaient entendues des œuvres issues du mouvement romantique allemand, comme les *Scènes de Faust* de Schumann basées sur le texte de Goethe, ou des œuvres de Wagner présentées par Sir Roger Norrington, jouées pour la première fois sur instruments d'époque.

L'association avec le monde de l'opéra et du ballet d'artistes très connus venant d'autres champs artistiques, devrait être très attractive pour les amateurs de formes d'art comme le cinéma, les arts plastiques et le théâtre. Ce décloisonnement pourrait être hautement productif en termes d'innovation, de qualité artistique et de séduction des publics. Comme en témoignent le choix de Marthe Keller pour la mise en scène des *Dialogues des Carmélites*, celui de Benoît Jacquot pour la réalisation du film *Tosca* et l'intérêt manifesté par Sam Mendes, primé aux Oscars (*American Beauty*) pour la mise en scène d'opéras, cette piste de travail peut se révéler très féconde : ainsi Lars Von

Trier, invité à Bayreuth, prépare la mise en scène de *La Tétralogie* et plasticiens et sculpteurs (Anish Kapoor, par exemple) suivent maintenant les pas de Picasso, Masson et Hockney.

De telles approches imposent une recherche active de collaborations avec d'autres organismes culturels municipaux, régionaux et internationaux au bénéfice d'un plus large public. La région Alsace possède d'excellentes structures artistiques et musicales qui se rejoindraient dans une coopération accrue. Nous souhaitons appliquer cette même philosophie à l'Opéra national du Rhin, en programmant certaines de nos saisons autour d'une thématique interdisciplinaire.

b) Le Ballet de l'Opéra national du Rhin

Bien que le Ballet de l'Opéra national du Rhin puisse suivre son propre parcours, étant centre chorégraphique national, il est important que la compagnie collabore avec l'Opéra, devenant partie intégrante de certaines de ses productions, comme par exemple *Les Boréades* de Rameau en 2004/2005 et *Rossignol* et *Oedipus Rex* de Stravinsky en 2005/2006. De plus, il pourrait être intéressant de programmer et de commander des œuvres qui lient les deux entités, dans l'esprit de *Perséphone* de Stravinsky et Gide, ou les airs de concert de Mozart dans la chorégraphie d'Anne Teresa de Keersmaeker. Bien que le Ballet propose en premier lieu sa politique artistique, il est fortement souhaitable que celle-ci soit en parfaite adéquation avec la politique artistique de la direction générale de l'Opéra national du Rhin.

En outre, il serait très profitable d'inviter, comme par le passé, des compagnies de danse de renommée internationale pour compléter les activités du Ballet de l'Opéra national du Rhin.
Il est à souhaiter que dans le futur le Ballet de l'Opéra national du Rhin développe sa renommée nationale et gagne en renommée internationale. De plus, il est important d'accroître le rythme des tournées nationales et internationales du Ballet.

c) Les programmations futures

S'il nous paraît essentiel de bâtir certaines saisons autour d'une thématique, il nous paraît tout aussi important de relier les saisons entre elles en déclinant différents thèmes d'une année à l'autre.
C'est ainsi que, lors des trois prochaines saisons, nous présenterons chaque année une œuvre lyrique de Berlioz. Même chose pour l'opéra baroque, dont Emmanuelle Haïm et son Concert d'Astrée exposeront leur vision sur plusieurs années, avec *Les Boréades* de Rameau, *Orfeo* de Monteverdi et *Helena* de Cavalli. Autre projet pluriannuel : la *Tétralogie* de Richard Wagner ; dès 2006, nous en présenterons une journée par an, avant de la donner dans son intégralité en 2009 ; l'événement ne s'était pas produit en Alsace depuis 1963 ! Enfin, dernier fil conducteur : les créations contemporaines programmées en début de saison dans le cadre du festival Musica ; cette année, c'est *The Tempest* de Thomas Adès d'après Shakespeare, coproduit avec le Royal Opera House, Covent Garden, et le Théâtre royal de Copenhague, qui ouvrira la saison. En 2005, c'est avec *Pan*, une création de Marc Monnet, commande de l'Opéra national du Rhin coproduite avec l'Ircam , Centre Georges Pompidou, que débutera notre saison. Puis, en 2006, nous assisterons à une autre commande de l'Opéra national du Rhin, création de Bruno Mantovani et en 2007 à une création de Michael Jarrell.

d) Des saisons thématiques

La saison 2004/2005 de l'Opéra national du Rhin s'inscrit dans la thématique *Vendanges tardives*, du nom de ces vins d'Alsace au parfum et à la volupté exceptionnels issus de grains mûris à l'extrême : elle interroge l'opéra, la danse, le chant et la musique de chambre sur l'œuvre testamentaire. Tout au long de la saison prochaine, différentes institutions culturelles et partenaires privés ont choisi de collaborer afin de développer cette thématique autour de différents champs tels la littérature, la philosophie, le cinéma, la rencontre-débat…
Les saisons 2006/2007 et 2007/2008 s'inscriront en partie dans la thématique de la Guerre de Troie.

e) Les metteurs en scène

Parce que l'opéra est un spectacle vivant qui trouve son aboutissement dans la réalisation scénique, il est essentiel, à nos yeux, d'assurer à l'Opéra national du Rhin une réputation en matière de mise en scène. Dans la continuité des grandes mises en scène invitées la saison dernière –le *Parsifal* de Klaus Michael Grüber, *Les Noces de Figaro* de Nicholas Hytner et *L'Italienne à Alger* de Christoph Loy–, nous accueillerons dès l'automne prochain la mise en scène lyrique la plus fameuse de Peter Sellars, *Theodora*. Les metteurs en scène des générations plus jeunes occuperont eux aussi une place de choix dans notre programmation : David McVicar, qui n'a jusqu'à présent réalisé qu'une mise en scène en France, montera plusieurs œuvres chez nous, à commencer par *Le Couronnement de Poppée* de Monteverdi, coproduction réalisée avec le Théâtre des Champs-Elysées, le Deutche

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Oper de Berlin et le Théâtre Royal de la Monnaie ; Laurent Laffargue, qui a récemment remporté un grand succès avec *Beaucoup de bruit pour rien* de Shakespeare, mettra en scène *Les Boréades* de Rameau ; et Giorgio Barberio Corsetti, que Strasbourg a vivement applaudi pour *Le Procès* de Kafka, *Le Festin de pierre* de Molière et *Les Métamorphoses* d'Ovide, réalisera sa première mise en scène d'opéra en France avec *Falstaff*, qui est aussi son premier Verdi. Parallèlement, nous aurons le plaisir de retrouver des metteurs en scène habitués de notre maison, dont, cette saison, Achim Freyer pour *La Flûte enchantée* et Jean-Marie Villégier pour *Béatrice et Bénédict*. Nous retrouverons au cours des saisons à venir Renaud Doucet pour la mise en scène de *Benvenuto Cellini* et l'*Elektra* de Stephan Braunschweig.

f) Les chefs d'orchestre

L'Orchestre philharmonique de Strasbourg et l'Orchestre symphonique de Mulhouse ont maintenant nommés leurs chefs, proposés par l'Opéra national du Rhin aux municipalités respectives. Ces deux chefs, Marc Albrecht et Daniel Klajner seront accueillis chez nous avec enthousiasme et plusieurs projets sont déjà en élaboration. Lors des discussions avec les chefs, nous avons compris, ayant le choix entre la nomination d'un directeur musical et l'accueil de chefs invités, que la meilleure solution pour l'Opéra national du Rhin était de ne pas s'orienter vers l'engagement d'un directeur musical, un chef d'orchestre de très grande envergure n'ayant potentiellement pas le temps de s'occuper et d'un orchestre et d'un opéra.

Par exemple, pour la saison 2004/2005, en matière de direction musicale, nous accueillerons des chefs nouvellement invités et de grands habitués. Outre Emmanuelle Haïm, nous recevrons pour la première fois en Alsace Rinaldo Allessandrini, Jane Glover, et Carlo Rizzi. Parmi les chefs que nous aurons grand plaisir à revoir figurent, cette même saison, Dietfried Bernet, Cyril Diederich et Günther Neuhold.

g) Les chanteurs

En matière de chant, l'Opéra national du Rhin est plus que jamais fidèle à ses missions. La promotion du chant français et des chanteurs français, notamment, nous tient particulièrement à cœur ; c'est pourquoi la grande majorité des rôles des opéras de Berlioz sera interprétée par des chanteurs français. Mais nous restons aussi des découvreurs de jeunes chanteurs ; c'est ainsi que Tommi Hakala, jeune baryton finlandais, lauréat du concours international de Cardiff, chantera Ford dans *Falstaff*, et que Karine Deshaye, très belle styliste berliozienne, interprétera le rôle de Béatrice. Nous assisterons en outre au retour de Mireille Delunsch dans notre maison, dans une prise de rôle sur scène de *Theodora*. Et pour ajouter à ces missions celle de la pédagogie active, les Jeunes Voix du Rhin participeront pendant la saison 2004/2005 d'une manière significative à *La Flûte enchantée*, au *Couronnement de Poppée*, à *Lulu* et aux *Boréades*.

3) Une pédagogie moderne de participation

La pédagogie traditionnelle qui consiste à décrire et à analyser les œuvres à travers des conférences et des cours a certes toujours sa place. Mais il est clair qu'une éducation à la musique et aux arts en général orientée vers la participation active se révèle une piste très fructueuse.

Les amateurs de toutes origines et âges peuvent créer leurs propres œuvres en liaison avec des créateurs et des interprètes. Ainsi, par exemple, pour un projet consacré à Olivier Messiaen, les participants chercheraient eux-mêmes des exemples de chants d'oiseaux, expérimenteraient et produiraient leurs propres œuvres inspirées par les techniques du maître sans que les réalisations soient des pastiches et les participants des épigones. Cette approche ne demande aucune maîtrise de la notation musicale. Elle permet plutôt à toutes et à tous de s'engager personnellement dans un langage authentique de la musique et de comprendre de l'intérieur les œuvres des grands compositeurs d'opéra.

4) La réhabilitation du bâtiment

D'habitude les maisons d'opéra ainsi que les théâtres « ouvrent » pour le public peu de temps avant la levée de rideau. Par contre, plusieurs centres d'art, le Centre Georges Pompidou et le South Bank Centre, entre autres, accueillent des publics variés et constamment renouvelés tout au long de la journée. Il est peut-être envisageable d'intégrer dans la réhabilitation prévue à Strasbourg l'élaboration de foyers ou d'autres espaces munis d'équipements audiovisuels et informatiques qui puissent intéresser et informer un public diversifié et nombreux pendant la journée sur toute une série de thèmes touchant à l'opéra et la danse. Ceci pourrait aider certains publics à ne plus voir les théâtres lyriques comme des temples sacrés, lointains et réservés à de purs initiés, mais à les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« vivre » tout au long du jour pour de multiples activités. L'Opéra de Strasbourg devrait pouvoir répondre aux exigences du spectacle vivant tel qu'on le rencontre dans d'autres capitales : sa hauteur et son dégagement de scène devraient être suffisants et permettre des coproductions avec Bruxelles, Covent Garden, Berlin et Copenhague.

Le bâtiment actuel de l'Opéra est sous le coup d'un avis négatif de la commission de sécurité. Cette situation amène la municipalité de Strasbourg à s'engager à une réhabilitation du lieu en deux étapes : dans un premier temps, par l'amélioration de la sécurité et, dans un second temps, du confort du public par l'aménagement de moyens d'accès aux personnes à mobilité réduite, par la mise en place d'une ventilation correcte voire d'un rafraîchissement d'air, par la mise à niveau technique de la scène, de la fosse d'orchestre, de la salle, de l'ensemble des locaux techniques y compris les locaux sociaux et les toilettes.

5) Enregistrements et tournées

Plus l'Opéra national du Rhin et son Ballet seront connus à travers les supports modernes de diffusion (CD, DVD, vidéo, etc.) et les medias, plus leur attraction sera forte auprès des publics et des mécènes potentiels. Des initiatives ont déjà été prises dans ce domaine (*Les Dialogue des Carmélites*, *Die Tote Stadt*), mais une forte impulsion pourrait être donnée à ces activités notamment au plan international, ces activités s'inscrivant dans un nécessaire équilibre financier.
Ce plan international est également très pertinent pour le développement des tournées : on peut certes penser au théâtre du Châtelet à Paris mais, il semble clair que participer aux Festivals d'Edimbourg et de Bregenz ou se produire dans la nouvelle Cité de la Musique à Rome donnerait encore plus d'aura et de rendu aux activités musicales de la région Alsace dans leur ensemble, dynamisant encore plus un public fidèle et contribuant à l'élargir.

6) Le mécénat

A la lecture des documents budgétaires relatifs à l'Opéra national du Rhin, on constate une fois de plus la place très importante faite à la culture, tant par les villes, les collectivités locales que par l'Etat, qui financent 80% des moyens. La remarque est particulièrement évidente si l'on se réfère à l'exemple britannique : dans ce pays, les dépenses cumulées par l'Etat et les collectivités ne représentent qu'un quart de celles réalisées par la France.

Il faut envisager des apports complémentaires d'origines privées pour permettre à l'Opéra national du Rhin de développer notamment les activités d'élargissement du public et de coopération culturelle avec d'autres institutions. Une première démarche a été concrétisée par la création de l'ADOR, structure fédératrice essentiellement composée de particuliers soutenant l'action de l'Opéra. D'autres partenaires privés se sont rapprochés de l'Opéra national du Rhin. Leur apport financier représente en 2004 1,6% de la subvention d'Etat. La tendance des financeurs publics et en particulier de l'Etat est aujourd'hui à encadrer et garantir les conditions d'un budget artistique stabilisé. Seuls les apports du secteur privé ainsi que bien évidemment, comme proposé par la direction générale, la réduction des coûts fixes permettront de développer le budget artistique. A cet égard, des partenaires privés pourraient financer de manière conséquente des créations et ainsi associer leur nom et leur entourage à des événements marquants de la vie culturelle engagée par l'Opéra national du Rhin. Les dispositions de la nouvelle loi sur le mécénat devraient pouvoir accompagner les efforts des partenaires souhaitant soutenir financièrement notre institution.

7) Recherche d'un équilibre financier

La situation au 31 décembre 2003 (- 572 000 €) va s'aggraver du fait du jugement à propos de la coproduction avec les Wienerfestwochen (202 000 €) et du jugement rendu par l'URSSAF sur l'intégration dans l'assiette de cotisation des frais de déplacement des artistes (110 000€). A cela s'ajoute la quote-part non financée par l'Etat au titre des 35 heures, soit 263 000 €. Ceci correspond à un déficit hérité par la direction actuelle de 1 150 000 €.

Pour résorber cette situation, le bureau a décidé de réduire le nombre de productions d'opéras de huit à sept et, en même temps, sur proposition du directeur général, celle des Jeunes Voix du Rhin de deux à une. Pour des raisons financières et artistiques, cette production mise en scène des Jeunes Voix du Rhin sera intégrée à la programmation de l'Opéra. Il a également été décidé d'agréer à la demande du directeur général de réduire les coûts fixes lorsque cela est possible. Une fois l'équilibre financier rétabli, il est convenu que nous reviendrons au nombre de productions initiales, le fonctionnement des Jeunes Voix du Rhin étant assorti aux décisions du groupe de travail instauré par le ministère.

Nicholas Snowman

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

CONVENTION OPÉRA NATIONAL DU RHIN
Charte d'objectifs
2004 – 2008

ANNEXE II

Projet artistique et culturel du Ballet de l'Opéra national du Rhin pour la période 2004-2008
Direction : Bertrand d'At

Document d'orientation générale

Dès le départ, il était évident pour moi que mon projet ne pouvait s'inscrire que dans la durée. La volonté des tutelles de financer une compagnie de 34 danseurs de formation classique impliquait un certain nombre de choix pour développer cette capacité à aborder les différents styles académiques tout en étant totalement disponible pour la création contemporaine.
Je voudrais donc tout d'abord rappeler brièvement les grandes lignes du projet initial tel qu'il avait été défini :

- Proposer des « résidences chorégraphiques » à des artistes en vue ou à découvrir, le but affiché étant d'aboutir à un travail stylistique en profondeur avec le créateur concerné. La fidélité que nous ont témoigné des chorégraphes comme L. Childs, D. Bombana, Jo Stromgren, M. Kelemenis, J.-Cl. Galotta ou M. Béjart montre la pertinence de ce travail.

- La programmation régulière de pièces du répertoire classique et contemporain qui permet à la fois aux danseurs de se mesurer à ces pièces « repères », mais aussi, et surtout, au public régional de se forger une véritable culture chorégraphique. Pouvoir voir en trois saisons des pièces aussi emblématiques que *Giselle* de J. Perrot et *Dance* de L. Childs, *Apollon* de Balanchine et *Pandora* de Galotta, un corpus d'œuvres souvent mis en perspective dans un même programme, permet de forger aussi bien le goût que la connaissance. Le CCN se positionnant non pas comme un simple pôle de production de spectacles mais bien comme un instrument de culture et de compréhension.

- La création originale pour les forces vives de la compagnie en était le troisième volet et non le moindre. Essentiel même pour l'équilibre du groupe, c'est pourtant le volet le plus difficile à réaliser, au vu de l'évolution des nouvelles tendances. Il est pourtant vital de préserver cette chose essentielle : l'acte chorégraphique créateur, qui passe par l'assimilation et la compréhension d'une technique. La danse est de plus en plus aux mains d'amateurs brillants et pleins d'idées mais incapables par manque de technique de les faire évoluer. Les chorégraphes en vue privilégient le travail de leur groupe devant la pauvreté de la programmation danse. Pourtant, la mise à disposition de la compagnie d'une taille si importante est un moyen essentiel pour eux de se confronter à un outil dont les capacités et le professionnalisme dépassent ce qu'ils ont l'habitude, par choix, ou par nécessité, de rencontrer. Rückert, Stromgren, Kelemenis, Berki, Godani, etc., ont ainsi pu aborder un travail d'une amplitude nouvelle lors de leur venue et, si cela ne les a pas éloignés de leur concept

Tremblay, Johanne - 2011 - Aux pieds du grand escalier. Doctorat. Avignon, France, Université d'Avignon

de petites formations, cela leur a permis d'enrichir leur palette, et l'expérience s'est révélée profitable pour tous.

Les prochaines années doivent permettre de développer ce projet initial avec la volonté de le faire évoluer vers des propositions encore plus larges, la mise en perspective qu'amène le répertoire permettant des aventures de plus en plus originales, profitant de la confiance de plus en plus affichée du public alsacien pour son Ballet.

La saison prochaine est connue de tous, avec pour thème récurrent, la notion d'œuvre ultime, s'inscrivant dans le thème de « vendanges tardives », proposé par l'Opéra national du Rhin :

- Un programme de créations pour la compagnie par deux chorégraphes « résidents » : Bombana et Stromgren, l'un sur *l'art de la fugue*, œuvre ultime de J.S Bach, l'autre sur le thème de la dernière pièce (*The last piece of anybody*).
- Deux autres créations pour la compagnie avec le Philharmonique de Strasbourg et des chanteurs intégrés à l'action chorégraphique, autour du *Chant de la terre* et de l'adagio de la *Xème symphonie* de Gustav Mahler.
- La reprise d'un titre phare du répertoire en relecture décapante (le *Casse-noisette* de Jo Stromgren)
- Une première d'importance cette saison : la mise en commun des forces de la maison autour du projet des *Boréades* dans lequel ballet et chœur participent pour la première fois ensemble à un projet commun.
- Enfin, la mise en place d'un programme spécifiquement conçu pour le jeune public.

Pour la saison 2005-2006 :

- *Coppelia*, ballet talisman de la danse romantique française. Sans chercher à une reconstruction muséographique de la chorégraphie originale, impossible à réaliser, nous nous appuierons sur les sources mais aussi sur l'expérience d'une grande personnalité de la danse classique française pour élaborer un spectacle original et cohérent sur le plan choréologique.
- Le deuxième programme tournera autour des pièces emblématiques de la nouvelle danse française des années 80 (a priori Bagouet, Verret et/ou Gallota), période sur laquelle il commence à être important de revenir pour analyser l'influence qu'elle a ou a eu, sur la nouvelle génération de chorégraphes.
- La création en France d'*Ondine* sur la partition de H. W. Henze, que je signerai.
- Un spectacle jeune public (en négociation *L'enfant et les sortilèges* de J. Kylian).

La saison 2006-2007 s'appuiera sur le thème général choisi pour l'Opéra national du Rhin : « la guerre de Troie », avec :

- Une lecture chorégraphique de la pièce de Kleist, *Penthésilée*, peut-être la pièce la plus prétexte à danser de cette épopée. En principe, nous intègrerons aussi au répertoire de la compagnie le seul ballet de Beethoven, *Les créatures de Prométhée*, dans une nouvelle lecture contemporaine.
- Pour le deuxième programme, je souhaite demander à Sidi Larbi Cherkaoui et à Tero Saarinen de se pencher sur ce thème. Pour le coup, la page est vierge et ce sera aux chorégraphes de proposer leur projet sur le thème cité.
- Après ces deux programmes « thématiques », je souhaite reprendre cette année-là *Le prince des pagodes* de B. Britten dont nous avons assuré là aussi la création française il y a quatre ans.
- Pour le spectacle jeune public, le projet est d'aboutir avec l'aide de l'Education nationale et de la DRAC, à un projet dans lequel danseurs et enfants participeraient à un spectacle conçu ensemble.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Pour la saison 2007-2008 enfin, je travaille à l'heure actuelle sur un projet avec Josef Nadj autour du *Dibbuk* d'Ansky, projet qui commence maintenant à prendre corps. Les autres programmes sont pour l'instant ouverts car ils dépendront d'opportunité et de rencontres mais je souhaite pouvoir renouer un projet avec Bernardo Montet, projet qui n'a pu aboutir cette saison, et aussi retravailler avec J. Godani et Lucinda Childs.
Il est aussi question d'intégrer à nouveau le ballet dans la programmation Opéra sur le projet *Oedipus Rex* et *le Rossignol*.
Si je ne puis encore définir de titre ou de chorégraphes ici et là, c'est qu'on ne peut en effet programmer la danse de la même façon que l'opéra, c'est-à-dire travailler sur des titres porteurs sans qu'ils ne soient soutenus d'abord par un projet chorégraphique réel.
Je souhaite aussi, devant la politique de création musicale volontariste de la nouvelle direction générale, pouvoir associer au ballet des compositeurs marquants auxquels l'opéra fait appel, et nous espérons pouvoir un jour proposer à la fois une création pour l'opéra et une création pour le ballet. Cela pourrait se faire avec Dibbuk de Nadj.

J'espère également, dès la saison 2005-2006, pouvoir reprendre le programme d'invitations que Strasbourg nous demandait et qui a dû être interrompu -provisoirement je l'espère- pour des raisons de moyens, car c'est à l'heure actuelle le seul moyen de montrer en Alsace certaines grandes compagnies dont le style ou la volonté de ses chorégraphes empêche l'intégration dans le répertoire de la compagnie. Ces projets doivent se travailler en collaboration avec La Filature, Le-Maillon et Pôle Sud. Parmi les pistes que je souhaite explorer figure en priorité *Anne Teresa* de Keersmaeker, de même qu'il me semble indispensable d'essayer de faire revenir sur nos scène Pina Bausch, dont il est impossible d'obtenir à l'heure actuelle des pièces sans sa compagnie.

Je souhaite également continuer à équilibrer le volet diffusion qui, après quelques années de vaches maigres (mais il n'a jamais été bien important et constamment soutenu par l'AFAA), progresse régulièrement. La diffusion nationale et internationale est en nette progression cette saison et pour la saison à venir, ce qui traduit une notoriété en hausse sensible.
Pour ce qui concerne la région, et en dépit des problèmes posés par le sous-équipement technique de nombreux lieux et la maigreur de leurs budgets diffusion, nous avons maintenant réussi à instaurer des relations régulières avec un certains nombre de scènes, comme Saverne, Illkirch, Wissembourg, Sélestat ou Saint-Louis, en attendant de nouveaux lieux.

Le travail sur les publics, qui a été notre principale mission depuis mon arrivée, porte visiblement ses fruits. Je m'appuie bien évidemment sur le bilan des années précédentes et le sentiment, confirmé par les chiffres, que le public vient maintenant aussi pour voir le Ballet du Rhin avant toute chose, confiant dans la qualité et l'intérêt de sa programmation, et non uniquement des œuvres réputées.
Dans le même temps nous avons peu à peu développé l'offre de manifestations ouvertes à tous autour des spectacles -répétions publiques, plateau ouvert, racontes-moi la danse, conférences démonstrations, stages- et noué des partenariats durables avec les deux universités de Strasbourg et Mulhouse, l'Université Populaire, un certain nombre de lycées et collèges à Mulhouse, Strasbourg, Barr -dans le cadre de l'option danse-, Obernai ou Munster. Les relations avec les structures d'enseignement sont paradoxalement plus complexes et si nous avons pu développer un travail fructueux avec l'ENMDT de Mulhouse, le CNR de Strasbourg semble pour sa part avoir délibérément coupé les ponts avec nous, pour des raisons qui restent à éclaircir.
Ce travail demande à être poursuivi et développé, même si nous arrivons à l'heure actuelle au taquet. La demande intérieure et extérieure de la compagnie, le manque de temps et de personnel nous obligent de plus en plus à arbitrer entre les projets tout en essayant de ne pas décourager la demande. Ceci n'empêche pas d'envisager de nouveaux projets afin de diversifier les lieux de contact avec le public, comme par exemple un travail avec le musée d'art contemporain de Strasbourg et le cinéma Bel-Air de Mulhouse, en partenariat avec la cinémathèque de la danse pour une programmation-débat de films de danse.

Tremblay, Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

L'accueil studio dont le volet financier est confirmé va être abordé de façon plus ferme. Jusqu'à présent il s'est agit surtout de recevoir les compagnies quand la troupe était absente et/ou de participer financièrement. Un accompagnement des projets et une relation plus étroite doivent être développés afin que cet accueil ne soit pas simplement formel mais un réel coup de main donné aux compagnies.

En résumé, je voudrais rappeler que l'élément clé de tout travail sérieux reste le temps. C'est dans la durée que se construisent les réseaux, les partenariats et les relations de confiance avec les chorégraphes et les publics. C'est dans la durée que se construit une compagnie, un répertoire et que s'affirme une identité. C'est un travail de tous les instants qui demande un gros investissement et une présence permanente sur le terrain. Le manque général de culture chorégraphique -et l'Alsace ne fait malheureusement pas exception- rend les avancées précaires et fragilise souvent la diffusion de la danse et surtout de la danse contemporaine. D'où l'importance d'un travail sur le long terme. Je pense pouvoir dire que nous avons réussi cette implantation et le remplissage des spectacles du Ballet à Mulhouse et à Strasbourg ces deux dernières saisons sont là pour en témoigner. Je n'ai jamais considéré la direction du Ballet comme une rente de situation, mais bien comme la possibilité de développer et d'utiliser un outil exceptionnel pour faire avancer la cause qui me tiens le plus à cœur : celle de la danse, de toutes les danses.

Je souhaite donc, à partir de la base que nous avons réussie à construire ensemble, continuer ce travail de fond, tout en développant bien évidemment certains aspects qui étaient jusqu'alors moins prioritaires comme la diffusion nationale et internationale, proposer aussi de nouvelles pistes de travail, notamment en terme de création musicale et élargir encore la palette des chorégraphes invités pour continuer à faire avancer et la compagnie et la culture chorégraphique en Alsace.

Bertrand d'At

Tremblay, Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Bordeaux, Avignon, France, Université d'Avignon.

ANNEXE IV
CONVENTION OPÉRA NATIONAL DU RHIN 2004-2008
ÉCHÉANCIER FINANCIER PRÉVISIONNEL DES RÉPARTITIONS BUDGÉTAIRES

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	% évolution sur la période de convent
État	4 881 538	4 955 350	5 029 680	5 029 680	5 054 829	5 130 651	
dont accueil-studio	*30 000*	*35 000*	*40 000*	*40 000*	*40 000*	*40 000*	
dont mesures renforcement Ballet		*30 000*	-	-	-	-	
% d'évolution	2,308	1,512	1,50	0,00	0,50	1,50	5,1082
Ville de Strasbourg							
contribution de base	3 921 139						
contribution spéciale	1 768 460						
% d'évolution							
Communauté Urbaine de Strasbourg	512 000						
% d'évolution							
Ville de Mulhouse	1 516 020						
% d'évolution							
Ville de Colmar	740 522						
% d'évolution							
Région Alsace	1 303 572						
% d'évolution							
Conseil Général 67	1 255 000						
% d'évolution							
Conseil Général 68	109 140						
% d'évolution							
TOTAL	15 005 391						

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

Opéra national du rhin

ANNEXE IV

CONVENTION OPERA NATIONAL DU RHIN 2004-2008

ECHEANCIER FINANCIER PREVISIONNEL DES REPARTITIONS BUDGETAIRES

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	% d' évolution sur la période 2003/2007
Etat (annoncé pour 2004/2008)	4 881 538	4 955 350	5 024 680	5 024 680	5 054 829	5 054 829	5 130 651 initialement en 2008
dont accueil studio	*30 000*	*35 000*	*40 000*	*40 000*	*40 000*	*40 000*	
dont mesures renforcement Ballet	-	*30 000*	-	-	-	-	
% d' évolution réelL 2003/2008	2,308	1,512	1,40%	0,00%	0,60%	0,00%	3,55%
% d'évolution annoncé 2003/2008							5,10%
Ville de Strasbourg							
contribution de base	3 921 139	4 018 364	4 099 567	4 214 355	4 332 357	4 462 328	
contribution spéciale	1 766 460	1 788 675	1 846 841	1 947 138	2 001 658	2 061 708	
total	5 687 599	5 807 039	5 946 408	6 161 493	6 334 015	6 524 036	11,37%
% d' évolution		2,10%	2,40%	2,80%	2,80%	3%	
Communauté Urbaine de Strasbourg	512 000	522 240	545 000	560 260	575 947	593 225	12,49%
% d' évolution		2,00%	4,36%	2,80%	2,80%	3%	
Ville de Mulhouse	1 516 020	1 550 900	1 588 122	1 632 589	1 678 301	1 728 650	10,70%
% d évolution		2,30%	2,40%	2,80%	2,80%	3%	
Ville de Colmar	740 522	755 983	778 663	800 466	822 879	847 565	11,12%
% d évolution		2,09%	3,00%	2,80%	2,80%	3%	
Région Alsace	1 303 572	1 303 572	1 303 572	1 304 000	1 304 000	1 304 000	0,03%
% d évolution		0,00%	0,00%	0,03%	0	0	
Conseil Général 67	255 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	-1,96%
% d évolution		-1,96%	0,00%	0,00%	0	0	
Conseil Général 68	109 140	0	0	0	100 000	100 000	-8,37%
% d évolution		-100,00%	0,00%	0,00%		0	
TOTAL	15 005 391	15 145 084	15 436 445	15 733 488	16 119 971	16 402 305	7,43%
% d évolution		0,93%	1,92%	1,92%	2,46%	1,75%	

Tremblay Jonathan - 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon Université, Avignon.

Annexes 3 : Rapports

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Opéra
National de Bordeaux

Rapport d'activités
2009
2010

Opéra
National de Bordeaux

Grand-Théâtre
Place de la Comédie – BP 90095 – 33025 Bordeaux cedex
05 56 00 85 95
www.opera-bordeaux.com

Jephtha, juin 2010

Table des matières

Le mot du Directeur Général p.01

Les temps forts artistiques
de la saison 2009/2010 p.03

Le rayonnement de nos artistes
hors les murs, à la rencontre des publics p.07

Le développement des actions
éducatives et culturelles p.09

Données chiffrées p.10

Éditeur responsable : Opéra National de Bordeaux – 05 56 00 85 20
N° Opéra National de Bordeaux : 331559-T1 331560-T2 331561-T3

Crédits photographiques :
Frédéric Desmesure – Guilaumme Bonnaud – Sigrid Colomyès – Gaëlle Hamalian-Testud

Contact presse : Canal com 05 56 79 70 53 – canalcom@club-internet.fr

Septembre 2010

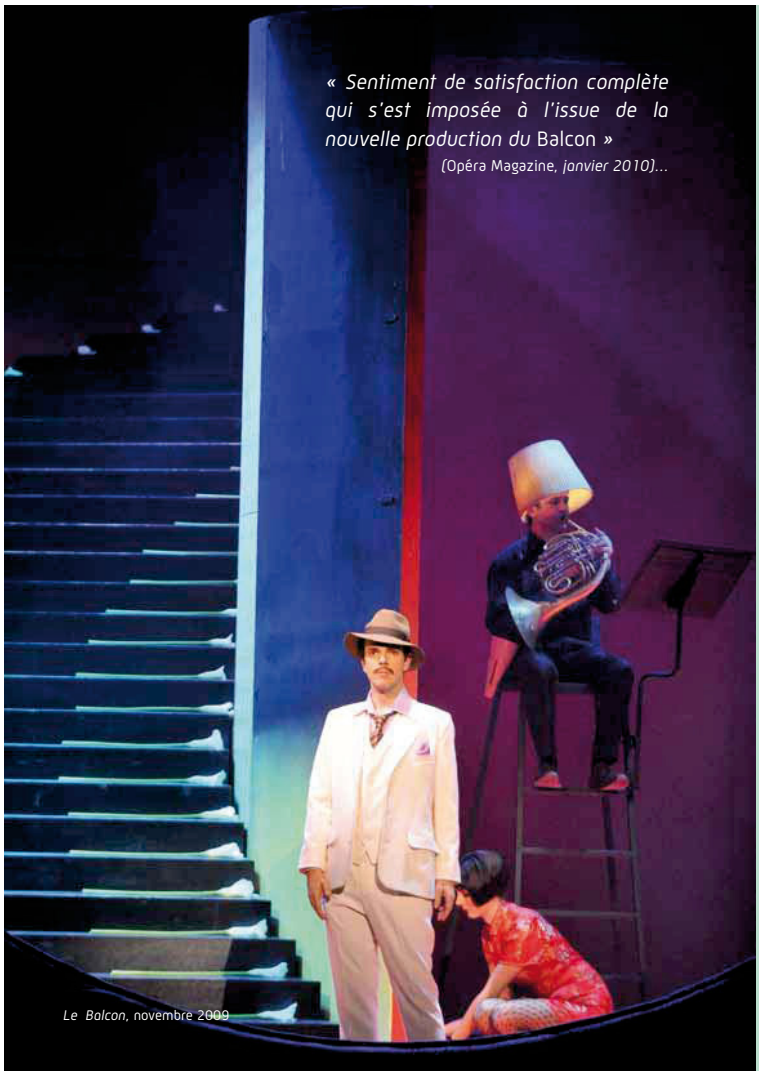
lier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le mot du Directeur Général

Lancée en mai 2009 sous les ors du Grand Foyer, inauguré à cette occasion après de longs mois de restauration, la saison 2009-2010 fut à l'image de ce salon Gérard Boireau : éblouissante !
D'éclatantes nouvelles productions (*Le Balcon*, *La Flûte enchantée*), des temps forts inoubliables (*West Side Story*, récital de Barbara Hendricks), les 160 000 spectateurs de notre saison ont plus que jamais répondu présents à notre programmation. Qu'ils soient abonnés fidèles ou spectateurs occasionnels, les Bordelais ont aussi pu découvrir des chefs-d'œuvre inattendus (*Jenupha* et *Jephtha*) et apprécier des pièces majeures du répertoire lyrique et chorégraphique : *Les Brigands* d'Offenbach, *Coppélia* chorégraphié par Charles Jude… L'ONBA, sous la direction de Kwamé Ryan, a comme toujours concocté avec bonheur des programmes mêlant « hits » et partitions méconnues. Récitals, concerts baroques, compagnies de danse invitées et programmation jeune public sont également venus compléter cette saison d'une riche diversité.
Les 200 artistes permanents de notre maison ainsi que les équipes techniques et administratives de l'Opéra ont, une nouvelle fois, fait preuve d'un vrai engagement pour cette maison ; son rayonnement sur les territoires locaux nationaux et internationaux en témoigne (74 dates de tournées au total). Accompagné au mieux par le Conseil d'Administration présidé par Dominique Ducassou et nos fidèles mécènes, je suis fier du bilan présenté aujourd'hui qui ne peut que m'encourager à poursuivre dans cette voie ambitieuse et innovante.

Thierry Fouquet
Directeur Général de l'Opéra National de Bordeaux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Do
Université d'Avignon



« Sentiment de satisfaction complète qui s'est imposée à l'issue de la nouvelle production du Balcon *»*
(Opéra Magazine, janvier 2010)…

Le Balcon, novembre 2009

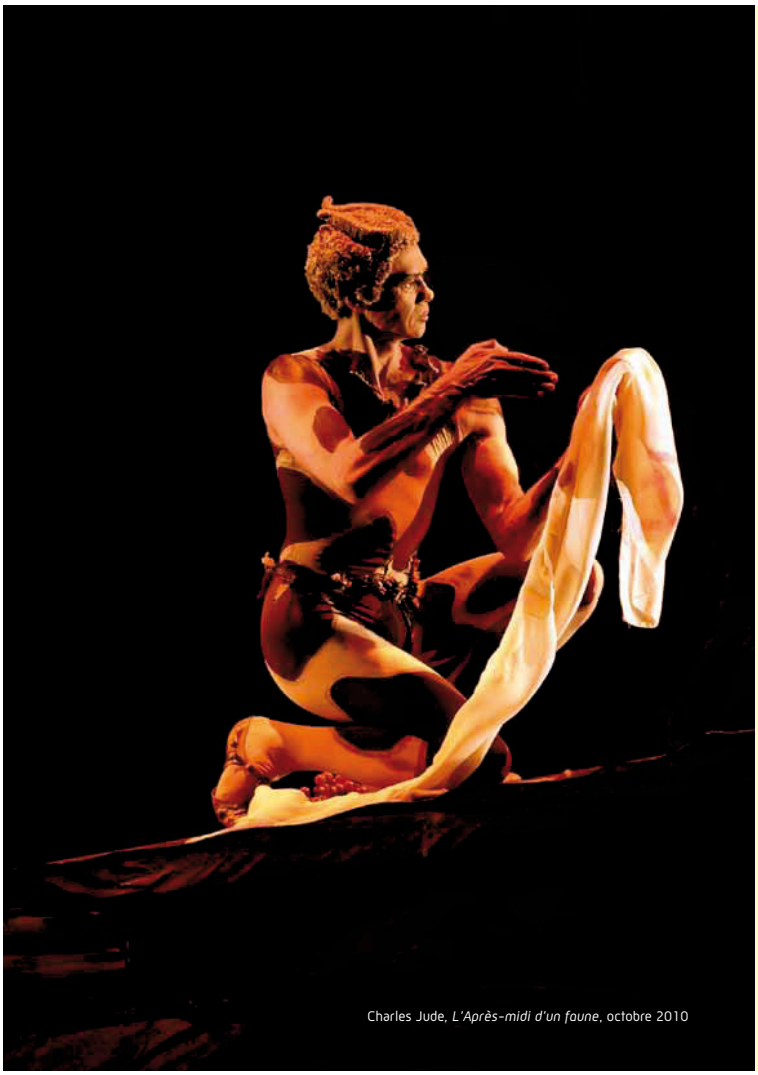
Annonciation, mars 2010

Temporary Condition, mars 2010

Les temps forts artistiques de la saison 2009/2010

« *Magnifique spectacle qui mériterait de tourner (…) pour prouver que l'opéra contemporain* (Le Balcon) *est à la portée de tous les mélomanes* » (*Opéra Magazine*, janvier 2010)…. De manière certaine, la création de cette œuvre de Peter Eötvös dirigée par Kwamé Ryan et mise en scène par Gerd Heinz fut l'un des temps forts de la programmation 2009/2010. Mais ce succès ne doit pas faire oublier d'autres rendez-vous marquants : au total, ce sont 224 représentations qui ont rythmé cette saison.
Côté lyrique, *Jephtha*, l'oratorio de Haendel, fut l'occasion de retrouver « *le tandem Villégier/Duverger qui est un émerveillement toujours renouvelé* » (*Anaclase*, juin 2010) ; l'opéra *Jenufa* de Janacek fut quant à lui « *un spectacle d'excellente tenue où le Chœur de l'Opéra National de Bordeaux, coloré et puissant, joua parfaitement le jeu* » (*Forum Opéra*, mai 2010). D'autres spectacles comme *West Side Story*, la nouvelle production de *La Flûte enchantée*, l'hommage aux Ballets russes rencontrèrent un vif succès public et, comme le soulignait le magazine *Danser* de février 2010, « *Charles Jude possède toujours, dans le* Faune, *une sensualité renversante* ».
Les compagnies invitées furent l'occasion de retrouver des grands noms de la danse baroque et contemporaine (Béatrice Massin, Carolyn Carlson, Anne Teresa de Keersmaeker…) aux côtés d'artistes régionaux marquants : Christine Dormoy et la compagnie Le Grain, Proxima Centauri entre autres.
Enfin, l'ONBA et ses formations solistes accompagnés de musiciens invités ont offert plus de 74 concerts tout au long de la saison. La venue d'artistes prestigieux comme Shani Diluka, David Fray, ou Renaud Capuçon a permis une nouvelle fois de montrer toute la palette musicale de nos musiciens.

La Flûte enchantée, janvier 2010



Charles Jude, *L'Après-midi d'un faune*, octobre 2010

Le Voyage à Reims, mars 2010

Le rayonnement de nos artistes hors les murs, à la rencontre des publics

Plus que jamais la saison 2009/2010 est placée sous le signe des tournées et de la circulation de nos artistes, depuis l'Aquitaine jusqu'à l'Europe, est à ce titre remarquable. Sur le territoire régional tout d'abord, l'Opéra National de Bordeaux a conclu trois nouvelles conventions de partenariats avec trois structures culturelles : Nérac (Lot-et-Garonne), Bergerac (Dordogne) et Agen (Lot-et-Garonne). Avec Mimizan (Landes), Arcachon (Gironde) et Périgueux (Dordogne), le réseau des « Pôles partenaires » compte aujourd'hui six structures culturelles en Aquitaine réparties sur 4 départements. Le maillage du territoire se trouve donc considérablement renforcé : il a permis à 34 productions décentralisées de tourner sur le sol aquitain et à près de 17 000 spectateurs de venir saluer nos artistes sur les scènes départementales.

Hors Aquitaine, on note une augmentation très sensible des tournées (+ 15 dates) et c'est le Ballet de l'Opéra National de Bordeaux qui a le plus rayonné cette saison 2009/2010 (de Venise à l'Espagne, notamment). Il est important de souligner également la tournée de notre production d'ouverture de saison, *Les Brigands*, au Luxembourg en octobre 2009. Plus globalement, l'image de notre maison en France et à l'étranger s'en est trouvée renforcée et les recettes issues des co-productions et de la billetterie ont progressé de 8%. Enfin, les désormais classiques journées portes ouvertes, journées du patrimoine, expositions estivales et visites du théâtre mises en place en cours de saison (décembre 2009) renforcent notre politique d'ouverture et contribuent, chaque année, à tisser des liens plus étroits entre notre bâtiment, les publics et nos artistes.

Tous à l'Opéra, mai 2010

Le développement des actions éducatives et culturelles

La politique d'action culturelle peut être résumée à 4 points emblématiques pour la saison 2009/2010 :

- le pourcentage des jeunes de – de 26 ans fréquentant nos salles de spectacles a franchi la barre des 20% pour atteindre 22% (contre 16% en 2006/2007)
- le dispositif *Ma Voix et Toi* a pour la 1ère fois été programmé dans la saison jeune public et s'est ajouté aux 18 spectacles qui font la richesse de cette programmation en direction des jeunes spectateurs (60 représentations pour 20 000 spectateurs)
- les ateliers de pratique amateur sont devenus, après une saison test, des rendez-vous réguliers entre spectateurs et artistes permanents ou invités ; ils ont permis d'accueillir près de 250 praticiens amateurs en chant lyrique comme en danse. Les plus jeunes ont également été conviés, pour 1000 d'entre eux, à des rencontres, ateliers et parrainages avec les artistes de la maison.
- des visites régulières, à partir de décembre 2009, ont été organisées les mercredis et samedis, en complément des visites de groupes faites par l'Office de Tourisme ; elles ont connu un vrai succès (taux de remplissage de 90%) et se poursuivront en 2010-2011 après ces 9 mois concluants.

Les autres champs de médiation culturelle (parcours pédagogiques autour des spectacles avec le 1er et 2d degré, accueil de publics « spécifiques ») se sont poursuivis et ont permis d'accueillir 16 000 personnes dans des dispositifs de découverte et d'accompagnement aux spectacles.

Au total, près de 40 000 spectateurs ont franchi les portes de notre « maison » en 2009/2010 avec l'aide et le soutien de nos dispositifs spécifiques.

Ma Voix et Toi, avril 2010

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Données chiffrées

Les données chiffrées suivantes se veulent l'une des clefs de lecture de l'activité de l'Opéra National de Bordeaux. Au terme de la convention quinquennale (2012), ces indicateurs offriront un panorama complet de notre « maison ».

Orchestre National Bordeaux Aquitaine, direction Kwamé Ryan, avril 2010

« Lorsque je conçois des programmes de concert, d'une part, je suis toujours motivé par l'idée de présenter des oeuvres très connues dans un nouveau contexte, comme nous l'avons fait quand nous juxtaposons Don Juan *de Richard Strauss et* The Unanswered Question *de Charles Ives… ou les concertos pour piano de Beethoven avec* Con brio *l'hommage de Jörg Widmann à Beethoven. Mais d'autre part, le programme doit à la fois développer le répertoire de l'orchestre et le champ des expériences proposées à notre public. C'est dans cet esprit que j'ai souhaité y inclure le beau mais rarement joué* Concerto pour quatuor à cordes *de Spohr, ou une symphonie de Wranitzky, un contemporain de Beethoven… »*

Kwamé Ryan, Directeur artistique et musical de l'ONBA,
à propos de la saison 2009-2010

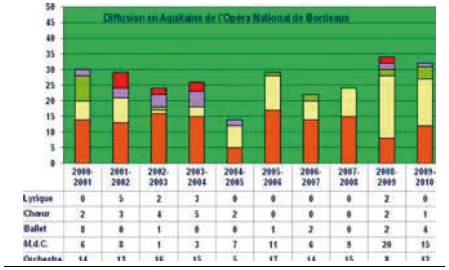
> « L'Opéra National de Bordeaux en Aquitaine » Augmenter la diffusion des productions de l'Opéra en région

Indicateur 3 : nombre de manifestations
fréquentation
Nous avons pris pour référence les saisons 07-08 et 08-09 qui sont des indicateurs plus cohérents par rapport à notre activité.

2008-2009	Orchestre – Concerts symphoniques		Orchestre – Musique de chambre		Orchestre – sous-total		Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
		90,59%		62,18%		38,41%		38,41%		92,74%		56,93%		75,78%
	8	8 116	20	5 697	28	13 813	2	411	2	3 450	2	945	34	18 619

2009-2010	Orchestre – Concerts symphoniques		Orchestre – Musique de chambre		Orchestre – sous-total		Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
		73,84%		63,45%		69,94%		46,00%		89,35%		0,00%		73,61%
	12	7 942	15	4 113	27	12 055	1	253	4	4 462	0	0	32	16 770

Variation	Orchestre – Concerts symphoniques		Orchestre – Musique de chambre		Orchestre – sous-total		Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	4	-174	-5	-1584	-1	-1 758	-1	-158	2	1 012	-2	-945	-2	-1 849



> « Le réseau des Pôles départementaux »

Créer en Aquitaine un réseau de pôles partenaires
Indicateur 4 : nombre de pôles - nombre d'actions conduites
En 2009/2010, l'Opéra National de Bordeaux a conclu trois nouvelles conventions de partenariats avec trois structures culturelles aquitaines : Nérac (Lot et Garonne), Bergerac (Dordogne) et Agen (Lot et Garonne). Avec Mimizan (Landes), Arcachon (Gironde) et Périgueux (Dordogne), le Réseau des « Pôles partenaires » compte aujourd'hui six structures culturelles en Aquitaine réparties sur 4 départements :

Partenariats	Date de signature de la convention	Actions saison 2009/2010
Mimizan	12/09/2008	**2 spectacles (3 représentations)** : un concert symphonique le 16/04/2010, 2 spectacles jeune public (la *Boîte à Joujoux* de Debussy) le 22/01/2010.
Arcachon	15/10/2008	**3 spectacles (5 représentations)** : un concert symphonique le 19/02/2010, deux créations du ballet (4 représentations) dans le cadre du Festival Cadences et une barre publique le 27/09/2009 **2 programmations chorégraphiques du Théâtre Olympia associées à la saison de l'Opéra** : *Alas* par Nacho Duato Compania Nacional de Danza, chorégraphie Nacho Duato le 12/03/2010 et *Cendrillon* par le Ballet du Grand Théâtre de Genève, chorégraphie Michel Kelemis le 1/04/2010.
Périgueux	04/12/2008	**3 spectacles (5 représentations)** : un spectacle du ballet (*Quatre Tendances /2*) le 18/05/2010, deux concerts symphoniques le 15/01/2010 et la 18/03/2010, deux spectacles jeune public (la *Boîte à Joujoux* de Debussy) le 15/01/2010 **1 accueil des publics au Grand-Théâtre** pour le *Voyage à Reims* de Rossini le 28/03/2010
Nérac	28/11/2009	**1 spectacle** : un concert symphonique le 28/11/2009 1 **prêt de photos grand format de l'ONBA** (Frédéric Desmesure) exposées dans différents lieux de la commune en amont du concert symphonique **1 accueil des publics au Grand-Théâtre** pour *West Side Story* de Leonard Bernstein le 10/04/2010.
Bergerac	14/04/2010	**1 spectacle** : un concert de musique de chambre le 14/04/2010
Agen	04/06/2010	**1 spectacle** : un concert symphonique le 19/11/2009 **1 accueil des publics au Grand-Théâtre** pour *West Side Story* de Leonard Bernstein le 11/04/2010.

> « Ouvrir l'Opéra »

Mettre en place des opérations de mise en valeur des forces artistiques à destination de tous les publics
Indicateur 5 : fréquentation

Synthèse 2008-2009	nbre de manifestations	nbre d'événements	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	3	68	53 902	14 235	10 462	32	24 697	99,77%

Synthèse 2009-2010	nbre de manifestations	nbre d'événements	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	3	335	69 427	14 553	9 386	193	24 305	94,57%

Variations	nbre de manifestations	nbre d'événements	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	0	267	69 427	318	-1 076	-392	-392	-5,20%

> « Du baroque au XXIe siècle » Développer une programmation ambitieuse et ouverte

Indicateur 1 : indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations
fréquentation : places disponibles / billets vendus / invités
Comme l'an passé, nous avons pris pour référence les saisons 07-08 et 08-09 qui sont des indicateurs plus cohérents par rapport à notre activité. Vous trouverez cependant en annexe les chiffres correspondants aux années 2008 et 2009 :

Synthèse 2008-2009	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Lyrique	6	39	1 584 516	30 062	3 988	*2 741*	34 050	92,66%
Ballet	4	35	662 769	27 447	2 991	*1 841*	30 438	97,42%
Musique	57	74	869 758	45 401	6 688	*2 873*	52 089	75,38%
Compagnies invitées	5	11	90 727	3 335	243	*141*	3 578	100,00%
Total	72	159	3 207 770	106 245	13 910	*7 596*	120 155	85,41%

Synthèse 2009-2010	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Lyrique	7	45	1 906 784	37 996	3 748	*2 293*	41 744	94,59%
Ballet	4	32	594 005	25 264	2 647	*1 753*	27 911	82,06%
Musique	53	59	714 272	42 466	4 727	*2 327*	47 193	81,45%
Compagnies invitées	7	16	73 548	4 191	461	*227*	4 652	80,43%
Total	71	152	3 288 609	109 917	11 583	*6 600*	121 500	85,64%

Variations	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Opéra	1	6	322 268	7 934	-240	*-448*	7 694	1,93%
Ballet	0	-3	-68 764	-2 183	-344	*-88*	-2 527	-15,35%
Musique	-4	-15	-155 486	-2 935	-1 961	*-546*	-4 896	6,07%
Compagnies invitées	2	5	-17 179	856	218	*86*	1 074	-19,57%
Total	-1	-7	80 839	3 672	-2 327	*-996*	1 345	0,23%

> « La formation du public de demain » Organiser une saison à destination du jeune public

Indicateur 2 : indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations
fréquentation : places disponibles / billets vendus / invités
Comme l'an passé, nous avons pris pour référence les saisons 07-08 et 08-09 qui sont des indicateurs plus cohérents par rapport à notre activité. Vous trouverez cependant en annexe les chiffres correspondants aux années 2008 et 2009 :

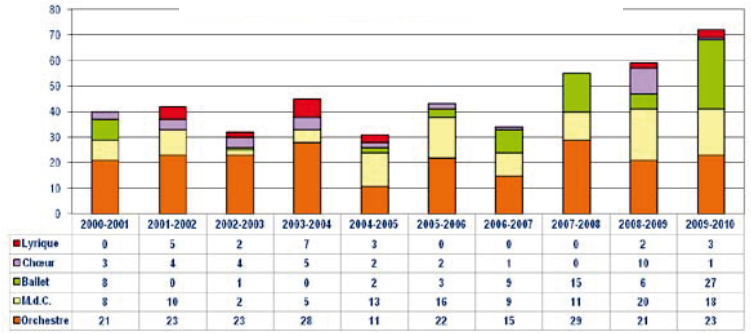
Synthèse 2008-2009	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	16	32	48 517	8 304	921	*191*	9 225	100,00%
Jeune Public (tout public)		28	71 371	10 456	774	*522*	11 230	96,64%
Total	16	60	119 888	18 760	1 695	*713*	20 455	98,13%

Synthèse 2009-2010	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	19	37	34 745	6 220	1 238	*177*	7 458	100,00%
Jeune Public (tout public)		35	65 357	9 744	1 505	*540*	11 249	73,23%
Total	19	72	100 102	15 964	2 743	*717*	18 707	81,98%

Variations	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	*dont invitations*	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	3	5	-13 772	-2 084	317	-14	-1 767	0,00%
Jeune Public (tout public)		7	-6 014	-712	731	18	19	-23,41%
Total	3	12	-19 786	-2 796	1 048	4	-1 748	-16,15%

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

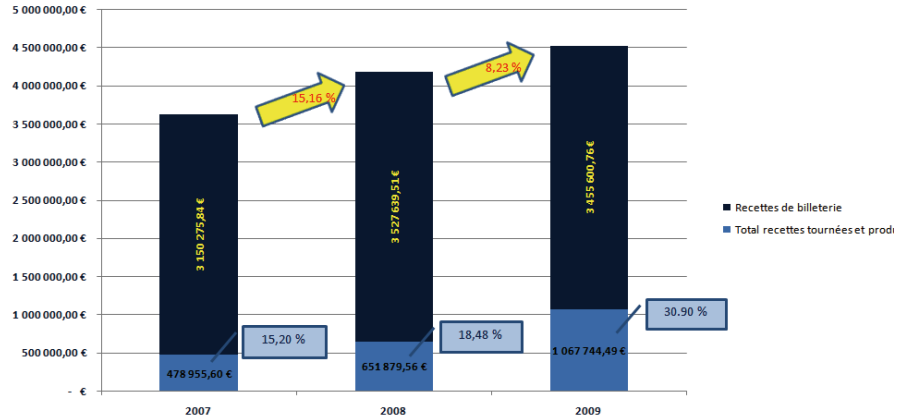
> Diffusion globale de l'Opéra National de Bordeaux



	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Lyrique	0	5	2	7	3	0	0	0	2	3
Chœur	3	4	4	5	2	2	1	0	10	1
Ballet	8	0	1	0	2	3	9	15	6	27
M.d.C.	8	10	2	5	13	16	9	11	20	18
Orchestre	21	23	23	28	11	22	15	29	21	23

> « Renforcer l'image de l'Opéra en France et à l'étranger »

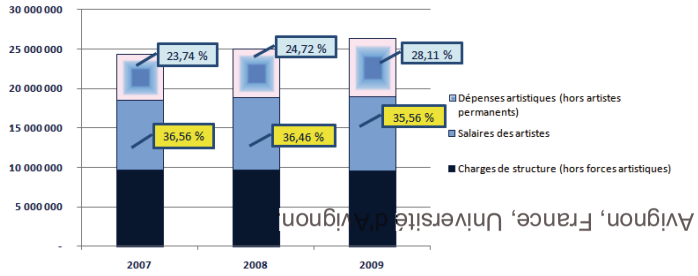
Développer les tournées de l'orchestre et du ballet ainsi que les coproductions lyriques
Indicateur 6 : recettes issues de coproductions et de tournées / recettes de billetterie totale



> « Optimiser la gestion »

Maîtriser les charges générales pour favoriser le budget artistique
Indicateur 7 : charges de structure / budget général

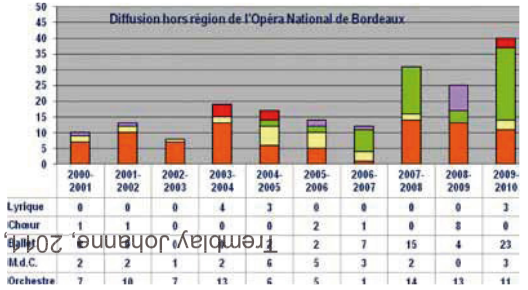
dépenses de production artistique / total des charges



2008-2009	Orchestre						Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total									
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
		87,25%		0,00%		87,25%		89,90%		100,00%		0,00%		89,23%
	13	17 953	0	0	13	17 953	8	7 505	4	3 270	0	0	25	28 728

2009-2010	Orchestre						Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total									
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
		77,69%		81,93%		77,69%		0,00%		84,02%		61,51%		80,18%
	11	14 181	3	1 229	14	15 410	0	0	23	21 006	3	1 753	40	38 169

Variation	Orchestre						Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total									
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	-2	-3 772	3	1 229	1	-2 543	-8	-7 505	19	17 736	3	1 753	15	9 441



Tremblay Johanne, 2014, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

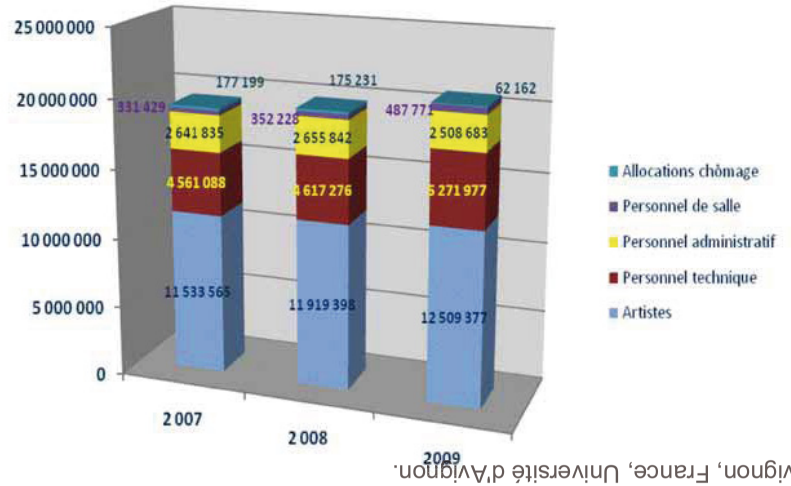
Indicateur 9 : masse salariale des personnels artistique / technique / administratif // masse salariale totale

Coût salarial personnel permanent							
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Artistes	8 897 955	9 126 634	9 395 445	Artistes	58,60%	58,86%	59,95%
Personnel technique	3 467 427	3 547 231	3 706 014	Personnel technique	22,84%	22,88%	23,65%
Personnel administratif	2 641 835	2 655 842	2 508 683	Personnel administratif	17,40%	17,13%	16,01%
Allocations chômage	177 199	175 231	62 162	Allocations chômage	1,17%	1,13%	0,40%
	15 184 415	**15 504 938**	**15 672 303**	**variation**		**2,07%**	**1,07%**

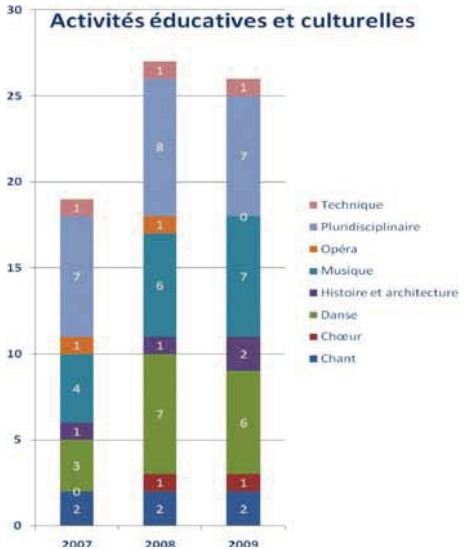
Coût salarial autres personnels							
	2 007	2 008	2009		2007	2008	2009
Artistes	2 635 610	2 792 764	3 113 932	Artistes	64,91%	66,26%	60,26%
Personnel technique	1 093 661	1 070 044	1 565 963	Personnel technique	26,93%	25,39%	30,30%
Personnel administratif	0	0	0	Personnel administratif	0,00%	0,00%	0,00%
Personnel de salle	331 429	352 228	487 771	Personnel de salle	8,16%	8,36%	9,44%
	4 060 700	**4 215 036**	**5 167 666**	**variation**		**3,66%**	**18,43%**

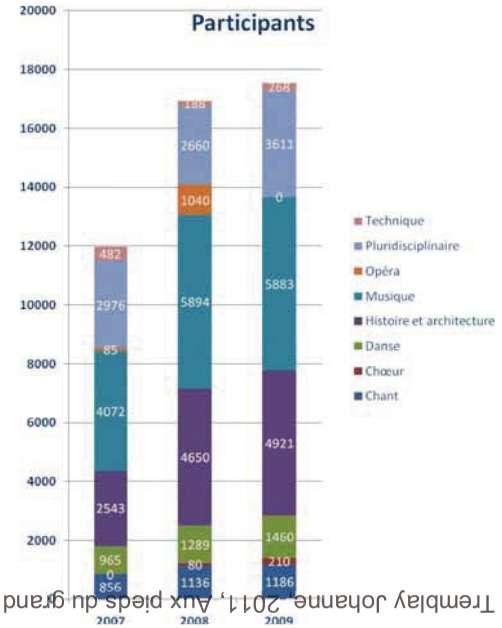
Coût salarial total							
	2 007	2 008	2009		2007	2008	2009
Artistes	11 533 565	11 919 398	12 509 377	Artistes	59,93%	60,44%	60,03%
Personnel technique	4 561 088	4 617 276	5 271 977	Personnel technique	23,70%	23,41%	25,30%
Personnel administratif	2 641 835	2 655 842	2 508 683	Personnel administratif	13,73%	13,47%	12,04%
Personnel de salle	331 429	352 228	487 771	Personnel de salle	1,72%	1,79%	2,34%
Allocations chômage	177 199	175 231	62 162	Allocations chômage	0,92%	0,89%	0,30%
	19 245 115	**19 719 974**	**20 839 969**	**variation**		**2,41%**	**5,37%**

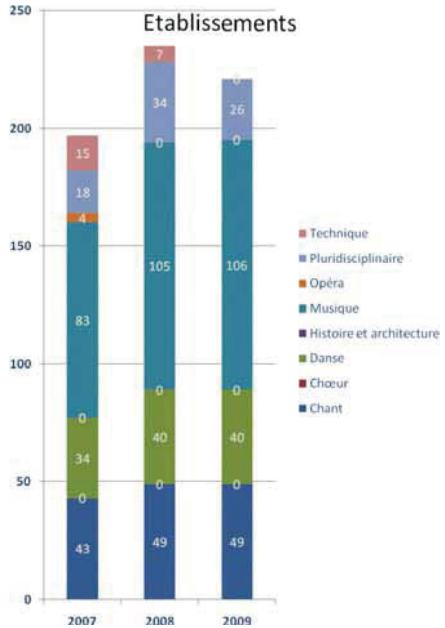
Graphique de la répartition de la masse salariale



Indicateur 8 : nombre d'actions
nombre de personnes concernées







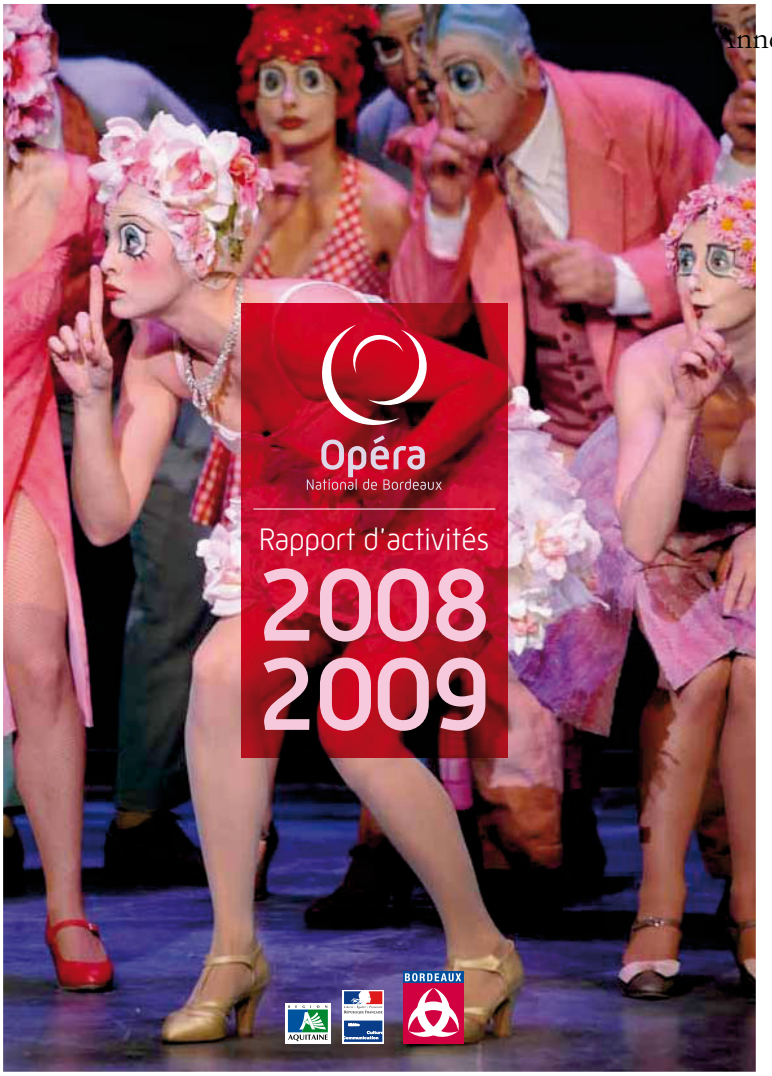
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Indicateur 10 : volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel / volumes horaires des emplois permanents

Nombre annuel d'heures	2007	2008	2009
Artistes	48 552	47 882	73 820
Personnel technique	54 597	52 775	83 747
	103 149	100 657	157 567
variation		-2,39%	36,04%

Équivalent temps plein	2007	2008	2009
Artistes	35,5	35,0	54,0
Personnel technique	34,0	32,8	52,1
	69,5	67,8	106,1
variation		-2,39%	36,04%

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.



Chœur de l'Opéra National de Bordeaux, *Tannhäuser*, avril 2009

Le mot du Directeur Général

Quel plaisir que d'écrire ces quelques mots m'amenant à revenir sur les moments forts de la saison 2008-2009 : des spectacles de grande qualité comme le *Couronnement de Poppée* en coproduction avec le festival de Glyndebourne, une nouvelle création du ballet de l'Opéra National de Bordeaux interrogeant le mythe de *Roméo et Juliette* et qui a enthousiasmé critiques et publics, l'engagement du Chœur particulièrement remarqué dans *Tannhäuser*, une tournée triomphale de l'ONBA en Suisse… autant d'événements qui ont marqué cette saison 2008/2009 et qui témoignent du dynamisme de nos artistes et de l'ensemble des équipes de notre maison. Les membres de notre Conseil d'Administration, présidé par Dominique Ducassou, tout comme nos partenaires et mécènes accompagnent également fidèlement la réalisation de ces ambitieux projets qui se poursuivront, au fil des prochaines saisons, dans le cadre de la convention quinquennale 2008/2012.

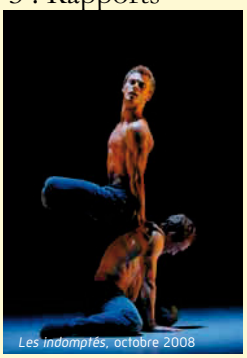
Thierry Fouquet
Directeur Général de l'Opéra National de Bordeaux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Le Tour d'écrou
« Un spectacle abouti, qui jette un regard neuf sur un chef-d'œuvre. »
MP - *Les Échos* – 27 novembre 2008

Le Tour d'écrou, novembre 2008

Click-Pause-Silence, octobre 2008



Les indomptés, octobre 2008

Les temps forts artistiques de la saison 2008/2009

Assurément *Le Tour d'écrou* mis en scène par Dominique Pitoiset fut un des grands moments de cette saison 2008-2009 avec Mireille Delunsch dans le rôle d'une gouvernante énigmatique et envoûtante. D'autres rendez-vous lyriques (*Le Couronnement de Poppée*, *Tannhäuser*, *La Périchole*, *Tosca*) ont également inscrit durablement notre Opéra dans le réseau des coproductions européennes et ont confirmé le succès public de nos programmations (augmentation de 15% du nombre d'abonnés lyriques au cours de la saison 08-09). Enfin, de nombreux solistes et têtes d'affiches prestigieuses (Roberto Alagna, Cecilia Bartoli…) sont venus enrichir une saison de création contemporaine et de répertoire.

L'ONBA a, lui aussi, tenu sa place d'orchestre symphonique de renom : dirigé par son directeur musical Kwamé Ryan ou d'autres chefs particulièrement talentueux (Susanna Mälki, Jane Glover, Kirill Karabits ou Jérémie Rhorer...) la formation symphonique, ainsi que les formations « solistes » de l'ONBA, ont offert, tout au long de la saison, sur Bordeaux et l'Aquitaine, 28 concerts. L'Orchestre a par ailleurs complété sa discographie en enregistrant la *2ème Symphonie* de Rachmaninov parue au printemps 2009 sous le label Mirare. Enfin, la saison 2008/2009 a permis aussi au Ballet de l'Opéra National de Bordeaux de présenter la dernière création de Charles Jude qui fut un succès sans précédent (*Roméo et Juliette*) et de poursuivre l'exploration du répertoire néo-classique et contemporain, aux côtés de chorégraphes et compagnies de danse invitées (programme *4 Tendances* notamment, en octobre 2008).

Au total, 219 représentations ont rythmé cette saison et ont permis aux publics de découvrir toute la palette des talents de nos artistes permanents.

03

« Tosca narre une histoire immortelle, celle de la lutte contre l'oppression. Le Grand-Théâtre de Bordeaux en fait une actualisation réussie. »
Patrick Szersnovicz - *Le Monde de la musique* – mars 2009

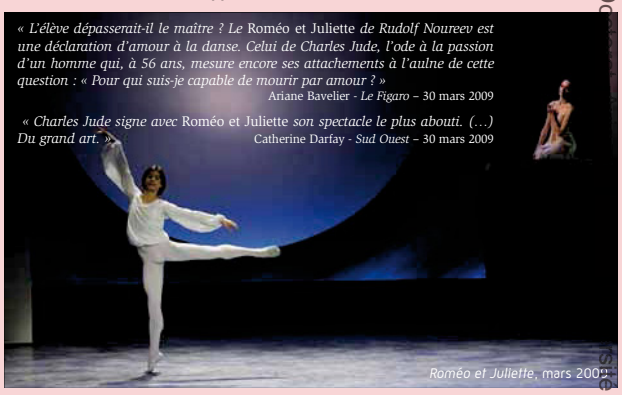
Tosca, janvier 2009

Charles Jude, *Coppélia*, juin 2009

Le rayonnement de nos artistes hors les murs, à la rencontre des publics

Sur de nombreuses scènes françaises et européennes, sur les routes d'Aquitaine, dans des lieux inédits, lors de grandes manifestations festives… Les occasions de se produire en tournées ont été très nombreuses pour nos artistes ; mais plus qu'une liste de villes et de théâtres, ce sont les moments de rencontre et d'échanges riches qui marquent cette saison 2008/2009 : tournée en Euskadi et en Suisse pour l'ONBA, participation du Chœur à *Œdipe* de Enesco au Capitole de Toulouse et au *Vaisseau Fantôme* à l'Opéra de Saint-Etienne, tournée en Italie du Nord pour la compagnie de Charles Jude, Journées Portes Ouvertes pour l'ensemble des artistes de la maison. Au total, les artistes de l'Opéra National de Bordeaux se sont produits près de 60 fois hors les murs du Grand-Théâtre et ont tissé, avec de nombreux lieux (notamment avec le réseau des pôles partenaires aquitains) et de nouveaux publics, des liens artistiques durables.

Ray Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Do



Roméo et Juliette, mars 2009

Le développement des actions éducatives et culturelles

Les grands principes qui guident la politique d'éducation artistique et culturelle de l'Opéra National de Bordeaux ont été, plus que jamais, mis en œuvre tout au long de cette saison 2008/2009 :

- Ouvrir chaque saison notre maison à de nouveaux spectateurs,
- Accompagner la venue aux spectacles des publics qui, pour diverses raisons (sociales, éloignement géographique, financières) ne franchissent pas spontanément les portes de notre théâtre,
- Prolonger la magie du spectacle par des rencontres variées avec nos artistes : « cour à jardin » en amont des représentations, ateliers de pratiques amateurs, parrainage de classes, portes ouvertes…

Les équipes techniques de la maison, les artistes, permanents ou invités, le personnel en charge de la médiation ou de la programmation jeune public ont ainsi accueilli, au cours de la saison 2008/2009, une mosaïque de publics représentant près de 50 000 spectateurs (public handicapé, malvoyant, public scolaire, public enseignant, public en réinsertion, public amateur) : chacun de ces publics, par ses exigences diverses, a contribué à diversifier nos modes d'accompagnement aux spectacles et à renouveler sans cesse nos pratiques de médiation.
Enfin, nous sommes fiers d'afficher un chiffre qui caractérise bien le travail de fond effectué depuis de nombreuses saisons sur le renouvellement des publics, aujourd'hui 16% des spectateurs ont moins de 26 ans.

sse d'Avignon.

« C'est le véritable programme de rentrée de l'ONBA, dans sa ville, dans ses murs […] et il dit tout, absolument, des ambitions du directeur musical Kwamé Ryan pour son orchestre. […] Pour autant, cette attention portée à la fois au contemporain et au patrimoine plus ancien n'implique aucune désertion de ce qui constitue le domaine d'élection d'une grande formation, le grand répertoire symphonique romantique, et la « Symphonie n°4 » de Brahms […] en affirme l'importance avec majesté. »

Luc Bourrousse - *Sud Ouest* – 8 octobre 2008

Kwamé Ryan, directeur artistique et musical de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> « Du baroque au XXIe siècle » Développer une programmation ambitieuse et ouverte

Indicateur 1 : indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations / places disponibles - billets vendus - invités.

Synthèse 2007-2008	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Lyrique	8	47	1 817 582	36 399	4 351	2 736	40 750	92,80%
Ballet	3	28	516 484	20 818	2 645	1 589	23 463	98,40%
Musique	52	54	545 561	38 967	5 875	2 558	44 842	78,84%
Compagnies invitées	5	13	81 826	4 432	558	407	4 990	97,44%
Total	68	142	2 961 453	100 616	13 429	7 290	114 045	87,89%

Synthèse 2008-2009	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Lyrique	6	38	1 584 516	36 092	3 568	2 741	34 050	92,66%
Ballet	4	35	662 788	27 447	2 991	1 841	30 438	97,42%
Musique	57	74	869 758	45 401	6 688	2 873	52 089	75,38%
Compagnies invitées	5	11	90 727	3 335	243	141	3 578	100,00%
Total	72	159	3 207 770	106 245	13 910	7 596	120 155	85,41%

Variations	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Opéra	-2	-8	-233 066	-6 337	-363	5	-6 700	-0,14%
Ballet	1	7	146 295	6 629	346	252	6 975	-0,98%
Musique	5	20	324 197	6 434	813	315	7 247	-3,46%
Compagnies invitées	0	-2	8 901	-1 097	-315	-266	-1 412	2,56%
Total	4	17	246 317	5 629	481	306	6 110	-2,48%

> « La formation du public de demain » Organiser une saison à destination du jeune public

Indicateur 2 : indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations / places disponibles - billets vendus - invités.

Synthèse 2007-2008	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	18	30	31 090	5 300	675	206	5 975	96,37%
Jeune Public (tout public)		35	57 883	9 165	980	625	10 145	97,91%
Total	18	65	88 973	14 465	1 655	831	16 120	90,87%

Synthèse 2008-2009	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	16	32	48 517	8 304	921	191	9 225	100,00%
Jeune Public (tout public)		28	71 371	10 456	774	522	11 230	96,64%
Total	16	60	119 888	18 760	1 695	713	20 455	98,13%

Variations	nbre de productions	nbre de représentations	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Jeune Public (scolaires)	-2	2	17 427	3 004	246	-15	3 250	3,63%
Jeune Public (tout public)		-7	13 486	1 291	-206	-103	1 088	8,73%
Total	-2	-5	30 913	4 295	40	-118	4 338	7,26%

> Augmenter la diffusion des productions de l'opéra en région

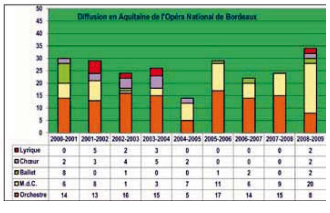
Indicateur 3 : nombre de manifestations / fréquentation

Aquitaine

2007-2008	Orchestre										Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total		Choeur		Ballet		Lyrique			
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	15	14 544	9	1 594	24	16 138	0	0	0	0	0	0	34	16 138
		90,17%		59,54%		87,30%		0,00%		0,00%		0,00%		87,30%

2008-2009	Orchestre										Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total		Choeur		Ballet		Lyrique			
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	8	8 116	20	5 697	28	13 813	2	411	2	3 450	2	945	34	18 619
		90,59%		62,18%		76,23%		38,41%		92,74%		56,93%		75,78%

Variation	Orchestre										Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total		Choeur		Ballet		Lyrique			
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	-7	-6 428	11	4003	4	-2 825	2	411	2	3 450	2	945	0	1 881



> « Le Réseau des Pôles départementaux »

Créer en Aquitaine un réseau de pôles partenaires
Indicateur 4 : nombre de pôles
nombre d'actions conduites

En 2008, l'Opéra National de Bordeaux a conclu des conventions de partenariats avec trois structures culturelles aquitaines : la première dans les Landes, la deuxième en Gironde et la troisième en Dordogne.

Mimizan **Signature de la convention : 12/09/08**
Actions saison 08/09 : **3 spectacles de nos 3 forces artistiques** : un concert symphonique, un ballet (avec classe et répétition publique ouvertes l'après-midi) et un récital du chœur.
Année 2008 : un concert symphonique le 05/12/2008

Arcachon **Signature de la convention : 15/10/08**
Actions saison 08/09 : **3 spectacles (4 représentations)** : une représentation lyrique (Le Tour d'écrou), un concert symphonique, 2 concerts jeune public (Le Carnaval des Animaux).
Année 2008 : une représentation lyrique le 12/12/2008

Périgueux **Signature de la convention : 04/12/08**
Actions saison 08/09 : **3 spectacles (4 représentations)** : une représentation lyrique (Le Tour d'écrou), un concert symphonique, 2 concerts jeune public (Le Carnaval des Animaux).
Année 2008 : une représentation lyrique le 04/12/2008

> « Ouvrir l'Opéra »

Mettre en place des opérations de mise en valeur des forces artistiques à destination de tous les publics
Indicateur 5 : nombre de manifestations / fréquentation

Synthèse 2007-2008	nbre de manifestations	nbre d'évènements	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	3	54	0	0	27 053	0	27 053	100,00%

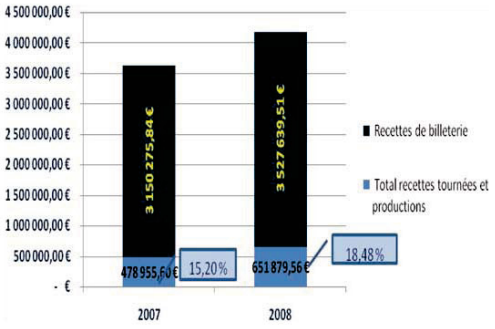
Synthèse 2008-2009	nbre de manifestations	nbre d'évènements	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	3	26	2 617	245	26 287	32	26 532	99,79%

Variations	nbre de manifestations	nbre d'évènements	Recettes	places payantes	places gratuites	dont invitations	Total des places	Remplissage
Opérations promotionnelles	0	-28	2 617	245	-766	32	-521	-0,21%

Irembay, Orianne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

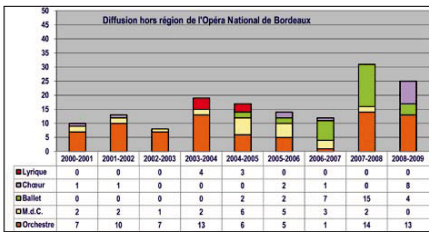
> « Renforcer l'image de l'Opéra en France et à l'Etranger »

Développer les tournées de l'orchestre et du ballet ainsi que les coproductions lyriques
Indicateur 6 : recettes issues de coproductions et de tournées / recettes de billetterie totale

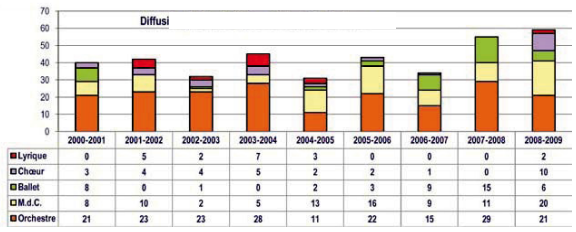


Hors Aquitaine

	Orchestre						Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total									
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
2007-2008	14	87.25%	2	58.54%	16	86.60%	6	0.00%	15	91.98%	0	0.00%	31	83.30%
	14	35 922	2	440	16	36 402	6	0	15	16 924	0	0	31	83 326
2008-2009	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total		Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	13	87.25%	0	0.00%	13	87.25%	8	89.90%	4	100.00%	0	0.00%	25	89.23%
	13	17 963	0	0	13	17 963	8	7 509	4	3 270	0	0	25	28 729
Variation	Concerts symphoniques		Musique de chambre		sous-total		Chœur		Ballet		Lyrique		Ensemble des productions	
	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre	places	nombre de spectacles	places
	-1	-17 959	-2	-440	-3	-18 440	8	7509	-11	-13 654	0	0	-6	-24 597

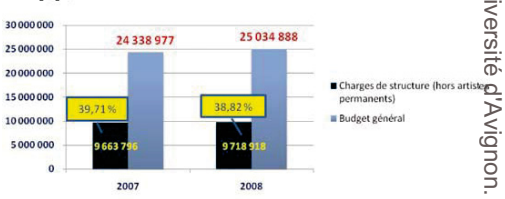


> Diffusion globale de l'Opéra National de Bordeaux

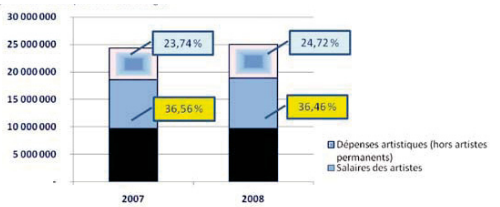


> « Optimiser la gestion »

Maîtriser les charges générales pour favoriser le budget artistique
Indicateur 7 : charges de structure / budget général



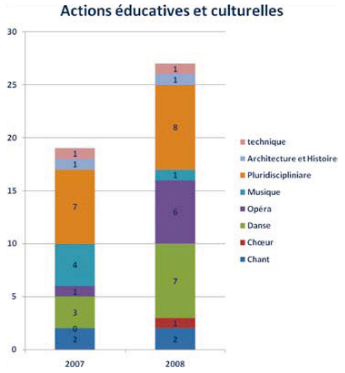
dépenses de production artistique / total des charges

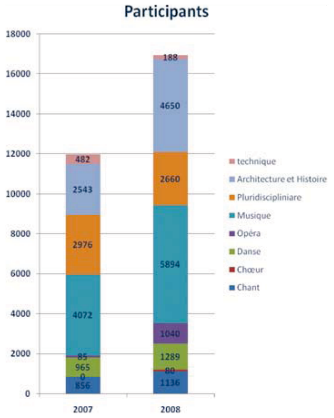


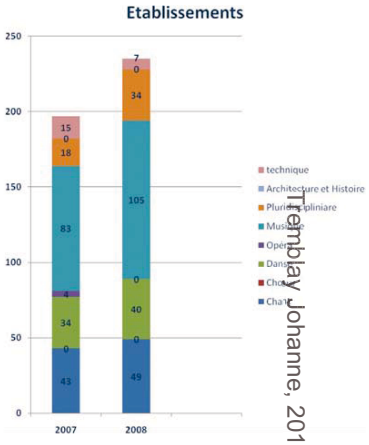
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

> « **Accompagner le spectateur** » Mettre en place des actions éducatives et culturelles

Indicateur 8 : nombre d'actions
nombre de personnes concernées







> « **Favoriser l'emploi culturel** » Donner toutes leurs places aux emplois artistiques

Indicateur 9 : masse salariale des personnels artistique / technique / administratif // masse salariale totale

Coût salarial personnel permanent

	2007	2008		2007	2008
Artistes	8 897 955	9 126 634	Artistes	58,60%	58,86%
Personnel technique	3 467 427	3 547 231	Personnel technique	22,84%	22,88%
Personnel administratif	2 641 835	2 655 842	Personnel administratif	17,40%	17,13%
Allocations chômage	177 199	175 231	Allocations chômage	1,17%	1,13%
	15 184 415	**15 504 938**	**variation**		**2,07%**

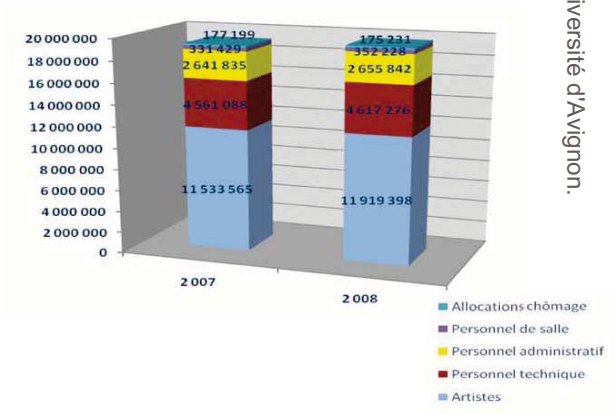
Coût salarial autres personnels

	2 007	2 008		2007	2008
Artistes	2 635 610	2 792 764	Artistes	64,91%	66,26%
Personnel technique	1 093 661	1 070 044	Personnel technique	26,93%	25,39%
Personnel administratif	0	0	Personnel administratif	0,00%	0,00%
Personnel de salle	331 429	352 228	Personnel de salle	8,16%	8,36%
	4 060 700	**4 215 036**	**variation**		**3,66%**

Coût salarial total

	2 007	2 008		2007	2008
Artistes	11 533 565	11 919 398	Artistes	59,93%	60,44%
Personnel technique	4 561 088	4 617 276	Personnel technique	23,70%	23,41%
Personnel administratif	2 641 835	2 655 842	Personnel administratif	13,73%	13,47%
Personnel de salle	331 429	352 228	Personnel de salle	1,72%	1,79%
Allocations chômage	177 199	175 231	Allocations chômage	0,92%	0,89%
	19 245 115	**19 719 974**	**variation**		**2,41%**

Graphique de la répartition de la masse salariale



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Indicateur 10 : volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel / volumes horaires des emplois permanents

Nombre annuel d'heures	2007	2008
Artistes	48 552	47 882
Personnel technique	54 597	52 775
	103 149	**100 657**

Équivalents temps plein	2007	2008
Artistes	35,5	35,0
Personnel technique	34,0	32,8
	69,5	**67,8**
variation		**-2,39%**

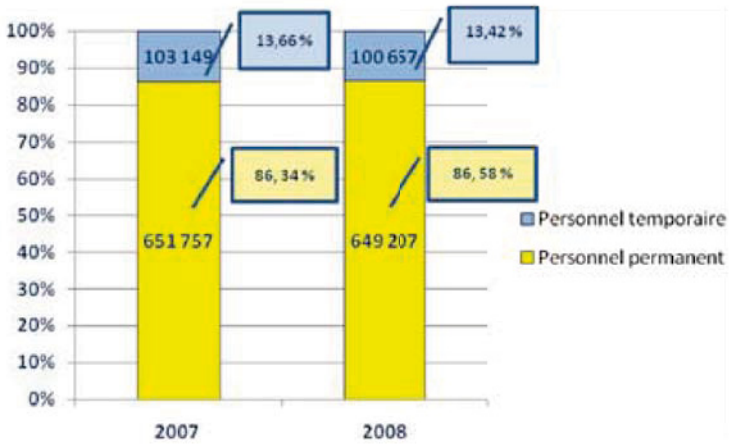


Table des matières

Le mot du Directeur Général p.01

Les temps forts artistiques de la saison 2008/2009 p.03

Le rayonnement de nos artistes hors les murs, à la rencontre des publics p.07

Le développement des actions éducatives et culturelles p.09

Annexes : données chiffrées p.10

Éditeur responsable : Opéra National de Bordeaux - 05 56 00 85 20
N° Opéra National de Bordeaux : 331559-T1 331560-T2 331561-T3

Crédits photographiques : Frédéric Desmesure (couv. et p.02) - Sigrid Colomyès (pp. 03, 07, 08) Gaëlle Hamalian-Testud (pp. 04, 05, 06) - Roberto Giostra (p.10)

Contact presse : Canal com 05 56 79 70 53 - canalcom@club-internet.fr

Septembre 2009

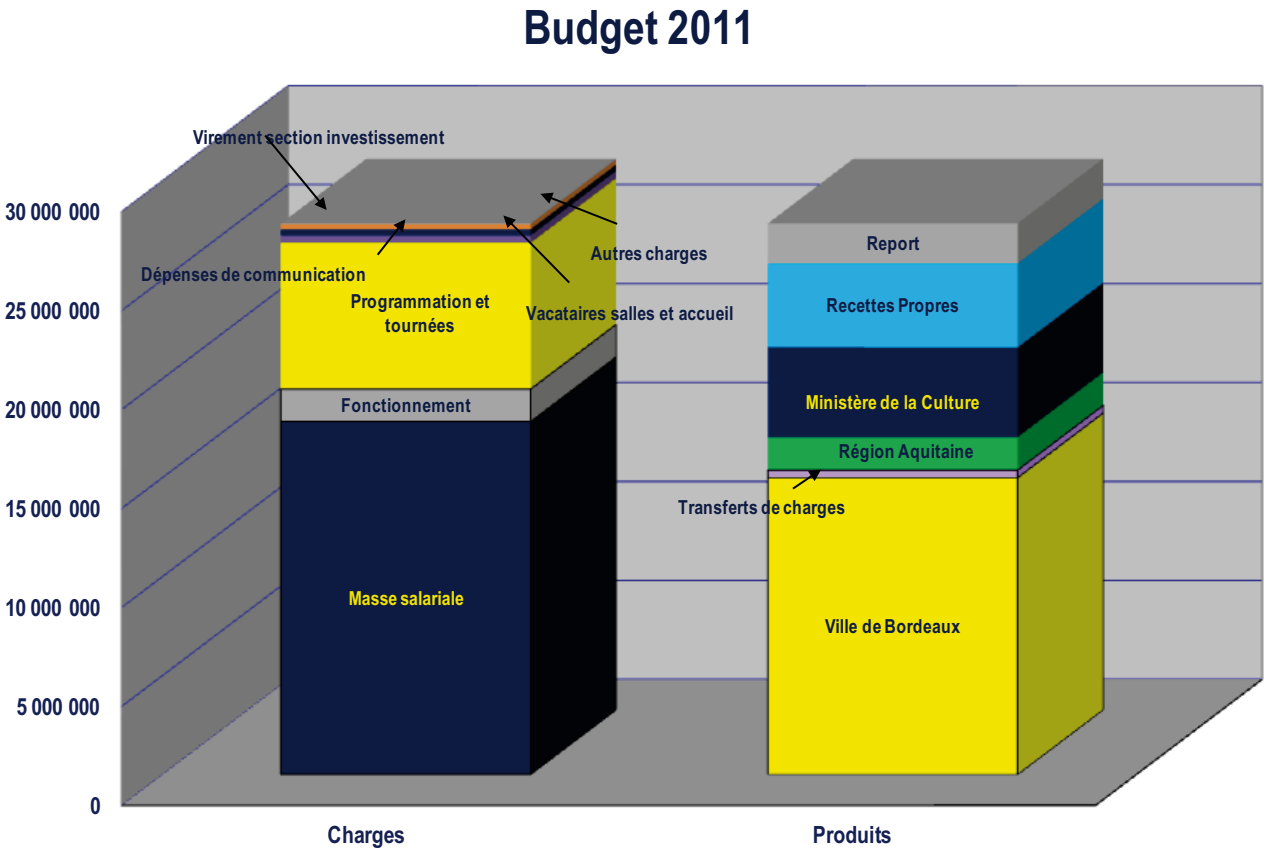
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

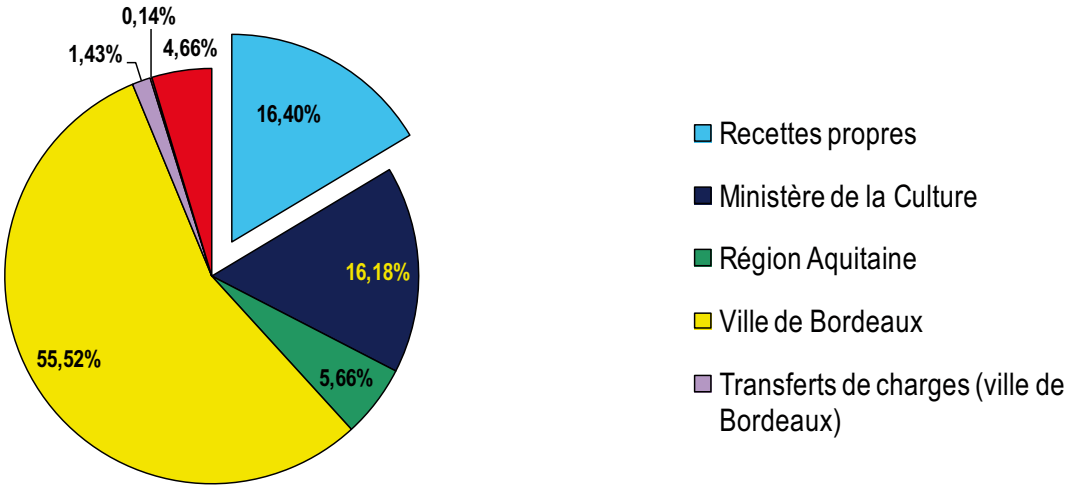
Opéra
National de Bordeaux

Éléments de gestion

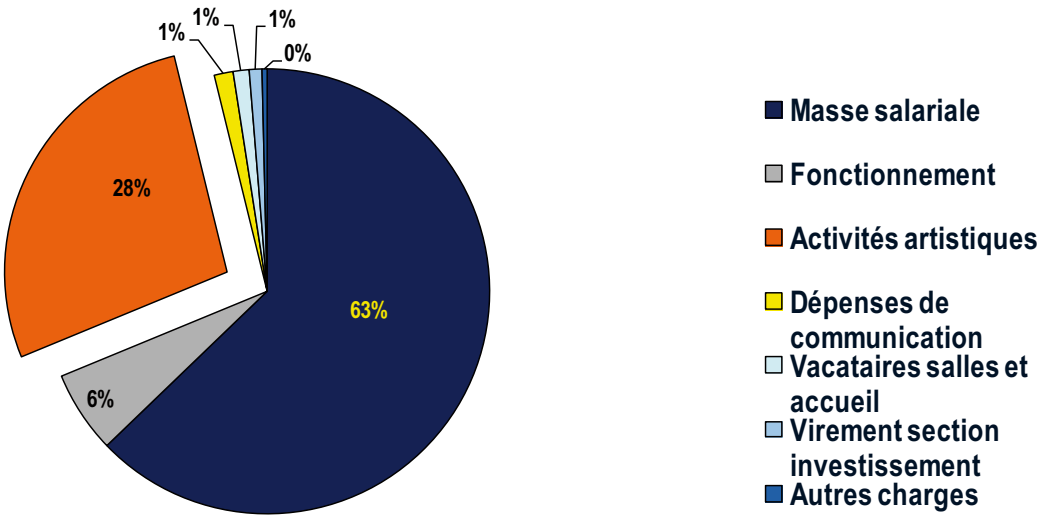
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.



Répartition des produits 2011

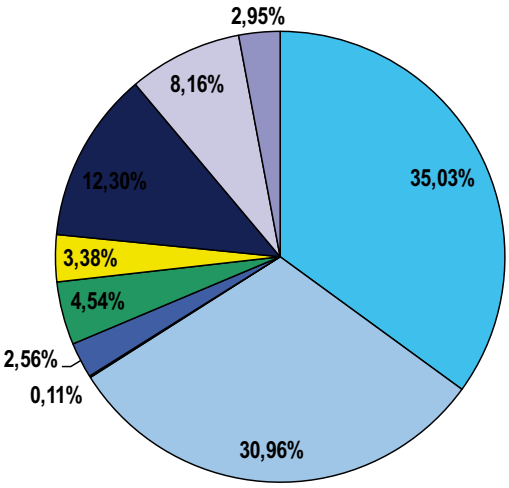


Répartition des charges 2011



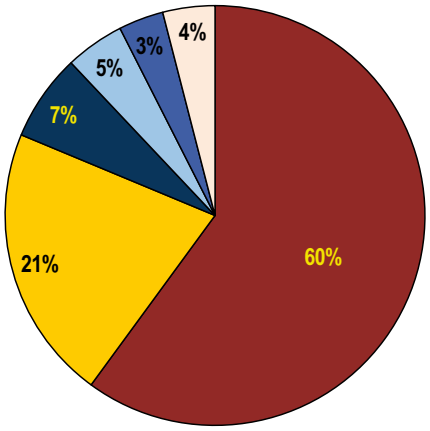
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Détail des recettes propres 2011



- Billetterie année N
- Billetterie année N+1
- Audiovisuel
- Autres recettes (locations salles, programmes, frais locations...)
- Mécénat
- Décentralisation en Aquitaine
- Tournées
- Productions dont sous-traitance ateliers
- Autres Recettes (remb. CPAM...)

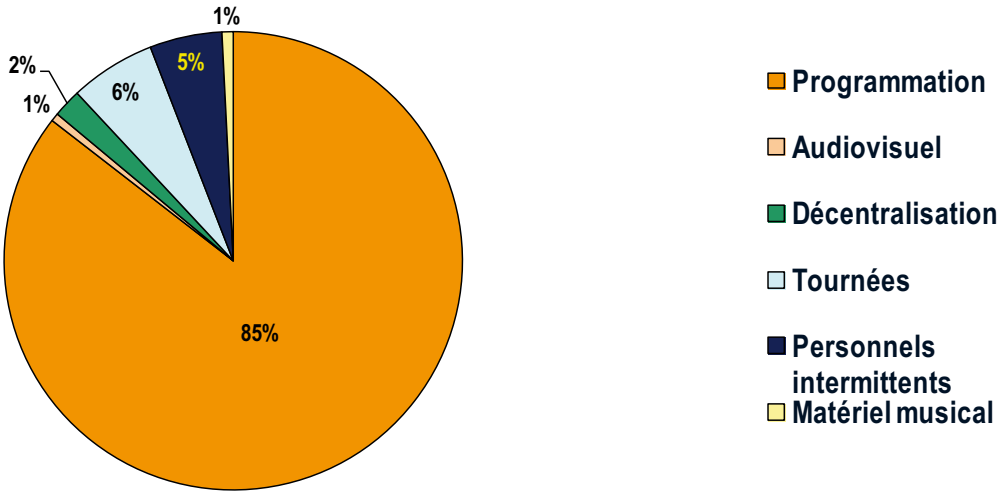
Répartition des produits 2011 par secteurs d'activités



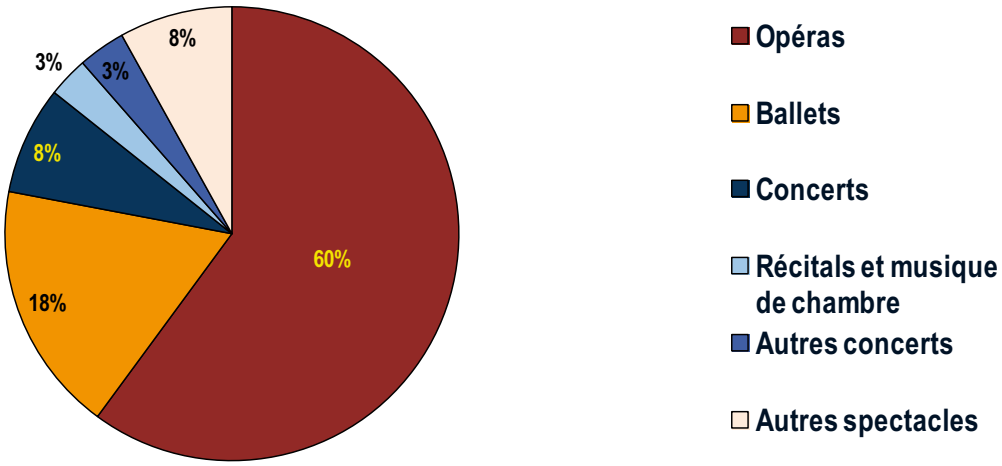
- Opéras
- Ballets
- Concerts
- Récitals et musique de chambre
- Autres concerts
- Autres spectacles

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Détail des charges d'activités 2011



Répartition des charges 2011 par secteurs d'activités



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Opéra National de Bordeaux : budget 2011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Subventions	**18 191 880**	**18 603 625**	**19 339 979**	**20 643 888**	**19 767 580**	**19 752 592**	**19 777 325**	**20 152 325**	**20 552 325**	**21 152 325**	**21 552 325**
Etat	2 713 274	2 903 888	3 219 681	3 481 155	3 757 988	3 743 000	3 768 000	3 943 000	4 143 000	4 343 000	4 543 000
Région	1 036 653	1 082 388	1 128 000	1 173 000	1 219 592	1 219 592	1 219 592	1 319 592	1 419 592	1 519 592	1 619 592
Ville	14 441 953	14 617 349	14 604 616	14 604 616	14 604 616	14 604 616	14 604 616	14 704 616	14 804 616	14 904 616	15 004 616
Transferts de charges Ville			387 682	385 117	385 384	385 384	385 117	385 117	385 117	385 117	385 117
Avance Ville				1 000 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000		
Recettes propres	**4 468 112**	**4 041 959**	**4 082 083**	**3 967 832**	**4 519 030**	**4 070 795**	**4 789 457**	**5 009 859**	**5 132 985**	**4 532 985**	**4 272 381**
Produits C.A. (hors reports)	**22 659 992**	**22 645 583**	**23 422 061**	**24 611 720**	**24 286 610**	**23 823 387**	**24 566 782**	**25 162 184**	**25 685 310**	**25 685 310**	**Primitif (h.r)* 25 824 706**

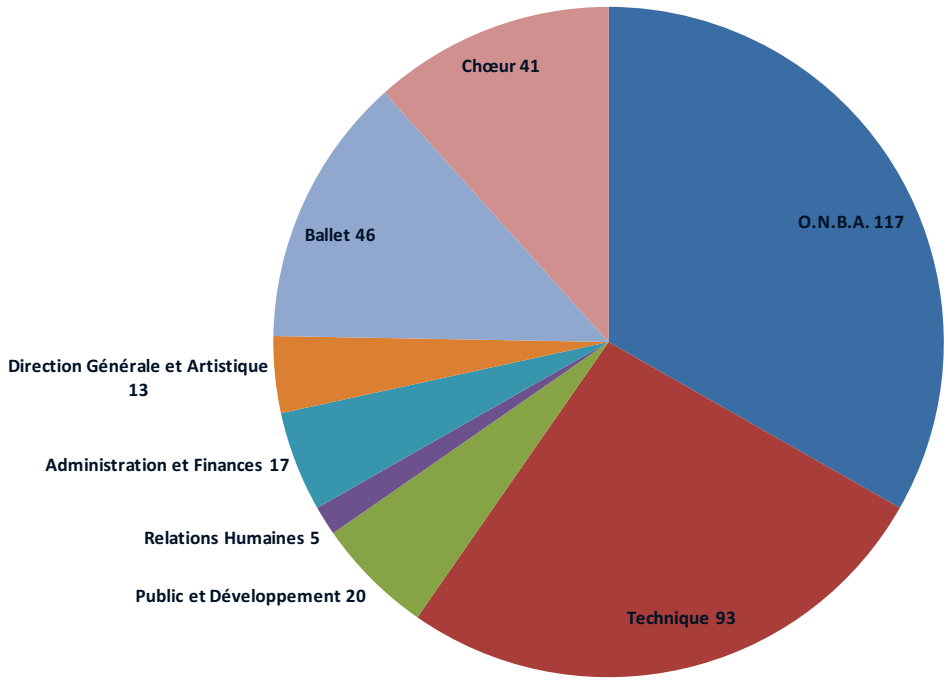
Répartition des subventions
21,08%
7,51%
69,62%

*h.r. = hors reports

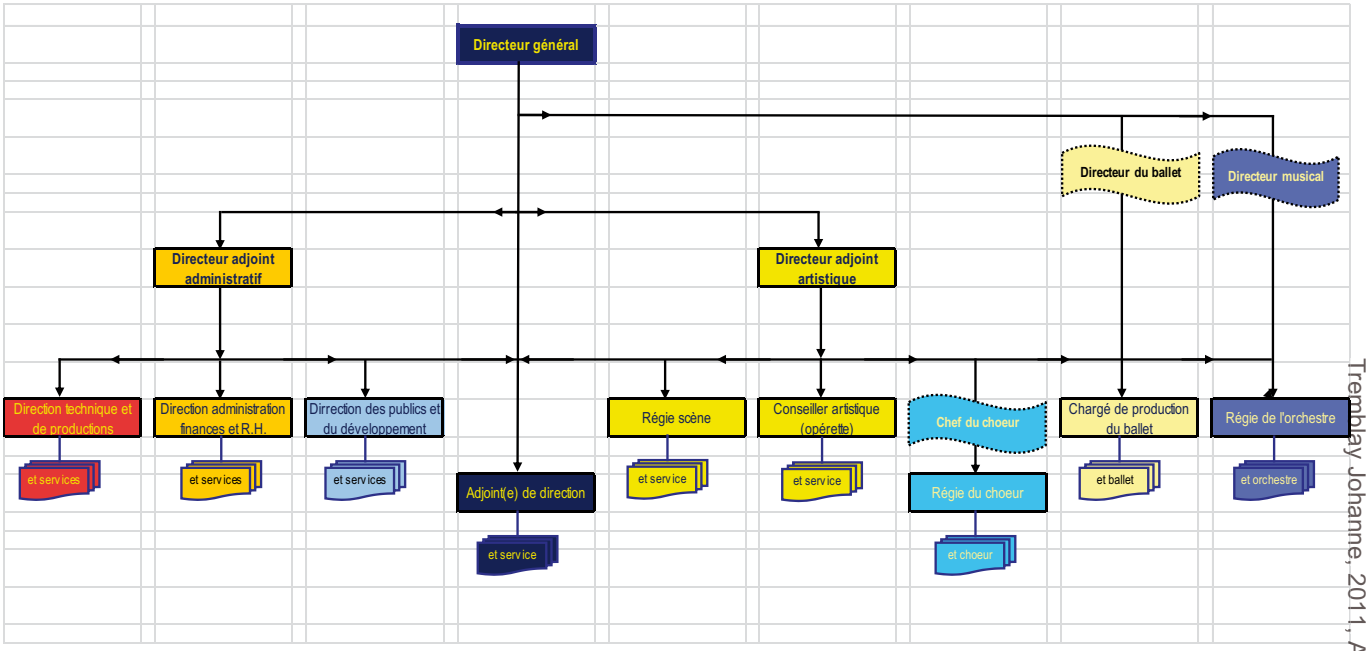
% de variations annuelles	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Subventions		**2,26%**	**3,96%**	**6,74%**	**-4,24%**	**-0,08%**	**0,13%**	**1,90%**	**3,92%**	**4,96%**	**1,89%**
Ville		**1,21%**	**-0,09%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,68%**	**1,37%**	**1,36%**	**0,67%**
Etat		7,03%	10,87%	8,12%	7,95%	-0,40%	0,67%	4,64%	9,95%	10,14%	4,61%
Région		4,41%	4,21%	3,99%	3,97%	0,00%	0,00%	8,20%	16,40%	15,16%	6,58%
Recettes propres		**-9,54%**	**0,99%**	**-2,80%**	**13,89%**	**-9,92%**	**17,65%**	**4,60%**	**7,17%**	**-9,52%**	**-5,75%**

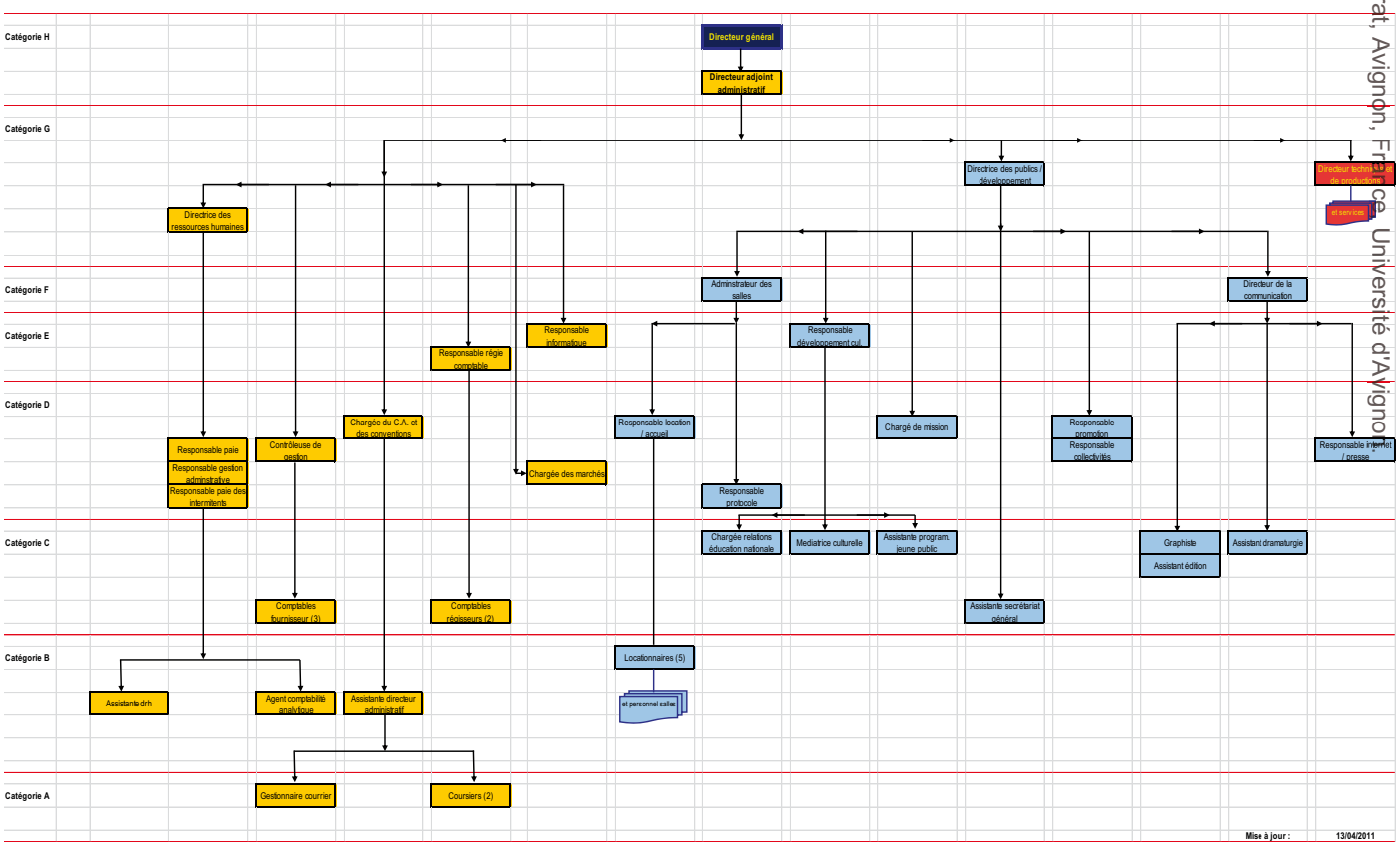
% de variations par périodes	11 / 01	11 / 02	11/ 03	11 /04	11 / 05	11/ 06	11/07	11/ 08	11/ 09	11/ 10
Subventions	**18,47%**	**15,85%**	**11,44%**	**4,40%**	**9,03%**	**9,11%**	**8,97%**	**6,95%**	**4,87%**	**1,89%**
Ville	3,90%	2,65%	2,74%	2,74%	2,74%	2,74%	2,74%	2,04%	1,35%	0,67%
Etat	67,44%	56,45%	41,10%	30,50%	20,89%	21,37%	20,57%	15,22%	9,65%	4,61%
Région	56,23%	49,63%	43,58%	38,07%	32,80%	32,80%	32,80%	22,73%	14,09%	6,58%
Recettes propres	**-4,38%**	**5,70%**	**4,66%**	**7,68%**	**-5,46%**	**4,95%**	**-10,80%**	**-14,72%**	**-16,77%**	**-5,75%**

Répartition des 352 emplois permanents

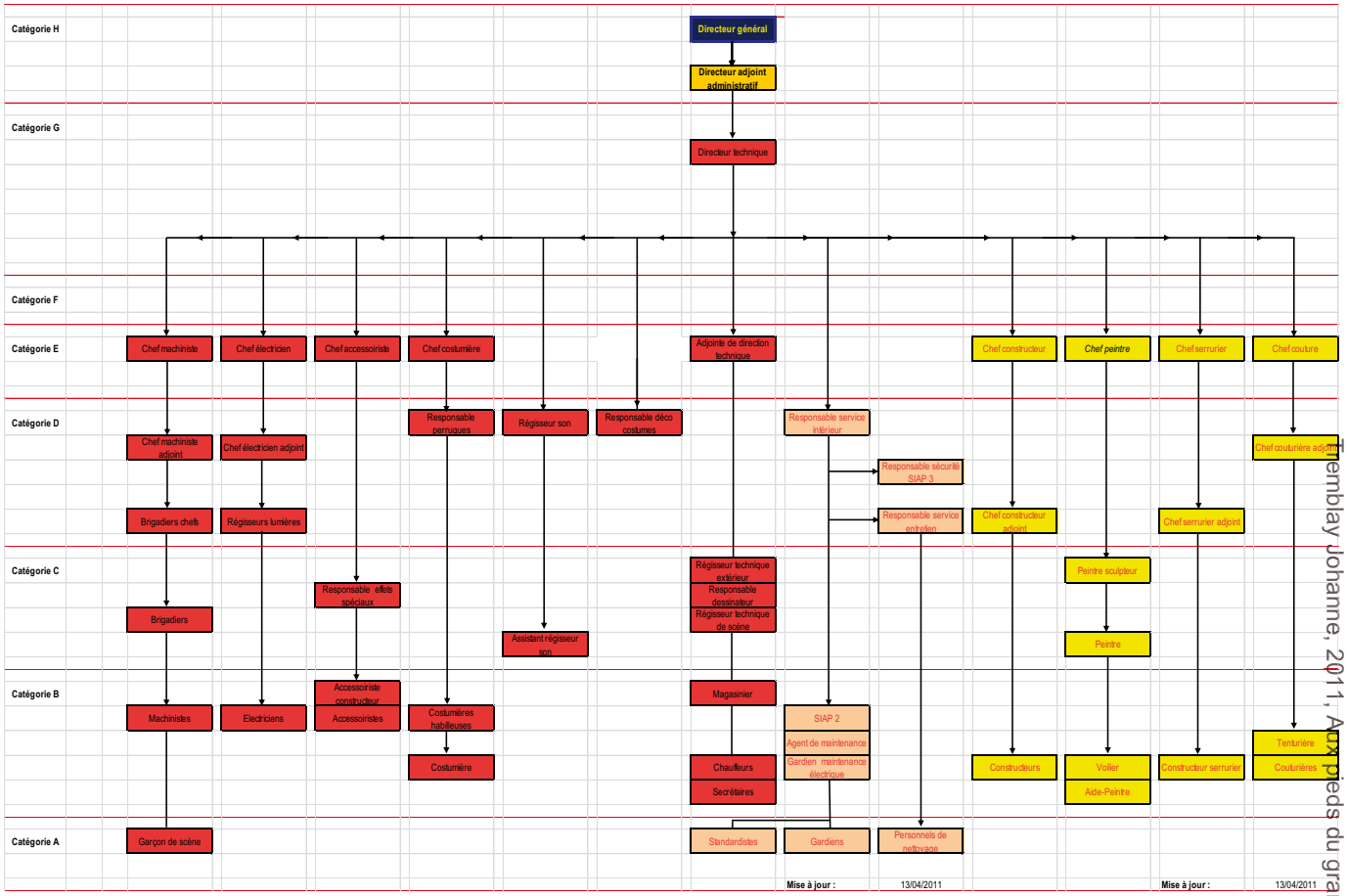


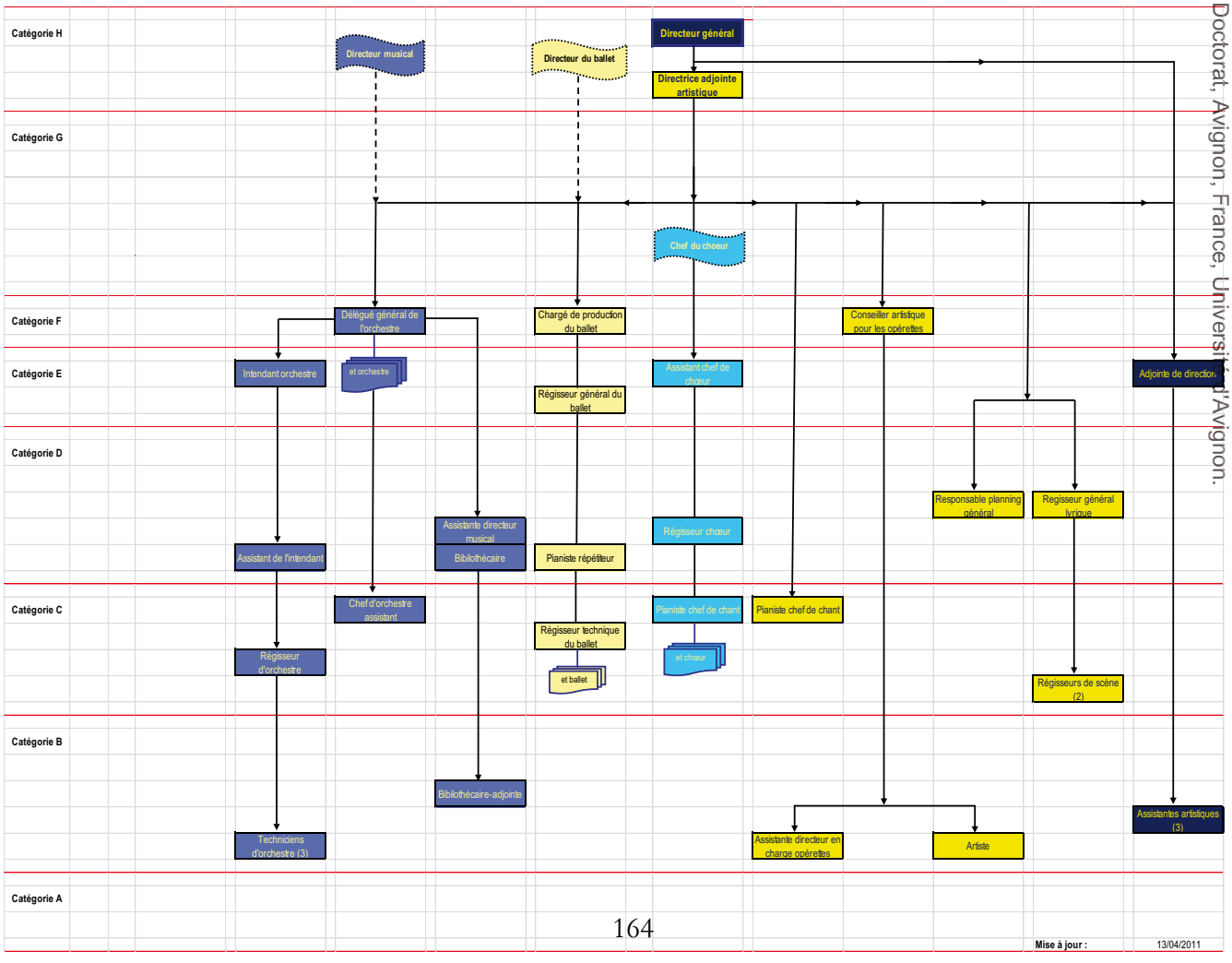
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.





Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon



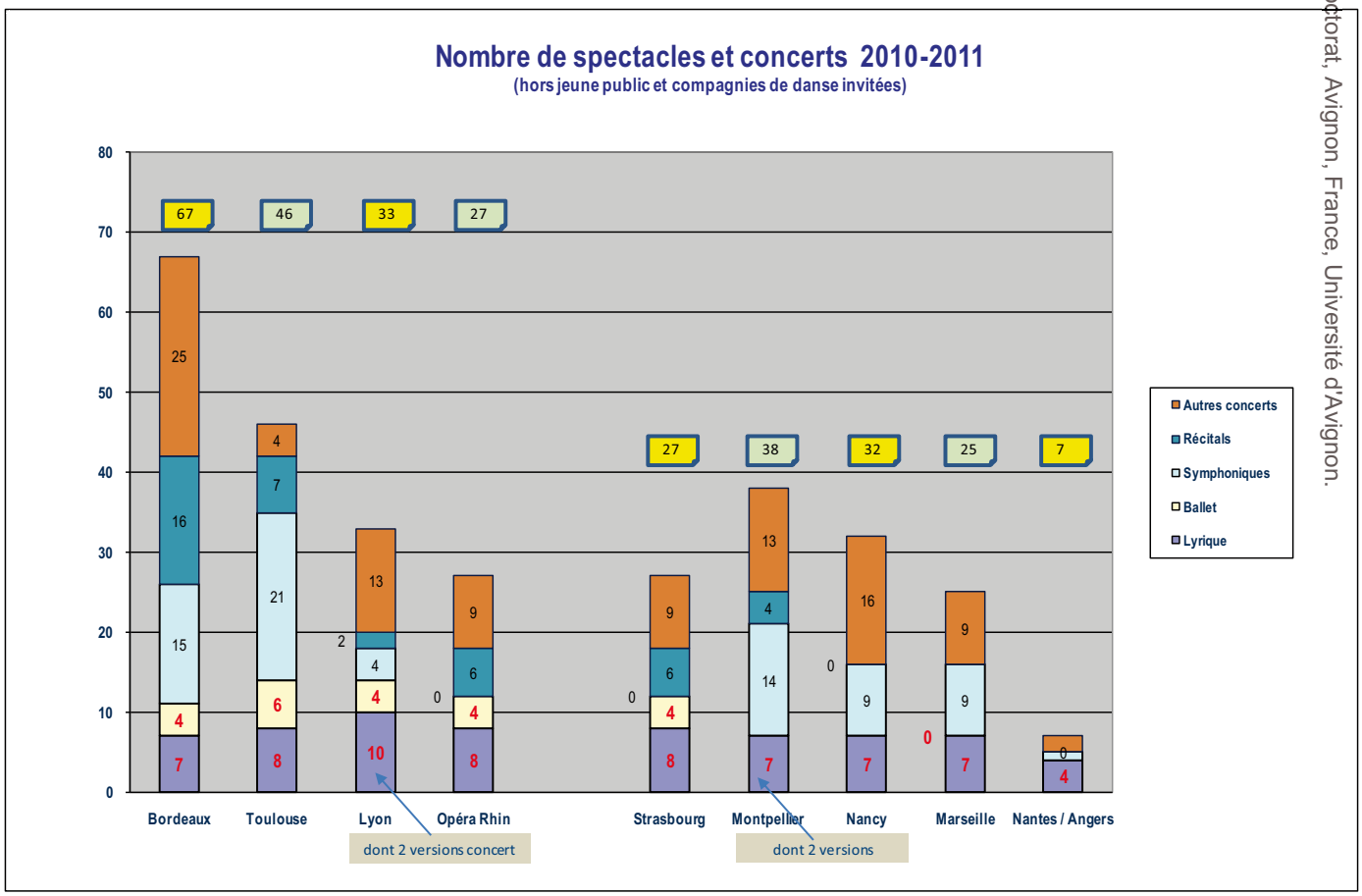


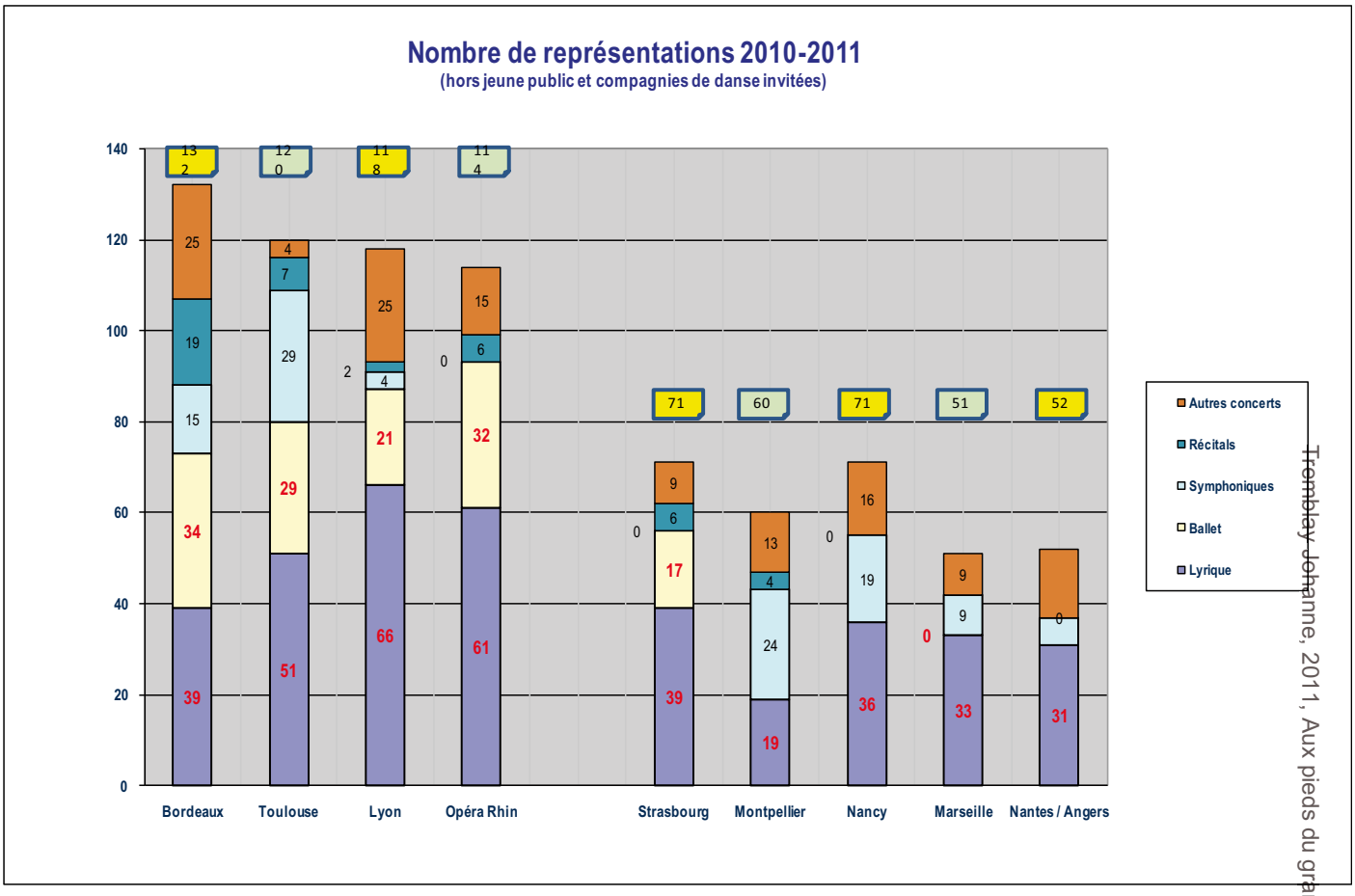
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

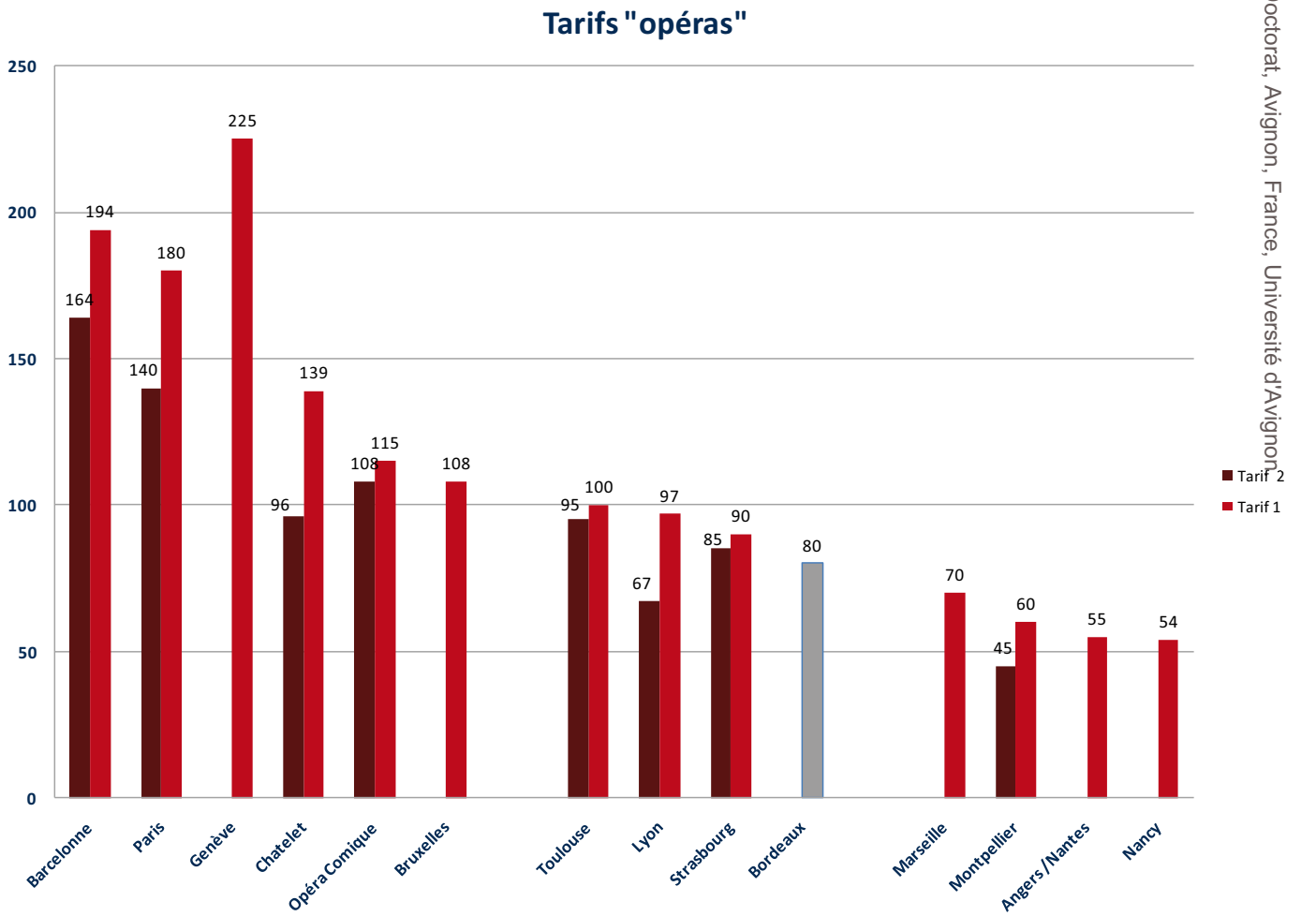
Opéra
National de Bordeaux

Éléments activités et publics

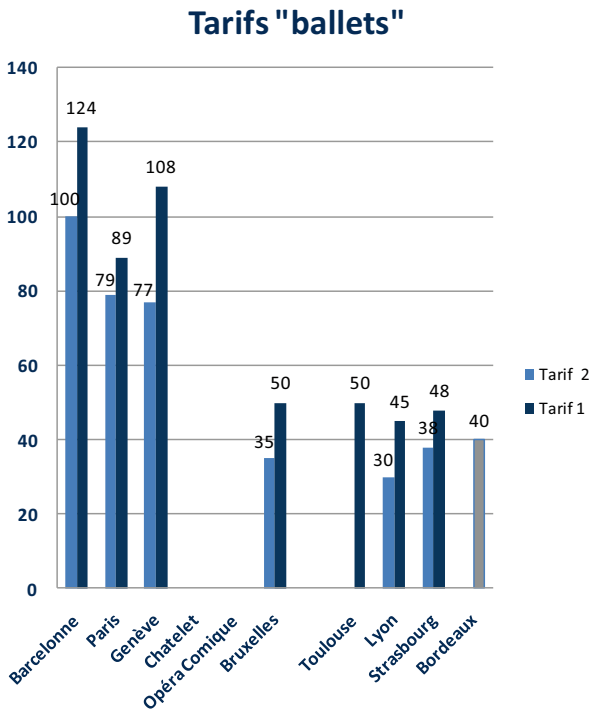
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

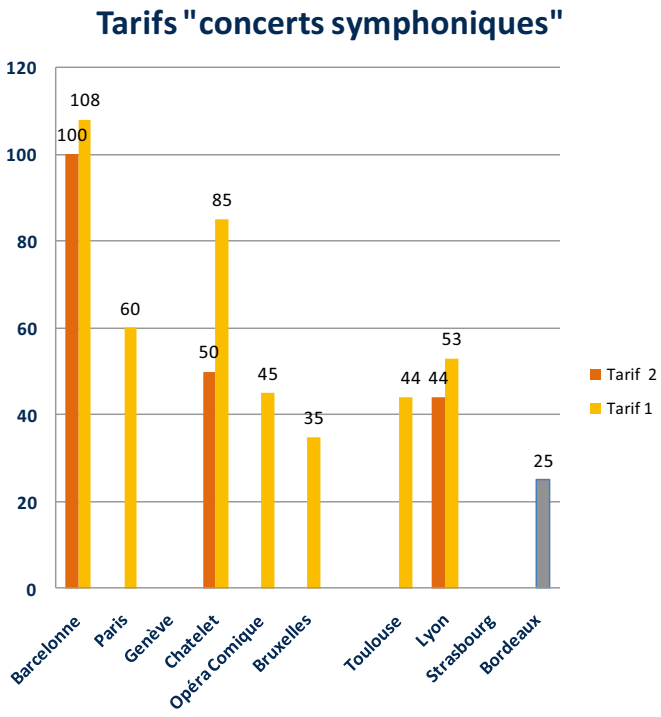


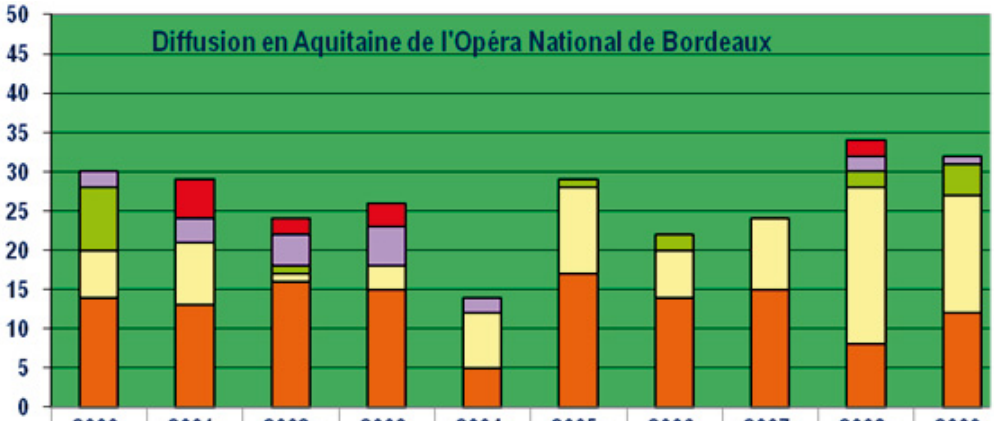




Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon

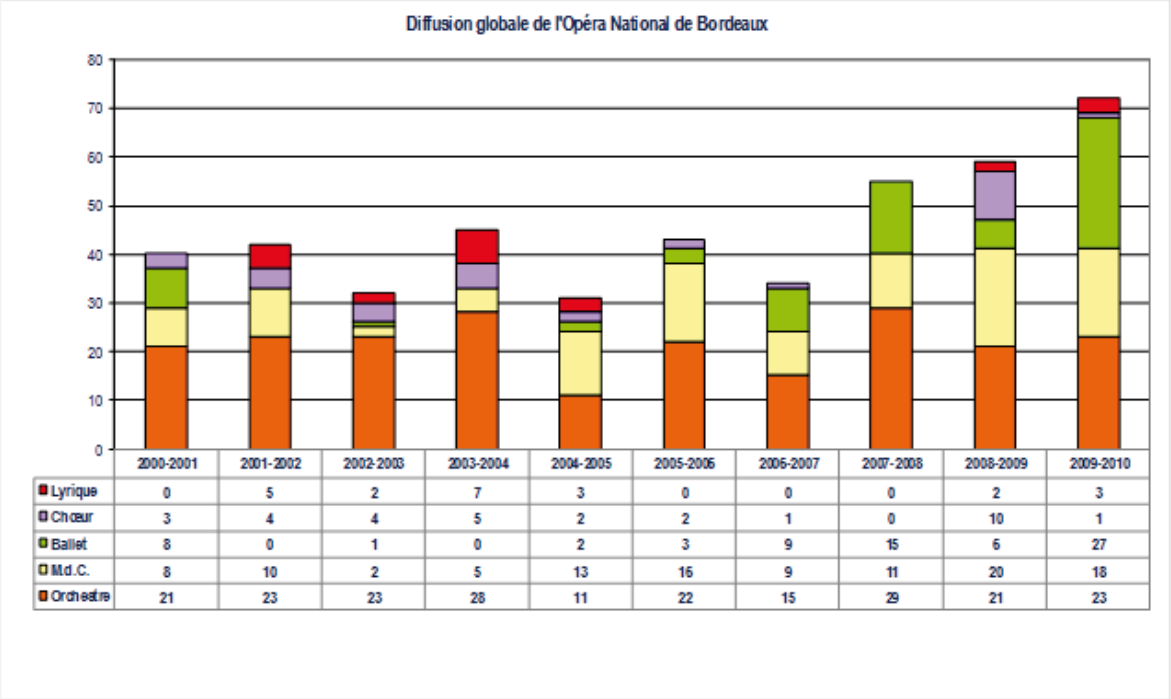






	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Lyrique	0	5	2	3	0	0	0	0	2	0
Chœur	2	3	4	5	2	0	0	0	2	1
Ballet	8	0	1	0	0	1	2	0	2	4
M.d.C.	6	8	1	3	7	11	6	9	20	15
Orchestre	14	13	16	15	5	17	14	15	8	12

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.



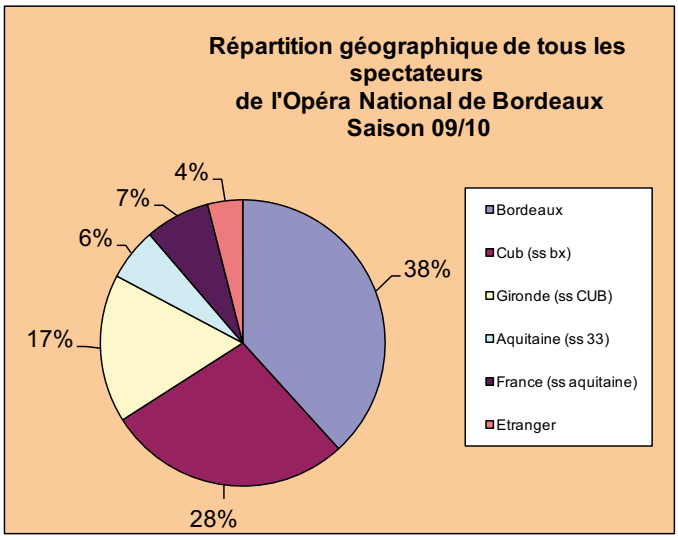
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Lyrique	0	5	2	7	3	0	0	0	2	3
Chœur	3	4	4	5	2	2	1	0	10	1
Ballet	8	0	1	0	2	3	9	15	6	27
M.d.C.	8	10	2	5	13	16	9	11	20	18
Orchestre	21	23	23	28	11	22	15	29	21	23

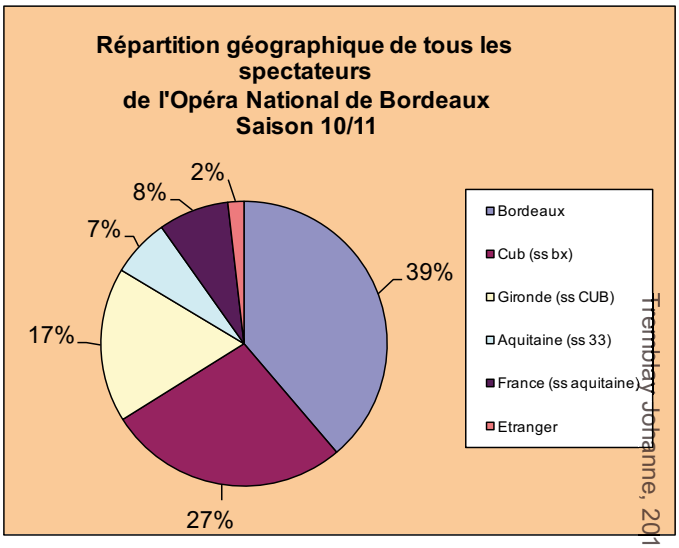
Bilan des abonnements 10 - 11

Saison 2009-2010			Saison 2010-2011			Différence entre les saisons 2009-2010 et 2010-2011				
Abonnements fixes :		Nombre d'abonnés	*Abonnements fixes :*		Nombre d'abonnés	*Abonnements fixes :*	Nombre d'abonnés perdus	Nombre d'abonnés gagnés	Pourcentage de perte	Pourcentage de gain
Opéra			*Opéra*			*Opéra*				
O1	fin de semaine	290	O1	fin de semaine	308	Fin de semaine		127		28,3
O2	divers	98	O2	divers	120	Dimanche		3		1,5
O3	Mardi-Mercredi	211	O3	Mardi	240	Milieu de semaine		51		8,1
O4	Dimanche	196	O4	Dimanche	199					
O5	fin de semaine	158	O5	vendredi	267					
	sous - total :	953		sous - total :	1 134	sous - total :	0	181		16,0
Ballet			*Ballet*			*Ballet*				
						Semaine		21		8,9
B1	Vendredi	148	B1	Vendredi	143	Dimanche		2	3,6	
B2	Dimanche	54	B2	Dimanche	56	compagnies invitées	26		38,8	
B3	Jeudi	67	B3	mercredi	93					
B4	compagnies invitées	67	B4	compagnies invitées et ballet	41					
	sous - total :	336		sous - total :	333	sous - total :	26	23		0,0
Baroques			*Baroques*			*Baroques*				
K1	Concerts baroques	79	K1	Concerts baroques	85	Concerts baroques		6		7,6
K2	Concerts baroques									
K3	Concerts baroques et un opéra									
K4	Concerts baroques et deux opéras									
	sous - total :	79		sous - total :	85	sous - total :		6		7,1
Concerts symphoniques			*Concerts symphoniques*			*Concerts symphoniques*				
C1	intégrale	317	C1	intégrale	355					
C2	PDS	89	C2	PDS	100	intégrale		38		12,0
C3	GTB / ST SEURIN	86				concerts divers	75		42,9	
	sous - total :	492		sous - total :	455	sous - total :	75	38	7,5	
Concerts			*Concerts*			*Concerts*				
ABT R	Récital instrumental	46	ABT R	Récital 1	106	Récitals		132		62,3
ABT Q	Quatuors	137	ABT Q	Quatuors	111	Quatuors	26		18,98	
ABT V	Récital vocal	34	ABT V	Récital 2	55					
			INT	intégrale sonate	51					
	sous - total :	217		sous - total :	323	sous - total :	26	132		32,8
	Total Abonnements fixes :	2 077		*Total Abonnements fixes :*	2 330	*Bilan Abonnements fixes :*	127	386		10,9
Abonnements Libres :			*Abonnements Libres :*			*Abonnements Libres :*				
LIBRE	Formulaire abonné libre	2 979	LIBRE	Formulaire abonné libre	3 206	LIBRE		227		7,1
	Total Abonnements Libres :	2 979		*Total Abonnements Libres :*	3 206	*Bilan Abonnements Libres :*	0	227		7,1
	Total Abonnements :	5 056		*Total Abonnements :*	5 536	*Bilan Abonnements :*	127	607		8,7

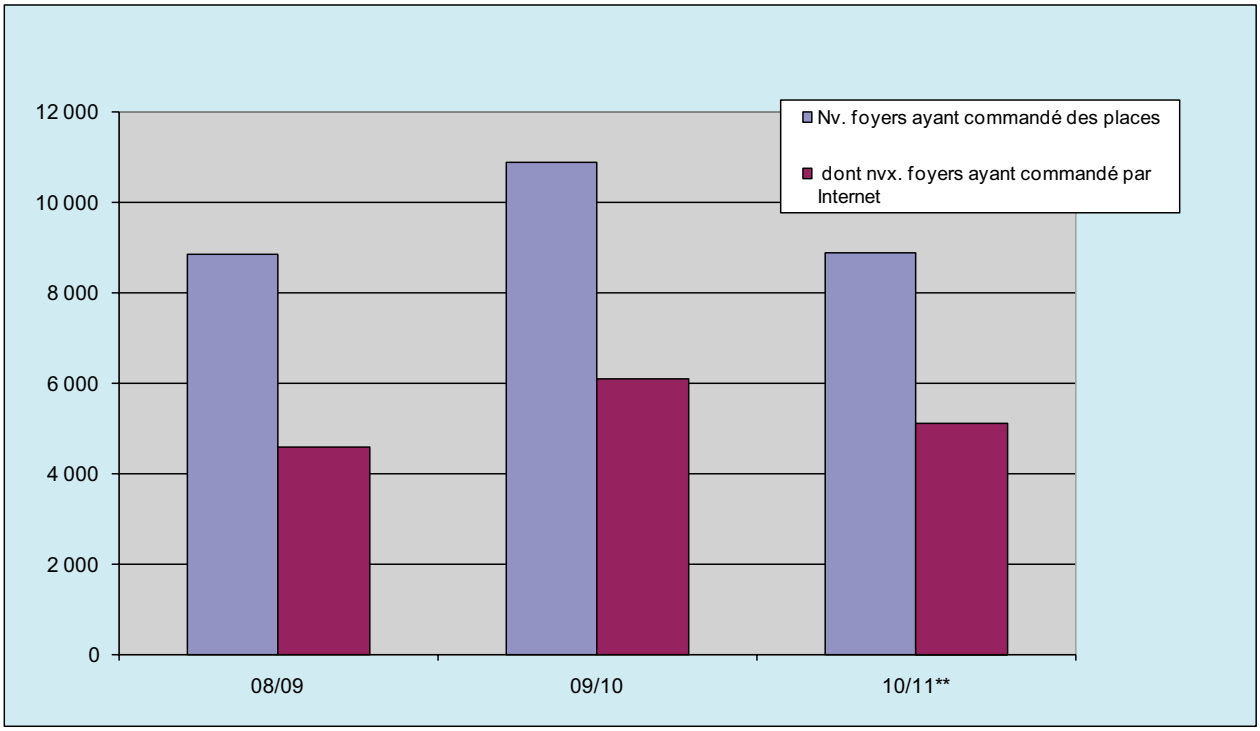
Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Origine géographique des spectateurs





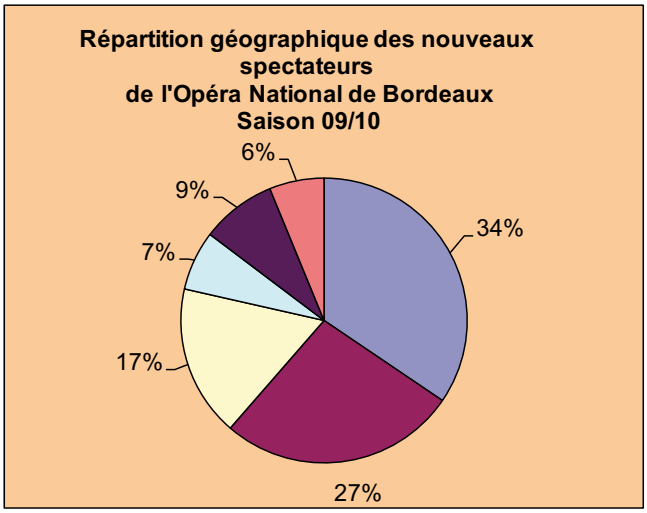
Nouveaux spectateurs par saison

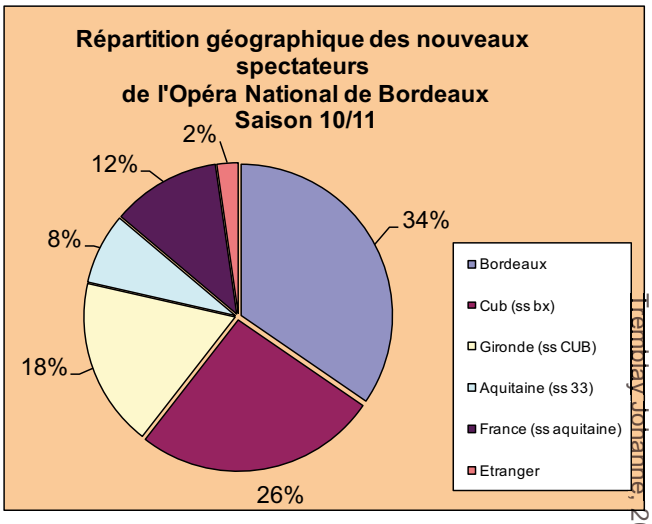


	Saison		
	08/09	09/10	10/11**
Nv. foyers ayant commandé des places	8 853	10 896	8 897
dont nvx. foyers ayant commandé par Internet	4602	6099	5115

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Origine des nouveaux spectateurs





Les filières de vente

Saison 07/08

Vente réservation	60 458	52,9	1 599 716,00	52,8
Abonnement	32 049	28,0	1 100 174,00	36,3
action culturelle	17 783	15,5	151 462,00	5,0
distributeur	2 515	2,2	78 172,00	2,6
entreprise	1 563	1,4	101 214,00	3,3
Total :	**114 368**	**100**	**3 030 738,00**	**100**

Saison 08/09

Filiéres de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente réservation	82 070	60,0	1 858 790,00	55,0
Abonnement	31 023	22,7	1 171 679,00	34,6
action culturelle	20 188	14,7	166 818,00	4,9
distributeur	2 093	1,5	76 491,00	2,3
entreprise	1 518	1,1	108 566,00	3,2
Total :	**136 892**	**100,0**	**3 382 344,00**	**100,0**

Saison 09/10

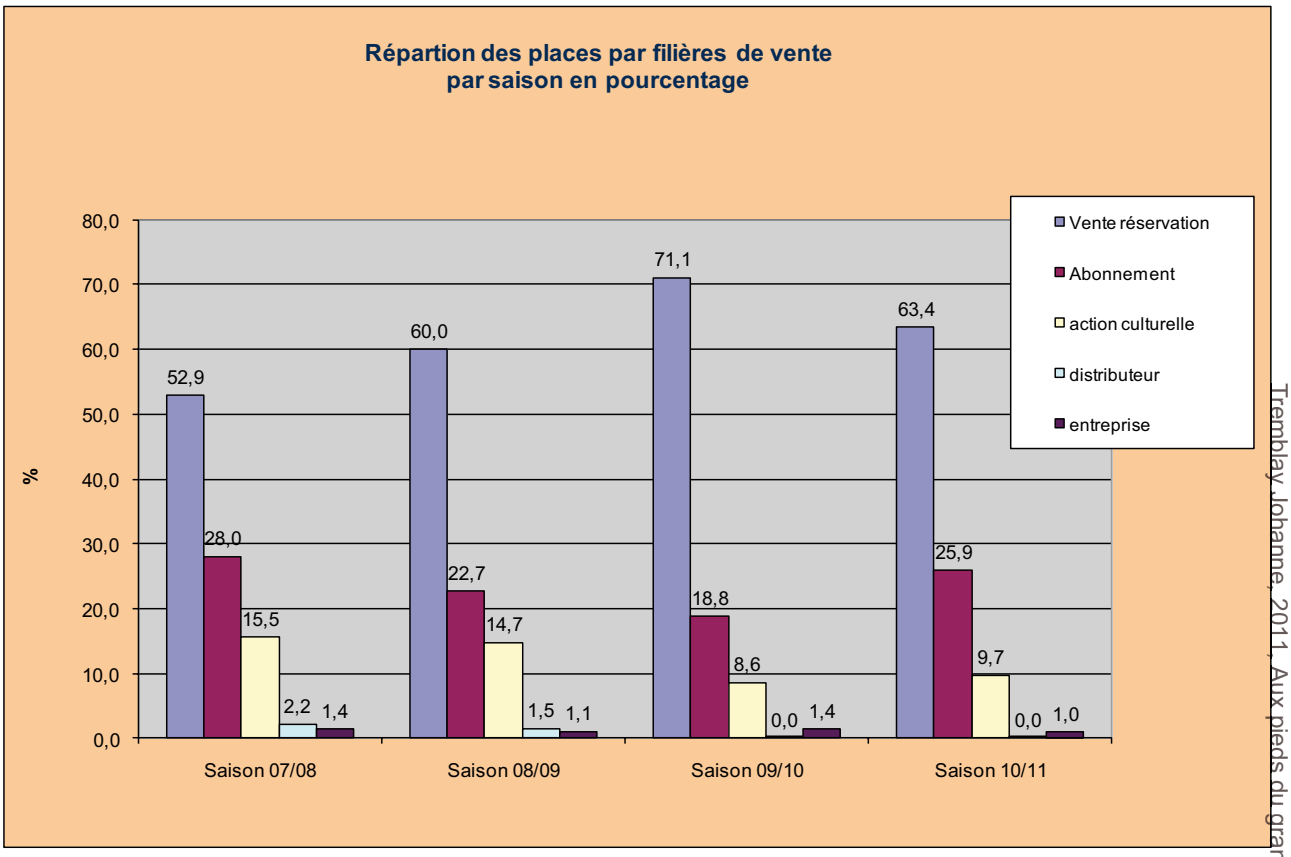
Filiéres de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente réservation	133 989	71,1	1 838 088,00	53,3
Abonnement	35 461	18,8	1 356 726,00	39,3
action culturelle	16 276	8,6	109 041,00	3,2
distributeur	81	0,0	1 059,00	0,0
entreprise	2 731	1,4	146 030,00	4,2
Total :	**188 538**	**100,0**	**3 450 944,00**	**100,0**

Saison 10/11*
*point au 15/02/11

Filiéres de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente réservation	89 450	63,4	1 486 001,00	47,9
Abonnement	36 602	25,9	1 447 216,00	46,6
action culturelle	13 685	9,7	87 830,00	2,8
distributeur	30	0,0	208,00	0,0
entreprise	1 372	1,0	83 598,00	2,7
Total :	**141 139**	**100,0**	**3 104 853,00**	**100,0**

Tremblay, Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les filières de vente



Les modes de vente

Saison 07/08

Modes de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente guichet	83 810	75,8	777 305,00	48,6
vente par téléphone **	7 433	6,7	213 524,00	13,3
collectivité	6 994	6,3	246 478,00	15,4
web	12 295	11,1	363 074,00	22,7
Total :	**110 532**	**100,0**	**1 600 381,00**	**100,0**

Saison 08/09

Modes de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente guichet	83 850	70,7	843 096,00	45,4
vente par téléphone **	8 637	7,3	223 301,00	12,0
collectivité	7 966	6,7	287 877,00	15,5
web	18 075	15,2	504 464,00	27,1
Total :	**118 528**	**100,0**	**1 858 738,00**	**100,0**

Saison 09/10

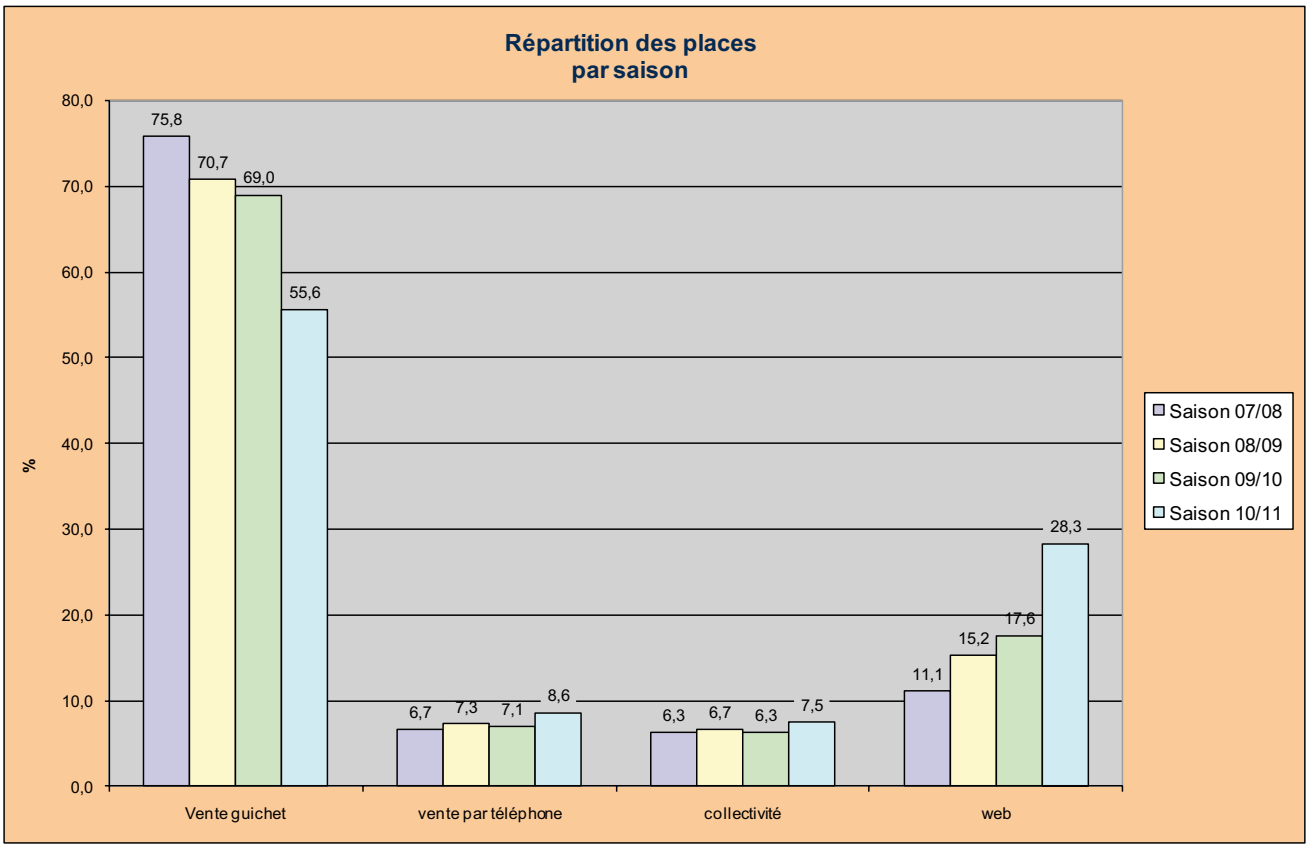
Modes de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente guichet	92 462	69,0	762 877,00	41,5
vente par téléphone **	9 449	7,1	171 252,00	9,3
collectivité	8 482	6,3	301 679,00	16,4
web	23 596	17,6	602 280,00	32,8
Total :	**133 989**	**100,0**	**1 838 088,00**	**100,0**

Saison 010/11

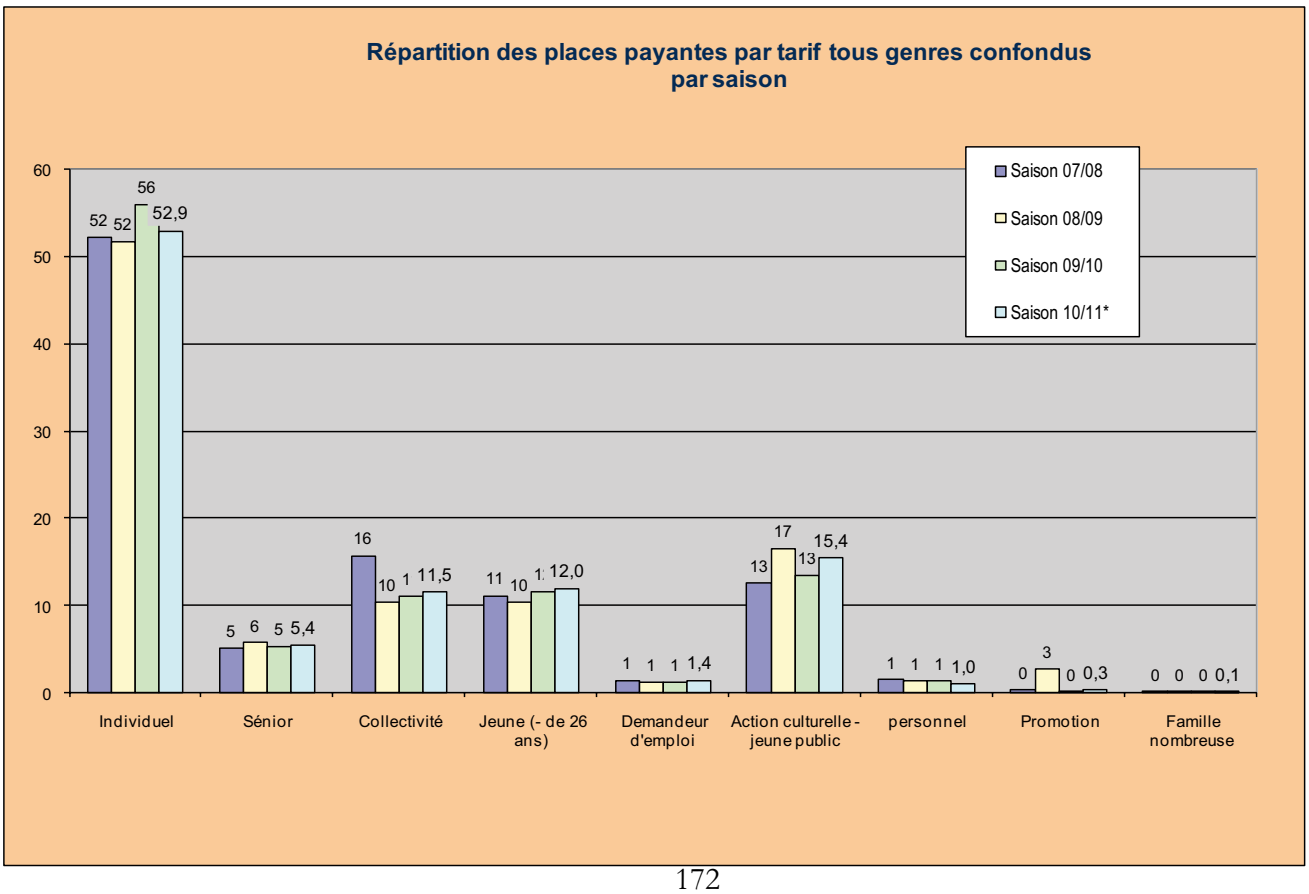
Modes de vente	Nombre de places	% du nombre de places	chiffre d'affaire	% du chiffre d'affaire
Vente guichet	49 707	55,6	538 959,00	36,3
vente par téléphone **	7 716	8,6	118 378,00	8,0
collectivité	6 704	7,5	235 697,00	15,9
web	25 323	28,3	592 967,00	39,9
Total :	**89 450**	**100,0**	**1 486 001,00**	**100,0**

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les modes de vente



Les places et les tarifs



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

1er COMMUNIQUÉ DE PRESSE BILAN
au 10 mai 2009

Tous à l'Opéra 2009 ! : un succès populaire

Samedi 9 mai 2009, 24 opéras ont ouvert leurs portes au grand public à *Avignon, Bordeaux, Caen, Compiègne, Dijon, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Massy, Metz, Montpellier, Nancy, Nice, Paris (Opéra national, Opéra Comique, Péniche Opéra), Reims, Orange, Rouen, Saint-Céré, Strasbourg, Toulon, Tours.*

Cette 3e édition de *Tous à l'Opéra !,* organisée cette année le *Jour de l'Europe* en partenariat avec Opera Europa, confirme en France son succès populaire. Des milliers de visiteurs se sont en effet pressés dans les opéras : **9 500 à Lyon, 8 500 à Bordeaux, 6 000 à Strasbourg et à l'Opéra de Paris, 5 500 à Lille, 3 500 à Tours, 2 500 à Caen, 2 800 à Metz, 2 000 à Dijon, Toulon et Avignon, plus de 1 000 à Nancy, Limoges et Reims, 650 à Massy**…

Les équipes ont accueilli un public familial, d'une grande diversité et émerveillé par la découverte des savoir-faire des costumiers, des perruquiers, des maquilleurs, des décorateurs ou des techniciens de la scène … Ce public vient souvent pour la première fois, enchanté par une initiative qui lui permet de découvrir gratuitement les coulisses des productions, d'assister à des répétitions ou de s'essayer aux métiers du spectacle vivant.

Laurent Hénart, Président de la Réunion des Opéras de France, se félicite du succès de cette manifestation qui prouve que l'opéra est un art populaire et qu'il peut trouver de nouveaux auditoires. Il ajoute qu'il est urgent de réunir état et collectivités territoriales afin de défendre un vrai service public culturel en région.

La 4e édition se tiendra les samedi 8 et dimanche 9 mai 2010.

Cette manifestation française intitulée Tous à l'Opéra ! est une initiative de la Réunion des Opéras de France dans le cadre des European Opera Days.

Tous à l'Opéra ! a bénéficié du soutien financier du Ministère de la Culture et de la Communication, de la Fondation Orange, de la Caisse des Dépôt, de la Chambre Professionnelle des Directeurs d'Opéra et du partenariat de France Télévisions - France 2/ France 3, Radio France/ France Musique, de Mezzo, de Concertclassic et de Télérama.

Contact presse :
Opus 64 / Valérie Samuel et Arnaud Pain
Tél : 01 40 26 77 94 – a.pain@opus64.com

Contact ROF :
Laurence Lamberger-Cohen
laurence.lamberger-cohen@rof.fr

Site internet : www.tous-a-lopera.fr / www.rof.fr

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Annexes 4 : Entretiens

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N°1

Théâtre du Capitole de Toulouse
Direction technique

Bon, alors je disais, le Capitole de Toulouse c'est un grand bordel ! (rire) Non mais il y a des secteurs qui sont précis, mais il y a des interférences qui ne le sont pas. Donc ça crée du, du désordre ou de la désorganisation. C'est lié à la personnalité du prédécesseur.

Donc, c'est resté…

‖Ah oui, ça ne fait pas longtemps qu'il est en place, c'est sa deuxième saison. On ne peut pas révolutionner un théâtre comme ça ! Alors, ce que je disais, pour l'enregistreur, c'est qu'il y avait des secteurs qui étaient plus ou moins définis comme les secteurs « administrativofinanciers », comme la technique, et après il y a l'orchestre, et puis il y a le ballet, et comme tous ces secteurs s'interpénètrent forcément. Le ballet, ça devrait être quelque chose de précis. Il y a même un directeur du ballet, maintenant, il y avait une directrice, Nanette Gudsack, et puis maintenant il y a un directeur, Cader… Bien sur, mais où est-ce que jouent ces gens-là ? Ils jouent au Capitole, de manière préférentielle. Où est-ce qu'ils font leurs créations ? Ils font les créations au théâtre du Capitole; où est-ce qu'on construit les décors **?** Dans les ateliers du Capitole. Où est-ce qu'on fait les costumes ? Dans les ateliers du Capitole. Alors c'est quoi **?** Ben, c'est juste une entité, euh, avec une volonté artistique supplémentaire à celle de Frédéric Chambert, qui lui est sur le lyrique. L'Orchestre, où joue-t-il ? Au Capitole. Où ça **?** Sur les plateaux du Capitole. Etc. Bon, alors qu'est-ce que c'est ? C'est une entité supplémentaire (rire) à celle de Frédéric Chambert, donc là, c'est TuganSokhiev, le Chef d'orchestre, le directeur de l'orchestre qui a même un délégué d'orchestre ! Un délégué d'orchestre, on appelle comme ça de manière un peu prude, l'administrateur de l'orchestre. Mais c'est dans tous les orchestres comme ça. C'est des traditions. Tu sais le directeur de la Comédie française s'appelle Administrateur. Donc, dans tous les orchestres, les orchestres un peu importants, le délégué d'orchestre, c'est l'administrateur. (rire) Il y a des noms comme ça, des mots. Tout cela finit par arriver à un endroit, et cet endroit est un endroit de difficiles coordinations. Alors ce qui fait qu'une fois que la saison est faite… Chacun fait sa programmation un petit peu dans son coin, puis il y a une espèce de confrontation entre le Ballet et l'Opéra, mais il y a une confrontation difficile entre l'Orchestre et l'Opéra. Il y a des espèces de conventions, qui sont quasiment des contrats, qui sont passés entre l'Opéra et l'orchestre qui va dans la fosse, bien oui, il faut bien que l'orchestre aille dans la fosse. Donc là il y a une espèce de chose, qui est, je ne sais pas exactement, je ne me suis pas plongé exactement dedans, mais l'Orchestre doit tant de représentations à l'Opéra et le reste il fait du symphonique.

Pour ne pas devenir un orchestre de fosse.

‖C'est ça… C'est l'Orchestre national de Toulouse… Donc il doit faire des représentations d'Opéra. C'est dans son cahier des charges. Donc tout ça est plus ou moins mis en place, et c'est très compliqué ; c'est très très compliqué. Une fois que tout ça est mis à peu près en place, on s'aperçoit que, comme tout le monde tire dans tous les sens, et bien ça crée une espèce de coordination difficile. C'est ça que j'appelle une coordination difficile, et parfois, limite. Le résultat c'est que, une fois qu'on a passé ça à la moulinette de, de tout ce qu'on veut, c'est-à-dire de la programmation à la plaquette, c'est ce que tu vas avoir tout à l'heure, une fois que tu as tout mis ça dans la plaquette, c'est très bien. Et après qui fait ? Qui c'est qui fait ? Ah. Voilà. Dans la réalité de tous les jours. Qui fabrique et qui fait **?** Voilà. (rire)

Et la réponse ?

‖Bon, celui qui fabrique et qui fait c'est le directeur technique. C'est moi. Enfin moi, moi qui occupe ce poste, pas moi en tant que moi. Après, il y a le suivi des dossiers, c'est-à-direune fois qu'on a décidé que tél... bon là c'est quand on fabrique, il y a le suivi des finances de la production par exemple. Donc là ça ne se passe même plus au même niveau, c'est-à-dire qu'en fait, euh, moi par exemple j'ai deux personnes qui travaillent avec moi pour mes finances, personnelles, on va dire entre guillemets, tu vois ? Donc c'est plus, c'est plus au même endroit que ça se passe. Et, après, il y a le, le retour, du tsunami,c'est-à-direqu'une fois qu'on créé la grande vague qui balaye tout, il y a le retour, c'est-à-dire qu'il faut suivre les dossiers. Et bien suivre les dossiers, c'est voir si les contrats sont bien en place avec tartempion qui vient chanter là ; si le chef d'orchestre a bien été embauché… Ce qui était le sujet par exemple hier… (rire) Enfin, sur un détail, mais tout de même c'était drôle !

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

On avait oubliéd'embaucher un chef d'orchestre. Etc. et bien voilà, donc il y a un suivi comme ça qui est très lourd, qui est très, très lourd. Et la réalité de notre travail à tous, c'est d'essayer, tous les jours, chaque jour, de ne pas se laisser embarquer par le tsunami quotidien, c'est-à-direjuste le suivi des dossiers, c'est juste ça. Et donc de pouvoir projeter. Comme je vais faire cet après-midi. Je sais qu'il y a des choses qui se passent plus ou moins bien sur le plateau. Au bout d'un moment je décide de ne plus m'en occuper. Il faut que ce soit les gens du plateau qui s'en occupent. Parce que sinon je ne fais pas mon travail de, de tout à l'heure, avec la décoratrice polonaise qui vient pour quelque chose qu'on va faire l'année prochaine. Donc tu vois, c'est comme ça que ça se passe sans arrêt tous les jours, donc c'est très lourd, c'est très lourd. Et tu t'aperçois que lorsque tu es au théâtre tu es tout le temps pris par que des choses quotidiennes en réalité. C'est, les contrats d'intermittents, les budgets d'investissement, là, tout de suite, des… etc., etc. Et puis finalement, il faut que tu rentres chez toi, que tu t'installes là, devant la fenêtre, et pour que tu puisses avoir cinq minutes pour réfléchir à ce qui va se passer dans deux ou trois ans. Or, la partie la plus importante c'est ce qui va se passer dans deux ans et trois ans, ce n'est pas ce qui se passe sur le plateau, en ce moment. Parce que ce qui se passe sur le plateau en ce moment en réalité, n'a, pour l'organisation, n'a pour l'organisation du théâtre, ça n'a pas d'importance, ça n'a pas d'importance. Ça doit se faire, point. Tu vois ?

Ça, c'est historique, ou si c'est…

╟Ah non, ce n'est pas historique c'est partout comme ça, c'est partout comme ça ! Alors après, il y a des gens qui, bon, quand tu entends parler sans arrêt des gens dans les opéras, tu les amènes même aussi dans ta machine pour en parler, et tu t'aperçois que quand ils parlent, ils parlent chacun finalement pour leur chapelle, c'est normal, c'est ça que tu essaies de recueillir, après tu feras le tri de tout ça. Tu vois, tu entendais parler la dernière fois Étienne, je pense à ça parce que je vais voir si tu ne peux pas l'avoir dans ta machine une heure ce soir. Ben lui, il n'a aucune conscience finalement. Enfin, il pense en avoir une, mais je l'entendais parler l'autre jour avec toi et je l'entendais dire que finalement que c'est mieux quand il n'y a pas de directeur technique. Et il est allé jusqu'à dire que dans le fond ça marche mieux quand il n'y a pas de directeur technique. Et là il n'a pas tort ! Sauf que, s'il n'y avait pas de directeur technique, il n'y aurait pas non plus de chef décorateur, il n'y aurait pas de décor, il n'y aurait pas de plateau, il n'y aurait rien de tout ça **!** (rire), mais il oublie juste le tout petit détail : c'est que quelqu'un a pensé à ce qui va se passer dans 3 ans, pour que lui puisse travailler l'année prochaine, etc. Et comment on peut pérenniser ça. Comment on peut pérenniser c'est-à-dire que le budget pour dans trois ans il est fait. Et il ne s'agit pas d'effrayer le décideur, pour qu'ils nous bloquent, ou nous enlèvent trop de budgets, etc. il s'agit d'essayer de penser un peu finement pour savoir comment on va faire pour y arriver quand même. Ce n'est pas un travail de construction de décor.

C'est de la pensée stratégique…

╟En même temps, si tu ne sais pas comment construire un décor tu ne peux pas non plus faire ce travail.

Ou tu le fais, mais, complètement dans les…

╟Oui, alors oui, donc c'est pour ça que Frédéric préfère avoir quelqu'un qui sait comment on construit un décor parce qu'il faut avoir des plans b sans arrêt **!** Faut avoir des plans B dans la tête. Moi j'ai tout le temps un plan B dans la tête. Tout le temps. C'est tout le temps, voilà. Tu dis « bon, là, on sait qu'on ne pourra pas le faire comme ça » et là, brrpbrrp, et là t'as toutes les têtes, les yeux qui se braquent sur moi et là waaah, « qu'est-ce qu'on fait ? ».

Sachant qu'il ne faut abandonner le spectacle de personne…

╟Alors bien maintenant que je suis habitué je peux répondre du tac au tac, j'ai tout le temps un plan b dans la tête, et je peux dire « bon, si on n'arrive pas à faire ça comme ça on peut faire ça et ça… ». Voilà. C'est ce que je vais faire là à Florence, par exemple, c'est le plan B. puisque nous ne sommes pas parvenus à faire le plan A qui était une création de [...]. On ne pouvait ni le faire ni techniquement, ni le faire financièrement, ni même artistiquement, à l'arrivée, parce qu'il n'était plus suffisamment libre tout à coup et là avec Frédéric on s'est regardé et on s'est dit : « une semaine et demie ? Une semaine et demie, est-ce qu'il va pouvoir monter Tosca en une semaine et demie ? ». On s'est regardé tous les deux et on a fait: « non, il ne peut pas ».

C'est plus passionnant en tout cas que les histoires très carrées.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Oui, les histoires très carrées en fait d'abord l n'ont pas lieu dans les théâtres, elles n'existent pas dans les théâtres, ce n'est pas vrai. Ce n'est pas vrai.

Même pas dans un système à l'allemande où on a un intendant, qui peut avoir le dernier mot, mais pas du tout ! Frédéric est complètement coincé entre l'Orchestre, le Ballet…

Oui, l'Orchestre, le Ballet, tout ça, oui ! Alors le Ballet il domine le sujet du Ballet, tout de même. L'Orchestre, non ! L'Orchestre c'est bloquant, il faut faire avec. Le Ballet ça va, on peut toujours décider qu'il y aura moins de ballet, voilà. Ou qu'il y aura plus de ballet parce qu'il y a des trous à combler.

Et ça c'est aussi selon sa ligne éditoriale selon ce qu'il a imaginé de sa propre programmation.

Voilà. Oui, exactement.

Donc ça peut être négocié avec le directeur du Ballet.

Oui.

Et alors avec l'Orchestre, c'est plus compliqué, ils veulent aussi avoir leur plateau. Ils veulent avoir leur place…

Alors avec l'Orchestre c'est très compliqué !

Ils veulent garder leur image et leur autonomie…

Oui **!** Alors ils sont sur le plateau et ils ont une autonomie quasi totale.

Eux, leur identité organisationnelle c'est « Orchestre national de ».

Oui, l'Orchestre national de…

C'est comme si Frédéric leur prêtait le plateau.

Alors oui, c'est ça, et d'un autre côté, euh, c'est aussi, il faut systématiquement négocier une fosse d'orchestre. Attention, il y a quand même des termes, qui sont employés selon que c'est orageux ou que c'est beau temps. Alors, c'est « préférentiellement » l'Opéra.

Alors si ça bloque, c'est l'Opéra…

Si ça bloque c'est l'Opéra C'est écrit comme ça. C'est-à-dire qu'il y a une préférence pour l'Opéra, dans la programmation de l'orchestre. Dans la mesure du cahier des charges ! C'est-à-dire qu'ils doivent tant de, ça ne se compte pas en nombre d'opéras ni de… services. C'est en nombre de services dans la fosse. Donc là aussi si on ne sait pas comment monter un bon opéra ce n'est même pas la peine de venir faire quoi que ce soit au Capitole. Faut savoir comment ça marche, complètement. (rire)

Et la préférence pour l'opéra c'est décidé par ? La tutelle ?

Le cahier des charges. Voilà.

Par le cahier des charges. C'est comme dire « le Théâtre du Capitole c'est une maison d'opéra ».

Une maison d'opéra. Voilà. Et l'Orchestre national de Toulouse, si jamais il se détachait, c'est-à-dire s'il n'y avait pas ce mot juste « préférence à l'opéra », ou « priorité à l'opéra », je ne sais pas comment c'est écrit exactement enfin peu importe on s'est compris, il faudrait qu'il y ait deux orchestres : l'orchestre de l'opéra et l'Orchestre national de Toulouse. Comme à Paris **!** Voilà, ça revient à ça **!** Et bon, la ville n'est pas pour l'instant partie pour avoir deux orchestres.

Mais c'est ce qu'il y avait à Lyon, et à un moment donné le Maire a dit c'est trop cher, aidez-nous l'État, et là l'État descend et puis là, tout se retourne.

Exactement. Et là, pouf ! Cahier des charges.

Parce qu'on ne donne pas d'argent en échange de… de rien.

Voilà, exactement.

Donc pour éviter ça il faut rester sur une position…

Donc il faut être intelligent et donc pour éviter la cassure il faut négocier. Tout le temps. Et c'est lourd.

Et ça prend du temps ça.

Tous les jours, c'est tous les jours un peu.

Quand ça arrive à toi, on a déjà fait tous les choix. Tu as travaillé avec tous le monde ou…

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Quand ça arrive à moi, enfin j'ai travaillé avec Frédéric.

Qui concentre tout ?

Alors Frédéric me dit d'abord « je veux faire Tosca ». Alors je lui dis tout de suite : « avec qui ? ».

Oui, alors tu as déjà l'orchestre dans l'affaire. Et le Ballet ?

Le Ballet, comment dire, le travail avec le Ballet… Maintenant qu'il y a un directeur du Ballet, avant une directrice, mais là un directeur, je travaille avec lui, le directeur, moins avec la directrice, mais maintenant je travaille plutôt pas mal avec le directeur, et ça, c'est plutôt presque pareil, sauf que lui il est déjà dans des créneaux. C'est-à-dire qu'on lui a déjà donné des créneaux. « Tu as tant de temps sur le plateau », on lui a quasiment donné des dates. Alors on lui dit « l'année prochaine tu auras 6-7-8 ballets », « t'as droit à une grande création », c'est-à-direqu'on mettra plus d'argent dessus, et après c'est des accueils, enfin des choses comme ça.

Et quand ils ont envie de se faire une Coppelia, avec beaucoup de décors, et des choses compliquées alors là, tu as besoin d'être un peu plus présent, non ?

Alors là, oui, oui. Bien sûr enfin complètement comme sur n'importe quel spectacle. Alors là ils viennent me chercher… Enfin bon, moi sur la programmation du ballet j'interviens beaucoup moins. Enfin sur la préparation de la programmation, c'est comme ça qu'il faudrait le dire, sur la préparation de la programmation du Ballet je n'interviens pas. Sur la préparation de la programmation de l'Opéra, j'interviens. Parce que c'est plus lourd. Et on ne peut pas se planter, et puis le ballet on l'a **!** L'opéra c'est compliqué et on doit embaucher.

Et tout cela n'a pas été formalisé…

Après dans les secteurs, où chacun sait où il va, c'est beaucoup plus formalisé. La technique par exemple, alors tu as le directeur technique, les chefs de service, machin bon, ça c'est… bon.

Il y a la question de la sécurité aussi à un moment donné il faut voir qui est responsable.

Oui, oui, oui. La question de la sécurité encore une fois dans un opéra comme celui-là, je parle d'un opéra comme celui-là, », c'est-à-dire quasiment tous les opéras de France, qui est responsable de la sécurité celui-là ? C'est le maire. Voilà, ici c'est le maire.

Mais il délègue…

Il délègue certainement, mais enfin s'il arrive un accident c'est le maire. Donc on est tous prudents là-dessus, parce qu'on engage la responsabilité du maire à chaque fois. Bon, ça va, ce n'est pas si compliqué que ça. Mais bon… Et la sécurité financière aussi. Pas que la sécurité…

Et les employés ? Enfin vous avez des employés de la ville ? Vous êtes tous ?

Non. Non y a pas… on est dans des contrats publics, mais en même temps ce ne sont pas des fonctionnaires, ce ne sont pas des titulaires. Mais il y en a peu des titulaires, mais il y en a. C'est un mélange, à peu près 1/3 — 2/3, 1 tiers de titulaires 2/3… Ce sont des contrats de type public, mais bon, ce n'est pas… c'est un bizarre agencement, disons.

Donc y a pas cette séparation entre titulaires et les autres plutôt dans l'artistique.

Non, c'est un mélange total. Il y a des techniciens qui ont des contrats d'un an, deux ans, trois ans, et puis d'autres qui sont titulaires, qui sont fonctionnaires, moi par exemple. Donc ce n'est pas…

Et ça te donne de la marge de manœuvre ça ?

Oui, mais bon, on a des marges de manœuvre tout le temps **!** Moi je n'ai pas de problème avec ça. Les gens qui ont des problèmes avec ça c'est qu'ils ne savent pas s'y prendre, mais oui **!** Moi je viens d'un théâtre ou tout le monde était fonctionnaire. Ça ne m'a pas empêché de faire ce que je voulais avec ce que voulais.

Ce n'est pas une contrainte en soi.

Ce n'est pas une contrainte en soi ! C'est même plus facile. C'est beaucoup plus facile. Mais oui **!** Ils doivent obéir. (rire) « Toi tu étais là maintenant tu vas là-bas. Pourquoi ? Ce n'est pas ton problème. C'est un ordre. Bon ben d'accord ». C'est tout. Les fonctionnaires c'est des militaires, donc, ils obéissent, c'est tout. Ils n'ont pas à demander ni pourquoi ni comment. Alors qu'un non-fonctionnaire, c'est

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

difficile.

Oui, parce qu'ils sont venus là pour occuper ce poste exactement.

Oui, voilà, ce profil de poste. On ne peut pas tout d'un coup leur dire : « on va te changer de profil de poste ».« T'es agent de maîtrise **?** Bien, tu iras faire l'agent de maîtrise là-bas »... Bon. C'est tout. (rire) Donc c'est encore plus facile avec des fonctionnaires. S'il y a des gens qui disent qu'ils sont bloqués par des statuts, ce sont des gens qui ne savent pas comment ça fonctionne. Il faut savoir s'y prendre.

Ou c'est une excuse.

Ou c'est une excuse. C'est souvent une excuse. Évidemment ça demande du travail. Sinon, on ferait ça gratuitement.

Et ce qui concerne l'Opéra est discuté, en conseil municipal ?

Non, c'est discuté… si tu veux, les grandes orientations sont discutées avec le Maire, son adjointe, et puis 2-3 personnes comme ça, qui sont la personne qui s'occupe de la musique, vaguement, et Frédéric Chambert, et éventuellement Janine Macca (ndl. administrateur délégué), qui est une espèce de caution, de la ville, comme ça. Bon. Mais c'est tout. Ça ne va pas plus loin que ça, en personnages, en personnes. Ce n'est pas… Enfin les finances, le sont. Les finances oui, on les vote en conseil municipal. Mais les orientations, ça se passe avec le Maire et c'est tout.

Donc il y a intérêt à y avoir beaucoup de stabilité, à la ville et à la direction du théâtre.

Eh oui. Tu réfléchiras à l'élection du pape… (rire) Tu viens de le dire **!** Il y a besoin d'avoir beaucoup de stabilité. Sinon on perd les choses. On met de la brouille et tout va à la volée.

Oui, parce que chacun veut reprendre un peu son…

Oui, et changer… Oui, et pour une municipalité ce sera très important d'avoir un établissement d'opéra et pour l'autre ce ne sera pas du tout important et parce que c'est que élitaire, pour l'autre ce n'est pas du tout la culture et on ferait mieux avec une bibliothèque, et l'autre dit comment je fais avec mon musée ? Etc., etc. Et puis pour l'autre oui d'accord un opéra, mais avec plus de musique symphonique…

Et l'autre qui dit avec le prédécesseur il n'y en avait que pour l'opéra, alors que moi…

Oui et après on veut changer, mais ce n'est pas possible de changer, c'est ça qu'il faut savoir. Il y a une chose que, encore une fois que**,** les décideurs qui n'ont pas d'expérience ne savent pas : c'est qu'il n'est pas possible de changer. Un Opéra une fois qu'il est constitué c'est un Opéra. Tu ne peux pas le changer tout d'un coup en salle de… de n'importe quoi. En cirque, en… c'est impossible, c'est tout simplement impossible ! La preuve, c'est que le Capitole ne sait pas accueillir.

Ça, j'ai cru comprendre. Comme les scènes nationales…

Oui ! Une scène nationale elle ne sait pas faire une création. Elle ne sait qu'accueillir. Faire une production complète elle ne sait pas. Ça ne peut pas changer.

Quoi qu'on en dise.

Oui, quoiqu'on en pense quoiqu'on en dise. Ça ne peut pas, ça n'est pas possible. Il faut changer les personnes, il faut changer toutes les personnes. Et comme il n'est pas possible de changer toutes les personnes, pour des raisons sociales… tu peux changer le groupe de tête, c'est ce qui se passe habituellement. Tout le reste, eh bien ce sont les mêmes qui restent à chaque fois. Et ils ne savent pas le faire. Tu as beau avoir la meilleure volonté et dire « nous, on fait que du théâtre d'accueil ». Et bien moi je te dis qu'au Capitole c'est strictement impossible.

Donc il n'y a pas à craindre que les opéras deviennent des structures d'accueil.

Mais si **!** Il y a tout à craindre.

Il y a à craindre parce que la tour va s'effondrer et on ne fera ni l'un ni l'autre.

Oui, mais là on accueille, mais mal. On fait une idée catastrophe. Donc on dit « ben voilà ».

« Ben voilà, voyez, ça ne marche pas alors on…

"Alors on ferme". En réalité, on ne peut pas changer. On peut fermer, mais pas changer. C'est un mensonge à chaque fois qu'on dit "on

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

va changer la politique". Voilà "je suis élu et je vais changer la politique". Ah oui ? Et bien il faut les gens. Il faut changer tout le monde. Donc là le Capitole c'est trois cents personnes. Si vous voulez changer, c'est 300 personnes. Alors là vous changez de politique. Sinon, vous n'avez rien changé. Vous faites juste des catastrophes.

On n'est pas que dans la culture organisationnelle, c'est une question de compétences, d'habitudes, de métier.

Oui, de compétences… Mais complètement **!**Ce n'est pas le même métier. Entre faire une production et accueillir une production ça n'a rien à voir. Ce n'est pas le même métier du tout. Mais ceux du haut, ils sont là. Il n'y a pas à discuter là-dessus.

Et un artiste mal accueilli une fois ne reviendra pas.

Eh oui. Et on parlait des ateliers. Théâtre d'accueil tu fais quoi des ateliers ? Petit problème **!** Ce sont des gens qui ne savent pas travailler sur un plateau. Voilà, par exemple. Une de plus. La couturière tu la mets caissière et une fois que tu auras 300 caissières tu fais quoi ? Parce que tu auras replacé les danseurs, tu auras replacé… (rire)

Oui, et ce sont des gens avec leur métier.

Oui. Donc, ce n'est tout simplement pas possible.

Donc conserver un Opéra c'est conserver des métiers.

Voilà **!**

Donc, ce n'est pas que de la communication.

Mais non, c'est la réalité **!** Écoute, j'ai eu ce problème à St-Étienne.

Ah oui, qui se sont lancés dans le pluridisciplinaire ?

Ne nous dites pas : « on va se faire de la danse, du cirque et de l'opéra, et machin » !Ce n'est pas possible, nous on le sait **!** C'est notre métier.

Et ça, ce n'est pas comprendre l'opéra.

Ce n'est pas ça, c'est que de la communication. En fait, quand elle dit « nous on va le faire quand même », vous nous dites que vous allez fermer l'Opéra. Vous communiquez que vous ne le fermez pas et puis en fait vous allez le fermer.

Parce que si vous communiquez que vous allez le fermer et bien il y aura la population…

Eh ben ça fait des remous **!** Et puis ça va même jusqu'au ministère ce genre de chose après. Et puis ils vont dire : « bon, vous êtes une municipalité d'accord, mais enfin, mais il y a la préfecture, hein. Quand même **!** »

Donc si on veut conserver l'Opéra il faut d'abord que tout le monde comprenne ce que c'est qu'un Opéra…

Voilà donc on hérite d'une Oui, parce qu'on lorsqu'on hérite d'une ville qui a un Opéra.

Donc on ne valorise pas que le spectacle, mais l'Opéra, la maison.

Oui, alors après on peut faire ce qui se fait d'ailleurs un peu ici de manière assez intelligente je dois dire c'est dire bon, on a un Opéra, mais on peut quand même l'ouvrir à tout le monde. Bon, « tout le monde » c'est un bien grand mot, mais on peut quand même l'ouvrir. C'est possible. Ce n'est pas que, la personne qui vient voir un Verdi… Bon, on peut faire aussi des choses qui sont plus aventureuses que ça. Et aller aussi vers des…c'est ce qu'on a fait la saison dernière avec bonheur. En montant des choses dans des théâtres qui sont un peu excentrés, et c'était le Théâtre du Capitole qui montait ça, alors ça oui **!** Et tout le monde est volontaire d'ailleurs pour le faire. On n'est pas comme ça, « Capitole, sur la place du Capitole… », c'est pas ça… Nous, on est tous volontaires pour aller. Voilà. Tu en as dans ta machine. »

12 mai 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N° 2

Théâtre du Capitole de Toulouse
Direction technique

‖Sachant que l'exemple est à prendre dans les théâtres d'art dramatique pour ce qui concerne le fonctionnement d'un plateau. Parce qu'à l'opéra, ça ne fonctionne pas d'une manière satisfaisante parce qu'il n'y a pas ce personnage qui s'appelle le régisseur général. Ce dernier existe systématiquement au théâtre d'art dramatique parce qu'au théâtre d'art dramatique, c'est le metteur en scène qui est le maître absolu de ce qui est en train de se passer dans le théâtre. Il est au-dessus du directeur, lorsqu'il fait sa mise en scène. Le directeur n'a rien à dire, en France, le contexte dont on parle est français,c'est le patron absolu et le patron absolu a besoin d'avoir avec lui un bras droit technique et ce bras droit technique c'est le régisseur général du plateau. Et voilà pourquoi on a un plateau organisé, avec les moyens qui lui sont donnés par le directeur technique. C'est le directeur technique — poste de direction, en principe — qui donne des moyens au régisseur général pour qu'il puisse travailler. Et là, c'est organisé, les équipes peuvent travailler de manière organisée. À l'opéra, cela n'existe pas. Parce qu'il n'y a pas de maître absolu. Ça peut être un pion, ça peut être n'importe quoi le metteur en scène. Ça peut être un très grand metteur en scène. À un moment, le metteur en scène n'est plus rien dans un opéra. Tout est trop grand, les contraintes sont trop grandes, on ne peut pas changer quelque chose parce que ça inclutqu'il faut changer le chœur, mais le règlement du chœur ne le permet pas et il voulait un danseur là, mais le règlement du ballet ne le permet pas et il voulait répéter avec l'orchestre, mais l'orchestre ne répète pas à cette heure-là, etc., donc le metteur en scène devient plus rien du tout et puis le chef d'orchestre lui-même n'est rien du tout, parce que sur le plateau c'est autre chose et lui est dans sa fosse d'orchestre et il fait la musique dans les temps qu'on lui a donnés pour faire sa musique. Le décorateur aussi n'est rien du tout. Parce qu'on lève le rideau et puis c'est comme ça, il n'y peut plus rien parce que c'est comme ça qu'on lève le rideau,et pas d'une autre [façon]. C'est donc une gestion de contraintes systématique. Or, cette gestion de contraintes fait que de toute façon, on n'est pas organisé sur un plateau d'opéra. On ne sait pas comment s'organiser sur un plateau d'opéra. Or, si on a tout d'un coup quelqu'un qui vient du théâtre et ça se passe comme dans un théâtre. C'est ce que je veux faire moi au Capitole, l'organiser comme un théâtre et puis tout d'un coup, tout d'un coup,on va offrir aux artistes une possibilité d'organiser. Je ne dis pas organiser, ce serait présomptueux, mais une possibilité de le faire, en passant par une personne qui est là, qui connaît tout de son plateau, qui a été là au début du montage et qui sera là jusqu'à la fin du montage et qui [a]l'autorité sur toutes les équipes du plateau. Si on n'a pas ça, c'est-à-dire une sorte de capitaine du navire, et bien ça ne peut pas marcher. Ça ne peut pas marcher. Alors là, il y a des choses qui se passent,mais faussement. Il y a un régisseur général lyrique, mais le régisseur général lyrique, c'est Fabien Mercier chez nous, ne sait pas ce qui se passe sur un plateau. Ou alors il pense le savoir et c'est pitre quand il pense le savoir, c'est pire. Parce que, parce que ce n'est pas comme ça tout à fait, il y a des risques d'accident, de collisions entre les services, etc. Voilà, alors le directeur technique, je parle du directeur technique à ma façon, je ne parle pas des autres directeurs techniques, ils font comme ils peuvent ou comme ils veulent, je ne sais pas, enfin, les directeurs techniques à ma façon, ne sont pas loin du plateau, mais enfin, ces directeurs techniques là, comme j'en suis un, comme tu as pu le constater ce matin, nous avons aussi d'autres choses à faire.

C'est un poste de direction.

‖C'est un poste de direction.

Ce n'est pas un poste technique.

‖Ce n'est pas un poste technique. C'est un poste à responsabilités techniques,mais ce n'est pas un poste technique du tout. Alors, il y a d'autres directeurs techniques qui ne sont pas comme ça. Alors, dans d'autres opéras, on constate que ça manque, du coup. Alors, pourquoi ils ne sont pas comme ça c'est parce qu'ils sont plus proches de la régie générale justement qui manque ! Mais comme ils ne sont pas tout à fait régisseurs généraux, ils ne font ni l'un ni l'autre. Alors je prends le cas de Strasbourg (ndl : Opéra national du Rhin), dont tu parlais la dernière fois avec Étienne (ndl : ancien machiniste à l'Opéra national du Rhin et venu au Capitole de Toulouse), le directeur technique n'est que, il n'est que la référence en matière de sécurité sur le plateau, il ne fait que ça. Je l'ai rencontré, j'ai parlé avec lui avec bonheur, et ça n'est que la référence sécurité, il ne pense qu'à ça, et il n'a pas tout à faire tort dans un théâtre comme celui-là. J'imagine que si j'étais directeur technique du théâtre national de Strasbourg, et tu vois à quel point ce n'est pas une critique que je fais à son encontre, je

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

deviendrais sans doute un peu comme lui, et assez rapidement. Parce que rien n'est aux normes et tout est…

Et c'est une question de priorités.

‖Et c'est la priorité parce qu'il a un moment où la sécurité des personnes est la priorité. Et donc moi ça ne m'étonne pas qu'il soit devenu comme ça. On peut penser qu'il est trop comme ça et qu'il n'a pas l'influence, sur le projet, que je peux avoir, comme tu as vu, ou l'influence carrément technique… mais la tâche est tellement colossale que je ne lui fais aucun reproche, alors, peut-être qu'au théâtre de Strasbourg il faut être comme ça. Je ne sais pas, je n'ai jamais été directeur au théâtre de Strasbourg, donc je ne sais pas. Mais en tout cas, ça nefonctionne pas parce qu'il n'y a pas de vrai directeur technique, enfin je dis un vrai…

Parce qu'il faut quelqu'un pour s'occuper de ces choses-là.

‖Il faut quelqu'un qui s'occupe de la direction.

Alors soit elle n'est pas faite, soit elle est faite par quelqu'un d'autre.

‖Mais oui ! Alors là elle est soit faitepar l'administrateur, et puis un peu par ceci et puis un peu par cela et puis ça rebricole ! Comme au plateau. Et donc on bricole partout finalement.

8 mai 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N° 3

Ministère de la Culture et de la Communication, Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS).

Le label, bien que le ministère, historiquement, le ministère n'a pas… a toujours été méfiant à l'égard des labels, il s'en est servi,parce que c'était une sorte de commodité, dans le cadre de ces politiques, pour identifier des catégories de structures. C'est, c'est venu un peu naturellement, plus euh pour en fait, faire lire la politique qui était menée, qu'une véritable revendication… de la même façon que, le ministère de la Culture n'a pas une habitude d'agrément des choses, alors, contrairement au ministère de la Jeunesse et des Sports, par exemple, mais ça, je laisse ça... Au ministère de la Jeunesse et des Sports il y a, les associations en sont […] subventions que dès lors qu'elles sont agréées, c'est-à-dire qu'elles répondent à un certain nombre de, de formes, et un nombre de, de, de contextes précis, qu'elles sont dans un contexte précis, de façon à leur donner une reconnaissance. Là, la question du label au ministère de la Cultureou de ce qu'on a appelé les maisons de la Culture,c'était simplement la présentation d'une politique, des centres dramatiques nationaux, par exemple, ça a été utilisé, euh, côté ministère de la Culture en tout cas, comme quelque chose qui était un élément de reconnaissance des politiques, mais sans, sans excès, c'est-à-dire, pas toujours lié, même jamais, sauf à de très rares époques, à des conséquences budgétaires précises. On ne disait pas, si vous êtes… c'était plutôt des constatations qu'on faisait en disant ben quand on est une scène nationale on est aidé à plutôt à 20 %-30 %, etc., puis tout de suite on trouvait 7 ou 8 exceptions qui montraient que ce n'était pas aussi mécanique que ça. En revanche, les publics ministèrede la Culture, je ne parle pas des publics des spectacles, c'est-à-dire les usagers, les partenaires du ministère de la Culture, à commencer par les intéressés eux-mêmes, c'est-à-dire les directeurs des structures, étaient très intéressés par la question des labels dans la mesure ou eux en faisaient, de manière peut-être plus forte que le ministère de la Culture, des éléments de reconnaissance et d'identification au sein d'une politique, d'une certaine façon, en dirigeant un centre dramatique, qui se voit quelque part, dans la famille des centres dramatiques, et donc ils sont, euh, associés à quelque chose qui est associé à quelque chose qui est une forme de lisibilité de la politique culturelle. De la même façon, nos partenaires institutionnels des collectivités territoriales, puisque nos politiques, sauf pour les établissements publics nationaux, sont très largement cofinancéspar les collectivités territoriales. Elles aussi sont très intéressées par la notion de, de label, d'identification, là, peut-être plus pour des raisons, je dirais, marketing, le mot est peut-être un peu exagéré, mais quelque chose qui dit, dans ma ville j'ai un centre chorégraphique national, donc je peux, quand je vais voir un directeur des affaires culturelles, lui dire, euh : « Qu'est-ce qu'on fait pour le CCN **?**Je le compare aux autres centres dramatiques nationaux... » Bien que ce soient des structures très différentes les unes par rapport aux autres, il y a toujours quelqu'un pour dire : « Voyez, vous voyez le mien, il n'est pas assez subventionné... » Et ainsi de suite. Donc, très vite, ces éléments, cette question de label qui n'était pas en réalité pas au fond, c'est comme ça que je l'interprète, par rapport à l'histoire de la politique menée par le ministère, je ne suis pas sûr de mon interprétation, mais je pense quand même qu'il y a du vrai dans ce que je dis, c'est-à-dire que très vite les structures ont adopté ce label, qui leur est apparu un signe aussi pour la pérennité de ce qu'est l'institution, ce qu'ils appellent l'institution, de la structure, et puis, euh, très rapidement se mettent en place les effets secondaires de ce genre de labels, c'est-à-dire l'association des centres dramatiques, l'association des CCN, qui viennent collectivement présenter, euh, des, des dispositifs qui sont, selon eux, euh, communs à l'ensemble de ces structures qui répondent à ce genre de label. Et donc, indirectement, presque en marche arrière, on vient légitimer quelque chose qui n'était à l'origine pas forcément un label. On peut prendre un exemple encore dans le théâtre, quand Jeanne Laurent envoie les créateurs, théâtres, à travers la France, dans les années 47-48, les tout premiers qui vont fairesouche et qui vont créer les centres dramatiques nationaux, avant même la création du ministère de la Culture, elle les envoie individuellement !« Allez, allez dans les régions, faites du théâtre !Et revenez me voir. » Et en fait ils sont revenus la voir bien des années après, au ministère de la Culture, en disant : « Voyez, on a créé les centres dramatiques nationaux… » Rapidement il y a un décret qui fixe ce qu'est un centre dramatique national, puis des arrêtés avec un cadre type et ainsi de suite, et de proche en proche on arrive à une forme de solidification de la notion de label. Je prends des exemples exprès dans la danse et dans le théâtre... »

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

│Sauf que, sauf que dans le lyrique ce n'est pas tout à fait…

╟Alors, alors justement, c'est exactement ce que j'allais dire ! Je, je prends des exemples dans le théâtre et la danse pour mieux faire entendre pour dire que dans la musique on a, je dis on.., dans le milieu à mieux résisté à ce terrain-là, à cette logique-là, soit parce qu'historiquement le contexte était très différent. Le contexte était soit préexistant, c'est le cas des opéras de région, qui sont tous, euh, ont tous 150 ans d'histoire, ou 200 ans d'histoire, et donc ils n'avaient pas nécessairement besoin de dire euh, nous sommes l'opéra euh, d'Avignon, appartenant à la race des opéras, donc du label opéra parce qu'ils existaient déjà.

╟Mais national !

│Alors la question du national j'y viendrai parce que c'est pour le coup, un, un début de, de contamination, hein. Les orchestres nationaux, en réalité, le label orchestre national, pour nous on ne le reconnaît pas en tant que tel, on ne lui donne pas une valeur particulière. On constate qu'ils ont un orchestre qu'ils appellent national, qui correspond en gros aux orchestres symphoniques, et qui est aidé à titre de grands orchestres permanents symphoniques. Mais le terme national est un peu, euh, je dirais un effet d'étiquette au sens de label est une étiquette, mais de simples étiquettes si j'ose dire.

╟Et puis d'autopromotion, aussi.

╟Oui, et puis là, des éléments de marketing, de vente, hein, tout simplement. L'orchestre national de Lille, c'est appelé tout seul orchestre national de Lille, c'est un orchestre qui provient des [orchestres symphonique**s** de radio], celui-là, parce qu'on en parlait justement l'autre jour, l'orchestre de la radiodiffusion, dans les années 1945 et 70, euh la politique des orchestres, quand elle n'était pas faite par les opéras elle était faite par la télévision, ce qu'était la radiodiffusion. Et sur le moment où la radio a dit c'est trop lourd de [financer ?] tous ces orchestres, s'est posée la question de les structurerautrement. Donc le terme national aujourd'hui on le reconnaît indirectement, parce qu'on aide ces orchestres d'un effectif de grand symphonique et on considère qu'ils ont tout à fait légitimité à s'appeler, à s'appeler national. D'ailleurs, quand un veut s'appeler national alors qu'il ne l'est pas, on lui fait remarquer non pas qu'on ne lui donnera pas le label, mais qu'il ne correspond pas aux critères, que ces autres, euh, par lequel on reconnaît les autres, euh, on ne peut pas dire qu'on ait vraiment affaire à l'attribution d'un label au sens plein du terme. Donc c'est pour atténuer ce que vous disiez : « En France, ça marche avec des labels », nous on y tient un peu, mais plus pour des éléments encore une fois de commodité pour définir notre politique, que pour de véritables… des enjeux qui pourraient recouvrir euh… Alors, la seule exception, c'est Catherine Forest qui en est responsable, c'est la mise en place...

│Oui, c'est effectivement, dans le cadre de la politique en faveur de l'opéra, pour le coup, du théâtre lyrique en région, une question qui s'est posée il y a des années déjà, une dizaine d'années environ, un peut plus même, euh quinze ans, que de constater que la vie lyrique en région était un petit peu, problématique, enfin connaissait des difficultés de développement alors même qu'à Paris on voulait créer l'opéra Bastille, qui montrait qu'il y avait des réserves considérables de publics pour le lyrique, on avait des opéras de région qui avaient des difficultés pour sortir de leurs murs, renouveler leur répertoire, renouveler leur public, moderniser un peu leur approche de l'artistique d'une certaine façon, et là on a, euh on a proposé, à un certain nombre de, aux maisons existantes, de leur dire, euh, on va donner plus d'argent, mais, on va passer un contrat avec vous pour que cet argent soit utilisé en accord [bien évidemment] avec les politiques territoriales, je parle de la ville, de la région, du département, etc., soit utilisé sur des thèmes qui nous paraissent des thèmes de modernisation et d'adaptation intéressants qui tournaient autour de la diffusion en région, hein, au plan, euh, faire en sorte que ces opéras puissent sortir de leurs murs, euh, la question du répertoire pour qu'ils puissent le moderniser encore un peu plus…

│Je prends le relais. Oui donc, on a effectivement, euh, conclu une sorte d'accord avec ces maisons... Ceci dit, on a tout d'un coup l'impression qu'il y a eu distribution de labels comme ça… ça, c'est fait en fait de manière extrêmement progressive. Le premier à être distingué ça a été l'Opéra de Lyon... Si mes souvenirs sont bons, je crois que ça remonte à 1996, donc il y a eu, euh, le premier Opéra national en région. Bon il y avait l'Opéra national de Paris, et puis il y a eu l'Opéra national de Lyon. Alors, ça a été effectivement une sorte de, de négociation je ne dirais pas ça, mais disons en tout cas d'échange avec l'équipe de l'époque. Voilà,

nous participons, mais nous État avec l'ensemble des autres [...] bien sûr la ville. Je ne sais pas si vous connaissez, un petit peu, les parts de financement dans le milieu lyrique (oui), bon alors vous savez que l'État c'est 15 % des subventions publiques. On parlait tout à l'heure de la ville, les villes étant effectivement les… depuis l'origine, hein, ce sont les villes qui ont porté les opéras sur les fonds baptismaux. On évoquait tout à l'heure les CND, les CCN, les CCL, enfin tant dans le domaine du théâtre que dans le domaine de la musique, la part de l'État est trois fois supérieure. Donc encore une fois une particularité (elle rit) du monde lyrique et des opéras, sur ce plan là aussi, et donc voilà, alors qu'on a… on a travaillé sur la première convention opéra national, qui alors partait sur un certain nombre de missions à accomplir, incontournables effectivement et qui donc méritaient en quelque sorte ce label, avec une part de subvention de l'État que celle attribuée aux autres maisons. Alors dès lors qu'effectivement il y avait déjà une attention particulière portée au répertoire. C'est-à-dire on leur disait, « vous essayez, enfin, vous allez y arriver, de couvrir tout le spectre », je dirais, depuis les musiques anciennes, baroques, jusqu'à la création contemporaine, y compris en passant commande à des compositeurs, et, on a, enfin chiffré même ça, c'est-à-dire, donc, on leur dit, euh vous faites, a minima, puisqu'on a une convention pluriannuelle sur cinq ans et bien vous ferez pendant cette période-là, euh, deux, voire trois choix […]. Donc création, création, pas reprise... enfin, reprises, ça aussi on ne va pas leur interdire, mais disons, euh, intéressez-vous aux compositeurs vivants. Donc voilà. Alors ça, c'est une première chose, on est sur un plan artistique. Ensuite on a porté une attention, effectivement,sur le rayonnement. Pour les inciter à sortir de la ville siège là où ils sont, et de leur dire eh bien il y a le territoire autour d'eux et une de leurs missions c'était effectivement aussi de faire de la diffusion, des tournées, donc, en région. Alors évidemment, les obstacles, on le voit immédiatement, il n'y a pas nécessairement toujours des salles adaptées pour le faire, ce à quoi, euh, en travaillant avec eux on a dit, bon, certes, on ne vous demande pas d'aller faire des Wagner et de transporter [...] partout, il y a d'autres types de répertoire pour le faire, il y a du lyrique léger... On leur a demandé aussi de porter une attention sur les coproductions. On sait tous que c'est quand même un art qui est très cher, voilà. Bon, je veux dire qu'ils le font, mais, bon, euh, c'est aussi une succession d'individualités les maisons d'opéra, hein, c'est une tradition, et... les directeurs eux-mêmes ne sont pas toujours, spontanément disons, enclins à travailler les uns avec les autres, donc ça, c'est aussi**,** c'est une des préoccupations soulignées et qu'on inscrit dans la convention. Et puis aussi, disons pour faire un peu rapide, une dimension d'insertion professionnelle. C'est-à-dire, vous avez, dans... vous êtes un établissement au sein duquel il y a un orchestre permanent, vous avez souvent un chœur, qui n'est pas toujours permanent, mais enfin, un chœur néanmoins, un ballet, disons pour la plupart d'entre eux, donc essayez de, de, effectivement de porter une attention aux jeunes interprètes, c'est-à-dire d'être un pont, en quelque sorte, pour les prises de rôles... tous les jeunes, alors artistes de manière générale, c'est-à-dire musiciens pour l'orchestre, chanteurs évidemment, et danseurs, artistes du chœur aussi, de faire que… ils ont choisi des modes différents ensuite, les développements, que ça a pris, entre les maisons… Alors Lyon a mis en place un atelier lyrique simplement, enfin simplement, ce n'est pas si simple que ça à mettre en œuvre ! Et puis par exemple, l'opéra du Rhin… ça a pris des appellations différentes, mais en tout cas l'objectif était le même c'est-à-dire de recruter de jeunes chanteurs et puis, ben ma foi, de les aider dans leur parcours de professionnels, de les… sans qu'il y ait de troupes... ça, c'est aussi une autre question, qui n'est pas au cœur de vos préoccupations… disons de faire en sorte que ces jeunes artistes soient pendant un an, deux ans, au sein de la maison, voir ce que c'est qu'un plateau de théâtre, hein, il n'y a rien comme d'y être immergé, effectivement, puis de participer aux productions, petits rôles, un peu plus grands ensuite. C'était ça en fait l'objectif. En gros, enfin voilà, pour vous résumer quelles étaient, enfin, quelles sont toujours, d'ailleurs car ce sont les mêmes [...] plus de dix ans maintenant, bon on a [un]petit peu modifié, comment dire, l'aspect quantitatif des choses, mais en tout cas les missions restent les mêmes. Et donc un échéancier financier, effectivement, est joint aux conventions pluriannuelles. Un échéancier qui fait l'objet lui aussi de négociations bien sûr difficiles, longues et compliquées entre tous les financeurs, mais sachant que dans cette affaire, c'est l'État [qui] a été le prescripteur et en tout cas l'entraîneur, en quelque sorte, parce que les villes, disons l'ensemble des collectivités territoriales y ont vu un intérêt immédiat, c'est quand même une image, évidemment, donc. Il y a, alors je ne sais pas si vous savez quels sont les opéras nationaux en région ? (Oui) Donc, vous connaissez donc il y en a cinq, sachant aussi que… je ne vais peut-être pas refaire

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

toute l'histoire, mais disons que sur l'ensemble des maisons d'opéras, ou tout au moins, scènes lyriques, existant en France, on peut, grosso modo, il y en a bien une petite trentaine, avec des grandes grandes différences entre elles, euh, l'État n'en aide que 13. Le paysage lyrique d'une manière générale… Alors, en assimilant, il y a les opéras de production, qui en gros sont une quinzaine, nous en aidons 13 sur les 15 ou 16. Et puis il y aussi ce que moi je… C'est vrai qu'on est un peu gênés par la qualification de ces lieux-là. Alors moi j'appelle ça des scènes lyriques, par exemple je ne sais pas si vous connaissez le Théâtre de Caen (oui), qui en fait… voilà, qui est en fait un théâtre de ville, en fait, avec une dominante lyrique, mais parce que c'est un choix un petit peu de la ville, mais surtout des directeurs qui se sont succédés, et surtout l'actuel directeur, mais moi j'appelle ça « scène lyrique » parce qu'il y a une dominante lyrique, mais c'est en fait une scène pluridisciplinaire, qui est ouverte :musique, danse, théâtre. Ce qui n'est pas le cas de l'Opéra de Lyon. L'Opéra de Lyon, c'est une scène spécialisée avec une force de production, un orchestre qui lui est attaché, un ballet... voilà. Ce que n'a pas le théâtre de Caen. Le théâtre de Caen, si vous voulez, je ne sais pas que vous citer d'autres comme exemple, Besançon, par exemple, aussi bon, c'est pareil, il y a une dominante lyrique, ben, est un petit peu coproducteur, a des moyens, disons pour participer à de petites coproductions,mais enfin ça n'a rien à voir avec l'Opéra de Lyon, l'Opéra du Rhin, l'Opéra de Bordeaux, qui voilà, qui, là ce sont les maisons, j'ajoute Montpellier et Nancy qui sont les 5 opéras nationaux. Vous les connaissez tous, je ne m'appesantis pas, mais voilà. En gros c'était pour vous donner… peut-être vous savez ça déjà, n'hésitez pas à m'interrompre si effectivement c'est des informations que vous avez déjà…

Après chaque histoire… Oui, on a la liste, il y a des choses plus formelles qui sont communiquées à l'extérieur, mais chacune de ces labellisations a une histoire propre, ça s'est suivi une année sur l'autre, plus ou moins...

│Oui. Ça s'est suivi. D'abord ç'a été l'Opéra de Lyon…

Mais là, ça s'est arrêté, la dernière c'étaiten 2006.

│ Oui, c'est ça. Ç'a été ensuite l'Opéra du Rhin, l'année d'après. Alors c'est aussi beaucoup lié, là, je dirais, à la force de conviction des villes. Aussitôt qu'il y a un adjoint à la culture…

Qui descend…

│Voilà, exactement (rire). C'est évident, il y a eu à, à Lyon, puis à Strasbourg, des politiques qui se sont engagés de manière très active, dans cette demande de reconnaissance, parce qu'en fait c'est vrai, le label c'est une reconnaissance, une identification qui fait, alors dans le réseau, on dit là, l'Opéra national du Rhin, qui en plus a sa particularité d'être sur trois villes… c'est vrai, c'est, c'est une reconnaissance ! C'est évident. Et puis c'est aussi des moyens considérables **!** Et en l'occurrence pour l'Opéra du Rhin ils ont été très (rire) considérables, comme on ne le refera, je pense, plus. C'était une autre époque, quasiment une autre époque (rire), mais, financièrement parlant j'entends, cette fois, le ministère de la Culture était encore je dirais à une phase où il avait des gros moyens… je ne dis pas qu'il n'en a pas en ce moment, mais on est tous dans une situation qui n'est plus comparable, effectivement. Donc après… — ça ne vous intéressera pas de savoir — , mais, après donc le Rhin, puis Bordeaux et Montpellier qui l'ont été quasiment, donc quasiment ensemble, et puis Nancy, qui était donc [la]dernière maison. Avec aussi, c'est toujours, très très souvent assez**…** enfin risible, quelque part, mais très souvent on édicte un peu les règles et puis après**,** on contourne les règles**,** très vite. Je dirais qu'elles ont été contournées pour Montpellier et un peut pour Nancy aussi en ce sens où on était partis sur l'idée, pour les premiers, pour Lyon, et pour l'Opéra du Rhin, qu'il y ait tous les financeurs publics, toutes les collectivités territoriales autour de la table avec l'État. Or, à Montpellier ça na pas été le cas, voilà, une première entorse, disons aux règles. Et Nancy, Nancy c'est un peu un autre cas, c'est-à-dire que Nancy, sur le plan du poids budgétaire c'est une toute petite maison, Nancy. Vous avez Toulouse, par ailleurs, qui, budgétairement, budgétairement parlant a l'égal de, disons Bordeaux, quasi Lyon, qui est vraiment un tout petit peu au-dessus, mais Toulouse n'a pas compris pourquoi eux, en l'occurrence pourquoi Nancy et pas Toulouse, effectivement, voilà. Une des raisons à laquelle se référer, c'est de se dire, et bien Toulouse, seule la ville, quasiment, est le seul financeur. Il y a, la Région (dérisoire) et le Département (pas du tout). Alors on a dit, ça pas possible, on ne peut pas avoir face à face une ville, et l'État (elle scande ces mots sur la table). Donc, vous ne serez pas opéra national, donc vous

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

n'arriverez pas à convaincre les autres collectivités de vous mettre autour de la table. Et donc on en est là. Et puis comme le directeur actuel de l'Opéra de Paris qui était autrefois le directeur de Toulouse qui disait « mais moi ça m'est complètement égal puisque je sais que je suis opéra national de toute façon ». Donc voilà, alors, je vous dis ça parce que c'est symptomatique, je dis, ça n'a aucun caractère juridique, hein, ce label, une espèce de, comme ça de, de distinction encore une fois qui s'accompagne de… — même de manière très importante — moyens nouveaux, mais voilà, enfin, n'importe qui, si demain l'Opéra de Toulouse veut s'appeler national, ce n'est pas l'État, qui lèvera peut-être un peu le doigt en disant « mais pourquoi vous faites ça, ce n'est pas bien », mais ça n'ira pas plus loin. Si demain l'Opéra de Toulouse veut continuer à s'appeler national, personne ne l'en empêche, s'il le décide, voilà.

Et quelles sont les suites ? Il est question de rapprochement entre Metz et Nancy.

│Alors la question de Metz et Nancy c'est une question qui date d'avant… trois générations peut-être ! (rire) ah oui, non seulement, c'est vrai que dans les perspectives qu'on voit au secteur lyrique(mais pas seulement d'ailleurs au secteur lyrique) il existe tout de même ce qu'on appelle peut-être un peu à tort, des mutualisations, en tout cas des rapprochements des maisons, on est, enfin, dans ce type de réflexion, essentiellement quand même il faut le reconnaître pour des raisons budgétaires, en se disant, pour le ministère ça coûte cher, effectivement. Voir quels peuvent être les ponts, autres que ceux de la coproduction des moyens autres que ceux d'une simple coproduction. Quand on a effectivement les deux maisons comme Metz et Nancy, se dire qu'elles se font la guerre c'est un petit peu ridicule. Bon, donc. Alors il y a eu en effet des tensions qui ont amené l'état à se désengager du financement de Metz. Au motif principal parce que c'était précisément parce que nous avions préconisé un rapprochement de ces deux maisons que, à cette époque, Metz avait refusé, mais c'était…

╟La responsabilité du politique qui a fait qu'effectivement le rapprochement ne s'est pas fait et on revient, effectivement, je ne sais pas, c'est en cours, il y a des rapprochements qui sont faits par le biais des chœurs… bon, on peut aller beaucoup plus loin je pense que ce qui est fait pour le moment, mais nous nous encourageons fortement.

La mutualisation.

╟Bien évidemment, bien évidemment. Alors un autre exemple, qu'on peut évoquer tout de suite là c'est Angers-Nantes, par exemple, où effectivement, sans qu'il y ait fusion complète entre les deux maisons, enfin elles sont, c'est une seule et unique entité, dorénavant, voilà. Avec ma foi un résultat, euh, artistique tout à fait intéressant. Bon, on ne va pas sans doute arriver à ne plus avoir que trois maisons d'opéra en région, mais en tout cas, ça nous intéresse beaucoup de, et c'est une réflexion que nous menons, d'essayer de…(sur l'ensemble du territoire) de voir qu'elles sont les coordinations qui peuvent s'instaurer entre ces maisons encore une fois au-delà des simples échanges de coproductions, quand on veut travailler sur des coproductions, ce qui est quand même ici, ce qui devrait être en tout cas [plus] leur rôle que ça ne l'est aussi.

╟Bon, vous avez bien…

│Je crois que vous voyez Georges-François Hirsh, demain ?

Je viens tout juste d'avoir un appel me disant que c'est annulé, pour des contraintes...

╟Ça ne m'étonne pas. Il a l'air d'être un peu pris à la gorge par l'organisation qu'il est en train de mettre en place. Et là c'était...

│Ce n'est pas simple.

╟Ce n'est pas simple.

╟Oui donc sur ces questions d'opéra, alors moi j'en étais resté**e** à quand on parlait d'opéra national et de ce que c'était…

│2-3 mots clés de ce dont on a parlé

╟Alors, opéra national correspond pour le coup à un label

│Voilà, donc j'ai...

╟Une appellation donnant, il y a des conséquences, en termes…

│J'ai énuméré les missions…

╟Voilà, en termes de mission. Et donc de moyens supplémentaires, aussi. C'est, et puis après… De toute façon, on est sur des champs qui sont forcément restreints. Parce qu'il y a un nombre d'opéras en France qui de toute façon

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

n'est pas extensible, hein, de toute façon, ce n'est pas comme si on avait à choisir dans 250 structures les 25 qui doivent... truc. On est dans un tout petit champ, où il y a, au total, je ne sais pas, en comptant tout le monde... en France, une vingtaine d'opéras à peine, dignes de ce nom, et donc enlève les 11, 12, ou 13, et parmi lesquels les 4 ou 5… Donc ça reste quand même un groupe, tout ça se compte sur les doigts d'une main, hein ?

│Un tout petit réseau.

╟Un relativement petit réseau. Au contraire de pays comme l'Allemagne, où il y a une tradition d'avoir dans les villes, même les villes les plus modestes, une maison lyrique, avec parfois même une troupe à demeure, et ainsi de suite. Mais c'est une approche très très différente, c'est une approche…

│Et précisément si ces maisons constituent un réseau… Vous avez rencontré la ROF ou pas **?**

Oui, à quelques reprises, avec Mme Lamberger-Cohen.

Oui, c'est ça, voilà, car en fait c'est typique de la structure…

│Pour que vous ayez une vision complète et globale, c'est la ROF qui peut vous la donner. Puisque bon nous ici, nous ne pouvons évoquer qu'une partie simplement de ces maisons.

╟Les opéras pour l'État, soit parce qu'on considère qu'ils peuvent se débrouiller sans nous, qui sont un peu rebelles à l'idée de, euh, de rentrer dans un cadre où on leur donnerait un certain nombre de missions précises…

│Il y a le cas, qui est l'Opéra ne Nice

╟Alors c'est un des gros opéras français, avec un orchestre qui est basé…

│On ne l'aide pas…

╟On l'a aidé

│On l'a aidé, effectivement, mais ça a… ça a été, la rupture je dirais quand même **s**'est faite sur un plan plutôt artistique qu'autre chose. À l'époque... Ça a quoi, une petite dizaine d'années, maintenant ?

╟Oui.

│C'était parce que, bon il y avait un directeur qui conduisait une politique artistique qui n'entrait pas du tout nous, dans nos priorités. Ça a été dit à la Ville. Il y a eu une inspection qui a été menée par la musique, précisément les inspecteurs de la musique, de la musique, et qui a débouché sur un retrait… « Voilà, nous avions fait un certain nombre de propositions, vous n'en avez pas tenu compte, alors voilà, nous partons. » Alors ceci dit la part de la subvention d'État dans l'Opéra de Nice étant très faible, ça n'a heureusement pas pour eux (rires) changé grand-chose et ils ont poursuivi les changements… L'époque est totalement révolue et c'est autre chose maintenant, mais…

╟oui, ce qu'il faut, parce qu'en plus c'est une régie municipale…

│Oui, alors c'est une question que nous n'avons pas encore abordée.

╟Il y a, ilya quand même des caractéristiques dans les opéras, qui tiennent toutes à une histoire. D'abord, c'est souvent des structures qui sont très liées à la ville, dans laquelle elles sont implantées. C'est souvent le bâtiment qui est installé au centre-ville, face à la mairie, sur la place principale, type Rennes, ou quelque chose comme ça, c'est vraiment c'est le bâtiment de référence, parmi les… ceux de la ville.

│L'Hôtel de Ville, l'Église, l'Opéra. (rire)

╟Voilà, c'est là... en plus l'opéra qui a servi pendant des périodes assez compliquées à faire des, des gestes importants, symboliques, etc. Donc il y a une symbolique de l'opéra, de l'histoire de l'opéra, de l'histoire de la ville, derrière ces bâtiments et derrière leur activité, finalement. Avec une espèce de liaison entre les deux. L'indépendance artistique d'un opéra, sans faire de psychologie rapide, c'est quand même quelque part, l'affirmation d'une forme de politique culturelle de la ville, voire d'une identité de la ville. À l'opéra de Toulouse, parce que ceux qui le fréquentent… c'est une façon des gens de la ville, dans un contexte où il a une façon de faire se rejoindre des réalités sociologiques, artistiques, politiques… au sein d'une ville. Et donc il y a cet aspect un peu symbolique, qui fait parfois obstacle au rapprochement des opéras. Quand on dit, vous citiez Metz et Nancy, Metz n'avait pas très envie de se rapprocher de Nancy à plus forte raison de se fondre dans celle de Nancy, parce qu'il y avait quelque part l'idée que Metz devait garder son autonomie, sa réalité, sa personnalité, celui de Nancy aussi, et que, on était très… La guerre qu'a Nantes-Angers, où

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

les structures étant très différentes et très inégales, finalement, au niveau des forces respectives, où ils ont choisi la voie du bon sens. Mais ça ne s'est pas fait de façon aussi simple que ça. La conséquence de cette histoire, c'est les statuts juridiques en effet, puisque dans beaucoup de cas c'était**,** ça l'est encore et ce l'était encore plus il y a dix ans, des structures qui avaient gardé leur statut de régie municipale et même de statut de régie municipale directe **!** Ce qui fait que le personnel était exactement sur le même régime que les jardiniers de la ville ou les gens qui travaillent dans les services, les ateliers de toutes nature, si bien que quand il faut subventionner une structure comme ça**,** c'est compliqué **!** Quand l'État, la Région, et les autres partenaires susceptibles de s'intéresser à l'opéra et à son développement artistique disent : « Moi je suis prêt à mettre de l'argent en plus **!** », on n'est jamais sûr des comptes ! Parce que, il y a bien ce qu'on appelle des budgets annexes parfois, parfois on a du mal à identifier à peu près combien coûte l'Opéra de Marseille, mais personne n'arrive à le contrôler ! Parce parfois ils rajoutent des techniciens de la ville, qui parfois ne sont pas forcément à l'opéra, ils sont peut-être moitié à l'opéra à moitié pour le stade vélodrome. Et on a des difficultés quand on donne par exemple 200 ou 300 000 ou 500 000 euros de plus à l'Opéra de Marseille, de savoir si ça va bien à l'Opéra, parce que tout ça tombe dans la poche de la régie municipale, les finances de la ville, et, on n'est pas en relation normal**e** de subventionneur avec celui qui reçoit la subvention et qui en est responsable. C'est pour ça qu'une des conditions de mises en place des statuts opéra national c'étaient de trouver une autonomie juridique et surtout financière pour ces établissements. Alors il y a plusieurs formules, l'EPCC…

L'association…

╟L'association… C'est assez rare l'association...

Lyon…

╟C'est assez rare de passer en droit privé alors que ce sont des structures de droit public, avec les personnels en droit public. Vous savez qu'en France il y a un système qui est particulièrement compliqué, qui fait que, il y a vraiment deux droits du travail, si vous voulez, le droit normal qui est le droit du Code du travail, le droit privé, et puis le droit public avec des difficultés, euh, de cohérence et des différences très importantes. À Bordeaux par exemple on a accepté que ce soit un opéra national à condition qu'ils adoptent un système qu'on appelle une Régie personnalisée. Qui est une régie municipale, mais totalement autonome à qui on va donner les moyens précis, des meubles précis, un personnel à gérer, de façon à ce que, on puisse voir, qui fait que quand on va avoir 500 000 euros de plus […] on puisse suivre… C'est vrai pour la Région […] nous, on a besoin de voir les responsables qui consomment l'argent supplémentaire. Pareil pour Nancy qui a mis du temps à s'y mettre, mais qui a fini par adopterun système de régie personnalisée. Donc cette question de se séparer de la, de la, du cadre historique qu'est la Régie, c'est-à-dire carrément un service de la ville, c'est déjà dans certains endroits un problème **!** On a des gens qui disent mois je préfère rester en Régie, c'est plus sécurisé, etc. Et puis la façon de travailler est très différente.

│Avignon

╟Avignon est en régie municipale, bien sûr. Puis c'est plus simple à gérer. Parce que, un directeur d'opéra en régie s'occupe euh, de rien, il ne s'occupe pas des dépenses et pas du tout des recettes, par exemple, les recettes il ne sait pas du tout ce que c'est. Et le reste il signe des dépenses… Donc c'est quelque chose qui est pris en charge par les services de la ville, il n'a à s'occuper que de l'artistique. Alors que quand on est un directeur d'un opéra, on est avant tout un gestionnaire en privé, soit en association, on est un privé… on est responsable de l'équilibre financier, et là, on a un autre raisonnement, totalement différent. C'est vrai, on le voit avec Nicolas Joël, qui dirige l'Opéra de Paris aujourd'hui, l'Opéra de Paris qui est totalement autonome, hein, un établissement public national, donc il a à se préoccuper combien de recettes propres, combien de charges, etc. alors que quand il dirigeait Toulouse, il ne faisait que faire la programmation, voir les choses, et puis après, il restait dans un budget, les grandes lignes d'un budget, mais il n'était pas très très inquiet… Psychologiquement, c'est une autre façon de procéder. Mais il n'y a guèreque les opéras qui sont restés dans cette façon extrêmement archaïque de la régie municipale, c'est un problème qu'on a, pour essayer de moderniser tout ça, parce que je pense que, les opéras, ne peuvent continuer à faire des progrès que dès lors qu'on les met en tension sur ces questions de gestion, d'efficacité, du rapport au public, qui va au-delà de la simple habitude de dire « ben bon ça y est, mon carnet d'abonnés est plein, tout va bien… »,etc., mais

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de se dire, « attention, pour qu'on équilibre les comptes, pour renouveler le public, il va falloir se poser des questions », sur les abonnées, les choses comme ça, etc., de façon à ce que les recettes propres soient au rendez-vous. Et donc ça influe quelque part sur l'activité, sur les choix artistiques, sur la relation au public. Donc c'est**…**L'effetstatut n'est pas neutre du tout, c'est ce que je veux dire. Et c'est vrai que nous on les incite à, à, à se mettre un petit peu dans ces situations d'autonomie juridique, pour arriver à pouvoir continuer à travailler et à développer avec eux des partenariats. Et ce n'est pas toujours pratique. Je sais que(je reprends l'exemple de Toulouse), à Toulouse ils sont très réticents à ça, c'est-à-dire [que c'est] pour ça qu'ils n'ont pas souhaité devenir opéra national, considérant que c'était trop de complications et qu'il fallait qu'il détruise une partie de leur identité symbolique peut-être. Et dernier point puisqu'on est sur la psychologie des opéras dans les villes, pour les cas de figure où il n'y avait pas d'opéra ou peu d'opéras ou des opéras qui avaient existé et qui avaient disparu, on a vu notamment dans les quinze dernières années et on a tendance à penser que c'est un peu grâce à la politique menée, pas simplement par l'État bien sûr, mais par tous les partenaires pour moderniser l'image de l'opéra, un genre… si relisez les textes il y a vingt ans, vous verrez qu'il y a plein de chroniqueurs qui disaient que l'opéra c'est tout ça c'est fini, dans dix ans y a plus d'opéra, c'est vieux des manteaux de fourrure, hein, tout ça, c'est fini, le genre opéra n'a plus aucun avenir, et si on a renouvelé le genre pour en faire quelque chose qui est plutôt tendance, grâce au passage de grands directeurs qui ont développé… et qui eux-mêmes ont fait appel à des metteurs en scène..

│Le renouvellement des générations qui fait que, à la tête de ces maisons il y a des gens qui ont une autre vision, qui on un petit peu aérer les interprétations.

╟Les mises en scène de […] des choses comme ça, auxquelles on n'aurait pas pensé il y a vingt ans vingt-cinq ans de la même façon, avec une liberté de ton, des créateurs qui sont prêts à bousculer les habitudes, avec un public qui au lieu de fuir s'est renouvelé aussi.

│Avec aussi peut-être le retour des chanteurs français sur les scènes, ça a joué, je pense, également, il y a eu une vraie génération sacrifiée, oui il y a vingt-cinq, trente ans, il y a autre chose aussi, c'est la question de la formation, vaste sujet, l'enseignement du chant en France **;**mais je pense quand même qu'il y a dans les distributions, on dira qu'il y a toujours des contestations disant « comment se fait-il qu'il n'y pas suffisamment… C'est pas vrai, quand on regarde ces maisons, on voit bien sûr qu'il y a des choses d'origine étrangère et heureusement d'ailleurs, mais je vois qu'il y a quand même une présence réelle de jeunes, je parle pas d'âge,mais jeunes d'expérience, ce qui n'était pas le cas il n'y a pas longtemps, on les comptait sur les doigts d'une, mais, donc tous ces facteurs conjugués font que, d'une manière générale, l'image de l'opéra est assez renouvelée tout de même, et le public.

╟Et du coup les villes s'en servent, bon c'était à Montpellier, « Montpellier la surdouée »… je ne sais pas quoi, et « j'ai un opéra », sous-entendu que quand les grandes entreprises vont vouloir s'installer, parce que les cadres, voilà…

Les villes créatives.

╟Les villes créatives, voilà, l'Opéra de Lille, fermé en 1995, rouvre, a rouvert en 2002

│ 2004

╟Dix ans après, sous une forme un peu différente, mais enfin quand même, et que donc l'idée de rouvrir un opéra qu'on a**,** avait fermé il y a dix, ça montre bien, dix ans avant, ça montre bien qu'il y a quelque part dans l'idée qu'à Lille il faut qu'il y ait un opéra, et en plus avec une directrice qui dit la modernité de ce que, l'opéra par rapport à sa relation aux publics, qui montre qu'on ouvre l'opéra… On le voit bien, dans l'initiative de la ROF sur « Tous à l'opéra », qui est un moment de, on ne le faisait pas beaucoup avant, on va trouver que la vie que ces maisons peuvent apporter dans une ville, en disant « venez voir ce qui est intéressant, il y a des ateliers de décors, et là,multiple des talents qui sont nécessaires pour faire marcher un Opéra », que ce soit les artistes eux-mêmes, dans lesquels il y a des musiciens, il y a des chanteurs, il y a des danseurs, des choristes, il y a un certain nombre de choses comme ça, des techniciens...

│Des corps de métiers aussi.

╟Des corps de métier dans le domaine du maquillage, du costume, etc., une richesse que, euh… en fait, on peut mettre en valeur, surtout à travers un fonctionnement plus moderne de ces maisons. Alors ce qu'on retrouve**,** ce qu'on nous reproche malgré tout effectivement**,** c'est que tout quand même ça coûte assez cher et que effectivement pour que les opéras résistent

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

et surtout continuent de se développer comme ils se développent, évidemment il y a un problème de financement qui finit par se manifester, parce que ça reste des économies diaboliques sur le plan de, par exemple les recettes propres c'est 10-15 %, donc on est là dans une économie qui est archaïque à tous les sens du terme, et qui fait qu'il n'y a pas de gains de productivité vraiment possibles, au contraire, ces théâtres il faut les moderniser avec des appareils de plus en plus sophistiqués, ça ne fait pas du tout gagner de personnels, contrairement à ce qu'on croit, d'autonomiser le cintre, d'automatiser le cintre, quelque chose comme ça, par contre renouveler l'électronique de ces appareils, ça fait des machines de plus en plus technologiquement compliquées. Les masses salariales permanentes qui sont abominables, en termes de poids, et donc au bout du compte, on a un souci pour savoir jusqu'à quel point ce genre d'activité est… est à notre portée sur le plan, je dis notre… les financeurs publics, sachant que nous, sur le plan des subventions on intervient nous-mêmes de façon très modeste, on est autour de, entre 15 et 20 %.

│En moyenne 15 %, sauf dans le cas des opéras nationaux effectivement.

╟En moyenne 15 %, ça peut aller jusqu'à 30 % dans le cas de quelques opéras, un seul opéra national. Donc on a face à nous des collectivités territoriales qui tirent la langue de plus en plus, et qui ont vraiment des difficultés, mais qui en même temps ont intégré tout ce qu'on vient de dire, c'est-à-dire tous les progrès que ça peut générer tout ce que la richesse, ont quelque part conscience, entre la dimension patrimoniale, la vitalité que ça représente, la richesse et l'effet d'image, ça vaut le coup de… ça vaut le coup, ça en vaut la chandelle, quoi. Donc, euh, c'est un débat, à mon avis, qu'on aura dans les prochaines années, à savoir jusqu'où on peut aller dans ces équilibres financiers, c'est-à-dire à quel moment… Chaque année il faut, un opéra moyen, il faut chaque année lui remettre 300, 200, 400, 300 000 euros en s'y mettant tous, simplement pour actualiser les masses salariales, actualiser le financement et prendre une part de ces financements pour au moins, sans faire de travaux, uniquement entretenir ce qui doit être entretenu. Ça fait cher quand même. Ça fait cher, pour un nombre d'activités, qui est somme toute assez limité. Il n'y a guère que l'Opéra de Paris qui fait 350 représentations par an.

│La ROF [Réunion des opéras de France] vous a donné les chiffres, mais, alors pour vous parler que de ceux que nous aidons, donc les 13, en termes d'activités alors strictement lyriques, parce qu'ils font aussi des activités chorégraphiques, des concerts, des récitals, alors si on parle strictement lyrique alors on est, à peine au-dessus, les 13, au-dessus de l'Opéra de Paris, c'est-à-dire qu'il y a à peine 450 représentations lyriques assurées par ces 13 maisons. Et l'Opéra de Paris 350.

╟Alors 350 c'est lyriques et chorégraphiques et sur les deux salles. Alors si tu parles que lyrique 175.

│Alors si on ajoute les chorégraphiques, on est… Enfin au total on est à peu près un millier, mais tout compris, alors lyriques, chorégraphiques, concerts, théâtrales, parce que vous qui connaissez Avignon vous savez qu'on fait aussi du théâtre… Quand on fait la totalisation de toutes ces activités, on arrive à peu près à un millier de représentations sur l'année. Ce qui est à la fois peu et beaucoup quand même, avec une fréquentation qui est de l'ordre d'un million de spectateurs pour ces 13 maisons.

╟C'est-à-dire c'est beaucoup et en même temps…

│Ben oui, c'est ce qu'on se dit...

╟1 million c'est le maximum hein ! En même temps, on se dit […] pour l'ensemble des opéras de région […]

│Oui, oui, oui

╟Parce que l'autre problème qu'il faut souligner c'est que toutes ces maisons, sauf exception, et il y en a une notamment c'est Montpellier, ce sont tous des théâtres historiques qu'ils exploitent, c'est-à-dire des théâtres dont la jauge est d'exactement 1000 places, une jauge, c'est en gros la moyenne, il y a des théâtres un peu plus un peu moins, c'est-à-dire c'est la plus mauvaise jauge qui existe, hein, c'est-à-dire c'est juste ce qu'il ne faut pas. Heu, c'est-à-dire que, c'est déjà très lourd, 1000 places c'est un grand théâtre à entretenir, et pour y mettre sur la scène des choses qui sont rentables c'est absolument impossible, parce que pour remplir 1000 places,il faut mettre sur la scène un spectacle qui vaut beaucoup plus que ce que ça rapporte, même en mettant les prix, même avec des prix très élevés. On l'a vu avec l'économie de Bastille, quand Bastille est arrivée avec une salle de 2700 places, on a un tout autre rapport

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

« plateau-recettes-public ». Il faudrait des opéras, il faudrait construire des opéras de 2700 places partout. C'est mon programme pour la saison prochaine !

│Très bien !

On va l'écrire comme ça !

╟Parce que là, ça va coûter cher (rires), mais après ce sera, économiquement, parce que je pense, en faisant le pari évidemment que les gens, qu'il y a assez de spectateurs pour les remplir. D'abord ça permettrait de diminuer le prix des places et même en diminuant le prix des places, avec 2700 spectateurs on peut présenter un opéra normal avec des déficits par représentation qui sont beaucoup plus raisonnables que ce qu'on a aujourd'hui. Parce qu'aujourd'hui on est quand même dans des déficits par représentation, qui fait que quand on a cinq ou six représentations on ne peut pas en faire une septième parce que là c'est foutu, qu'il y ait du public ou pas de public, ça revient au même parce que chaque fois qu'on joue on perd de l'argent, or rien qu'en représentation ! Je ne parle même pas en ayant intégré les coûts des répétitions ou des coûts de production, décors, costumes,accessoires, alors là, encore pire **!** Mais l'idée d'équilibrer et de faire qu'il y ait sur la scène un coût par soirée qui soit équivalent à peu près [à] ce qu'on récupère dans la salle c'est aujourd'hui une économie qu'on n'arrive pas à trouver ou alors il faut vraiment, avoir un public qui se satisfait de choses qui ne sont pas terribles ou avoir des artistes qui ne coûtent pas cher ; mais on n'est pas dans cette logique-là. En plus on est dans une logique un petit peu… mal euh, malgré les efforts de la ROF pas très transparente, qui font que les coûts des artistes, enfin les coûts artistiques sont de plus en plus élevés et qu'on a des difficultés à contraindre les coûts de production, qui sont d'autant plus difficiles qu'on n'y voit pas clair ; d'autant que ces coûts de production sont gouvernés par des cachets d'artistes qui ont la caractéristique d'être secrets, donc on n'est pas en état de dire « attendez à Toulouse ils ont payé le machin trois fois plus que ce qui était payé à Nancy ».

│C'est quand même dans les pouvoirs du directeur, qui s'y intéresse et qui arrive quand même parfois à négocier…

╟Oui, mais, comme ce ne sont pas de vraies économies comme je l'expliquais tout à l'heure quand il s'agit de Régie, l'effet bloquant si tu veux du directeur qui dirait c'est trop cher…

│Il faudrait qu'il y ait un mouvement de l'ensemble, mais un seul ne réussira pas à faire baisser…

╟D'autant que sous notre influence, notamment, la qualité artistique n'a pas baissé, je veux dire on met la qualité artistique au-dessus de tous les autres critères **!** Parce que si y a un truc qui ne supporte pas la médiocrité c'est bien l'opéra ! Si on veut, donc, l'idée de dire il faut quand même que ce soit des spectacles de très hautde gamme de très haute qualité en tout cas ça veut [dire] que, pour une distribution, surtout si c'est une œuvre lyrique un peu difficile, on sait qu'il y a un nombre relativement restreint d'artistes qui sont capables de tenir le rôle, sauf à y découvrir miraculeusement un jeune que personne ne connaît… parce que c'est quand même le travail qu'ils font de temps en temps quand même pour que ça se renouvelle, mais sinon, on sait que pour chanter certains rôles il faut aller récupérer les, parmi 10 artistes qui existent dans le monde, sinon, sinon ça va être très compliqué.

│Hum.

╟Enfin, c'est mon point de vue.

│C'est le point de vue de l'Opéra de Paris ça, je pense que c'est le point de vue d'une maison un peu exceptionnelleaussi c'est un petit peu moins… de réduire en disant :« voilà pour arriver à l'excellence je ne peux piocher que dans un vivier de dix chanteurs »… c'est un petit peu facile quelque part, parce qu'ils existent incontestablement ;mais si parfois ils étaient tout de même un tout petit peu plus curieux et qu'ils aillent entendre, écouter, qu'ils soient à l'affût de repérer, etc., et qu'ils prennent un petit peu des risques, ce qui est aussi quand même leur rôle, bon, on aurait peut-être des distributions autres, moins…

╟Oui, oui

│Moins ou enfin, attendues que certaines voix, mais bon, c'est facile, on est dans un bureau…

╟Oui, non, mais tu as absolument raison sur le plan strictement artistique, je pense que ça, on est d'accord là-dessus, sauf qu'après, tu as l'effet public, quand même, il y a des gens qui se disent, on voit bien quand ils se tirent la bourre avec les contrats d'exclusivité, en se disant Nathalie Dessay elle vient chez nous, elle ne va pas chanter pendant trois ans, etc., c'est bien parce qu'ils se disent que les publics, alors indépendamment de la qualité artistique,

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

stricto sensu, le public qui est de plus en plus cultivé ou de plus en plus… tous les publics de l'opéra, vont être intéressés, parce que c'est cette artiste-là, c'est un peu l'effet… l'effet vedette.

│L'effet vedette, ça, ça existe, et c'est humain, on l'a tous, mais il y a quand même un jour où, parmi les maisons, encore une fois outre cette énorme institution qu'est l'Opéra de Paris, ben tout un travail qui et fait justement vis-à-vis du public pour, euh, casser un peu ce, cette espèce d'automatisme, qui fait qu'il n'y a que les vedettes, ben de faire sortir de la tête du public qu'il n'y a que les vedettes dont on a entendu parler qui sont dignesd'assumer un spectacle d'opéra. Justement tout ce travail qui est fait, alors toutes ces actions périphériques très importantes vis-à-vis des publics, pas forcément le jeune public d'ailleurs, ben ça porte quand même des fois ses fruits, ça permet, avec des distributions qui ne sont pas des super vedettes, etc., mais qui néanmoins sont d'excellente qualité et musicalement et vocalement. Il […] tout de même ! Donc, ce n'est pas une fatalité, je pense, de faire appel, encore une fois je comprends, vis-à-vis de l'Opéra de Paris, son fonds de commerce c'est ça et c'est normal, c'est la, c'est l'institution phare…

‖Et l'Opéra comique aussi

│Et l'Opéra comique aussi, mais on est à Paris, dans les opéras en région...

Elle est en concurrence avec des maisons extérieures à la France.

│Justement, mais bien sûr, mais bien sûr, oui

Alors on va revenir à la question des troupes, vous avez évoqué la question des troupes...

│Alors ça va être très vite. (rire)

Très vite.

│Très vite parce que, on aurait pu, effectivement, alors je ne sais pas si ça vous intéresse […] mais, alors il y en a plus nulle part, quand même par le biais des contrats d'opéra national, comme on l'a évoqué tout à l'heure, la mission qui leur incombe de prêter une attention particulière aux jeunes chanteurs, on ne va pas parler de troupe, néanmoins, personne, ni Lyon ni le Rhin, ni rien, mais il y a quand même des jeunes chanteurs un peu fidélisés dans le cadre de ces ateliers lyriques, mais c'est tout, pourquoi, bon on ne va pas refaire ceux qui sont des défenseurs de… je constate néanmoins que ça n'a pas suscité finalement beaucoup de réactions, je saurais même plus dire, la dernière c'était l'Opéra de Paris, bien si à Nice, il y a eu vaguement…

‖Bon, il y a un fond de troupe, échappé du chœur, mais ce n'est pas une vraie troupe, ce qu'il y a c'est qu'il y a les choristes, ça c'est important, mais, ce n'est pas le sujet, mais les choristes résistent. On a des chœurs, dans tous les opéras. Après les troupes…

│C'est vrai que contrairement à l'Allemagne, mais bon, quand on entend certains chanteurs, par exemple c'est Nathalie Dessay, qui nous expliquait comment ça marche, je ne sais pas si c'est quelque chose qui serait adaptable dans nos maisons, cet espèce de carcan, ha ha, quand on est, dans une troupe effectivement on est désigné à être dans un certain type de répertoire, enfin, voilà, bon vous êtes soprane, vous…, vous mezzo… on dirait que si vous alliez à Hambourg ou heu… se serait la même chose, enfin. Les possibilités d'ouverture, de souplesse, la troupe c'est par définition quelque chose de rigide, voilà il y a tant de chanteurs, tant de chanteurs qui en font partie, et il faut qu'ils soient distribués, sans en laisser de côté, donc il faut… c'est une tout autre conception de la programmation des ouvrages, aussi, pour réussir à trouver un équilibre pour faire travailler tout le monde de façon équitable. Même en Allemagne, ce ne sont plus des contrats de quatre-cinq ans, ce sont des contrats de saisons, un peu plus quand même, mais, bon, je ne sais ; mais encore une fois l'expérience qu'en a fait Nathalie Dessay, bon elle en parle avec peut-être un petit peu d'humour, mais comment dire ? Des carcans face à cette rigidité se répercutent à tous niveaux de la maison, disait-elle, en tout cas son constat c'est qu'il n'y a plus de troupe en France, elle n'a pas entendu dire qu'il n'y avait un directeur actuel qui voulait à tout prix reconstituer des troupes… De toute façon en plus ça coûte très cher ! C'est ça aussi. Il faut avoir les moyens de recruter toute une panoplie de chanteurs qui soient susceptibles d'assumer un fond de répertoire quand même important, bon, comment faire pour les rémunérer décemment, les garder, parce que sinon, s'ils sont appelés ailleurs, comment on fait, alors tout d'un coup il n'y a plus de possibilité… Bon, ça pose beaucoup de questions, je pense que c'est un peu, je ne sais pas, c'est peut-être un peu d'un autre temps. Bon, il y a sans doute des possibilités, si on veut, de fidéliser. Encore une fois, en tout cas, ça se fait pour les jeunes

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

— et peut-être les moins jeunes chanteurs aussi —, et de leur dire :voilà, nos programmations sont faites quatre-cinq ans en avance, de réussir à fidéliser effectivement, et ça **s**'est fait d'ailleurs à Bordeaux, ça **s**'est fait à Toulouse, des chanteurs qu'on retrouve de saison en saison, qui viennent pour une production, mais néanmoins voilà, et à qui on, le directeur dit, et en les ayant repérés quelques fois, c'était aussi pour revenir sur l'idée des divas et divos et divi je ne sais pas comment (rire), voilà, des castings de haut niveau, il y a des maisons, je pense, là en ce moment Toulouse a fait ce travail, Bordeaux l'a fait aussi, Lyon un peu moins, mais l'a fait également, encore une fois par la… c'est le rôle aussi d'un directeur et de son équipe de repérer les jeunes et de leur donner une chance. Il se trouve que les choix ont été les bons, et ont été plus mauvais aussi, ça, c'est possible, et les dix chanteurs sont repris dans les programmes et reviennent trois-quatre saisons plus tard. Et après ils sont tout contents de mettre sur leur CV « découvert par l'Opéra de Toulouse ou l'Opéra de… ». Mais bon…

‖Ça va pour les jeunes, ces effets de fidélisation qui ont, qui peut rappeler, avec la question de troupe, au sens où elle existait, ou elle a pu existeril y a longtemps, où elle existe toujours en Allemagne, enfin, les effets de la… de l'Allemagne, depuis le temps qu'on nous rabat les oreilles avec les troupes allemandes, enfin, les troupes allemandes, je m'entends, enfin… (rire) qui euh… Franchement, enfin franchement c'est une très mauvaise idée ! À tout point de vue ça a des effets sclérosantsqui font que, ils ont disparus, les troupes, notamment des CDN. On parlait, reprenons l'exemple des CDN, il n'y a plus un seul artiste permanent digne de ce nom, constituant une troupe dans un CDN, alors que, à l'origine, il y a eu une mythologie de la troupe de théâtre. Alors si on reprend l'exemple du théâtre on comprend mieux ce qui s'est passédans… où on a peut-être eu des dispositifs de type indemnisationdu chômage en France qui ont fait en sorte qu'il était possible d'avoir un modèle alternatif à celui de la troupe permanente. Il n'y a qu'une seule troupe qui reste au théâtre, qui subsiste, c'est celle de la Comédie Française, et qui coûte très cher, et pas complètement satisfaisant sur le plan artistique parce que bien souvent on est obligé d'aller chercher d'autres comédiens alors qu'ils sont déjà 45-60, je ne sais pas combien ils sont maintenant, il faut aller en chercher trois autres, quand on veut monter une pièce qui échappe au répertoire traditionnel. Donc ça n'a de sens, la permanence artistique d'une façon générale, ça n'a de sens que quand on joue un répertoire qui est toujours le même ! Ce qui est la solution qu'avaient prise, par exemple, les orchestres. Les orchestres permanents, ils sont permanents parce qu'ils jouent également le répertoire, travaillent sans arrêt la même chose, avec (…) d'avoir quelque chose qui est consubstantiel à l'orchestre symphonique. Dans le domaine du théâtre et de l'opéra, on n'est pas du tout dans cette logique là, où au contraire, il faut changer de répertoire souvent, travailler la création, faire découvrir, surprendrele public, il ne faut pas le mardi trouver le type qui va chanter le rôle de… dans le rôle de vendredi d'avant on l'avait vu dans le rôle de…. En fait c'est ce qui se passe en Allemagne… Mukovski, c'est ce que je racontais à Catherine, Marc Mukovski qui racontait qu'il avait été une fois travaillépour des opéras allemands qui avaient une troupe, à la fin on lui disait, euh, « ce n'est pas la peine de répéter, ils connaissent le rôle, on fait répéter une fois l'orchestre, et de toute façon… ». Et Mukovski avait dit « moi je ne travaille plus dans ces conditions », je ne sais plus de quelle création il s'agissait, euh. , c'était le truc de… c'était,c'était… ? Et, et alors, il était stupéfait **!** Stupéfait de voir que le directeur de l'opéra lui disait « oh ça coûte très cher, on ne peut pas répéter », donc, « en fait il faudra répéter avec l'orchestre, il y a aura un truc, et puis deux fois et puis après ça marche, de toute façon, ils savent tout par cœur, ce n'est pas la peine, et la distribution elle est déjà faite parce que j'en ai pas d'autre » et puis, ainsi de suite. En fait c'est une formule qui ne tient que parce que, il y a une tradition très particulière en Allemagne, qui est une tradition du rapport à la musique où on est dans quelque chose où on va écouter de la musique… le dimanche, ou chez soi où on a un piano, ou on va à l'opéra, comme on va dans les autres. Ça n'a absolument rien à voir, d'ailleurs j'observe qu'il n'y a pas une vitalité de la création lyrique allemande, qui nous... qui existe franchement…

│Enfin, il y en a parce qu'il y a des metteurs en scène, mais c'est pareil (…) Berlin…

‖Oui, parce que Berlin, à mon avis, ils s'échappent de…

│Sinon, oui, c'est…

‖Cela dit, ce n'est pas du tout un jugement de valeur, c'est plutôt à mon avis un monde radicalement différent et qui ne convient absolument pas à la France. Je regarde l'opéra de… si on avait une troupe, pour avoir une

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

troupe, il faut au moins être, pour que ça ait du sens, il faut au moins être dix ou douze ou quinze, et après il faut que le directeur fasse toute sa saison avec ces dix ou quinze. Plus trois ou quatre à la marge. Sinon, il va avoir une troupe **?** Parce que ce qui se passe, dans les CDN, il y a des tentatives ces dernières années pour dire on va refaire une troupe, parce que sous la pression des questions liées à l'intermittence on leur a dit : « faudrait voir si vous ne pouvez pas fidéliser des artistes »… En fait, on le voit bien ce qui se passe.

17 décembre 2009

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N° 4

Opéra national de Bordeaux
Direction administrative et financière

‖À partir du moment où, vous avez pu le constater en Allemagne, nous sommes sur des approches et des constitutions qui n**e** sont absolument pas similaires, et puis des maisons qui en elles-mêmes sont difficilement comparables. Ce qui est intéressant, pour moi qui ne viens pas du monde de l'opéra, c'est d'avoir découvert, en intégrant ce secteur, la très grande diversité, non simplement en France, mais également à l'étranger. Avec cette donnée, quand même assez particulière, c'est, je crois, quand même la structure culturelle qui globalement, globalement, est la plus répandue avec le musée au niveau de l'ensemble de la planète. On trouve des opéras dans toutes [les villes], sur tous les continents, et en fait avec des enjeux qui sont exactement les mêmes. Ce qui n'est pas le cas du théâtre. Le théâtre on va le faire dans des manières très différentes, en définitive, tandis que l'opéra non. On va se trouver effectivement sur des modes de fabrication et de production, qui bien entendu sont dans des contextes différents, mais qui pour autant ce qui se passe sur un plateau et la manière dont ça se passe sur un plateau est la même dans le monde entier. Ceci m'a vraiment frappé, bien entendu, la première des évidences, c'est ce qui se passe au niveau des distributions, où on est toujours à l'échelon mondial, que ce soit pour les chefs, que ce soit bien entendu pour les chanteurs, aussi quelque part pour les équipes artistiques, où on n'a pas effectivement cette dimension-là dans le théâtre. Ça, c'est effectivement ce qui m'a frappé le plus. On est dans des contextes, vous l'avez signalé, pour en revenir à la dimension plus française, où on est dans une histoire, comme vous l'avez souligné et en avez pris toutes la mesure, particulière, maintenant à partir du moment où tous ces outils qui sont depuis l'Empire, en dehors de ce qui se passait dans l'histoire de l'Opéra de Paris, lié aux privilèges royaux, et à la manière dont effectivement l'histoire s'est transformée, alors que, au niveau du nationalisme, il y avait quelque chose de particulier qui se faisait avec, la… l'implication de l'État et toutes ses différent**es** forces dès l'origine, l'histoire de l'opéra en France c'est en fait l'histoire de ce qui se passait dans les villes. Ce qui fait qu'il y a, et c'est la première chose que j'ai découverte rapidement en venant du théâtre, c'est une histoire [qui] a un rapport à l'État qui n'a rien à voir avec celui qui existe sur la décentralisation dramatique en France. Il y a eu d'abord une continuité de l'exploitation des maisons, alors qu'effectivement en ce qui concerne le théâtre dans une ville comme Bordeaux il devait y avoir, à la fin de la première guerre mondiale, avant 1920-1930, une quinzaine de théâtres dans une ville comme Bordeaux. Avec l'arrivée du cinéma parlant, du cinéma et du cinéma parlant, tout ceci a effectivement été laminé. Donc on s'est retrouvé effectivement avec un paysage dans lequel le théâtre en tant que tel n'a pas connu sa place, a perdu complètement sa place, pour qu'il y ait une continuité dans l'histoire de ces maisons. On est en train de se lancer dans un processus de recherche effectivement de ce qu'a été l'activité de cette maison de 1780 à aujourd'hui, car effectivement la mémoire s'en est perdue. Et donc ce travail d'archive pour nous effectivement est important, à savoir jour après jour ce qui a été donné dans cette maison, avec les distributions, mais on sait qu'on va trouver cette continuité dont je parlais. Avec des modes qui ont légèrement changé, mais toujours avec la ville qui, depuis l'Empire on va dire, a pris toute sa place à l'intérieur de la gestion de cet outil. Ce qui fait que le lien d'un opéra quel qu'il soit est avant tout un lien avec sa tutelle, la ville. L'histoire du théâtre est différente, effectivement, à partir du moment où, sur le désert que j'ai évoqué et qui est devenu tout à fait évident après la Deuxième Guerre mondiale, l'État a eu, effectivement, une politique volontariste avec la création des centres dramatiques nationaux et là, on s'est retrouvé effectivement avec un mouvement réellement de décentralisation avec l'idée d'envoyer [...] irriguer le territoire avec les centres dramatiques nationaux, mais dont la justification, dont l'élan était effectivement là donné avant tout par l'État. Même si quelque [...] nous espérions ce « local » [...] repris, ce qui faisait la caractéristique de la mise en place du réseau dramatique ça a été effectivement la place de l'État avec, ça vous connaissez très bien. J'insiste quand même, car on va avoir sur cette question-là la question effectivement de ce qu'est la relation à l'État aujourd'hui dans l'opéra parce qu'elle est effectivement récente. Parce que d'un côté on a une histoire, une histoire quand même maintenant de près de soixante ans qui, de la création des maisons de la culture, où là encore l'État a eu un rôle totalement moteur qui a créé ce réseau qui aujourd'hui se sent effectivement abandonné par l'État, parallèlement pendant ces décennies-là, le milieu lyrique ne s'intéressait absolument pas à la présence de l'État à l'intérieur de ses outils et d'une labellisation quelconque. Les différents labels ont été créés

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

au fil des années à partir des centres dramatiques nationaux jusqu'aux scènes conventionnées aujourd'hui. Le label opéra national est certainement un des plus récents. Même, il est quasiment oublié par le ministère, il y a quelques mois il était carrément oublié par le ministère de la Culture. Les opéras se sont effectivement complètement satisfaits de cette situation, les directeurs d'opéra effectivement tenaient leur légitimité de la part de la ville [les maisons] qui étaient pour la plupart sur un statut de régie directe, ne se posaient absolument pas la question de financements complémentaires. En fait le mouvement va être initié par les villes qui, voyant effectivement à la fois le coût de leurs maisons et puis les moyens que l'État donnait aux uns et aux autres sur des structures du spectacle vivant, se dirent, mais pourquoi, pourquoi effectivement l'État n'interviendrait pas pour nous aider à supporter ces charges **[espace]** ? Donc on a effectivement un mouvement qui n'est plus du tout celui de l'État venant avec la volonté d'organiser une décentralisation avec plutôt une sollicitation des villes qui vont dire à l'État : « allégez ». Le rôle des directeurs va être à ce moment-là très différent. J'ai pendant longtemps été au syndicat des directeurs des entreprises artistiques et culturelles, le Syndéac aujourd'hui, le syndicat des établissements, la culture effectivement du rapport à l'État n'a strictement rien à voir avec la culture du rapport à l'État qui existe dans les maisons et dans la direction du [Syndéac]. La question se pose effectivement moins dans un rapport entre les directeurs et l'État… qu'entre effectivement les structures et l'État. Il y a eu quelque part une espèce d'inversion. On a effectivement peu de directeurs d'opéra qui demandent des rendez-vous au ministère de la Culture. Sur cette aune-là, on voit qu'il y a un changement de mentalité. Ça ne veut pas dire qu'ils se désintéressent des missions que leur confie l'État, mais elles ne sont pas aussi individualisées qu'elles leur restent au niveau du théâtre. Ce sont maintenant des collaborations je dirais fonctionnelles qui sont mises en place plus qu'effectivement un lien avec l'État qui en même temps, au niveau du théâtre, gère, a la capacité, de gérer les carrières des directeurs. Les carrières des directeurs de maisons d'opéra ne se gèrent pas au ministère de la Culture. Ce qui explique qu'il n'y a certainement pas cette personnalisation. Donc effectivement les maisons d'opéra ont été confrontées petit à petit à la question de retrouver des financements supplémentaires. Il y a eu un premier mouvement qui s'est fait dans les années 70 au travers des orchestres et de ce que Landowski a fait au travers de la mis**e** en place de la labellisation des orchestres, et Bordeaux a été… fait effectivement partie de son plan, 1973-74, et pendant longtemps la question ne s'est pas posée jusqu'à effectivement, Bordeaux n'est pas le premier, vous le savez bien, opéra national. On était dans une idée aussi quelque part de « contrebalancement » avec ce qui existait à Paris. Et puis l'idée effectivement d'au travers de la mise en place de ce dispositif d'un cahier des charges qui vienne, comme ça existait dans tous les autres dispositifs labellisés, justifier l'aide et le niveau de l'aide qui était donnée.

Mais pendant longtemps, les premières conventions étaient effectivement faites sur mesures. Alors qu'il existait un texte publié par décret pour les centre**s** nationaux de danse, le contrat de décentralisation dramatique, il n'y a pas eu un texte équivalent pour les maisons d'opéra et chaque maison s'est vue dotée d'une convention particulière taillée sur mesure. Aujourd'hui, il y a, il y a certainement un souci de la part de l'État d'avoir des conventions opéra national qui soient proche les uns des autres, mais ce n'est pas pour autant gagné puisqu'autant dans le cadre, je vous montrerai le tableau que j'ai fait sur les éléments qu'on peut se procurer, autant on voit très bien lors de la renégociation de la convention opéra national qui a abouti pendant 2008, le ministère a essayé, vraiment, de calquer notre convention sur celle de Lyon au plus près de celle de Lyon, autant après il a renégocié celle de Montpellier, ou entre-temps il a renégocié celle de Montpellier, et il l'a laissée quasiment en l'état de ce qu'elle était auparavant.

Des raisons particulières ? Le contexte différent ?

‖Le contexte, je pense que le contexte est effectivement très différent à Montpellier. Et il n'y a pas eu la volonté de l'État d'aller jusqu'au bout, ou il n'était pas en capacité de le faire, pour des raisons que l'on peut imaginer, mais qui ne sont pas dites, qui ne sont en aucun cas mises de l'avant. Moi, je pense aux obligations de Montpellier, je regarde les nôtres, je me dis : tiens, c'est exactement la même chose. Que l'on trouve des conventions opéra national avec des conventions, un cahier des charges qui soit différent selon la taille des maisons, c'est tout à fait évident que c'est indispensable. Mais il pourrait y avoir quand même au moins une structure commune. Elle l'est en partie, je veux dire, on n'a pas des tailles très différentes, mais

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

moi ce qui m'a semblé effectivement significatif c'est de voir que, entre deux renouvellements, il y a eu pour nous un souci de rentrer dans un moule qui satisfaisait le ministère et qui correspondait aux enjeux qui se posaient, ce qui n'a pas été le cas à Montpellier. Alors, une des difficultés qui se pose pour faire un document unique c'est, vous l'avez souligné, les maisons sont différentes dans leur statut, mais aussi surtout je dirais dans leur périmètre d'action. Nous sommes effectivement sur les opéras nationaux le seul à avoir la triple vocation. On a la vocation lyrique bien entendu chorégraphique, et symphonique. Ce n'est pas le cas de Lyon, qui bien entendu a la vocation lyrique et chorégraphique, a un orchestre, mais n'a pas la vocation symphonique, donc deux concerts par ans, trois, puisqu'à côté il y a l'Orchestre national de Lyon qui a un auditorium […]. Montpellier a la vocation symphonique, mais n'a pas la vocation chorégraphique comme Nancy. Des deux côtés il y a à côté des opéras, un centre chorégraphique national, qui vient élargir la palette, mais qui est une structure totalement, comment dire, autonome, et à Strasbourg on a effectivement la vocation chorégraphique et lyrique et avec par contre pas de vocation symphonique puisque Strasbourg utilise les services du Philarmonique de Strasbourg ou du Symphonique de Mulhouse et n'a pas d'orchestre propre. Donc on a que deux opéras qui sont comparables entre eux qui sont Nancy et Montpellier, et les autres sont en fait assez, en fait légèrement différents les uns et les autres. Nous, la différence est plus forte puisque nous avons les trois missions. On pourrait se poser la question qui est de savoir si on a eu intérêt à la labellisation, si effectivement il y avait une subvention qui était liée à l'orchestre on aurait pu avoir une subvention qui était liée au lyrique. C'est un petit peu ce qui se passe à Strasbourg. Si vous comparez les financements des uns et des autres, vous ne pouvez pas vous contenter de regarder les financements qui vont directement à la structure sans prendre en compte le contexte. C'est-à-dire que, pour le rapport bien entendu à l'État, qui est un rapport aussi quelque part un rapport aux villes, qui est un rapport aux différentes structures qui existent, mais si vous voulez regarder Strasbourg et que vous ne prenez pas en compte que l'orchestre qui est en fait gratuit, vous avez effectivement un champ qui n'est pas homogène par rapport à Bordeaux où vous avez tout à l'intérieur. Même chose pour Nancy et Montpellier : si vous voulez avoir une bonne comparaison, il faut prendre en compte aussi les centres chorégraphiques nationaux qui existent à côté. Donc on a des situations qui sont hétérogènes par rapport aux missions de base, missions de base qui sont liées aussi à une histoire. Et puis on a des situations très différentes qui sont liées au statut. Des associations, deux régies personnalisées, un syndicat mixte. On est quelque part le plus proche de Strasbourg puisque la nuance entre un syndicat mixte et une régie personnalisée est effectivement dans la composition de l'organe des gens qui est plus élargi, mais en fait on se retrouve sur un mode de fonctionnement qui est très proche entre Strasbourg et nous. Par exemple d'un point de vue comptable on est sur les mêmes normes, et on va prendre le logiciel financier qu'ils ont acquis l'année dernière, parce qu'effectivement on est face aux mêmes obligations et que leur outil correspond bien entendu à nos données. Et on a donc ces différences entre deux associations avec Montpellier… où les montages sont très... Si vous voulez qu'on regarde les conventions, je vais ouvrir le document…

On reviendra sur la question des archives plus tard, si vous le permettez. Et le label, l'avantage ?

Alors le label, c'est forcément une question de prestige, si vous voulez…

D'image ?

D'image, oui, Opéra national de Bordeaux et Opéra de Bordeaux, cette dimension est quand même présente, aujourd'hui on ne peut certainement pas la nier, puis c'est des moyens plus importants venant de la part de l'État que sur les aides à des structures qui ne sont pas labellisées. La comparaison est avec Toulouse, et Nice, la maison qui a la triple vocation, si on regarde l'ensemble des maisons d'opéra, donc, on a l'avantage, je dirais d'un million d'euros, de cet ordre-là.

Et c'est aussi un choix de la part de Toulouse, un choix de garder l'opéra à la ville, pour la ville, un choix de gouvernance...

Un choix de gouvernance dont on souhaitait… il faut les interroger eux, c'est difficile de répondre à leur place. Ce qui est certain c'est qu'il y a un lien oblique entre la ville de Toulouse et le Capitole à partir du moment où ne serait-ce qu'au niveau des locaux, il y a une proximité au niveau du bâtiment entre le Capitole et l'Hôtel de Ville. Des bureaux de l'administrateur général du Capitole sont à

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

quelques mètres du secrétaire général de la ville… Ça crée effectivement des rapports un peu particuliers, et qui existent depuis très longtemps. Donc, de ce point de vue, on ne peut pas… on ne peut pas ignorer cette dimension-là. En même temps, il est clair que, une ville ne peut pas [ne pas] se poser à un moment donné la question de l'autonomie. Alors, c'est vrai que faire le calcul de l'autonomie c'est effectivement prendre un vrai risque sur la question de tout ce qui n'apparaît pas dans les financements d'une régie directe et qui est pris en charge directement sur le budget général de la Ville. De ce point de vue, donc, il y a là effectivement… Moi, quelque part, si je me place uniquement en tant qu'administrateur, il n'y a aucun intérêt à être autonome. Il vaut beaucoup mieux être effectivement en régie directe parce qu'on n'est pas responsable de ses recettes, ce qui n'est pas négligeable, on n'est responsable que de ses dépenses, et puis si les dépenses filent, ça se passe d'une tout autre manière que si on est autonome. On l'a bien vu sur Bordeaux récemment. Et on est réellement porté par l'ensemble de l'administration. Quand j'ai interrogé [...] Boiser, l'administrateur général du Capitole, l'année dernière je crois, sur tel ou tel point, sur les services de la ville, sur les services financiers, il n'avait pas à s'en soucier. Ce n'est pas lui qui en avait la charge. Donc de ce point de vue, on est dans une situation complètement différente. On n'est pas juste d'un point, euh, pour le citoyen, le citoyen en fait ne sait pas de ce point de vue le coût des services puisqu'effectivement il y a des choses qui sont masquées. Et puis, elles ne permettent certainement pas une culture d'économie qu'une gestion autonome oblige à mettre en œuvre. On est effectivement, je crois, plus attentif au quotidien quand on se structure en position de responsabilité en gestion courante. Mais le choix de Toulouse et effectivement un choix puisqu'ils souhaiteraient bien entendu comme toutes les collectivités avoir une aide plus importante de la part de l'État, mais c'est vrai que l'État [...] aujourd'hui…. Une autonomie de la structure […] qui est une autonomie qui est réelle d'un point de vue légal. La Régie personnalisée [Bordeaux] a sa personnalité juridique, a son autonomie financière, alors c'est vrai qu'elle est très, reste en ligne directe, enfin elle dépend complètement de la ville, jusqu'à la désignation de son directeur. On a là quelque chose qui… Alors, ce dont vous parlait Laurence… alors ce tableau demanderait à être réactualisé. Je l'avais fait en 2008.

À votre initiative ?

‖Oui, oui, non c'est moi qui l'avais fait lorsqu'on était effectivement en discussion du renouvellement de la convention. Donc il y avait la convention de Bordeaux 2001-2005. Là c'est la convention de Lyon 2006-2010 qui doit être donc actuellement renouvelée et là j'avais mis à côté la convention qui était renégociée. Donc vous avez Montpellier, Nancy, Strasbourg, Montpellier je crois avoir eu la nouvelle... [Il cherche]. Donc les conventions que vous avez vues… Donc on se retrouve avec des déclarations d'intention que l'on trouve plus ou moins détaillées pour chacune des conventions. De ce point de vue là, on a ce sentiment du souci, bien entendu, de s'écarter d'un moule imposé à chacun pour que chacune des tutelles puisse exprimer son point de vue. En même temps, si vous regardez les rédactions, on se retrouve malgré tout avec un vocabulaire, des expressions, qui ne se distinguent pas énormément, puisque les enjeux restent les mêmes, quels que soient les territoires... Mais, il y a ce souci. On va se retrouver avec la notion de passer de la notion d'une direction générale à la notion d'une direction artistique où là on va mettre beaucoup plus en avant […] similitude avec ce qui s'est passé sur le contrat de décentralisation dramatique ou quelque part sur les projets, les conventions des scènes nationales, i-e le rôle de la direction et du projet porté par le directeur. On a là un élément qui a été beaucoup plus développé entre les deux conventions, où on a bien entendu une annexe qui est liée à la convention, la dernière [pas la première]. J'insiste parce qu'il y a eu ce souci d'avoir une convention axée sur le projet du directeur et le fait qu'elle puisse être dénoncée par l'État en cas de départ, pour une raisonquelconque, du directeur. Donc, on a un lien malgré tout entre les dernières conventions, celles que je considère la dernière... Montpellier je me souviens de l'avoir vue et d'avoir été surpris de ne pas avoir vubeaucoup de modifications, mais ce tableau ne s**e** réfère pas exactement à celles-là, vous le voyez bien, celles-là sont en 2002-2010. Donc, après on a des constats sur les forces artistiques ou les effectifs cibles des différentes maisons. C'est là où on se rend compte de la particularité de Bordeaux qui est la maison qui, dans les opéras nationaux, emploie le plus de personnel artistique. Puisqu'on se retrouve avec quelque part des effectifs qui sont aux alentours de 74, moins de 80 personnes à Strasbourg, 96 à Nancy, 124 à Montpellier, 126 à Lyon et puis nous sommes sur un enjeu qui est aux alentours de 176, donc

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

on est sur un enjeud'emplois artistiques qui est sans commune mesure par rapportaux autres. Après on se retrouve sur des notions sur des programmes d'activités, tel qu'elles existaient autrefois, et sur des notions de production et d'accueil, c'est là où on va retrouver réellement le cahier des charges tel qu'il existe et tel qu'il va évoluer ou ne pas évoluer. Alors avec des variations, vous pouvez pointer les représentations lyriques par an qui ont diminué parce qu'on était sur une réalité, qui était de soixante par an, qui ne correspondait pas à une réalité de ce qui pouvait être envisagé. Quand on les comparait à d'autres. Donc, on a eu un plancher qui était à trente-cinq représentations. C'est bien entendu un plancher, qui était plus conforme au nombre de représentations qu'on faisait, qui est de l'ordre de quarante. Quarante parce qu'on a à la fois un problème qui est lié à notre capacité financière, bien entendu, mais aussi au fait qu'on utilise la salle du Grand théâtre. L'utilisation de cette salle atteint des niveaux d'exploitation qui ne nous permettent pas d'aller au-delà. On parle de la disponibilité de la salle. Je vais vous donner un planning, vous verrez. Voilà celui de la saison prochaine. Ça permet de mieux comprendre une des problématiques les plus importantes de cette maison qui est l'occupation. Alors, vous avez à partir du mois d'août jusqu'au mois de juillet l'année prochaine. Franklin… « BOB » [Ballet de l'opéra de Bordeaux], une salle qui n'est pas une salle de spectacle, mais une salle de répétition qui était avant celle de l'orchestre qui maintenant accueille le ballet puisque dans la perspective de l'ouverture de l'auditorium qui est décalé, il avait été prévu que pourrait s'y implanter le ballet, que l'orchestre partirait vers l'auditorium. Sauf que l'orchestre est un petit peu puni entre guillemets dans la mesure où il se retrouve en attendant au Palais des sports, donc PDS Palais des sports, il y a à la fois ses répétitions et ses concerts symphoniques, la majorité de ses concerts. Après vous avez foyer, salle de peintres… Foyer, la salle des peintres nous sert essentiellement pour les répétitions lyriques et donc l'extérieur. Le cœur de la programmation se situe pour nous sur le grand théâtre. Ce qui est en noir correspond à des spectacles, des représentations et des concerts. Donc, vous avez la manière dont, par exemple, un spectacle est monté. Donc, vous avez très clairement, c'est le premier, qui va commencer à partir du 23 août avec la mise en place de répétitions de Carmen et donc le montage de Carmen qui va commencer à partir de la fin du mois d'août. Sur un mois on se retrouve en possibilité de monter un ouvrage. Entre les montages et les temps de répétitions. […] des accueils de spectacles, le début du redémarrage des représentations du ballet, là un montage plus rapide... …]. Donc, ceci explique que nous ne pouvons pas multiplier d'une manière importante les représentations. On n'a pas la capacité effectivement de Lyon, donc, d'abord financièrement, Lyon a d'autres moyens. Lyon se déploie sur d'autres salles, ce qui explique l'écart sensible entre Lyon et nous sur le nombre des représentations lyriques. Après vous avez des contraintes qui sont les mêmes. Vous avez les créations lyriques contemporaines, on se retrouve au même niveau, les nouvelles productions… même chose. Nous faisons par contre un ouvrage lyrique baroque par an que n'a pas Lyon, mais ça, c'est normal quelque part, pour nous qui avons ce bâtiment [XVIII] que vous avez découvert hier, et les représentations chorégraphiqueson est pratiquement àpratiquement au même niveau. Avec par contre […] de programmes chorégraphiques, des créations jeune public, qui ne l'étaient pas également, des entrerépertoires chorégraphiques […]. Programmes symphoniques nous nous retrouvons avec quinze programmes symphoniques alors qu'il n'a que quatre pour Lyon. Concerts symphoniques : eux huit et nous cinquante. Donc les choses ont été discutées, elles s'équilibrent, elles correspondent effectivement à un résultat des négociations par rapport aux contraintes que je viens de vous présenter. Alors on se retrouve avec un détail maintenant qui est bien supérieur à celui qui existait. Vous avez destirets dans les autres éléments c'est que cespoints ne sont pas abordés. Donc, pour essayer d'arriver à un canevas, j'ai pris tous les points qui existaient… donc on aurait pu supprimer ces différents points de ce tableau, mais… ils ne sont pas abordés.

C'est plus lisible. Comme ça on voit ce qui n'est pas abordé, justement. Est-ce qu'il n'y a pas une volonté de la maison de mettre en avant plutôt le lyrique, plutôt son orchestre, plutôt… Il n'y a pas que des contraintes.

‖Je crois que le programme d'une saison doit être le reflet d'un équilibre sur les missions telles qu'elles existent. C'est vrai que, ce qui structure, c'est la programmation lyrique. La particularité de la programmation lyrique ici est, au-delà de ce souci de réellement s'appuyer sur ce qui est défini dans le cahier des charges, c'est-à-dire la création lyrique contemporaine, la représentation d'un ouvrage lyrique baroque ou d'une période très baroque, ne doivent pas être des choses que l'on assume

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

de manière pesante, mais doivent être intégrées à une programmation. L'histoire de cette maison est liée à trois phases, à ce qui s'est passé durant les 30-40 dernières années. Jusque dans le milieu du début des années 70, le Grand théâtre de Bordeaux, puisqu'on ne parle pas d'opéra, puisque c'est le lieu qui identifie… Le Grand théâtre de Bordeaux a une programmation classique telle qu'elle existe sur la majorité des villes, avec encore un ballet, qui est utilisé sur des ouvrages, qui doit faire 2-3 représentations par an parce qu'il existe, mais il n'y a pas véritablement de développement. Il y a une programmation qui peut être ouverte sur la création contemporaine, il y a eu des ouvrages qui ont été montés là, c'est vrai que ce n'est pas un enjeu, c'est le directeur qui a des envies, mais ce n'est absolument pas une attente de la ville qui veut aller dans ce sens. En 1973-74, à cette période-là, le Grand Théâtre va être confié à Gérard Boireau, qui est un directeur qui s'est illustré essentiellement dans l'opérette et qui va donner une coloration un petit peu particulière à la programmation, qui restera sur les mêmes bases, mais avec une présence beaucoup plus forte d'ouvrages légers. Il y a un lien particulier entre un couple de chanteurs qui, à l'époque, sont considérés comme des stars de l'opérette : Marcel […] et Paulette Nerval, et qui viennent jouer régulièrement ici. On est sur quelque chose qui correspond tout à fait à ce qu'attendent les Bordelais avec un rythme de spectacle où la notion de distribution n'est pas toujours recherchée avec les meilleurs interprètes et avec des montages qui se font rapidement. Il y a un nombre d'ouvrages qui est présenté et qui est beaucoup plus important que maintenant. À la disparition de… dans les années 80, la Mairie décide de se séparer de Roberto Benzi, qui est un chef dont vous avez entendu parler […] — même s'il va nous retrouver, car il va diriger l'orchestre à Saint-Jean-de-Luz pour le mois de septembre —, et donc Roberto Benzi est remercié par la ville de Bordeaux, suite à un différend avec les musiciens, et la ville choisit Alain Lombard. À l'époque il faut bien mesurer, ce que je n'ai pas dit, c'est qu'il y a le Grand théâtre et l'orchestre. Il y a deux entités qui sont deux services municipaux différents, amenés, bien entendu, à collaborer puisque l'orchestre doit des services à la maison, dont, bien entendu, tous les accompagnements de tous les ouvrages. Même si c'est la même entité qui gère les deux services, vous prenez, sur les gestions de chacun d'entre eux qui sont différentes et on est sur un modèle qui ressemble assez à ce qu'est le cas de Strasbourg aujourd'hui : entité grand théâtre d'un côté, entité orchestre de l'autre, et une saison musicale qui existe d'un côté et une saison lyrique à la marge de l'autre. En ce qui concerne l'arrivée d'Alain Lombard, très rapidement apparaissent deux facteurs qui vont entraîner des décisions : les travaux de rénovation du Grand théâtre, d'une part, et d'autre part l'arrivée du départ à la retraite du précédent directeur Gérard Boireau. À ce moment-là la ville confie la direction artistique du Grand théâtre à Alain Lombard, et Alain Lombard va regrouper sous sa même autorité les deux services. L'orchestre prend, quelque part, le pouvoir sur le Grand Théâtre. C'est à cette époque que compte tenu des travaux et du type d'ouvrages, lyriques, que souhaitaient monter Alain Lombard, la ville va lui consacrer le Palais des sports en y effectuant quelques travaux d'aménagement acoustique pour que puissent se dérouler à la fois les concerts symphoniques, avec l'orchestre dans le hall, dans toute sa dimension, ce que ne permet pas d'accueillir le plateau, du Grand Théâtresurtout pour des ouvrages qui doivent accueillir tout le monde, car on ne peut pas caser tout le monde sur le plateau, c'est vrai il est grand, il est profond, mais le volume de la salle ne permet de restituer correctement les œuvres symphoniques du 19 et du 20e – c'est une salle qui effectivement n'a pas été conçue pour cela. Donc c'est pour ça qu'Alain Lombard choisit le Palais des sports. En choisissant le Palais des sports, il en fait également un lieu qui va permettre de se substituer au Grand Théâtre pendant les travaux et la présentation d'un certain nombre d'ouvrageslyriques avec un souci de mises en scène amples […]. Donc, va s'ouvrir une période qui va amener des besoins de plus en plus importants et d'autant plus importantsque notamment que le budget consacré au Grand Théâtre était de plus de 23 millions d'euros, ce qui ne correspond pas à l'ensemble des subventions d'aujourd'hui. Donc on est sur un budget trop important pour la ville ce qui fait que dès '93 la ville commence à réduire ses financements et va se séparer d'Alain Lombard. C'est à ce moment-là qu'ils feront appel à Thierry Fouquet qui venant de Paris et avec un cahier des charges — que lui impose la ville — particulier qui est en gros de faire plus pour moins cher. Et c'est effectivement ce que fera Thierry. Donc, développer les activités, mais avec un budget qui va être énormément réduit. Développer les activités, Thierry va développer le ballet, d'une manière importante. C'est vrai que, Alain Lombard l'avait développé d'une manière importante en faisant venir Paolo Bortoluzzi, de manière importante par rapport à ce qu'il était

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

auparavant. Au temps de Gérard Boireau il n'existait pas en tant que tel. Là c'est vrai que l'arrivée de Paolo Bortoluzzi avait permis d'avoir une dimension plus importante du ballet, mais c'est vrai que Thierry, qui avait été à la direction de la danse à l'Opéra [de Paris] va davantage encore organiser la place du ballet à l'intérieur de la maison. Il va aussi retravailler sur l'esprit des programmations lyriques. En s'attachant à monter un nombre d'ouvrages qui va être plus important et surtout à développer des séries, des séries plus longues. Je pense que, aujourd'hui, si on regarde, les saisons, on est une des rares maisons pour ne pas dire la seule, ou presque, qui fait des séries, pas systématiquement de dix représentations, on n'ena pas les moyens, puisqu'à chaque représentation supplémentaire on perd énormément. On a été critiqués gentiment sur le fait qu'on n'aque six représentations de *Carmen* à la rentrée, mais c'est vrai qu'on a dit qu'on ne pouvait pas faire les 4 supplémentaires que souhaitait tout le monde, à la fois par rapport à la nature du spectacle et sur le titre qui est très mobilisateur, à partir du moment où on a fait sur un exercice budgétaire 2010 déjà dix représentations de la Flûte enchantée, douze de *West Side Story*, on se retrouve en ayant entre guillemets à avoir utilisé nos capacités budgétaires. Donc on ne fait que six représentations de *Carmen*. Mais, l'idée qu'au travers de cela, d'ouvrir avantage la maison à d'autres publics. Ne pas se contenter d'un noyau d'abonnés qui vont prendre les places et par ce biais-là qui vont renouveler les publics. Cette démarche a été […] de la part de Thierry et ça fait un des éléments importants. Parallèlement à cette démarche, il y a deux, un autre volet que va mettre en place à cette époque-là Thierry, qui est un volet qui va s'élargir sur […]. Programmation qui va s'ouvrir sur le théâtre, à l'époque, au démarrage. Moi je suis à l'époque, dans la maison d'en face, le théâtre national Bordeaux-Aquitaine, et je ne regarde pas ça, forcément, avec un œil très content. Et puis surtout une programmation musique du monde et surtout jeune public qui n'existait pas en tant que telle. Et il va recruter un certain nombre de personnes qui vont prendre ça en charge. L'héritage […] Thierry, il y a une autre salle de spectacle qui s'appelle le théâtre Femina, qui se situe en plein centre-ville, et qui était un établissement privé, qui est toujours un établissement privé, mais loué depuis quelques années par la ville pour développer l'activité d'ouvrages légers, en[…] l'activité des opérettes. Au moment où Alain Lombard avait pris la direction du Grand Théâtre, il avait dit qu'il ne s'occuperait absolument pas de ce répertoire. Comme il y avait une [...] très forte dans cette ville, il n'était pas possible, du jour au lendemain, de ne plus satisfaire ce public-là. Donc, une association avait été constituée pour s'occuper d'une programmation opérette à l'intérieur de Femina. Et dans l'héritage dont Thierry va bénéficier, il y a effectivement cette maison qui est à l'époque louée et gérée par le […] qui accueille les opérettes et cette programmation un peu différente que j'évoquais et qui explique pourquoi cette programmation s'est faite. Au fil du temps, Thierry va être confronté quand même à des réalités qui sont celles de devoir, compte tenu d'une stagnation des moyens réels, recentrer les activités sur les fondamentaux. Donc, pourquoi parce que, d'abord, après avoir énormément baissé, les moyens dont il dispose vont stagner pendant plusieurs années. La ville est principal subventionneur, à l'époque on est toujours en Régie directe, et est celui qui apporte les aides les plus importantes non seulement les a diminué, mais il n'y a aucune réactualisation de ces aides. Dans ces conditions, il va falloir réduire et non seulement jusqu'à la constitution de la Régie personnalisée en 2001, mais j'y ai contribué quand je suis arrivé dans cette maison en 2004. Donc, le premier volet qui est supprimé c'est les programmations je dirais théâtraleset autres qui étaient faites. Est maintenu le volet jeune public et sont maintenus dans un premier temps les programmations liés aux opérettes et aux autres ouvrages lyriques. En même temps, mais par contre, le souci d'ouvrir toujours la programmation lyrique par le biais de ces séries plus longues reste affirmé, il n'y a absolument pas l'idée de se reconcentrer entre initiés, mais toujours d'avoir une ouverture au plus grand nombre. Dès l'arrivée de Thierry, la ville et lui engagent un certain nombre de négociations avec le ministère de la **C**ulture pour aboutir en 2001 à cette première labellisation d'opéra national. C'est effectivement pour la maison indispensable, parce que, comme je vous l'ai dit, la ville n'augmente pas du tout, c'est vrai, l'apport que va garantir l'opéra national, apport en augmentation régulière, qui va permettre à la maison de continuer de se développer d'une certaine manière c'est vrai, mais surtout à maintenir son rang compte tenu du niveau d'emplois qui est très lourd à l'intérieur de cette maison, avec un nombre d'artistes permanents qui était supérieur à 200, à l'époque, en 2001, on se retrouve avec quelque chose qui est de l'ordre de 210 emplois en caractère d'artistes permanents, bien entendu, supérieur à ce qui existe dans aucune autre

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

maison, en une seule entité en dehors de Paris, de l'Opéra de Paris et des Orchestres de Radio France, je laisse de côté les Parcs de loisirs. Donc, c'est le fruit d'une histoire qui n'a pas tenu compte des capacités de la ville. Car non seulement c'est la ville qui, effectivement, supporte le plus d'artistes, mais si on regardeproportionnellement sur le nombre d'habitants on se rend compte que l'impact sur les dépenses communales est conséquent. Donc la nécessité de rééquilibrer avec la participation de collectivités publiques autres, la Ville prioritairement, la Régionet l'État, ensuite, les départements n'ont pas suivi, s'impose effectivement.

Et la Région arrive quand, dans cette histoire ?

‖Alors la Région a toujours été là, autour de l'orchestre. C'est autour de l'orchestre que se font les subventions. Et la Région a trouvé sa place au sein de la convention opéra national de par son financement qui n'est plus limité uniquement à l'orchestre, mais à l'ensemble de l'opéra national. « Opéra » est le nom que choisit Thierry Fouquet pour se distinguer de la notion de Grand théâtre et sur cette évidence qu'il a lui constaté en arrivant c'est qu'il ne s'agissait pas de gérer uniquement un bâtiment qui était le Grand Théâtre, aussi emblématique soit-il, mais il y avait aussi le Palais des sports et la salle Femina. Donc c'était l'ensemble qui regroupait pour lui la notion d'opéra. Donc on d'abord l'Opéra de Bordeaux, 2001 Opéra national de Bordeaux avec la signature de la convention avec le fait qu'arrivent d'autres partenaires et en même temps, au 1er janvier 2002 de l'autonomie financière et juridique avec la Régie personnalisée.

J'allais dire parallèlement à cela, mais ce n'est pas tout à fait parallèle aussi, il y a eu, parce qu'on parle beaucoup de la ville, du théâtre et de l'opéra, mais on sent bien qu'il y a une offre culturelle globale dans la ville qui est gérée par la ville, et qu'il y a un plan, même on le voit dans les années 1990, du coup je ne sais pas si c'est à la fin ou au milieu des années 90, il y a un plan d'urbanisme où on demande à l'opéra, d'être au centre d'un dynamisme culturel. Il y a quand même une demande sur la maison…

‖Oui et non. Oui et non. Il y a effectivement deux temps sur ce qui se passe pour la maison. Il y a jusqu'à la réouverture du Grand Théâtre, c'est-à-dire 1992, on le voit bien avec la Flûte enchantée, et cette affiche-là, on est là sur quelque chose qui est assez singulier qui et effectivement les choix d'un Maire, Jacques Chaban-Delmas, — vous le resituez ? — , qui a une intuition de ce que pouvait jouer, dans l'image de la ville, la culture. Je crois que c'est le premier maire d'une grande ville qui a eu, non pas une politique culturelle, je ne crois pas qu'il y ait de politique culturelle à ce moment-là, mais de réelles intuitions culturelles. La première de ces intuitions c'est quand il arrive là, à Bordeaux, juste à la fin des années 40, donc dans un climat de reconstruction, il va créer le Mai Musical, il va créer, il va favoriser une manifestation qui va être emblématique de la ville pendant plusieurs décennies, parce que ça a duré, pratiquement, presque une cinquantaine d'années, qui était le Mai Musical. Le Mai Musical c'est un festival qui avait lieu à partir du Grand Théâtre, et qui se diffusait sur les châteaux et un certain nombre de sites du bordelais et qui accueillait une programmation, qui était une programmation qui était assez large, allant bien sûr du lyrique, mais aussi des récitals, des concerts et aussi du théâtre et des représentationsde danse, basée uniquement sur du répertoire, en général classique, et des noms prestigieux. On avait là quelque chose qui ressemblait, avec une dimension lyrique qui n'avait rien à voir bien entendu, à Aix en Provence. Il y avait l'idée d'un festival, qui, à un moment donné, qui était utilisé comme outil de développement, de développement à la fois en termes d'image, notamment touristique. Et donc le Mai Musical est un des premiers festivals qui ait eu lieu en France et qui a eu une image très forte pendant de nombreuses années. À cette occasion, par exemple, on l'oublie, et là aussi dans le même souci d'intuition, les premières grandes expositions ont été réalisées à Bordeaux, à la Galerie des Beaux-arts. Du type impressionniste, les préraphaélites, toutes ces idées qui sont maintenant dans toutes les villes, j'affirme que Bordeaux a été la première à les développer et c'était pendant le Mai Musical et ça se déroulait pendant tout l'été. Ça, c'était la première des intuitions. La deuxièmeintuition, enfin dans cette même idée d'intuition, ça été la mise en place en 1964, sur proposition, car c'est lui qui a retenu l'idée, d'un festival d'art contemporain, qui s'appelait [**S**igma], qui a duré lui aussi pendant trente ans, notamment j'y ai travaillé pendant longtemps, et si vous interrogez les Bordelais, sur leur rapport au spectacle vivant contemporain, ceux de ma génération, y a pas que la génération, ceux un peu plus jeunes aussi, pas de vingt ans,car il y a maintenant 15 ans que ça s'est arrêté, ça s'est arrêté en queue de poisson, dans de mauvaises conditions, ce festival s'est trop asphyxié

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

notamment à la fin, il n'avait plus les moyens de ses ambitions. Dans les années 70, tousvont dire qu'ils ont la nostalgie de ce moment-là qui était un moment absolument fort. À partir de ces deux intuitions, un festival classique, un festival d'art contemporain, l'autre intuition de Chaban-Delmas, ça va être, ça passe aussi par la confiance d'autres personnes, toujours, derrière chacun de ces projets vous trouvez une personne [il les nomme]. Là il y a un lien assez fort qui s'est fait autour de cette personne […] un autre avec un centre concentré autour de l'architecture […] centre contemporain qui vont faire de Bordeaux pendant quelques années, le lieu incontournable des grandes expositions contemporaines en dehors de Paris. …]. De ces rencontres avec ces personnes, de la mise en place de ces festivals et de ces structures, se dégagentces intuitions. L'arrivée de Benzi, Chaban est resté pratiquement 50 ans à la mairie de Bordeaux, donc Benzi c'était lui, c'était une autre de ces intuitions. Quand il engage Benzi il engage quelqu'un dont l'image était également très forte de jeune chef prodige, le remplacement de Benzi par Lombard, là aussi c'est un choix d'hommes, mais tout ceci, ne fait pas forcément une politique culturelle. Entendons-nous. Il y a un budget culturel de la Ville de Bordeaux qui au fil des années va « coporter » ces différentes initiatives qui vont exploser de façon énorme. Quand Lombard décide de passer l'orchestre de 90 à 120 musiciens, quand il demande de créer un corps de ballet, de créer un théâtre permanent, tout ceci va créer des charges qui sont relativement importantes, mais qui ne sont pas du tout misesen perspective. Quelleque soit la qualité des intuitions, et je pense que Chaban ne s'est pas trompé au niveau des personnes, je serais le dernier à critiquer Alain Lombard qui aimait les ouvrages importants […], ce n'est pasune critique c'est un constat par rapport à son profil, mais la qualité de chef et de porteur de projets d'Alain Lombard pour moi est indéniable, sauf que ce n'était pas à l'échelle de la ville. Et personne dans l'entourage de la ville, n'était en mesure dans l'entourage du maire dans lequel a joué un rôle non négligeable son épouse, Micheline Chaban-Delmas, qui a été à partir des années 70, de fait, sa conseillère culturelle, mais il n'y avait personne techniquement au sein de la ville qui était en mesure de prendre l'aune de tout cela. La meilleure preuve : il n'y avait pas d'adjoint à la culture. Il n'y a pas eu d'adjoint à la culture jusqu'à la fin des années 70 où il y a eu un conseiller à la culture. Un conseiller ce n'est pas un adjoint. C'est toujours resté du domaine réservé. Quand Chaban-Delmas arrive à la fin de son mandat, il a cet acquis-là, mais il n'a pas une politique culturelle. Il se retrouve avec des structures très lourdes. Je fais une petite parenthèse. Il s'est fait, entre guillemets, imposer un centre dramatique national alors que vers 1986 normalement Bordeaux aurait dû avoir une structure de ce type beaucoup plus tôt si on regarde l'équilibre démographique. […] Chaban-Delmas considérait que la culture c'était à la ville de la porter et le souci de trouver des financements nationaux n'était vraiment pas sa préoccupation. Cette politique qui se fait sur la base d'intuitions fortes, justes, n'était pas structurée sur une vision d'ensemble et notamment sur l'analyse de ses coûts. Ce que va trouver le successeur, le maire actuel Alain Juppé. Alain Juppé va trouver un terrain dans lequel il faut réduire la place de la culture sur le budget de la ville. Des décisions sont prises : Alain Lombard s'en va […] s'en va […] le festival Sigma sera dans les faits petit à petit étranglé et disparaîtra en 1996. Le CAPC [musée d'art contemporain de Bordeaux] est transformé plutôt, on va dire que la dimension muséale du CAPC va prendre de l'ampleur par rapport à la notion de centre d'arts plastiques avec cette notion de capacité à créer des événements et de grandes expositions, et il fait appel à Thierry Fouquet pour l'opéra. Mais dans un souci de gestion, pas de développer un projet culturel. La ville va se doter d'une direction des affaires culturelles, qui existait, mais qui était jusqu'alors confiée à un fonctionnaire issu du sérail qui n'avait absolument pas la formation, je dirais la culture de base qui lui permettait d'assumer de manière moderne son poste, Alain Juppé va se doter d'undirecteur qui correspondra à d'autres enjeux et d'autres capacités. Depuis, on a une politique culturelle, mais dans laquelle la ville va se trouver d'abord confrontée à cette notion de gestion d'une pénurie et dans l'incapacité de structurer un projet avec des moyens et puis avec une priorité qui va être donnée à la miseen place d'événements plutôt qu'à être sur un travail sur le quotidien ? Vous l'avez abordé, mais les enjeux ne sont pas moins liés : l'enjeu que s'est fixé le Maire en arrivant est l'urbanisme, et changer l'image de la ville. Pari, enjeu qu'il gagne parfaitement et c'est que Bordeaux a énormément changé,d'une manière qui est toute respectueuse de ce que Chaban avait essayé de faire, mais ce à quoi il n'est pas parvenu, notamment la rive droite où Chaban avait tenté d'investir un certain nombre de projets, mais rien n'a totalement abouti […]. Et donc ce choix de travailler avant tout sur l'urbanisme et la place de la culture n'est pas… C'est la priorité du Maire. La priorité absolue. Tandis que la culture ne l'a

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pas été. Sauf dans le cadre d'un événement qui s'appelle Evento qui a eu […] ?

Et la maison comme centre de la ville ? **Un opéra c'est souvent vu comme ça, non** ? **Ça n'a pas été vu comme ça** ?

‖Non. Non, je crois que la ville a conscience que nous continuons à peser très lourd sur son budget et…

Donc autant s'en servir ?

‖Non, ce n'est pas ça que je voulais dire. Je regrette qu'il n'y ait pas de… que nous ne soyons pas dans une position... par rapport aux attentes que je pourrais avoir, et je suis sans doute trop impatient, et c'est sans doute eux qui ont raison, mais dans les faits, si on regarde 10 ans après, oui, la maison est là, fonctionne, sans qu'elle soit pour autant forcément mise en avant comme on pourrait l'imaginer. Moi je regrette effectivement que la ville ne fasse pas un choix clair sur cette structure. Soit, elle n'est pas effectivement à la taille de la ville et là il faudrait envisager de la resserrer, de resserrer ses ambitions, et de resserrer les moyens qui lui sont donnés, et là sur les moyens je veux parler du personnel, parce que là on arrive effectivement à faire une analyse de ce qui est… Soit on l'amène au cœur du projet de la ville. Or c'est évidemment ceci que je souhaiterais apporter. Il y a effectivement un débat important qui existe à Bordeaux sur l'attractivité culturelle de la ville. Toute cette intuition de la part de Chaban-Delmas à l'époque est devenue aujourd'hui une évidence, un enjeu pour chaque maire. Les maires savent très bien la place que la culture peut avoir. Juppé le sait parfaitement et donc quand je parle de son souci d'avoir un événement on voit bien que cette dimension... Mais, les approches sont effectivement différentes. Bordeaux se situe entre deux villes qui […] chaque fois que l'on parle de la culture à l'intérieur de la cité ? La première c'est Bilbao et le Guggenheim. C'est clair et net, au-delà du Guggenheim, et parce que le Guggenheim a eu un rôle essentiel pour la culture, il a eu un rôle aussi sur l'urbanisation de la ville et le changement de la ville va bien au-delà du bâtiment proprement dit. Mais tout le monde est comme une […] autour d'une lumière : « et Bilbao et Bilbao… quand est-ce qu'on fait un Guggenheim ? ». Il y a ça. D'un autre côté, et dans un autre esprit, il y a Nantes. Qui a une image qui est beaucoup moins tournée vers l'extérieur, enfin amener des gens de l'extérieur, avec les gens qui viennent visiter un musée et tout ce que ça génère, bien entendu, mais qui a choisi de faire une politique culturelle très professionnelle, je dirais. D'ailleurs ça fait longtemps que je ne l'ai pas vu, Jean-Louis Bonnin, qui était le directeur du développement culturel de la ville de Nantes qui est maintenant conseiller d'Ayrault, qui a pris un tout petit peu de distance, mais qui a été un des architectes de ce qu'est une politique culturelle. Personne ne peut nier qu'il y a une politique culturelle, basée sur une analyse des moyens, sur du flair, des initiatives, l'accumulation d'événements… Il y a quelque chose qui se développe autour de Nantes et qui reste un exemple. Et Bordeaux est, effectivement, entre les deux. Ouvrir la boite à idées pour voir comment on change il y a bien entendu [une chose] qui va, comment dire, trancher le débat dans les prochains mois, les prochaines années, qui sera de faire le centre culturel de […] qui va doter cette ville d'un endroit qui soit un lieu emblématique nouveau capable de cristalliser la venue de gens et d'avoir un rayonnement international. Et donc aujourd'hui ce choix et fait, et je le trouve tout à fait normal, légitime. Mais quand ce choix était repoussé, c'est vrai que l'idée de faire à tout prix, un pôle culturel différent alors pour moi il y avait trois endroits sur lesquels la ville pouvait s'appuyer tout simplement si elle voulait lui consacrer des moyens. Le Grand Théâtre […] quoiqu'on en dise, pour moi il y a deux lieux emblématiques à Bordeaux : la Place de la Bourse, évidemment, et le Grand Théâtre. Après, il y a […], c'est une des plus belles en France, mais voilà, c'est ce lieu **!** Donc, un lieu qui était fermé, comme l'été, et pour lequel, comme on vous l'a expliqué, on a mis en place maintenant ces expositions parce que, on ne veut pas ne faire que les ouvrir à la visite. On pourrait se contenter de les ouvrir uniquement à la visite. Ce qui est important c'est [...] qu'on est un patrimoine vivant, et un des rares lieux qui ait conservé sa vocation.

Même les églises, les églises pour beaucoup ont perdu leur vocation ou ne l'ontplus comme elle l'était autrefois. Nous, nous revendiquons que nous continuons à assumer (il donne despetits coups sur la table pour scander le propos) dans ce bâtiment, ce qui était sa vocation au départ. On n'a pas réhabilité un entrepôt pour en faire du théâtre, même si j'aime bien cela aussi, mais là, moi, ce que je trouve exceptionnel, c'est de dire ce bâtiment a été fait pour ça et maintenant (coup), 230 ans après, on continue à y faire la même chose.

Donc vous créez des actions, des activités, qui rappellent ça aux gens, qui rendent visible cette idée.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

‖Donc, on veut que les gens regardent ça et disent que oui, y a du monde, y a de choristes, les danseurs, les musiciens, et c'est ça, c'est un lieu pour eux et pour vous. Donc, moi c'est vrai que j'aurais imaginé de faire événement de dire […] faire un festival baroque, par exemple. Je crois que tout Maire […]Ou, redonner les moyens de faire des expositions aussi importantes que du temps de Jean-Louis […]. Mais ce ne sont pas ces choix qui ont été faits par la ville.

Est-ce qu'il n'y a pas, au fond, je ne sais pas, j'y pense comme ça, une tension, pas nécessairement négative, mais, entre art contemporain et tradition ? Ce n'est pas un choix qui est fait entre les deux ?

‖Non, je ne crois pas. Moi j'ai travaillé pendant très longtemps pour le festival d'art contemporain, il n'y avait pas de tension, on s'ignorait simplement.

Il n'y a pas de la part de la ville l'idée d'afficher plutôt que, par exemple, l'opéra, l'art contemporain ?

‖On est plutôt dans le syndrome de tout dirigeant politique qui est le syndrome des présidents de la République qui est d'avoir un musée à son nom. C'est une chose qui ne sera jamais dite, mais...

Ce n'est pas entre les arts, mais d'abord l'idée de créer quelque chose de nouveau.

‖Après, notre maire est excessivement cultivé. Mais je crois qu'il est un ancien étudiant d'hypokhâgne, donc c'est quelqu'un qui a au niveau des livres un rapport intime à la culture qui structure son intelligence, ses capacités, etc. Je ne le vois pas comme quelqu'un effectivement de [simple d'esprit ?]. Je crois que ce n'est pas là où il s'est constitué sa base […] qui est davantage un rapport à l'écrit, et donc ce n'est pas la même chose.

Deux choses : les archives, donc la mémoire de la maison. Il y a un portail qui est en cours d'élaboration, vous avez changé votre site internet et on voit bien la volonté de rendre visibles les activités de la maison… Tout ça génère aussi de l'activité à l'intérieur de la maison, la production de documents… À quel moment vous est venue cette idée de sortir de l'artisanal et de créer des documents pouvant être archivés, transmis ?

‖Il n'y a pas de tradition d'archivage dans cette maison. C'est clair, c'est net. Qu'est-ce qui peut l'expliquer ? Je n'en sais strictement rien. Les changements éventuellement […], l'idée qu'il n'y avait pas de bibliothécaire en tant que tel, je ne veux pas parler d'un archiviste, mais simplement un bibliothécaire qui joue ce rôle-là. C'est vrai, je crois, pour les uns et les autres qui sont arrivés dans cette maison, je suis le dernier arrivé, c'est quelque chose qui est frappant. Je le dis d'autant plus que j'ai toujours travaillé sur des structures, prenons par exemple la première dans laquelle il y avait un souci maniaque de l'équipe de conserver, de conserver, tout, et aujourd'hui il y a un petit enjeu pour retrouver ces archives avec la ville de Bordeaux, mais il y avait effectivement cette dimension qui existait et qui pour moi me semblait évidente, normale. Et là, en venant ici, non, il n'y a rien. Et là je découvre effectivement, que les choses ont été étayées à droite à gauche… peu versées aux archivesmunicipales dont ç'aurait été bien évidemment la vocation. Tout ce qui a existé dans cette maison aurait dû systématiquement partir vers les archives municipales. Mais il n'y a eu aucun mouvement. Donc, quand je suis arrivé, on a effectivement essayé avec les archives municipales de commencer déjà à voir ce qui reste dans la maison et de voir ce qu'on pouvait leur donner. On a transféré un certain nombre de choses, on a mis en place un certain nombre de choses. On est resté de ce point de vue et notamment je parle de tout ce qui est intéressant immédiatement pour quelqu'un qui veut voir l'activité de cette maison… Mes documents administratifs, nous avons aussi des obligations légales, réglementaires **!** On est resté un petit peu au milieu du guet, parce qu'il faudrait qu'on dégage au moins un temps partiel pour… un emploi, et donc on ne l'ait pas fait, donc on classe, on organise, et je me dis à un moment donné on va reverser, mais faut qu'on trouve le temps avec des gens pour aller faire ce […]. Donc, comme je l'ai dit on a commencé à travailler sur cette question quand je suis arrivé dans la maison avec les archives municipales, ce qui est quelque part satisfaisant parce qu'on a quelque part […] et il se trouve qu'on a eu depuis entre-temps la proposition de quelqu'un de travailler plus spécifiquement sur cette première mission qui est la reconstitution des saisons au jour le jour depuis l'origine. Donc, nous n'aurions pas eu cette proposition faite par cette personne je ne suis pas sûr que nous aurions fait […]. Donc, je crois que, il y a une sensibilité générale de débloquéeet puis le fait qu'on a cette personne dont le profil me semble en effet correspondre à cette tâche-là. Et voilà comment on est passé au dernier conseil d'administration à

démarcher, négocier sans appel pour prévoir en quatre ans ce travail-là qui est un investissement.

On voit dans d'autres milieux une montée de ce qu'on appelle la textualisation des pratiques, où on passe son temps à écrire, à décrire ce qu'on fait, à produire des documents, des rapports sur ce qu'on fait, etc. On dit que les métiers ont changé, qu'on n'**est moins dans le faire que dans l'explication et la justification de ce qu'on fait. Avec la convention, les demandes d'évaluation, de rapports, l'introduction d'indicateur, etc., quelque chose a-t-il changé, on se dit que peut-être ce phénomène est-il rentré dans la maison ?**

‖La convention nous oblige à mettre en œuvre des indicateurs que nous n'avions pas. Et c'est Lyon, en fait, on est sur les indicateurs de Lyon, et on se retrouve […] pas demandésà partir du moment où nous ne les avions pas. À partir du moment où on ne nous demande pas de rapport d'activité on ne fait pas de rapport d'activité. Mais il est clair que, on se trouve dans des organisations qui sont beaucoup liées dans leur quotidien, non pas à une structuration intellectuelle, « on fait ceci comme cela comme on devrait le faire », mais on est en réaction avec... Alors, maintenant, on a ces indicateurs qui moi ne me posent aucun problème à produire, ni sur des états d'âme éventuels... non, je trouve que c'est tout à fait naturel. On a de l'argent public, que l'on renvoie des éléments qui soient à même de commenter, d'expliquer et tout ça, je le demanderais de la même manière. Et je trouve tout à fait légitime qu'on nous demande ces indicateurs. Surtout qu'ils ne sont pas très compliqués à mettre en place. Je vais vous donner ce qu'on a fait l'année dernière, et on va faire la même chose cette année… Alors ça (il me montre le document), d'une manière générale, la question des indicateurs… Donc on a fait 2008-2009, c'est la première fois qu'on le faisait, c'était lié effectivement à la mise en place de la nouvelle convention. C'était pas, ce document n'était pas une obligation en soi, mais il nous a semblé intéressant, parce que le coût de fabrication est négligeable, de le formaliser un petit peu et d'avoir cet élément-là, et dans lequel vous aurez la fin du rapport les indicateurs tels qu'ils figurent sur la convention.

Vous êtes la seule maison à faire ça ? Du moins à le publier.

‖Alors, je crois qu'on est la seule maison, à le publier en tout cas. Notre problème, enfin, notre problème... La difficulté que posent les conventions opéra national serait qu'il y ait, ce serait logique, ces indicateurs de toutes ces maisons, des indicateurs diffusés, du moins en partie. Peut-être que Lyon le fait, ils en ont l'obligation, mais je n'en sais rien, je n'ai pas les chiffres... Et puis Lyon ne sait peut-être pas qu'on le fait de cette manière-là **!** Parce qu'on est sur des niveaux de travail en commun qui, au niveau de l'opéra, est loin d'être satisfaisant. Pour moi qui viens du théâtre, en général, c'est vrai que, une structure professionnelle avec une équipe importante, ou il y avait un travail collectif beaucoup plus important. Alors, depuis l'arrivée de Laurence [Lamberger-Cohen], on a un changement total du paysage avec ce que Laurence impulse. Et le travail qu'a fait Laurence est formidable. Par rapport au temps qu'elle a eu et aux moyens dispensés, c'est formidable. Ce qui est dramatique pour moi, quand on voit la qualité de ce travail, de ce qui a été mis en place, il faudrait être en capacité de lui donner vraiment les moyens d'aller au bout de ce qu'elle est capable, pas toute seule […], de mettre en place. Par exemple cette question des indicateurs, on a commencé à travailler avec elle, et elle a ouvert beaucoup de chantiers, et surtout elle n'a pas seulement ouvert les chantiers, elle est allée jusqu'au bout. Les chiffres qu'elle a obtenus sur les maisons d'opéra, même au niveau du Syndeac, alors qu'on y avait les moyens, on n'a jamais fait le travail qu'a fait Laurence... Même le ministère ne l'a jamais fait **!** Donc, sur ces échanges… Elle a ouvert un chantier sur la présentation des budgets et leur analyse sur des bases communes. J'espère qu'elle ira au bout de ce chantier, c'est indispensable. Autrement, on reste dans ce queje pense est une grande spécialité française qui est l'arbitraire, les décisions qui sont prises à […]. Qu'est-ce qui justifie la subvention de Lyon par rapport à celle de Bordeaux, par rapport à celle de Nancy, par rapport à celle de Montpellier, par rapport à celle de l'Opéra du Rhin ? Si vous me trouvez, dans le cadre de votre recherche, une explication, je vous féliciterai […] ! Mais c'est impossible, il n'y en a pas.

C'est en fait la première question que j'ai posée. On m'a dit : d'abord, y a pas de texte... Bon. J'ai cherché les critères… rien.

‖Moi j'ai proposé au Ministère...

On me présentait des récits individuels, chaque maison avait son récit…

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

‖Mais on ne peut pas avoir, face à un récit, avoir un État qui ne se contente que d'une réponse qui est liée à un récit ! Il faut qu'il y ait des éléments objectifs **!** Moi j'en ai donné un qui est bien entendu à notre avantage. Parce que quand on travaille on travaille bien entendu pour la maison dans laquelle on est… (sourire), mais cela dit, au-delà du fait que ça nous adonnait bien si ce critère était mis en place, je pense que c'est le seul objectif, j'ai bien réfléchi, qui devrait effectivement servir de référence de base, c'est l'emploi.

Oui, alors moi, c'est celui-là en tout cas que j'ai identifié.

De tous les financements de tous les orchestres, les maisons, collectivités locales et État, les disproportions sont colossales **!** Il n'y a rien à y mettre, aucune cohérence quelconque. Je dis ça c'est effectivement anormal, c'est effectivement anormal. Donc, moi je pense qu'un travail uni permettrait de reposer les questions. Ce dont il faut peut-être que vous preniez la mesure, vous avez pu prendre la mesure de Laurence, et à la fois la qualité de son travail, ce qu'il faut effectivement que vous ayez en tête – vous avez rencontré Dominique Ponsard ? (Oui, et Catherine Forest). Oui, qui est toute seule avec ses dossiers. Vous avez un ministère de la Culture qui est organisé d'une manière très singulière. Autant on peut trouver étonnant qu'il y ait plus de cent personnes dans une direction des affaires culturelles comme celle d'Aquitaine, peut-être un peu moins maintenant parce qu'il y a eu le transfert de compétences, l'inventaire est peut-être passé à la Région, mais enfin, il y a quelques années ils étaient plus d'une centaine de personnes. Quand on regarde la gestion du spectacle vivant, le nombre de personnes qu'il y aà Paris, -je ne suis pas retourné depuis la rue Saint-Dominique… on a plus de lien, j'allais beaucoup plus les voir, voir le Ministère quand j'étais au théâtre, maintenant… je trouve que par rapport aux masses qu'ils ont à gérer, par rapport à l'expertise et à leur qualité… moi les inspecteurs de la culture ont quand même mis deux ans à renégocier la nouvelle convention parce qu'on n'arrivait pas à avoir ce qui était prévu dans la convention de la part du ministère de la Culture. Sur les plus gros budgets quand même qui étaient donnés par l'État. Quand on donne, à l'époque 3.5 millions d'euros, ce n'est tout de même pas négligeable. S'ils avaient au moins la sagacité d'envoyer au moins une fois par an, trois jours, pas quinze jours, trois jours, pour voir comment ça se passe, poser un certain nombre de questions. C'est vrai qu'on a ce sentiment d'être en manque par rapport au ministère, encore plus vrai pour moi puisque je viens du théâtre, mais nous, celui qui était le plus à même de nous protéger des collectivités locales et du risque d'intervention que ces collectivités locales pour des raisons politiques étaient prêtes à nous faire subir, c'était l'État. On avait le ministère de la Culturequi, quels quesoient les changements politiques conservait une vision, et de personnes qui étaient en place, de qualité généralement était garante d'une objectivité d'une envie de développer autre chose que du chiffre, en s'intéressant à,non pas simplement à des statistiques,mais aux projets, aux aventures, avec un regard qui correspond en gros aux traditions. Mais effectivement, toute cette tradition était tenue par le ministère de la Culture. Et quand on regardait le nombre de personnes… c'est pour moi une administration qui est sous dotés. Et donc dans l'incapacité de se projeter dans des.., dans ce qui peut correspondre à une meilleure rationalisation, à une remise en cause, à une remise à plat d'un certain nombre de choses.

On sent un peu de bricolage, pas de façon péjorative, mais parce qu'on est dans le temps...

‖Oui, les choses se sont des choses qui se sont surajoutées, ce sont des mille-feuilles, c'est l'histoire.

Si vous permettez, on reviendra sur un certain nombre de ces questions lors d'un prochain rendez-vous. **La question de la gouvernance, des tutelles, du numérique. […] Je ne veux pas vous retenir trop longtemps.**

‖Oh, moi, j'ai du temps. C'est pour vous ! Pas de souci.

Alors, je rapporte ça avec moi. Merci !

‖Non, moi, c'est vrai que je regardais pendant très très longtemps cette maison et je ne pensais pas y travailler un jour, donc quand Thierry Fouquet m'a proposé de venir ici, j'étais au Théâtre national Bordeaux-Aquitaine, c'est vrai que j'en ai eu très envie parce que je savais que j'allais découvrir un univers que je ne connaissais absolument pas. Et je n'ai pas été déçu. Mais ce que je ne mesurais absolument pas, comme tous les Bordelais, je passais devant cette maison et je ne me disais même pas : tiens **!** C'est fermé encore aujourd'hui. Il était naturel que le lieu

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

soit fermé. Ça paraissait comme fermé, c'est tout, mais je ne mesurais absolument pas ce que voulait dire au quotidien le travail d'un opéra.

C'est vrai qu'on ne le sait pas. Il y a une sorte d'opacité aussi autour de ces maisons, amenées par l'histoire aussi.

‖Et moi je me bats pour réduire l'activité de cette maison auprès de Thierry, sans que ça se voie. Pour ça quand vous voyez les chiffres qui passent de cinquante à trente-cinq, oui, on a baissé, mais on a baissé en supprimant pratiquement l'opéra qui se faisait au théâtre Fémina, on l'a supprimé, toute l'opérette, là on en présente une par an, un ouvrage lyrique léger qui n'est plus d'ailleurs en soit une opérette, cette année c'était *Westside Story* quoi, dans ce cahier des charges, voilà. Mais la tentation de Thierry chaque fois qu'il voit quelque chose**…** Si vous avez d'autres questions à me poser, n'hésitez pas, vous avez mes coordonnées,c'est vrai qu'on a échangé. Vous repassez par Bordeaux ?

Je reviendrai vous voir, si vous avez un petit peu de temps pour moi.

‖Oui, je trouverai du temps, sans problème.

Cela m'aura donné le temps de regarder tout ça. Celui de cette année est en cours ?

‖Oui, celui de cette année est en cours de réalisation, on est en train d'avoir les chiffres, on a une petite difficulté, en fait pas une difficulté, on les faits les chiffres, à l'année et à la saison, c'est une difficulté pour nous, mais ça, c'est propre à toute la gestion d'avoir des exercices budgétaires sur l'année civile et des saisons.

Et tous ces rapports, entre les conventions, entre les évaluations, ce sont des choses qui sont accessibles ? **C'est publié ça ou si ça reste.. ?**

Ce qu'on essaie de tenir et qui est tenu par la convention c'est le comité de suivi donc le comité de suivi est l'endroit où normalement tout ceci devrait être débattu… Je crois que les comités de suivi auront à prendre leur rôle, au fil des années. Mais je pense que l'idée est très bonne et c'est une nécessité, je crois, on a besoin d'un regard extérieur qui nourrisse les discussions et les enjeux. Mais il faut qu'il y ait des allers retour. En ce moment on est plus dans une notion d'information du comité de suivique de retour qui nous soit renvoyé et qui puisse permettre de questionner, de re-questionner le projet par rapport à ce qui nous est demandé. Alors c'est vrai que pour nous, aujourd'hui l'enjeu maintenant va être l'ouverture de l'auditorium, donc, c'est à la fois beaucoup plus tard puisqu'il devait ouvrir en octobre 2009, afin, ça va relativement vite arriver, et là, on aura, au moment de l'ouverture de cet équipement le résultat d'une réflexion qui démarre aujourd'hui, qui va au-delà des projets qu'on a pu faire et déposer, mais qui va être effectivement sur comment concrètement on intègre cet outil dans la politique de cette maison, en termes de communication, de personnel.

Je vais vous laisser comme ça. Je vous remercie infiniment.

‖Oh, je vous en prie.

20 juillet 2010

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N° 5

Opéra national de Bordeaux
Direction des publics et du développement

Donc comment nous tentons d'être connus et reconnus ? D'abord il y a beaucoup de supports qui sont à notre disposition. La spécificité ou la difficulté de Bordeaux c'est d'abord le fait d'être un opéra national, mais c'est aussi le fait de posséder 200 artistes permanents, dont un Orchestre, l'Orchestre national de Bordeaux-Aquitaine, un chœur, le Chœur de l'Opéra de Bordeaux, et un ballet, le Ballet de l'Opéra de Bordeaux, et donc il faut à la fois rendre lisible l'institution, dans son ensemble, qui chapeaute ces trois forces artistiques, mais aussi chacune des ces forces artistiques pour ne pas la noyer sous l'identité Opéra national de Bordeaux, en particulier l'Orchestre Bordeaux-Aquitaine puisque c'est une entité qui a reçu son label national avant l'Opéra national de Bordeaux. C'est-à-dire que c'est à l'arrivée d'Alain Lombard en 1988 que l'Orchestre Bordeaux-Aquitaine, est devenu l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine et donc il a une identité propre jusqu'à ce que précisément Thierry Fouquet arrivé en 1996 crée l'Opéra de Bordeaux, devenu quelques années après l'Opéra national de Bordeaux, englobant les entités artistiques existantes dont l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine. Donc l'idée c'est aussi d'entretenir la pérennité et la lisibilité de l'identité de l'orchestre au travers de l'image de l'Opéra national de Bordeaux, l'enjeu est aussi de ne pas laisser entendre ou croire aux musiciens qu'ils sont devenus des musiciens de fosse, c'est-à-dire d'opéra, accompagnant les opéras, c'est-à-dire ayant perdu leur identité d'orchestre symphonique qui est la star de la soirée lorsqu'il se produit dans le répertoire symphonique. L'enjeu est donc un enjeu de statut, d'institution, mais il est aussi à la fois artistique et d'image et d'équilibre entre la lisibilité de l'institution Opéra national de Bordeaux et de ses forces artistiques. Alors quels sont les moyens qui sont mis à notre disposition pour tout cela ? Il y a bien entendu aujourd'hui, les comment dire, la communication on va dire traditionnelle, qui existe depuis très très longtemps et qui est à disposition et que tous les théâtres ont exploité, parfois depuis le XIXe siècle, c'est-à-dire des médias comme l'affiche, le programme du spectacle, les insertions ou la sensibilisation de la presse à l'activité de la maison, mais à ces médias-là s'ajoute aujourd'hui le siècle numérique et donc des moyens de communication au travers de nouvelles technologies en particulier du monde de l'internet. Donc évidemment, nous avons fait un très gros effort ces dernières années pour développer un site internet qui soit riche, qui soit vivant, qui soit utile, pour les spectateurs c'est-à-dire qui lui permette de réserver des places pour les spectacles, de trouver tout un tas d'informations artistiques, mais aussi pratiques, sur les tarifs, sur les heures de spectacle, sur la localisation, et donc ce média est aujourd'hui très important parce que pendant très très longtemps en terme de hiérarchie de vente de places le guichet était en tête, suivi du téléphone, suivi de l'internet, quand on a mis ce média en place. Aujourd'hui on a vu celui du téléphone a été très largement dépassé et on se retrouve avec des ventes par internet qui ont cru au point de se rapprocher des ventes au guichet. Ça a cru d'autant plus que nous avons mis des systèmes encore plus pointus en termes de gestion numérique puisqu'aujourd'hui on a la possibilité depuis deux ans d'imprimer chez soi des billets, c'est-à-dire d'avoir des billets dématérialisés, c'est-à-dire qu'on vient en imprimant soi-même avec son billet et qu'on n'apas besoin de faire la queue pour récupérer le billet quelque part et on va directement vers la salle où les contrôleurs sont équipés de petits scanners, de douchettes, qui permettent de lire les codesbarre des billets et donc de valider l'entrée du spectateur dans la salle. Dernièrement, il y a quelques semaines nous avons lancé une application iPhone qui permet au public de retrouver toute la programmation de l'Opéra national de Bordeaux, un grand nombre des informations que l'on trouve sur le site internet, l'actualité, grâce au système de géolocalisation possible, par lequel on peut repérer très facilement, les salles dans lesquelles nous donnons les spectacles, puisque nous donnons un grand nombre de spectacles à l'Opéra national de Bordeaux c'est une institution qui donne bien sûr de très nombreux spectacles à l'Opéra national de Bordeaux, mais aussi dans d'autres lieux, la quasi-totalité de la saison symphonique est au palais des sports, elle sera prochainement à l'auditorium de Bordeaux, qui sera situé bientôt près de la Place Bogotá, et puis il y a tout un tas d'autres lieux de spectacles, qui sont soit des salles partenaires, ou bien des églises et des temples où nous donnons une grande partie de notre programmation de musique religieuse, voilà, toutes ces salles sont repérées par le système de géolocalisation grâce à cette application iPhone et fonctionnant en coordination avec notre application. Donc le monde virtuel, le monde de l'internetest aujourd'hui pour nous considérable ;cela

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'autant qu'il permet une réactivité très importante que permet moins la communication papier. En un clin d'œil, un changement de distribution de dernière minute est intégré, alors qu'une fois que les affiches sont installées, les brochures sont publiées, on a n'a pas le temps d'agir en temps réel sur ces documents. Donc là, il y a, je veux dire il faut vivre avec son temps, il ya une volonté manifeste de, d'intégrer dans notre communication sur les nouveaux médias, cela nous donne une visibilité plus importante sur la Toile bien sûr, qui est une lisibilité plus importante auprès des populations plus jeunes. Puisque la consommation de la presse écrite, les documents en papier comme l'indiquent les difficultés de très nombreux journaux, on a plutôt nous tendance à gagner du public en développant les médias numériques et notamment à avancer beaucoup notre politique de sensibilisation vers les populations jeunes, qui utilisent de manière virtuose et quotidienne ces divers médias, donc on a une très importante augmentation du nombre de spectateurs qui réservent en réalité sur internet, qui sont des spectateurs qui sont pour la plupart à près de 50 % de nouveaux spectateurs. C'est-à-dire que 1 spectateur sur 2 qui achète un billet sur internet ce n'est pas un ancien spectateur qui a changé de mode de réservation, c'est un nouveau spectateur. Alors la difficulté pour nous aujourd'hui c'est de le faire revenir, une fois qu'il a acheté une place, c'est-à-dire qu'il n'est plus un nouveau spectateur, mais qu'il soit relativement fidélisé, sachant que le mode de consommation du XXIe siècle aujourd'hui est un mode de consommation dans lequel on zappe beaucoup et donc on prend peu d'engagements sur le long terme et donc c'est une gestion aussi, comment dire, qui est plus stressante, parce que le remplissage vient plus tard, donc plus proche de l'événement, ce qui est pour nous une habitude, des réflexes à prendre qui sont un tout petit peu différent. La notoriété de l'Opéra national de Bordeaux utilise ces médias-là, évidemment, mais il y a évidemment d'autres actions, qui sont menées et qui sont des actions non seulement artistiques, tu en as parlé probablement avec Gérard Lion, c'est-à-dire qu'une partie de notre programmation fonctionne sur des coproductions, des coproductions avec des théâtres importants, parfois européens, et des festivals prestigieux, comme ça a été le cas avec le Festival de Glyndebourne, puisque nous avons été le premier théâtre en France, à réussir à établir un partenariat avec Glyndebourne, donc ça a été une étape importante pour nous. Il y a aussi le fait que nos forces artistiques s'exportent au-delà de nos murs et tout cela est un très fort potentiel de développement de l'image de l'Opéra national de Bordeaux autant pour les spectateurs, j'allais dire, qui assistent aux spectacles donnés par nos forces artistiques à l'étranger ou ailleurs en France, mais aussi vis-à-vis des Bordelais qui constatent avec plaisir, comment dire, des bordelais responsables de la culture à Bordeaux, de la région, qui nous soutiennent aussi, qui constatent que l'Opéra national de Bordeaux a un rayonnement international, ou en tout cas, un rayonnement oui international, mais un rayonnement qui est important aussi sur la politique artistique du territoire national. À titre d'exemple, pour être concret et très récent, la production du Trouvère, que nous avons donné il y a quelques jours, et qui s'est terminée il y a une semaine, a été… La distribution s'est produite dans un concert au Théâtre des Champs Élysée avec un très grand succès, ce qui veut dire que les artistes que nous avons nous-mêmes sélectionnés sont aussi invités dans d'autres lieux et le succès remporté par ces artistes témoigne aussi de notre volonté de nous inscrire, comment dire, comme des acteurs principaux parmi les scènes lyriques françaises. Au-delà de cela il y a aussi des actions, au-delà des actions purement artistiques, des actions qui nous tiennent à cœur, c'est des actions de sensibilisation, d'ouverture du théâtre à des publics très divers, très contrastés ;d'où des actions que nous menons chaque année, qui sont des actions de sensibilisation de publics nouveaux aux formes artistiques que l'on propose, au travers de journées portes ouvertes, donc cette année nous avons organisé trois journées portes ouvertes, et ces journées portes ouvertes sont importantes puisqu'elles nous permettent de briser un tout petit peu les tabous et de montrer comment on travaille, quels sont les métiers très multiples qui existent dans un théâtre, dans un opéra et donc de permettre aux Bordelais et gens de passage de partager la richesse patrimoniale et artistique qui se trouve dans nos murs et aussi d'en parler et le bouche à oreille est très efficace, puisqu'hier il y a 7000 personnes qui sont venues à la journée portes ouvertesTous à l'Opéra, où nous avons, où nous avions décidé nous, de privilégier le Ballet, dont une barre publique à l'extérieur, sur les cours du Chapeau rouge, ce qui fait que les badauds, les passants, s'arrêtent, voient comment on travaille, et ce sont les artistes du Ballet, dirigé par Charles Jude qui ont donné ce cours public à l'extérieur. Actions donc, un petit peu choc aussi, comme celle-là, journées portes ouvertes. Aussi des actions disons

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

d'images pures comme ces photos grand format sur les grilles du jardin public de Bordeaux actuellement il y en a une qui est consacré au Ballet et à une autre étoile, Emmanuel Griso qui termine sa carrière à la fin de cette saison. Au-delà de ces manifestations ponctuelles, il y a aussi des manifestations tendant à aller chercher le spectateur et à le surprendre dans des lieux où il ne s'attend pas à nous voir : le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux a donné récemment des flashs mob (sourires), c'est-à-dire ces rencontres impromptues dans des lieux insolites, le premier c'est au marché des Capucins, à Bordeaux, un marché très très dense […] on a fait ce flash mob au marché des Capucinset au marché des Grands Hommes, qui est plus l'hyper centre de Bordeaux, disons deux animations qui ont pour vocation de nous faire connaître et de montrer combien la culture peut se partager, y compris dans des lieux insolites. En termes de communication, également, ce qui est très important est que nous nous associons à un certain nombre d'actions, comme d'autres théâtres, qui sont des actions caritatives. Alors nous avons un programme d'action culturelle important qui nous permet, par un certain nombre de, comment dire, d'initiatives, d'être présents, à l'hôpital, au CHU Pellegrin et à l'institut […] qui est un institut de cancérologie important à Bordeaux et qui, voilà, où on offre la possibilité aux malades et/ou aux personnels soignants de venir entendre des opéras, de venir assister à des concerts spécifiques. Il y a aussi la volonté de partager notre passion pour la musique avec d'autres publics, en particulier les publics mal voyants, puisque nous avons été un des premiers théâtres, à l'opéra, à installer des systèmes d'audiodescription dans la salle, dans la salle de spectacle, c'est-à-dire qu'une partie de nos spectacles est accessible aux mal voyants qui ont la possibilité de venir voir des opéras où il y a un casque infrarouge qui leur est proposé et qui leur permet de suivre les mouvements de scène, les détails de la mise en scène, la couleur des costumes, l'atmosphère qui se dégage du plateau, par un système d'audio description qu'ils sont les seuls à entendre et qui se superpose ou qui s'ajoute à la musique et qui leur permet de profiter au mieux de la mise en scène qu'ils ne voient pas ou mal, ce qui nous permet d'ouvrir nos portes à des publics qui ne viendraient pas forcément au théâtre sans cette organisation-là, donc c'est une chose qui est importantepour nous. Et puis plus globalement, la communication, j'allais dire, d'un opéra c'est aussi ses relations, on en revient à ce qu'on a dit au départ, avec la presse, la presse locale, presse nationale, presse internationale. La difficulté lorsqu'on est en province, c'est évidemment de faire venir les journalistes jusqu'à Bordeaux pour qu'ils viennent assister à nos représentations, puisque comme vous le savez, la plupart des journaux ont leur siège à Paris. Donc il faut motiver la tribu de journalistes pour leur indiquer la spécificité de telle ou telle production, l'intérêt à venir, tel chanteur, tel chef d'orchestre, qu'il faut venir entendre, écouter, donc c'est notre travail quotidien de les sensibiliser à la richesse de notre programmation, et, euh, ça se passe pas mal ! On est aidé dans cela par une agence de com, qui s'appelle […], et qui nous accompagne dans notre travail avec la presse, rédigeant, enfin réalisant les dossiers de presse, relançant les journalistes.

Et puis, par les articles induits par la présence des journalistes, il y a aussi la volonté d'acheter de l'espace dans un certain nombre de publications. Pour que notre lisibilité nationale et internationale soit réelle. Aujourd'hui on se concentre principalement pour des raisons budgétaires, parce que nous n'avons pas les mêmes budgets que l'Opéra de Paris, comme vous le savez, euh, c'est une bonne concentration de nos achats d'espaces pour le lancement de saison avec des achats dans la presse nationale et dans la presse spécialisée, c'est-à-dire Diapason, Classica, et ensuite on a ponctuellement des achats dans des décrochages locaux de l'Express, et du Figaro, du Nouvel Obs. Et on a depuis quelques années, ce n'est pas régulier, ça dépend du contexte, des partenariats avec Télérama. On a travaillé et on travaille aussi avec des médias de la presse locale, ici on a un média qui s'appelle Sud-Ouest, dans lequel on publie à la rentrée un supplément de quatre pages, qui nous coûtent 16 000 euros, qui est une sorte de récapitulatif de la saison. Et dans une autre presse locale pour les jeunes, la presse gratuite, et la presse à thématique culturelle. Qu'est-ce que je pourrais dire d'autre sur la communication en général, c'est notre désir d'exploiter, d'utiliser, des objets qui participent d'extension de l'ouverture de notre communication, nous avons créé une boutique avec des objets griffés Opéra national, qui est une façon de rapporter des souvenirs au-delà de la scène, des cartes postales également. Il y a aussi, la communication c'est aussi d'avoir créé des sous-bocks, c'est-à-dire ce qui se met sous les verres de bière ou autres dans les bars, d'utiliser beaucoup la carte postale, notamment par le réseau […] présent dans les bars, les

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

restaurants, les lieux culturels, qui désacralise un petit peu l'image élitiste de l'opéra, voilà ce qui me vient à l'esprit.

Nous reviendrons sur la programmation… je pense que vous y êtes…

‖Nous sommes en plein dedans, oui, en effet. En termes de communication c'est le 19 mai 2011. Alors chez nous le lancement de saison se fait en trois temps : premier temps la presse, ensuite c'est l'accueil de nos abonnés, les fidèles, qui ont l'occasion de poser des questions sur la programmation, et ensuite des rendez-vousponctuels avec nos comités d'entreprise, les mécènes, partenaires, qui sont invités à des rencontres spécifiques autour de la saison. Donc ça aussi ce sont des moments de communication très importants que l'on fait pour pouvoir communiquer sur les spectacles, sachant que ces premiers contacts pris avec les spectacles de la nouvelle saison, et la réussite de la conférence de presse, et la réussite de la rencontre avec nos abonnés, et des rencontres avec les mécènes, c'est aussi la garantie de la présence des spectateurs, du relais de l'information, ce sont des moments très importants. Et c'est aussi le moment pour nous de présenterl'intérêt de nos productions, de présenter les artistes de ces productions, donc ce sont des moments très importants.

Là j'imagine que ce ne sont pas que les communications qui y participent, c'est toute la maison.

‖C'est toute la maison, la brochure, la construction de la brochure de saison, c'est la construction coordonnée de la direction artistique, qui a fait le choix de donner telle et telle œuvre et tel et tel artiste, qui transmette ensuite ces informations à la communication, qui centralise ces noms, ensuite c'est le travail du planning général, qui va fixer les dates, les lieux dans lesquels auront lieu les représentations. C'est aussi un travail d'administration des salles, pour créer les salles, évoquer les tarifs, s'il y a des réductions, les montants des réductions, les modalités aussi de réservation. Il y a aussi la collaboration nécessaire, de mes collaboratrices de lacom, c'est-à-dire de toutes ces informations, il faut les organiser, il faut les mettre en page, il faut donc la collaboration d'une graphiste, il faut rédiger les textes, les commentaires de présentations des œuvres, donc un travail de rédaction, donc c'est la coordination en fait de tous ces éléments qui font la brochure de la saison. Donc la brochure ce n'est pas que le travail de la communication, mais le fruit de la conjugaison de l'information transmise par différents corps de la maison, dont la direction artistique et administrative.

Ces choix, chacun les fait de son côté, chaque division choisit ce qu'elle veut voir apparaître…

‖Alors non, il y a un ordre précis. C'est-à-dire que la saison est bâtie par la direction artistique qui,on va dire à la toute fin de l'année qui précède la saison suivante, donc début janvier, nous 19 mai, donc début janvier 2011, nous transmet la totalité des informations artistiques, enfin la totalité à l'époque, parce qu'il en manque, évidemment, et donc à partir de ces données-là on va établir la brochure de saison, intégrer ces éléments, intégrer les illustrations, rédiger les textes, et parallèlement à ce travail il y a un travail de construction des formules d'abonnement, construction des grilles tarifaires, qui sont faites en collaboration entre nous-mêmes et la direction administrative et financières, pour arriver à la construction de ce document. Il faut pour cela deux, trois mois, de travail.

Et justement on en revient aux tutelles, dans cette communication est-ce qu'on doit, est-ce qu'on attend de vous que vous rendiez visibles les politiques culturelles, pas que la maison, mais les politiques culturelles ?

‖Oui, bien sûr. Alors les politiques culturelles c'est important puisque dans le cahier des charges de l'Opéra national de Bordeaux, il y a un certain nombre de missions que l'on doit accomplir. Parmi ces missions il y a, comme tous les opéras, le développement du patrimoine artistique, et de donner des ouvrages, de donner des créations, mais il y a aussi le rayonnement qui est très important pour nous, parce que l'Opéra national de Bordeaux est une institution, comme vous le savez, qui doit rayonner dans toute la région Bordeaux-Aquitaine, et les villes moins importantes d'Aquitaine, qui n'ont pas les moyens d'avoir un outil aussi important ne doivent pas être laissées pour compte et donc on tisse des liens particuliers avec un certain nombre de théâtres, de villes d'Aquitaine, et on se produit dans ces lieux. Donc l'Orchestre de Bordeaux-Aquitaine, le Ballet national de Bordeaux, le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux, vont se produire à…. Un très grand nombre de villes d'Aquitaine sont partenaires de nos spectacles et pour nous c'est une partie des missions que nous avons d'apporter ce niveau d'excellence artistique dans des lieux

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

qui n'auraient pas forcément la possibilité de l'avoir. Donc ça, c'est une mission qui est extrêmement importante. Alors sachant qu'à ces éléments artistiques, c'est-à-dire l'Orchestre, le Ballet, le Chœur, s'ajoutent aussi les ateliers que nous, avec la présence des ateliers que nous avons ici et qui construisent les décors, les costumes des productions, on donne chaque année une exposition d'été qui est construit par les ateliers sous la direction de Julio Attili, et ces expositions, qui sont faites autour des costumes, des décors, en fait sur le travail de ces artisans, autour aussi de l'univers du spectacle, qui peut être du maquillage, des techniques de mouvement ou d'éléments de décors, ce sont des éléments qui peuvent nous permettre de créer des expositions à l'extérieur en région et qui peuvent aussi voyager. Donc, non seulement expression de nos artistes à l'extérieur, mais aussi exposition d'objets, de réalisations de nos ateliers. Alors les tutelles. La Région nous soutient, donc notre rayonnement régional s'explique aussi par ce soutien. Il y a aussi, bien sûr, la volonté de s'inscrire dans le tissu des opéras nationaux, donc de participer, comment dire, de partage, de croisement d'information sur la politique nationale, ce qui nous vaut des réunions pour partager nos expériences, sachant que nous sommes […] au niveau national on a aussi une position pilote, sachant qu'au niveau de la Réunion des opéras de France, la ROF, nous sommes l'opéra pilote dans le projet de la ROF qui est un projet de création d'un portail numérique. Donc nous travaillons de manière intense importante, avec la ROF à ce sujet. Monsieur Chaussy était là ce matin. Qui est le chargé de mission de la ROF pour ce portail.

Ah, et vous en êtes où avec ce projet ?

‖On a transmis un certain nombre d'éléments, puisqu'il y a le récolement qui est nécessaire et il y a aussi l'organisation de la transmission des archives, donc moi j'ai posé tout un tas de questions relatives à ce récolement, et au droit d'auteur, parce que tout cela va être mis en ligne. J'en ai encore parlé avec monsieur Chaussy ce matin, je lui ai fait un certain nombre de suggestions, donc on va voir comment peu à peu tout cela va se mettre en place sachant que le portail devrait être ouvert début de l'année prochaine.

Il y a tout un travail de recherche, de mémoire de la maison.

‖Bien sûr, il y a un travail de recherche, mais nous, on ne va pas pouvoir remonter et transmettre des archives jusqu'à 1781, date de l'inauguration de ce théâtre. Mais disons que sur les quinze ou vingt dernières années, on doit rassembler un certain nombre d'éléments. On a la chance d'avoir des documents numériques archivés depuis 2005. Avant, il y a quelques éléments numériques, et on l'expliquait ce matin, la difficulté, aujourd'hui, de l'archivage numérique, qui est que, ce que vous avez gravé il y a sept ou huit ans n'est pas forcément lisible par vos logiciels, même le même logiciel, mais une nouvelle version, donc un document de quark express d'il y a huit ans n'est pas lisible par le quark express d'aujourd'hui donc il est bien beau de l'avoir sur un disque, mais il n'est pas tout à fait exploitable. Il est possible qu'au-delà de 2005 nous soyons obligés de passer par la numérisation de la version papier, ce que fera la société de numérisation mandatée par la ROF, puisqu'il y a de nombreux théâtres eux qui n'envoient que la version papier. Mais nous,nous aurons la possibilité d'envoyer tout notre programme, notre saison, en format numérique, et photographies, puisqu'on a des reportages photos sur nos productions jusqu'à, depuis 2005, sous la forme numérique.

Et il y a des choix éditoriaux ?

‖Bien sûr il y a des choix éditoriaux, parce qu'un reportage photo par exemple c'est 150 images sur une production, donc il faut faire une sélection. En ce qui concerne les textes, puisque là il n'y a pas le choix, nous, nous avons déjà fait le choix des auteurs pour les programmes, donc quand on va transmettre les programmes on va transmettre l'intégralité des programmes et nous aurons à demander aux auteurs leur accord pour que ceux-ci soient publiés sur le portail de la ROF, parce qu'à l'origine ils n'ont pas été écrits et réalisés pour ça.

Tu fais des conférences, c'est ta formation…

‖Alors moi je fais des conférences, mais ce n'est pas vraiment le rôle d'un responsable des communications de faire des conférences, parce que c'est ma formation, qui m'autorise, me permet de faire des conférences sur un certain nombre d'ouvrages lyriqueset chorégraphiques, qui occupent une bonne partie de mon temps, mais plus à titre d'historien et de musicologue que de directeur adjoint au développement et responsable des communications de l'Opéra national de Bordeaux.

Ce qui te donne la légitimité…

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Oui, disons que l'important c'est que je ne suis pas un communicant né, ni même formé, mais disons un peu au fait par le terrain et non pas par la formation classique d'un communicant, l'avantage peut-être que j'ai sur d'autres c'est que je sais de quoi je parle. (rires) Je connais bien ce sur quoi je communique, à défaut de bien connaître comment le communiquer.

Et donc ça fait partie de tout ce qui est mis en place en dehors des spectacles

Bien sûr, donc autour des spectacles il y a des conférences, il y a aussi des rencontres avec des artistes que nous appelons Cours à Jardin où le public est invité gratuitement bien sûr à rencontrer les artistes des productions et donc peut dialoguer, à créer un lien un peu chaleureux avec ce qu'il va voir sur scène, donc ça c'est Cours à Jardin, c'est des moments importants de la saison aussi qui ont lieu généralement la veille ou l'avant-veille de la première, on a par exemple des rencontres avec les artistes, avec le chef d'orchestre, avec moi-même qui donne quelques clés sur l'œuvre et/ou le compositeur, on peut avoir des clés qui nous permettent de profiter au mieux des représentations.

À l'historien, à quels moments, ou comment vient l'idée d'intégrer dans la programmation des activités autour de l'œuvre, de sortir d'un régime d'unicité de l'œuvre ?

L'important pour nous est de ne pas rester dans une communication figée, classique, autour d'un opéra. Pour rendre l'opéra accessible, ça nécessite le fait de le présenter, non pas nécessairement avec une affiche et puis deux lignes de commentaire et de grands artistes, puisque là on ne s'adresse finalement qu'à un public spécifique déjà sensibilisé. Donc notre volonté c'est de communiquer notre programmation à l'aide d'expériences, d'outils, d'expositions, d'ateliers, qui font que, on va travailler autour d'une œuvre, mais ça permettra l'accès à un public pas forcément initié. Donc on a des liens avec l'éducation nationale avec des parcours éducatifs qui sont très très importants dans notre programmation culturelle, qui permettent aux enseignants d'être très sensibilisés et qui sont appelés à transmettre ce qu'ils ont appris dans des stages que je donne ou sur lesquels nous sommes nombreux à intervenir, pour que ce public d'enseignants soit le relais avec les élèves qui vont ensuite participer à des parcours éducatifs à observer un spectacle, une répétition. C'est aussi la possibilité offerte à des amateurs, j'allais dire vous et moi, c'est-à-dire le Bordelais qui ne connaît pas très bien l'opéra et qui aime bien chanter, la possibilité d'accéder à des ateliers de pratique amateur que donne notre chef de Chœur. C'est-à-dire que des artistes du chœur vont faire répéter à des amateurs des œuvres à l'affiche. Et donc ces ateliers de pratique amateur, ça existe pour le ballet aussi évidemment, a pour fonction de rapprocher les publics non initiés, et initiés aussi d'ailleurs, d'une partie de ce qu'est le spectacle en touchant de près une pratique artistique. Ce sont des moyens qui permettent finalement de tendre la main à tous les publics pour qu'ils se rapprochent de notre programmation sans que les activités soient uniquement tournées vers la vente de places pour assister à un opéra ou un ballet. Autour de ça il y a tout un tas d'éléments qui gravitent autour de ce qui demeure la clé de voute de la manifestation, le spectacle, mais il n'empêche que tout autour de cela se greffent tout un tas d'activités qui vont des ateliers amateurs, des conférences, de sensibilisation des enfants. Alors il y a un élément, quand même, que je dois ajouter, et qui est un peu spécifique à ici, c'est la dimension patrimoniale du lieu dans lequel on est. C'est-à-dire que nous ici on a une mission de vraiment mise en relief, de souligner l'extraordinaire théâtre dans lequel nous nous trouvons. D'où le fait que nous organisons des visites du bâtiment lui-même, puisqu'au-delà de l'intérêt artistique de la programmation, j'allais dire que le lieu n'est pas neutre et que le lieu mérite des visites, des publications spécifiques, et c'est ce que nous faisons. L'Opéra national de Bordeaux sans ce lieu c'est quand même 360 personnes, 200 ans artistes permanents, c'est un orchestre nationalisé avant d'être intégré, donc ce sont quand même des artistes de très haut niveau, voilà, simplement le bâtiment lui-même est une extraordinaire plus value pour les artistes. À titre d'exemple, un spectacle donné dans le théâtre de l'Opéra national de Bordeaux attire plus de monde que le même spectacle avec les mêmes artistes donné au Palais des sports.

9 mai 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

ENTRETIEN N°6

Théâtre du Capitole de Toulouse
Direction générale

‖L'opéra, euh, la seule raison pour laquelle le théâtre de Toulouse n'a pas le label national, c'est la mésentente historique entre les différentes collectivités locales. C'est-à-dire que Toulouse est une ville, a été pendant très longtemps, jusqu'en 2008, une ville de droite, par hasard, par un accident de l'histoire dans une région de gauche, bon, une région de gauche très, rose-rouge, rose vif, le socialisme méridional, c'est-à-direqui est, euh… Alors, le théâtre du Capitole est historiquement un théâtre municipal, comme tous les théâtres de France. Ensuite, il est devenu, dans les autres, dans d'autres villes, comme, euh, à Lyon, le premier, à Strasbourg, à Bordeaux, plus récemment à Montpellier, ce qui en fait est aberrant, ou Nancy, pour des raisons équivalentes à celles de Montpellier, ces maisons ont élargi leurs partenariats, alors d'abord à la Région, au Département, et après à l'État, l'État a augmenté sa présence. Alors Toulouse, la ville de Toulouse n'a jamais voulu partager les bijoux de famille avec l'ennemi. Or, alors l'État met un peu d'argent dans le Capitole, l'État met 2.8 millions, dans le théâtre du Capitole, ce qui n'est pas rien, si vous voulez. Mais sur le budget général, si on inclut l'orchestre, qui est deux millions d'euros à peu près, ce n'est rien du tout ! Si vous voulez, c'est, euh, et la, la raison en est là, ça traduit simplement la dimension politique de l'opéra, et ça, c'est une constante, c'est d'abord l'Académie royale de musique en France créée par Louis XIV, et le lien entre le, le pouvoir et l'opéra est consubstantiel, et voilà, or, objet de pouvoir, l'opéra c'est un instrument de rayonnement pour le politique, c'est un instrument de légitimité **!** Etc. Dans une ville comme Toulouse, qui pour d'autres raisons historiques a fait de l'opéra un enjeu, euh, culturel, civilisationnel, c'est-à-dire que l'opéra… Berlioz se balade à Toulouse et écrit ensuite à je ne sais plus qui, explique :« Cette ville est étrange ! Les grisettes chantent l'opéra tandis que le maçon le siffle ! » C'est ça ! Baladez-vous dans l'exposition et lisez les actes de police :« les Capitouls condamnent à la prison des spectatrices qui ont mis, qui ont mis un peu de désordre dans une représentation parce qu'elles ont sifflé… », et au XIXe il y a avait quelque chose qui s'appelait la règle des trois débuts, où les chanteurs de la troupe devaient faire trois débuts, c'est-à-dire trois rôles différents et c'est le public qui choisissait. C'est une espèce de… et ça tournait toujours au vinaigre ! C'est-à-dire que tout le XIXe on a joué avec la police dans le théâtre **!** On donnait la programmation l'avant-veille au préfet et le préfet décidait de l'effectif de police, à déléguer au théâtre, pour assurer la, la paix des représentations. Donc le Théâtre du Capitole, vous imaginez, la ville gouverne ce Capitole, et elle a toujours préféré payer, payer beaucoup d'argent plutôt que de le partager. J'ai été, donc pendant trois ans dans ma vie, conseiller pour la musique, donc pour le ministre de la Culture, avant de prendre la direction de ce théâtre. Avant j'ai été à l'Opéra de Paris, directeur adjoint, avant j'ai été trois ans dans un cabinet de ministre de la culture. Donc j'ai deux expériences. Il se trouve que pour des raisons politiques, il a fallu faire de l'Opéra de Nancy, qui est un tout petit opéra, un opéra national. Symétrique de celui de Montpellier. J'ai dit à mon ministre :

— écoute, c'est grotesque cette affaire **!**

Il m'a dit :

— mais non, il faut le faire il faut le faire **!**

J'ai dit :

— écoute, la seule façon de t'en tirer la tête haute, c'est dans la foulée je fais de Toulouse un opéra national. Tu dis « je relance le label opéra national, machin, voilà, et compagnie, Toulouse-Nancy, le petit et le grand… »et là on peut fabriquer quelque chose qui ressemble à quelque chose ! Bon, je veux moi être conseillé, je suis ton conseiller, je suis un homme d'opéra, mais enfin c'est grotesque ! Bon.

Il dit :

— très bien, combien ça coûte ?

J'ai dit :

— oh, 4-5 millions d'euros. Tout de suite.

— Bon on regarde si c'est possible.

— Oui c'est possible.

Et il dit :

— OK, banco.

Il me dit :

— appelle le maire de Toulouse.

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

J'appelle le maire de Toulouse, à l'époque, ce n'était pas celui-là. Il m'a renvoyé vers le directeur des services.

Je lui dis :

— la une seule condition c'est qu'il y ait la Région ou le Département, parce que l'État ne veut pas être en tête à tête avec une seule collectivité territoriale.

Et le monsieur qui était mon interlocuteur me dit :

— oui, moi, très bien. L'État est prêt à mettre combien **?**

Je lui dis :

— L'État est prêt à mettre 20 %.

Il me dit :

— il faut que le Département mette 20 % et que la Région mette 20 %.

Je dis :

— ça, monsieur le directeur général, c'est impossible. Vous ne trouverez pas un département prêt à mettre 20 % de budget dans l'opéra, le département n'a pas la mission culturelle, etc.

— Ah, mais, c'est, c'est le ticket d'entrée !

Alors je lui dis :

— vous vous rendez bien compte qu'en me disant cela, la conversation s'arrête.

Il me dit :

— vous en tirez la conclusion que vous voulez.

Donc, c'est que la ville était encore gouvernée à droite. Donc, c'est la seule raison, si vous voulez, sur ça. Et ensuite, est-ce que ça change quelque chose **?** Alors à la qualité de l'opéra, je dirais que non, clairement non. Ça change quelque chose à la pression fiscale sur les contribuables toulousains, vous voyez **?** Alors, la chance pour Toulouse est que l'opéra est perçu comme légitime. Voyez, c'est qu'il est perçu et vécu comme légitime. Les Toulousains sont très attachés à l'opéra. Alors, moi je me fais encensé ou conspué **!** Vous voyez **?** C'est-à-dire que les gens m'abordent dans la rue, commencent ça fait quoi, ça fait maintenant trois ans, à me reconnaître pour m'insulter :« Qu'est-ce que c'est que cette histoire ? Vous ne faites que des choses du XXe siècle ! Votre prédécesseur, lui au moins il faisait de la bonne musique », etc., et puis vous avez un tout autre pan du public qui m'aborde dans la rue pour me dire :« Écoutez, merci », enfin, un certain nombre de choses… Vous savez, c'est quand même assez étrange **!** Vous voyez, à Paris, j'étais beaucoup moins connu, j'étais directeur adjoint de l'Opéra de Paris, je veux dire enfin, personne ne m'a jamais abordé dans la rue pour me dire… Je dînais, je déjeunais avec le directeur de l'Opéra que tout le monde connaissait, je veux dire, il passait sa vie à la télé au machin, etc., et on n'a jamais vu quelqu'un s'approcher de notre table de restaurant, chez […] ou ailleurs, pour nous dire « Monsieur le directeur c'est génial ce que vous faites à l'Opéra de Paris… » les gens s'en foutent **!** Tu vois ? Ils s'en foutent ! Ils y vont pour des raisons… certains aiment l'opéra, d'ailleurs, parfois dans la salle, mais bon… Tandis qu'ici, si vous venez à un spectacle vous constaterez que le public est cultivé, y compris d'ailleurs, en première audition. Là je viens de donner *Oberon* de Weber, Oberon qui n'avait jamais été donné à Toulouse, un opéra qui a été donné en 1833 ou 34, quelques années après sa création, dans une version française, etc. Donc c'était vraiment une création, Oberon est un ouvrage que les gens ne connaissent pas, ils connaissent l'ouverture, peut-être, je ne sais pas, d'Oberon, ils le connaissent aussi en musique, symphonique... Les gens ne se trompaient jamais **!** Sur les applaudissements. Ils applaudissaient sur la fin de l'œuvre, donc ils sont attentifs à la note qui suit, est-ce que le chant a baissé… Alors, vous voyez, vous allez à l'Opéra de Pairs, toute la salle applaudit au milieu du, du solo de Violetta **!** Vous voyez **?** Clap Clap (rires). Vous voyez **?**Ça, c'est la différence **!** Je parlais avec mon collègue de Londres, au Covent Garden, qui est une immense maison, on a un projet commun qui est une coproduction à laquelle j'ai renoncé faute de ténor. Il m'a dit : « Mais enfin, pourquoi tu ne le fais pas avec untel et nous on le fait avec un tel ? » Mais je lui dis : « Mais toi, tu peux le faire avec untel, mais moi je me fais lyncher **!** Si je fais ça à Toulouse ». Lui, dans sa salle, il a 50 % de touristes, 30 % des gens qui sont là pour du « social » (prononcé en anglais), et ensuite, dans la salle vous des gens qui aiment l'opéra et qui connaissent la musique, mais il en a très peu, il y en deux ou trois cents, moi j'en ai 800 dans une salle qui a 1000 places ! Vous voyez, il y a des chanteurs que vous pouvez programmer à Londres, mais que vous ne

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

pouvez pas programmer ici. Alors ça, c'est intéressant. Vous savez mon prédécesseur avait fait une Carmen avec une star, dans le rôle de Carmen, et avec une « pas star » qui chantait Michaela. La star qui chantait Carmen, a fait vraiment le service minimum, vraiment le service minimum. Et la « pas star » qui chantait Michaela, elle, elle y est allée, si vous voulez. Alors on a applaudi le maître, à la fin. Le public ne s'est pas trompé ! Il a été poli avec la star et il a fait une ovation à Michaela ! La difficulté du non-label, ce n'est pas le non-label, c'est le non-financement, c'est-à-dire qu'il y a un moment où se posera comme elle se pose à chaque budget, chaque année, la question du poids gigantesque que pose une maison comme ça pour une collectivité territoriale. La subvention pour la ville est de 23-25 millions pour opéra plus orchestre, sur un budget de la culture de l'ordre de 120 millions. Donc ça fait un cinquième du budget de la culture, investissement compris. Nous, on est que sur fonctionnement avec 25 millions. Et on représente peut-être 70-80 % du budget de la musique. Peut-être 90 %, je ne sais pas, mais, comme ça. Le budget de l'Opéra de Paris, qui financé exclusivement par l'État, est un sujet national, c'est-à-dire que tous les ans, la bataille, c'est homérique les batailles au ministère du Budget, pour obtenir le financement et autre. Mais comparé au poids relatif de l'Opéra de Paris dans le budget de l'État, comparé au poids de l'Opéra de Toulouse dans le budget de la ville, le rapport est à 1/100, à 1/1000 peut-être **!** Mettez 150 millions de subventionsrapportées au budget de la France vous trouverez très facilement. Et prenez 25 millions rapportés au budget de la ville. Le budget du ministère de la Culture c'est à peu près un milliard deux cent mille euros. Prenez 150 millions sur un milliard deux cent mille euros : vous êtes à moins de 10 %, ce qui est déjà énorme.

Oui. Mais ici vous avez un public connaisseur, un public votant, le public de la ville.

Oui, mais la tutelle, qui est plus qu'une tutelle si vous voulez puisqu'elle est l'Opéra, est un peu comme une seringue. Et les politiques n'aiment pas ça. Personne n'aime ça. Alors voilà.

Et votre travail ? Vous arrivez dans une maison qui a ses façons de faire, avec vos façons de faire à vous, bon. Mais le travail d'un directeur, en ce moment, vous pensez que ça change ? Est-ce plus, ou moins, politique ?

Non, alors politique, ça l'a toujours été…

Peut-être que la différence se trouve dans le fait que vous avez là un seul interlocuteur alors que les autres...

En fait, c'est que je ne suis pas la bonne personne pour répondre à cette question parce que la seule maison dans laquelle j'ai travaillé à part celle-ci c'est l'Opéra de Paris, alors, vous voyez, qui a aussi un seul interlocuteur. Donc, voilà, mais si, y a les deux, ici, il y a l'État et la ville. Vous savez 2.8 millions c'est beaucoup d'argent quand même. C'est peu, en proportion, de ce que donne la ville, mais en valeur absolue c'est beaucoup d'argent. Donc, non, ce qui a changé dans le métier c'est autre chose, c'est le marché des artistes, c'est cet aspect-là du marché qui a changé, si vous voulez, dans les dernières années. C'est qu'il y a encore dix ans, il y avait un itinéraire pour les artistes. C'est que vous aviez un jeune chanteur, de talent, vous prenez, je ne sais pas, Nathalie Dessay, par exemple, c'est-à-dire Nathalie Dessay était dans le Chœur ici, elle n'y est pas restée longtemps, puis elle a chanté ici et ailleurs des rôles de solistes, elle a chanté à l'Opéra de Tours, même, en France, etc. Ensuite elle a chanté à Genève, etc. Et puis elle a chanté à Paris. D'abord à l'Opéra Comique, ensuite à l'Opéra [de Paris]. À partir de là elle a chanté à Londres, puis à Vienne, et puis elle a été une star à New York, et là elle se partage entre Londres et New York, enfin plutôt New York, Paris, Vienne. Au milieu de l'échelle, Londres, La Scala, Paris, Vienne, et juste avant il y avait Munich, et juste après Munich il y avait La Fenice, le Capitole, tout ça. Et, euh, aujourd'hui, un jeune artiste qui sort d'un programme de Covent Garden, de l'Opéra de Paris, il est « booké » au MET sur dix ans. Tout de suite, à pas cher, donc à son prix d'aujourd'hui. C'est une des conséquences de l'économie des opéras si vous voulez. Donc, la voix tient, il se développe, on le garde. Il se casse la gueule, la voix ne tient pas et là, on n'aura pas de mal à le virer.

Et après il est...

Et après le gamin il est flingué. Alors, ce qui pour moi complique beaucoup les choses, pour les maisons du deuxième cercle, pour une maison comme la nôtre, si vous voulez, qui est une maison très importante, j'ai des exemples assez précis de la hiérarchie des maisons. Le jeune, il choisira toujours le Met, ou Covent Garden, et il aura raison, ou l'Opéra de Paris, il préférera chanter à Munich ou à Vienne, à Vienne évidemment, et à Munich très

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

certainement. Donc, ensuite, moi, mes concurrents, c'est Genève, c'est Barcelone, c'est tous les Opéras italiens, hors La Scala. Sauf que, le jeune chanter… je ne sais pas, un jeune chanteur, là, qui chante le Trouvère, dans la deuxième distribution du Trouvère la saison prochaine. Donc, je l'engage, dans le programme du Covent Garden, je l'entends en audition. Un coréen. Il se trouve que Johannes Kaufmann chante à Londres, il est malade, et bien là il se trouve qu'il remplace Johannes Kaufmann. Alors, délire du public, parce que jeunisme, et compagnie. Sauf que là on a dans le programme la première distribution, vous voyez ? Donc, moi je le garde pour ma deuxième distribution, si vous voulez, mais là, du coup, il est programmé en boucle, et alors ça y est, il a un programme sur dix ans ! Sauf que ce garçon n'a aucun métier, encore, vous voyez ? Un métier, où il engrange du répertoire… Alors ce sont des paris. Alors ça vient de quoi ? Ça vient de quoi. Ça vient du fait que nous sommes dans une société qui a changé, qui a évolué, de financer des activités de grand luxe comme les nôtres, et que donc les jeunes artistes coûtent beaucoup moins cher, et qu'on peut les marketer. Autrement. Le marketing a pas mal remplacé la culture musicale, et la démocratisation de l'opéra, la consommation de masse, des journées comme ça, « Portes ouvertes », ça veut dire quoi ? Ça veut dire l'opéra c'est pour tout le monde. Oui, bien entendu, sauf que l'opéra, ça s'apprend, ça s'apprend entendre l'opéra. Alors face à des salles, à des salles de publics non avertis, le fameux grand public après lequel on court tous ! On peut toujours prendre des risques, si vous voulez, mais on ne peut pas les prendre à Toulouse. Peut-être que dans dix ans on pourra les prendre ici aussi, mais, voilà. Alors, on peut le regretter, on peut s'en féliciter, je n'en sais rien, les très grands continueront à être très grands, si vous voulez, mais, voilà.

Et donc la question de la programmation, donc on va en venir à comment vous, vous travaillez votre programmation.

‖À partir des artistes, principalement à partir des artistes disponibles. C'est assez simple finalement, vous avez des idées précises. Moi, une de mes idées c'est qu'une saison doit comporter, représenter le répertoire dans son intégralité, dans une maison de service public, du baroque à la création contemporaine. Premier point. Deuxième point : vous imaginez mal une saison sans un Mozart, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand italien, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand allemand, Strauss, Wagner, peu importe. Cette année c'est Oberon, qui a tenu cette place, même si Weber, c'est un peu décalé. Voilà, il y a comme ça des fondamentaux. Et puis tous les deux ou trois ans, il vous faut un opéra russe, tchèque, donc vous avez ça en tête. Et puis vous avez un Mercator des artistes, qui sont disponibles ou pas. Alors vous travaillez avec des agents, vous entendez, vous écoutez. En audition, vous entendez un artiste excellent, et vous vous dites : « tiens, ce serait pas mal dans… ». Des choses comme ça. Vous avez besoin d'un ténor dont vous savez qu'il est disponible à telle date, vous croyez avoir une proposition à lui faire qu'il ne pourra pas refuser, euh, et c'est comme ça que ça se construit. Par là vous arrivez à un titre, et une fois que vous avez un titre, que vous avez un fond de distribution posé, vous en arrivez à la question de la mise en scène, qui est donc pour moi, qui est pour moi la troisième question, sauf exception absolue, car il peut y avoir des exceptions.

Alors, je m'interrogeais, parce qu'on pourrait aussi parler de ce qu'on appelait à une certaine époque l'unicité de l'œuvre, où on allait voir le spectacle, puis on en sortait. Alors que là on l'accompagne, de conférences, on l'accompagne d'autres produits, et on le voit surtout dans ceux qui ont été labellisés. Comme si le spectacle passait en retrait, qu'on craignait…

‖Alors non, on ne craint rien du tout, c'est qu'on est des maisons de service public, et que l'on pense que l'opéra est un genre codé, il est difficile, et voilà, l'idée c'est de donner quelques clés aux spectateurs, pour les en faire profiter davantage. C'est comme les fabricants de cigarettes, qui augmentent les doses de produits addictifs dans les cigarettes. Il se trouve que la connaissance est addictive, à l'opéra. Quand vous avez compris comment fonctionne le petit train des notes qui montent dans la *Reine de la nuit*, ça aide ! Vous savez, il y a un grand principe en acoustique, c'est pour ça qu'on aime les salles de concert comme la Philarmonique de Berlin, des salles qu'on appelle « en terrasse de vignoble », les salles rondes, c'est qui voit bien entend bien. C'est quand on voit le hautbois dans l'orchestre, on entend la partition un peu mieux. On ne peut pas tout voir, à l'opéra, mais si on a été sensibilisé à tel ou tel aspect de la partition, de la difficulté vocale… Je vais vous donner un exemple. Vous allez voir *Elektra*. *Elektra*, qui est un opéra de Strauss, vous avez 110 musiciens dans la fosse. Vous avez une malheureuse sur scène, pendant 10 minutes qui passent elle n'est pas là — c'est un

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

opéra qui dure une heure et demie —, et l'heure vingt qui suit non seulement elle est là en permanence, mais elle chante en permanence. Quasiment. Et puis vous voyez, elle chante, elle doit passer par-dessus 110 musiciens ! Vous avez une harmonie gigantesque, parfois c'est par trois parfois c'est par quatre, et c'est orchestré de façon complètement, euh, sadique, par, par Strauss… Alors c'est inchantable, c'est impossible à chanter. Donc, les plus grands artistes du monde… Aujourd'hui dans le monde, vous avez peut-être cinq artistes qui peuvent chanter *Elektra*, pas plus, alors vous voyez, dans une maison comme ça il y en a peut-être trois. Et, si vous en voyez… Mais ça reste très difficile. Et je ne suis pas sûr que ce soit un opéra très réussi, sur ce plan-là ; c'est aventureux, très inventif, il faut le donner, mais on ne peut pas le donner sans expliquer et à ce moment-là vous créez une solidarité, entre l'artiste et le spectateur, qui fait que le spectateur a peur, pour l'artiste. Donc, ce qui veut dire qu'il éprouve dans sa chair, avec une espèce, même de gêne, la prouesse de la voix et que ses oreilles s'ouvrent ! Et donc il va en profiter. Sinon, il va être dans une gêne, mais pour comprendre. Il n'y aura pas d'empathie. Il faut créer de l'empathie, et la connaissance crée de l'empathie. Et dans des disciplines comme celles-là, comme en peinture, quand on connaît un peu de peinture, on voit bien le tableau. La connaissance crée de l'empathie.

Et l'orchestre ? Vos relations avec l'orchestre ?

‖Excellente. C'est toujours, dans une maison qui a une double mission, lyrique et symphonique, il y a toujours une tension sur les plannings, sur comment je vais faire huit répétitions pour préparer *Elektra*, l'orchestre, ça rend impossible pour faire un programme symphonique… Il y a toujours des batailles homériques entre les directeurs et les directeurs musicaux, pour la saison symphonique, pas pour la saison lyrique, donc l'orchestre c'est un peu Arlequin serviteur de deux maîtres, donc ça fait partie de la culture locale, si vous voulez. Mais ça se passe très bien. Alors, l'orchestre, c'est un très très bon orchestre, qui est très important pour une maison d'opéra. L'orchestre est placé sous la direction du directeur artistique pour l'opéra et sous la responsabilité artistique du directeur musical pour le symphonique.

18 mai 2011

Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.