

Pour un nouveau pacte symphonique

**Mission sur les orchestres permanents français
Réalisée par Anne POURSIN et Jérôme THIÉBAUX**

Synthèse – 8 novembre 2021

Madame la ministre de la Culture, Roselyne BACHELOT-NARQUIN, a souhaité mettre en place une mission visant à éclairer les réflexions sur un nouveau pacte symphonique réunissant les collectivités territoriales, l'État et les professionnels autour des orchestres permanents français.

La mission, confiée à Anne POURSIN et Jérôme THIÉBAUX, a été accompagnée par une commission de suivi et de pilotage constituée de 4 représentants de l'État, 4 représentants des collectivités territoriales et 4 représentants de l'Association française des orchestres (AFO).

L'étude a porté sur l'observation des 31 orchestres à musiciens permanents français - hors orchestre de l'Opéra national de Paris. Elle s'est enrichie de comparaisons avec la vie symphonique en Allemagne, en Finlande ainsi qu'au Royaume-Uni et avec d'autres modèles d'ensembles musicaux, au travers d'entretiens comme d'études documentaires.

A partir d'une description des politiques d'accompagnement des orchestres, de leurs parties prenantes et de leurs outils, l'étude présente une observation détaillée de l'activité des orchestres au travers de leurs missions, de ceux qui les mettent en œuvre, de leur organisation ainsi que de leur économie. Elle propose ensuite une lecture du corpus pour faire ressortir ce qui unit les orchestres et ce qui les différencie, pour aboutir à un ensemble de préconisations.

La mission a cherché dans ses recommandations à mettre en cohérence l'exigence artistique et les enjeux de société qui s'incarnent dans l'orchestre.

Prenant appui sur les conclusions de l'état des lieux et sur la lecture du corpus, elle a retenu trois objectifs fédérateurs susceptibles de lier les orchestres avec leurs partenaires dans un nouveau pacte :

- **Améliorer la présence du répertoire orchestral sur le territoire ;**
- **Mieux travailler ensemble ;**
- **Rendre les orchestres plus visibles et plus lisibles.**

Un état des lieux contrasté.

Au regard de leurs missions artistiques, professionnelles, sociales et territoriales.

Les orchestres symphoniques représentent et proposent aujourd'hui une **offre artistique et culturelle** qui s'est enrichie et diversifiée.

L'étude met en évidence :

- **Une excellence artistique**, avec des identités d'orchestres reconnues et la circulation de chefs et de solistes nationaux et internationaux ;
- Une **variété importante** de propositions permettant **la transmission du répertoire orchestral, l'ouverture** à d'autres genres musicaux et le développement de projets **pluridisciplinaires** ;
- Une attention particulière portée au **jeune public** avec des **programmations spécifiques** et des dispositifs d'**éducation artistique et culturelle** en partenariat avec l'Éducation nationale qui mobilisent les équipes et les musiciens ;
- Une implication de plus en plus forte dans la **transmission de la pratique collective** (DEMOS, orchestres à l'école, Académies, Orchestre des jeunes...) ;
- Afin de toucher de nouveaux publics, les orchestres **diversifient leur offre** et construisent des programmations spécifiques jouant notamment sur le répertoire, la pluridisciplinarité, la tarification et la forme des spectacles.
- Une attention nouvelle aux enjeux sociétaux et environnementaux que sont les **droits culturels** et la **RSE** ;
- **Une présence numérique audiovisuelle renforcée**, de nouvelles utilisations et de nouveaux savoir-faire qui ont émergé avec la crise sanitaire.

Cependant, des questionnements perdurent ou se font jour :

- Une présence limitée de la **création contemporaine** sauf pour les formations spécialisées, avec un **glissement** vers des formes d'expression liées aux musiques actuelles et la musique de film ;
- Une sous-représentation majeure des **femmes** dans le domaine de la composition, dans la création comme dans le patrimoine, contrastant avec une évolution marquée de leur présence dans le champ de **l'interprétation** : cheffes, solistes, autres disciplines ... ;
- Une mise en œuvre de **l'éducation artistique et culturelle hétérogène** entre les orchestres. Un positionnement **paradoxal** des musiciens face à ces dispositifs dans la mise en œuvre desquels ils s'engagent, tout en craignant de voir le travail **collectif**, essence de la pratique professionnelle d'orchestre, devenir minoritaire face à des interventions plus **individuelles** ;
- **Des difficultés à jouer et à produire par manque de salles et de lieux**, générant une contrainte pour la diffusion comme pour la relation au public ;
- **Des orchestres inégaux vis-à-vis de leur public**, certains orchestres n'ayant aucun

lien direct avec celui-ci en dehors du concert lui-même ;

- Une diversification des répertoires et des programmations qui a ses **limites quand l'orchestre ne maîtrise pas la salle**, et/ou ne dispose pas de marges artistiques ;
- Une **visibilité médiatique faible** au niveau national comme international ;
- Une **difficulté à travailler en filière**, en coopération et en réseau, entre orchestres français et dans le domaine des musiques de création et de patrimoine.

Si les orchestres sont globalement actifs sur leur territoire de mission grâce à une démarche partenariale de plus en plus développée, **leur présence et leur rayonnement sont très inégaux**. L'étude souligne :

- **De très fortes disparités entre régions** : de 7 orchestres en Île-de-France à une absence totale en Centre-Val de Loire et en Corse ;
- **Des missions concentrées sur la ou les villes siège ou sur le territoire régional** ;
- Une faible présence, voire une absence dans la plupart des **villes moyennes** et dans les **zones rurales** ;
- Des difficultés à être programmés dans les **réseaux de diffusion pluridisciplinaires**, en particulier dans le réseau des scènes nationales ;
- **Une circulation nationale et internationale très limitée** à de rares exceptions près.

Au regard de leur organisation et de leurs moyens.

Au service des populations, les orchestres permanents réunissent plus de 3000 personnes, musiciens, équipes administratives et techniques, qui s'entourent d'une vaste communauté professionnelle.

L'étude permet de faire les constats suivant :

- Des **recrutements de musiciens de très haut niveau** dont la formation s'adapte de mieux en mieux aux différentes facettes de la profession ;
- **Une professionnalisation des équipes** administratives et techniques ;
- Des musiciens confrontés à la **faible possibilité de mobilité, de formation continue et d'évolution de carrière** ;
- **Des gouvernances qui laissent le plus souvent peu de place au partage** de la stratégie, du projet et de sa mise en œuvre ;
- **Des structures à la hiérarchie très marquée**, dans lesquelles l'initiative individuelle peine à exister.

Si les orchestres permanents font globalement l'objet d'un **soutien continu de la part de leurs partenaires publics**, ils souffrent de **problèmes structurels** :

- **Des modes d'organisations hétérogènes qui se reflètent dans les textes collectifs et individuels** ;
- **Des orchestres souvent intégrés dans des structures plus vastes** pour lesquels les décisions stratégiques se prennent au niveau des structures porteuses et non des orchestres eux-mêmes.

- Une hétérogénéité qui explique en partie **la difficulté du réseau à se rendre visible et lisible** ;
- **Des économies de main d'œuvre contraintes** par le poids des charges fixes, très sensibles aux évolutions des financements publics ;
- **Des leviers d'évolutions économiques difficiles à actionner.**

Lire les orchestres dans leur diversité.

La conception des orchestres par leurs partenaires publics a fortement évolué depuis 50 ans : à la vision portée par Marcel Landowski, celle d'un orchestre conçu comme un outil de diffusion musicale de qualité, ont succédé des définitions plus larges qui font des orchestres les outils d'une politique de démocratisation culturelle et de service public.

Or, cette évolution de la conception de l'orchestre et de ses missions n'a trouvé qu'une traduction très partielle dans les textes collectifs et les contrats individuels émanant le plus souvent de l'ère Landowski.

Il en résulte **une tension générée par l'écart grandissant entre l'activité des orchestres, qui évolue en fonction des nouvelles missions qui leur sont confiées, et les textes qui les régissent, qui ne suivent pas le même mouvement.**

Regarder l'orchestre d'abord comme une **institution** semble être la meilleure voie pour tenter de résoudre cette tension.

L'**orchestre et son projet** se construisent alors au centre d'un **triangle "institution - œuvres musicales collectives - environnement"**.

Accepter de se concevoir comme des institutions devrait permettre aux orchestres de partager des enjeux communs et de se représenter collectivement.

Cependant l'état des lieux a fait ressortir leur grande hétérogénéité. L'étude propose de les situer selon trois axes de différenciation qui agissent notamment sur la programmation et la relation au public, les territoires de diffusion, la communication, l'organisation et la gouvernance... :

- Autonomie / intégration dans une structure plus vaste ;
- Statut privé / statut public ;
- Maîtrise de la salle de concert / non maîtrise de la salle de concert.

Les recommandations de la mission.

Comme annoncé en introduction de cette synthèse, la mission a retenu trois objectifs fédérateurs susceptibles de lier les orchestres avec leurs partenaires dans un nouveau pacte :

- **Améliorer la présence du répertoire orchestral sur le territoire.**
- **Mieux travailler ensemble.**
- **Rendre les orchestres plus visibles et plus lisibles.**

Ces objectifs sous-tendent la cinquantaine de préconisations développées dans le rapport.

La première d'entre elles, qui constitue un socle pour le nouveau pacte, est essentielle. Elle consiste **pour l'État, les collectivités territoriales et les orchestres dans toutes leurs composantes à inscrire dans une charte leur vision commune de l'orchestre du XXI^e siècle avec ses enjeux et ses missions.**

A partir de ce socle, les préconisations tendent à :

- Clarifier l'environnement juridique des orchestres, et donner un caractère plus stratégique aux textes réglementaires et contractuels qui les structurent ;
- Adopter des méthodes de travail par filière, par territoire ou par institution rendant les missions et projets des orchestres mieux partagés, plus lisibles et visibles du local à l'international ;
- Développer la diversification et l'implication du public ;
- Améliorer la présence du répertoire orchestral à l'échelle nationale et sa diffusion à l'échelle régionale ;
- Faire évoluer la gouvernance pour un meilleur dialogue ;
- Travailler sur le parcours des artistes de l'insertion à la fin de carrière ;
- Rendre plus cohérentes les conditions d'emploi et de travail ;
- Transformer et compléter le réseau des salles de concerts pour en faire des outils adaptés aux pratiques culturelles du XXI^e siècle ;
- Clarifier la représentation professionnelle des orchestres ;
- Mettre en place une observation stable du secteur et de son public.