

Pour un nouveau pacte symphonique

Mission sur les orchestres permanents français

Anne Poursin Jérôme Thiébaux

Commande du Ministère de la culture

Septembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Remerciements	4
I. État des lieux	5
A. L'accompagnement politique aujourd'hui	5
A.1 Missions et responsabilités des structures, "orchestres symphoniques" - selon la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, 1998	5
A.2 Le label "Orchestre national en région", un texte de référence	6
A.3 Qui intervient dans la politique symphonique	8
A.4 Les politiques des collectivités territoriales en faveur des orchestres	10
A.5 L'outil partagé, la convention pluriannuelle d'objectifs	10
B. Les missions de service public	12
B.1 Mission artistique	12
B.1.a Le répertoire	13
B.1.b Les compositrices et les compositeurs	14
B.1.c La programmation par genres musicaux et types de représentations	17
B.1.d La création	20
B.1.e Les partenariats artistiques	21
B.1.f Audiovisuel et numérique	23
B.1.g L'éducation artistique et culturelle	24
B.2 Mission professionnelle	27
B.2.a Le lien avec les structures d'enseignement supérieur	27
B.2.b L'accompagnement des jeunes professionnels	28
B.2.c Les réseaux, filières et instances de représentation et de négociation	29
B.3 Mission territoriale	31
B.3.a Géographie et territoire du local à l'international	31
B.3.b Les lieux et outils de travail	35
B.3.c Espaces de jeux	37
B.4 Mission sociétale	39
B.4.a Le public	39
B.4.b Les rapports au public	40
B.4.c La présence sur les réseaux sociaux.	41
B.4.d De nouvelles pratiques pendant la crise du COVID-19	41
B.4.e Les droits culturels	42
B.4.f La responsabilité sociétale des entreprises	43
Synthèse	44
C. Qui réalise ces missions ?	45
C.1 Les musiciennes et musiciens	45

C.2 Les équipes administratives et techniques	51
C.3 Les employeurs face à leurs responsabilités	53
C.4 La gouvernance et les instances représentatives	53
C.5 Les autres professionnels de l'orchestre	54
Synthèse	56
D. Organisation et économie	56
D.1 Une mosaïque d'organisations	56
D.1.a Statut juridique et autonomie	56
D.1.b Accords collectifs et contrats de travail	59
D.1.c Le temps de travail	63
D.1.d La rémunération des musiciens	65
D.2 Économie	67
D.2.a Les grands équilibres	68
D.2.b Les grandes tendances d'évolution	69
D.2.c Un avenir incertain	72
Synthèse	72
II. Lire les orchestres dans leur diversité	73
A. L'orchestre, d'abord une institution ?	74
A.1 Un décalage entre les missions et les textes régissant les orchestres	74
A.2 L'orchestre, d'abord une institution ?	75
B. Comment organiser le corpus ?	76
Les axes de différenciation	76
B.1 Autonomie versus intégration	77
B.2 Statut public, statut privé	79
B.3 Maîtrise de la salle de concert/non maîtrise de la salle de concert	80
B.4 Financement principal	82
B.5 La répartition des orchestres selon les 3 types de lecture retenus	82
III. Préconisations	84
A Les orchestres symphoniques et leur environnement juridique (textes et principes structurants)	93
B Les orchestres symphoniques, leurs missions et projets	94
C Les orchestres symphoniques et leurs publics	97
D Les orchestres symphoniques et leurs territoires	97
E Les orchestres symphoniques, leurs équipes et leur gouvernance	98
F Les orchestres symphoniques et leurs salles	101
G Les orchestres symphoniques et leur représentation	102
H Les orchestres symphoniques et les outils nationaux de pilotage	102
Annexe 1 Dispositif méthodologique et liste des entretiens	104

Annexe 2 Éléments bibliographiques	111
Annexe 3 Cartographie	112

Introduction

L'histoire de l'orchestre moderne commence au XVIII^e siècle dans une Europe musicale qui crée simultanément de nouvelles formes de diffusion de la musique et de nouvelles esthétiques.

Au début du siècle des Lumières, le monde germanique invente l'orchestre, la symphonie et le concerto en s'inspirant des modèles italiens. Un goût nouveau émerge, celui d'une musique qui s'écoute pour elle-même en dehors de toute référence, une musique faite de virtuosité et de jouissance sonore. Car l'orchestre est apprécié pour la vibration de ses tutti, ces moments où les musiciens jouent tous ensemble, dans toute leur puissance sonore.

Dans le même temps, à Paris et à Londres s'organise une autre manière d'écouter de la musique à travers le concert payant.

En un double mouvement, le concert devient un enjeu économique et la manifestation d'une musique instrumentale qui cherche à ne plus simplement être un divertissement, mais un moment de partage harmonieux transformant le concert en rituel.

Au XIX^e siècle, les orchestres vont se développer dans les villes d'Europe et aux États-Unis, au sein d'un monde musical en pleine mutation. Ils deviennent des institutions, sources d'inspiration pour la composition mais aussi déjà passeurs d'un patrimoine.

Les orchestres français sont les héritiers de cette histoire, pour certains directement puisqu'ils ont été créés au XIX^e ou au tout début du XX^e siècle.

Jusque dans les années 1960, le paysage orchestral en France est composé d'orchestres de ville liés aux opéras, d'orchestres de radio et de sociétés de concerts qui organisent des saisons symphoniques avec des musiciens professionnels ou amateurs.

En 1967, dans le cadre d'une politique culturelle qui vise à partager de la culture avec le plus grand nombre, et dans le souci de professionnaliser les métiers musicaux, l'État se dote d'un plan de structuration de la vie musicale dont les orchestres sont un outil majeur : c'est le plan Landowski.

Le plan prévoyait la création de formations symphoniques dans toutes les régions, leur taille étant proportionnelle à celle des villes d'implantation. Or, l'horizon d'un équilibre territorial a été dès l'origine contredit par la désignation de villes prioritaires. De surcroît, le plan Landowski, s'il confiait aux orchestres la diffusion du patrimoine musical, ne mentionne pas l'outil de diffusion : la salle de concert.

Par ailleurs, si l'État a donné l'impulsion politique, ce sont les collectivités territoriales qui ont créé ces orchestres dont elles sont encore aujourd'hui les principaux partenaires.

Et demain ?

Texte fondateur, presque mythique, le plan Landowski a déterminé la constitution du paysage actuel des orchestres permanents, dans sa richesse comme dans ses lacunes.

Il est temps aujourd'hui de leur donner un nouvel horizon politique qui prenne en compte tout ce qu'ils sont devenus pour construire leur avenir.

Madame la Ministre de la culture, Roselyne Bachelot-Narquin, a souhaité mettre en place une mission préparant ce nouveau pacte qui réunit les collectivités publiques autour des orchestres symphoniques, répondant ainsi aux souhaits de la profession, portés principalement par l'Association française des orchestres (AFO).

La lettre de mission qui nous a été confiée nous charge à la fois **“d'établir un diagnostic de la vie symphonique permanente et de déterminer l'organisation et les moyens nécessaires à la mise en œuvre durable des missions dévolues aux orchestres.”**

Le rapport qui suit commencera donc par un **état des lieux de la vie symphonique** pour aboutir à des **préconisations** adressées aux orchestres et à leurs partenaires publics.

Dans l'état des lieux nous partirons d'une **description des politiques d'accompagnement** des orchestres, de leurs parties prenantes et de leurs outils, pour aboutir à une observation plus 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.**

Une synthèse de chaque partie consacrée à l'observation permet d'en lire les grandes lignes.

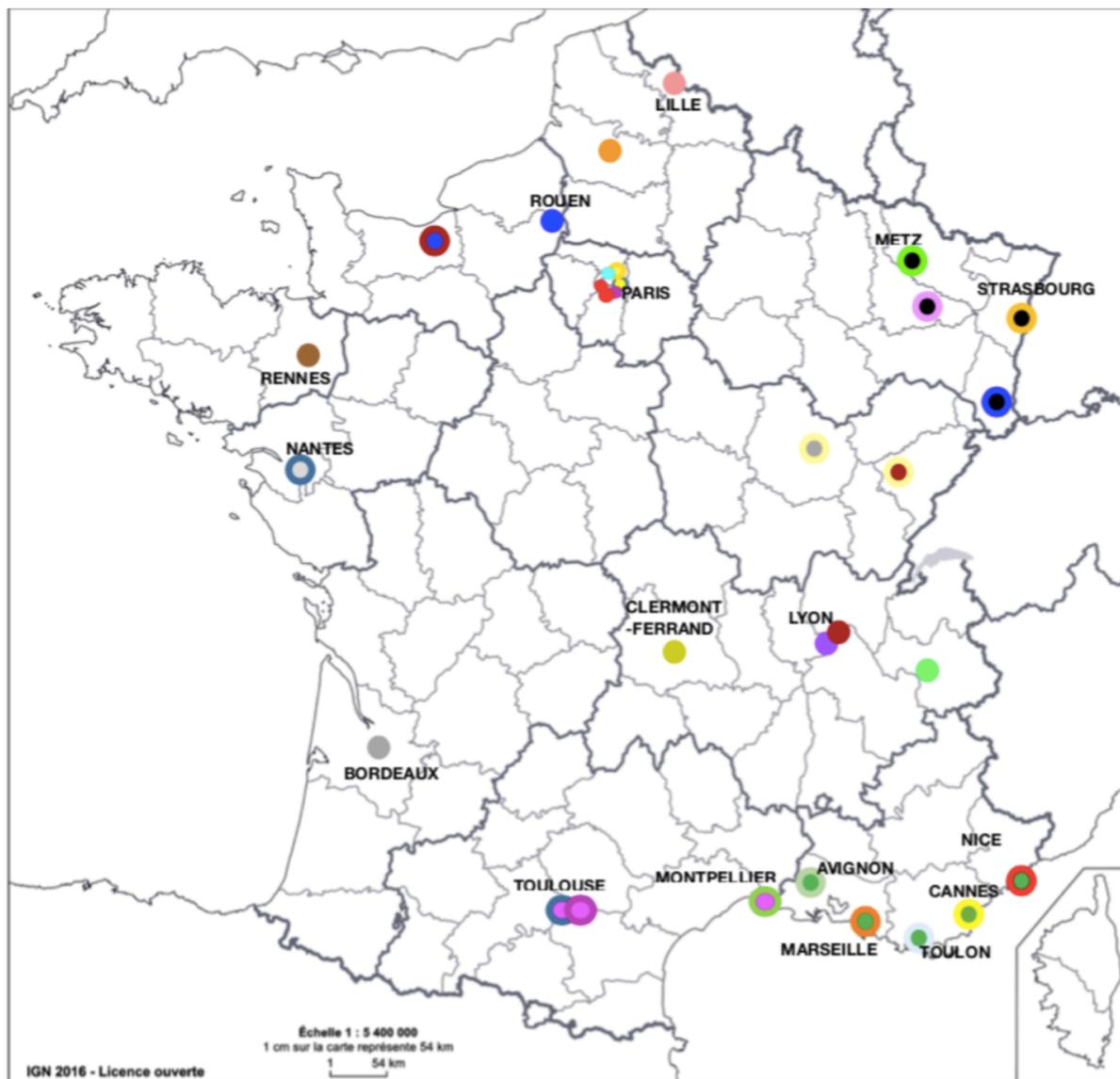
Nous avons souhaité proposer une **lecture des orchestres dans ce qui leur est commun et ce qui les différencie**, avant d'aborder les **préconisations** qui sont organisées par thématiques.

Nous avons été accompagnés dans cette mission par une commission de suivi et de pilotage constituée de 4 représentants de l'État, 4 représentants des collectivités territoriales, 4 représentants de l'Association française des orchestres.

Le pilotage quotidien de la mission a été assurée par la délégation à la musique du Ministère de la culture et l'Association française des orchestres qui nous ont par ailleurs apporté une aide dans la mise en œuvre des enquêtes, la constitution du corpus d'observation et du corpus documentaire, ainsi que de la bibliographie. Le corpus et la méthodologie de l'étude

Pour établir le diagnostic demandé, nous avons déterminé en accord avec le Ministère de la culture et l'Association française des orchestres le **corpus constituant notre objet d'étude** : les orchestres à musiciens permanents français hors orchestre de l'Opéra national de Paris - ce dernier faisant l'objet d'une mission particulière. N'ont pas non plus été inclus les orchestres de l'armée, de la gendarmerie ou de la police.

Notre observation a donc porté sur **31 orchestres** :



Ile de France :

- Orchestre Philharmonique de Radio France
- Orchestre national de France
- Orchestre de Chambre de Paris
- Orchestre de Paris
- Orchestre national d'Île de France
- Ensemble intercontemporain

Provence Alpes-Côte d'Azur :

- Orchestre de Cannes
- Orchestre Philharmonique de Marseille
- Orchestre Symphonique de l'Opéra de Toulon
- Orchestre national d'Avignon Provence
- Orchestre Philharmonique de Nice

Occitanie :

- Orchestre de Chambre de Toulouse
- Orchestre national du Capitole de Toulouse
- Opéra Orchestre national de Montpellier

Normandie :

- Orchestre de l'Opéra de Rouen
- Orchestre régional de Normandie

Grand Est :

- Orchestre de L'Opéra national de Lorraine
- Orchestre national de Metz
- Orchestre Philharmonique de Strasbourg
- Orchestre symphonique de Mulhouse

Hauts-de-France :

- Orchestre national de Picardie
- Orchestre national de Lille

Auvergne-Rhône-Alpes :

- Orchestre des Pays de Savoie
- Orchestre national d'Auvergne
- Orchestre national de Lyon
- Orchestre de l'Opéra National de Lyon

Bourgogne-Franche-Comté :

- Orchestre Dijon Bourgogne
- Orchestre Victor Hugo Franche-Comté

Aquitaine :

- Orchestre national Bordeaux Aquitaine

Bretagne :

- Orchestre national de Bretagne

Pays de la Loire :

- Orchestre national des Pays de la Loire

L'état des lieux a reposé sur quatre modules :

- Une recherche documentaire ;
- Une série d'entretiens auprès de personnes-ressources françaises et étrangères ;
- Une exploration qualitative via des monographies d'orchestres et des analyses « spot », ainsi qu'une analyse de la situation des orchestres permanents par les Directions régionales des affaires culturelles ;
- Une enquête quantitative.

La méthodologie détaillée de notre travail et la liste des entretiens réalisés figurent en annexe 1 p.107.

Afin d'enrichir l'état des lieux, nous avons souhaité comparer nos données avec les résultats d'enquêtes antérieures. Nous avons cependant été confrontés à des données parfois lacunaires, parfois incohérentes, ou à des questionnaires inadaptés au corpus ou non stabilisés dans le temps.

Nous avons nous-mêmes fait l'expérience de la difficulté à formuler des questions qui ne fassent pas l'objet d'interprétations différentes, et partant de traiter des réponses non homogènes à nos questionnaires.

Cette absence d'un corpus d'observation stable et fiable est un problème partagé avec les opéras, qui nuit à la lisibilité et la visibilité de structures complexes par nature.

L'ensemble des graphiques présentés dans le présent document ont été réalisés par la mission à partir des questionnaires et de la recherche documentaire. La cartographie a été élaborée par la délégation à la musique.

Remerciements

Nous remercions toutes celles et ceux qui nous ont accompagnés dans notre travail au premier chef desquels Dominique Muller, Stéphane Werchowski et Julie Rosenkranz pour la délégation à la musique, sans oublier Justine Laly et Sixtine Justeau, apprentie et stagiaire en son sein, ainsi que Philippe Fanjas et Clémence Quesnel pour l'Association française des orchestres.

Notre reconnaissance va aux membres de la commission de suivi et de pilotage pour leur implication dans cette mission, et à toutes les personnes qui nous ont fait partager leurs connaissances et leur expérience lors d'entretiens et de rencontres ou par des analyses écrites.

Nous avons bénéficié du concours du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon et remercions Mathieu Ferey ainsi que Kenza Guelladress pour l'enquête menée auprès des étudiants instrumentistes.

Nous voulons enfin remercier Frédéric Chassagne et Cristina Rocca pour leur précieux concours et la pertinence de leurs conseils.

I. État des lieux

Notre diagnostic de la "vie symphonique permanente" en France commence par l'étude de son environnement politique.

C'est à partir de ce premier regard que nous avons organisé les thématiques d'observation des orchestres.

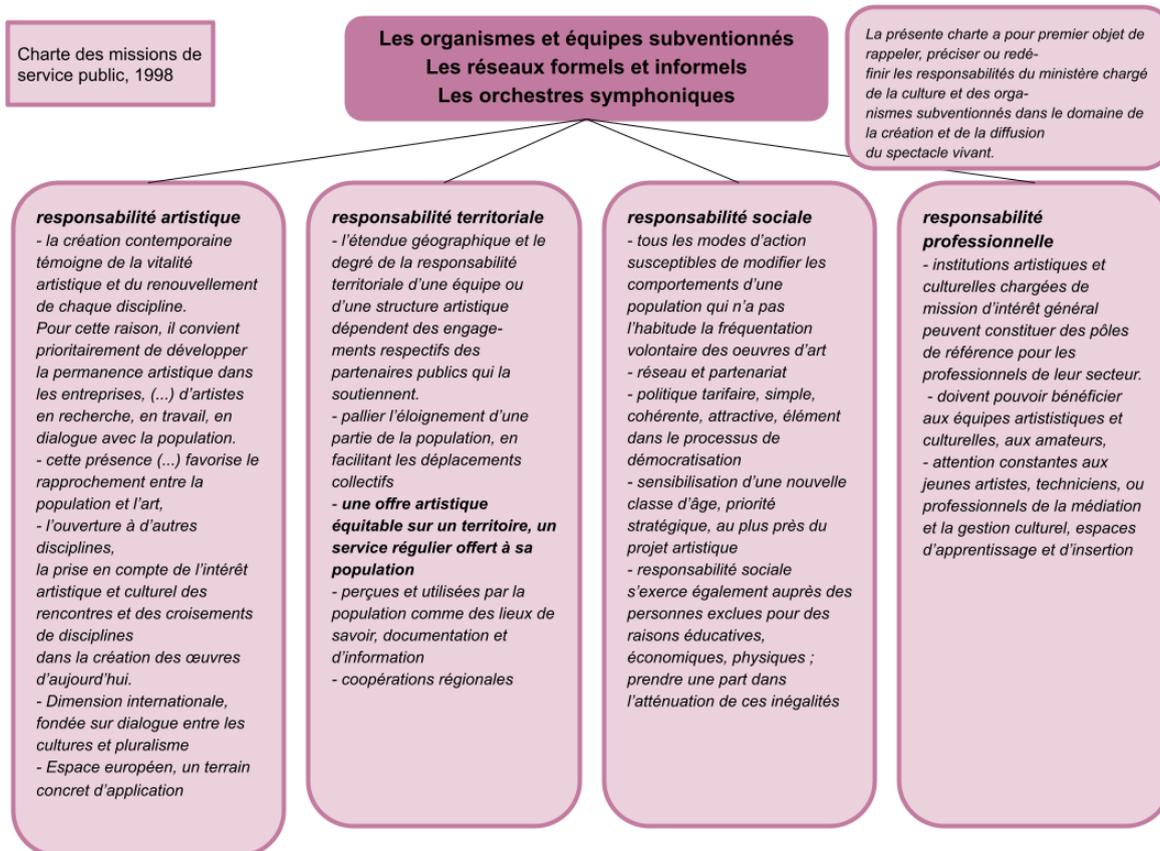
A. L'accompagnement politique aujourd'hui

A.1 Missions et responsabilités des structures, "orchestres symphoniques" - selon la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, 1998

La référence constante à la notion de service public de la culture nous incite à rappeler cet élément majeur de la politique culturelle qu'est la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant (transmise par une circulaire du 22 octobre 1998).

Après le rappel de son engagement propre au service de la culture, l'Etat y engage les équipes et les structures subventionnées à assumer leurs responsabilités artistique, territoriale, sociale et professionnelle.

Les "orchestres symphoniques" y sont mentionnés en début du texte, dans la liste des réseaux formels et informels couverts par cette charte.



Document : charte des missions de service public pour le spectacle vivant

<https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-juridique-textes-officiels/La-charte-des-missions-de-service-public-pour-le-spectacle-vivant>

A.2 Le label “Orchestre national en région”, un texte de référence

La Loi relative à la liberté de création, l'architecture et le patrimoine, du 7 juillet 2016 (dite loi LCAP) est la pierre angulaire de l'action de l'État dans le domaine culturel. Cette loi garantit dans ses deux premiers articles la liberté de la création artistique et de sa diffusion, inscrivant ainsi le rôle essentiel de la culture dans la société, en lien avec la liberté d'expression d'une part et les droits culturels d'autre part.

Document : la loi dite LCAP

https://www.legifrance.gouv.fr/download/file/LvW1hW_IyRpAnvIOWmzbaQlgj8aUOv1MZCf1HPdWY3s=/JOE_TEXTE

Document : la Convention sur la protection de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, référence des lois NOTRe et LCAP en matière de droits culturels.

<https://fr.unesco.org/creativity/convention>

Tout en se chargeant de la définition d'une politique de service public en concertation avec les acteurs de la création artistique et avec les collectivités territoriales, l'État fixe ses objectifs en matière culturelle dans l'article 3 de la loi, notamment *“Soutenir les artistes, les auteurs, les professionnels, les personnes morales et les établissements de droit public ou de droit privé, bénéficiant ou non d'un label, qui interviennent dans les domaines de la création, de la production, de la diffusion, de l'enseignement artistique et de la recherche, de l'éducation artistique et culturelle, de l'éducation populaire et de la sensibilisation des publics”* (article 3 - 12°)

La loi autorise dans son article 5 le ministre en charge de la culture à **“attribuer un label”** *“aux structures, aux personnes morales de droit public ou de droit privé ou aux services en régie d'une collectivité territoriale”* qui le demandent - la liste est arrêtée dans un décret - ou à **“conventionner dans la durée”** après avis des collectivités territoriales concernées. Le label ou le conventionnement s'apprécie au regard d'un **cahier des charges et des missions** qui fixe des *“objectifs de développement et de renouvellement artistique, de coopération entre établissements, d'engagement au service de la diversité artistique, de démocratisation culturelle par des actions de médiation, dont celles concernant l'éducation artistique et culturelle, de traitement équitable des territoires, d'éducation artistique et culturelle ainsi que de professionnalisation des artistes et des auteurs des secteurs du spectacle vivant et des arts plastiques”*

La loi institue les labels dont la structuration dans le secteur du spectacle repose dorénavant sur le cadre suivant :

- l'article 5 de la loi LCAP ;
- le décret en Conseil d'État du 28 mars 2017 qui fixe la liste des labels et confère un cadre général à l'intervention publique en définissant les principes communs à l'ensemble des labels. Pour ce qui nous concerne ici, il s'agit du label *“Orchestre national en région”* ;
- 12 arrêtés qui viennent préciser le cahier des charges et des missions des labels.

Après la charte des missions de service public de 1998 qui reconnaissait un réseau d'orchestres en région, la loi LCAP leur confère un label, dans une volonté de formaliser ce réseau.

Le **cahier des charges et des missions du label “Orchestre national en région”** est devenu un texte de référence pour l'ensemble des orchestres, labellisés, en cours de labellisation, prétendant à la labellisation, conventionnés ou en cours de conventionnement, et pour leurs partenaires.

Sa rédaction s'est appuyée sur :

- un modèle d'organisation globale de l'ensemble des cahiers des charges du spectacle vivant. Comme pour l'ensemble des autres labels, l'arrêté et le cahier des charges

rappellent que les missions se déploient dans des principes de diversité et de parité entre les femmes et les hommes, avec une attention particulière portée aux outre-mers ;

- la circulaire *Cahier des charges des orchestres en région de 2010*, document interne de l'État destiné aux DRAC ;
- une concertation avec le milieu professionnel.

Les missions sont détaillées et précisées sous forme d'engagements : l'engagement artistique, l'engagement professionnel, l'engagement citoyen, culturel et territorial.

Il en résulte un texte long et foisonnant, décrivant l'ensemble des possibilités d'actions au sein desquelles chacun des orchestres "priorise, adapte et décline en fonction des territoires d'implantation, des bassins de population, des publics et des moyens qui leur sont propres".

Les cahiers des charges de certains autres labels ont des visées plus stratégiques.

Alors qu'un paragraphe de la partie intitulée "gouvernance et effectifs" est dans son titre consacré aux équipes, il ne traite que du recrutement et des responsabilités du directeur général, fait mention de la direction musicale, mais ne parle nullement des autres personnes constituant les équipes administratives et techniques ni des métiers qu'ils exercent.

A.3 Qui intervient dans la politique symphonique

La loi LCAP formalise la relation avec les collectivités territoriales en premier lieu dans la définition du service public de la culture, et de manière plus précise, comme précédemment évoqué, dans l'attribution des labels et le conventionnement.

La loi LCAP prévoit aussi l'organisation au moins une fois par an d'une conférence territoriale de l'action publique consacrée à la culture.

La politique culturelle de l'État est définie et mise en œuvre, selon les termes de la loi LCAP, à travers ses services centraux et déconcentrés. En ce qui concerne la musique, c'est, d'une part pour les services centraux le rôle de la **direction générale de la création artistique** et en son sein de la **délégation à la musique**, et d'autre part pour les services déconcentrés celui des **directions régionales des affaires culturelles** sous l'autorité du préfet de région, et en leur sein celui des **conseillers pour la musique**.

De son côté, la loi NOTRe du 7 août 2015, énonce que la **politique culturelle est une responsabilité partagée entre l'État et les collectivités territoriales**.

Eclairage européen :

En **Finlande**, l'État est présent dans le financement de l'ensemble des orchestres qui sont tous des services municipaux. Son intervention financière, aujourd'hui à hauteur de 22% de

leurs ressources, est précisée via différents outils législatifs (votés entre 1967 et 1992) qui calculent de manière harmonisée le budget alloué à chaque formation. Cette loi est actuellement en discussion pour deux raisons : l'État finlandais souhaite instituer ce soutien à plus de champs artistiques qu'initialement (théâtres, orchestres, bibliothèques, musées), et trouver les moyens de prendre en compte la baisse des ressources venant des versements des bénéficiaires de la Loterie nationale qui ont fondu pendant la crise du COVID-19.

En **Allemagne**, l'État fédéral n'est pas présent dans le financement et l'accompagnement des orchestres. Les formations allemandes sont dans leur grande majorité financées par un seul partenaire - le Land, la ville, ou la radio.

Au **Royaume-Uni**, plusieurs systèmes cohabitent. Les 10 orchestres permanents dits "orchestres indépendants en région" ont des fonctionnements proches du modèle français. Leur financement n'est pas directement public, ni privé, mais est délivré majoritairement par le *British Arts Council*. Cinq orchestres de la BBC sont majoritairement financés par l'État. Les orchestres londoniens sont entièrement privés et constituent un modèle unique, en termes d'économie et d'emploi.

En France, l'accompagnement des missions sociales et territoriales s'organise et se structure en lien avec les partenaires culturels et les collectivités territoriales.

Les services **Action culturelle et territoriale** des DRAC coordonnent les politiques de l'État en termes d'action culturelle et artistique (en lien avec l'Éducation nationale, et les services dédiés des collectivités territoriales), comme les CLÉA (contrats locaux d'éducation artistique), les résidences, les jumelages... Des dispositifs dans lesquels les orchestres ont toute leur place, même si souvent les budgets alloués sont en deçà des dépenses réelles pour de telles structures.

La nouvelle **Délégation à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle** (DG2TDC) au sein du Ministère de la culture, est en train d'élaborer son action dans une démarche de construction de projet de territoire et de logique de droits culturels, en partenariat avec les collectivités.

Le **Centre national de la musique** (CNM), établissement public national institué le 24 décembre 2019, est chargé pour sa part d'observer et de soutenir l'ensemble de la filière musicale, dans toutes ses composantes.

Au travers des dispositifs mis en œuvre - égalité F/H, résidences et aides à l'écriture entre autres - le CNM peut venir en soutien aux orchestres, dans le cadre de projets définis. Au-delà de ces soutiens au projet, le CNM développe des **contrats de filière** à l'échelle régionale. Ceux-ci concernent pour le moment les musiques actuelles mais pourraient constituer un levier pour mobiliser les acteurs d'autres champs de la musique sur un

territoire. Ils pourraient s'avérer être un axe majeur de la coopération avec les collectivités territoriales.

Le CNM a mis en place par ailleurs des aides économiques d'urgence pendant la crise du COVID-19.

A.4 Les politiques des collectivités territoriales en faveur des orchestres

Si l'État a décidé de soutenir le secteur musical depuis les années 1960, notamment les orchestres, puis de structurer sa politique de soutien, ce sont bien les collectivités territoriales qui en sont les principaux financeurs, avec en premier lieu les **villes et métropoles**, mais également les **régions** (cf. p. 69). Ce sont les villes qui ont créé les premiers orchestres professionnels permanents ainsi que les opéras en France en relation avec le plan Landowski.

Les collectivités territoriales fixent les objectifs de leur politique culturelle au travers de schémas ou stratégies de développement culturel, ou de plans de mandat qui sont souvent évoqués dans les conventions d'objectifs et de moyens. A ce titre, les orchestres deviennent un outil privilégié des collectivités pour favoriser l'accès à la **culture**, sa **démocratisation**, mais aussi pour participer à leur **rayonnement**, à **leur attractivité**. Ils participent aux priorités définies dans les **politiques de la ville**. Les collectivités territoriales identifient également des publics prioritaires, et associent les orchestres aux dispositifs les concernant.

A l'origine, de nombreux orchestres étaient gérés en régie municipale directe. Le mouvement d'autonomisation de ces orchestres en régie municipale s'est opéré ces dernières années, favorisé par l'État, mais non sans questionner certaines villes qui ont pu avoir le sentiment de déléguer leur pouvoir d'action.

Les départements, moins présents dans le financement des orchestres, en dehors de la structuration particulière de l'Orchestre des Pays de Savoie, de l'Orchestre de Cannes, et de l'Orchestre national Avignon Provence, interviennent souvent par le biais de dispositifs d'action sociale.

A.5 L'outil partagé, la convention pluriannuelle d'objectifs

L'article II 1 du cahier des charges du label « Orchestre national en région », comme celui des autres labels du spectacle vivant, énonce que sur la base du projet artistique et culturel de l'orchestre, est établie entre orchestre et partenaires publics **une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)**. « Celle-ci précise les activités et les missions détaillées de la structure, les outils mis à disposition ».

Elle inclut des indicateurs permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs, notamment en termes de recettes propres.

La convention est également un outil d'engagement financier : y figurent le budget de la structure, l'engagement et les conditions de versement des subventions des partenaires publics signataires, sur la durée de la convention.

Le principe d'un conventionnement de même nature existe également pour les orchestres non labellisés conformément à la Charte des missions de service public.

Les textes laissent une assez grande **liberté quant à la forme** que prennent ces conventions et leurs annexes, comme en témoigne la quinzaine de conventions qui nous ont été transmises.

D'une durée de trois ou quatre ans, elles n'ont pas toujours pour signataires l'orchestre et l'ensemble de ses partenaires publics. Parfois l'État signe seul avec l'orchestre, ou avec le partenaire public porteur de la régie directe ou encore avec le syndicat mixte réunissant les collectivités territoriales... Pour les orchestres intégrés à un opéra, la convention est signée avec l'opéra et non avec l'orchestre spécifiquement.

Quelques points ressortent à la lecture de ces textes :

- **Les partenaires publics y exposent leur politique culturelle et leurs attentes vis-à-vis de l'orchestre** soit de façon conjointe, soit l'un après l'autre, chacun exprimant des objectifs spécifiques. Cette dernière option peut faire redouter que chaque partenaire attende de l'orchestre des projets particuliers et qu'il y ait des difficultés à s'accorder sur des objectifs prioritaires ;
- **Les missions et activités de l'orchestre** peuvent être très détaillées dans le corps de la convention, reprenant plus ou moins la structure des missions définies dans le cahier des charges du label. Elles peuvent aussi être exprimées sous forme de missions générales et d'objectifs prioritaires, se référant au projet artistique et culturel de la structure et parfois à celui spécifique du directeur musical. Dans les deux cas, on peut s'interroger sur l'implication de toutes les parties constituantes de l'orchestre aux réflexions précédant l'écriture de ces textes qui pourtant tiennent parfois lieu de projet d'entreprise ;
- **Les indicateurs d'évaluation**, organisés par missions et moyens (artistique, diffusion, éducation artistique et culturelle et présence territoriale, publics, partenariats, responsabilités professionnelles) sont là encore parfois très détaillés et chiffrés, parfois succincts et sans référence à des ratios cibles. A noter que les éléments concernant l'investissement ou le personnel (indicateurs d'activité, postes réellement pourvus) ne sont qu'exceptionnellement présents dans ces conventions ;
- La place des orchestres dans les conventions d'opéra est très différente d'une convention à l'autre : si la programmation de l'orchestre de l'Opéra national de Montpellier fait l'objet d'un article particulier dans la convention, qui la qualifie de « forte et visible », elle est tout juste mentionnée au travers d'une phrase dans la convention en Lorraine et absente à Bordeaux ;

- L'attention particulière portée par les directions des établissements en matière de droits culturels, de diversité ou de développement durable se retrouvent dans les CPO, au sein d'articles spécifiques comme à Montpellier. D'autres orchestres inscrivent la diversité, les droits culturels ou le développement durable dans les missions et objectifs ou dans le projet artistique et culturel joint.

Cependant, **de nombreux orchestres ne disposent pas d'une telle convention**, notamment parce qu'ils sont en période de renouvellement de direction, en attente de changement de statut ou de labellisation, ou encore parce que les échéances électorales en retardent l'établissement. Dans ces circonstances, des **conventions financières annuelles** sont signées avec l'État.

Par ailleurs, certains orchestres, par la nature même de la structure qui les porte (Radio France, Établissement public de la Philharmonie de Paris), ou par leur statut d'opérateur de l'État (Ensemble Intercontemporain) n'entrent pas dans le champ des CPO, mais disposent de conventions avec l'État où les orchestres tiennent une place plus ou moins importante selon les missions générales de la structure.

B. Les missions de service public

Les orchestres permanents en France sont des outils majeurs du service public de la culture. Au regard de l'histoire de la politique musicale en France, et des outils contemporains qui l'accompagnent, nous avons pris le parti d'organiser l'état des lieux, en reprenant les quatre responsabilités de la Charte des services publics : **artistique, professionnelle, sociale, territoriale**.

B.1 Mission artistique

Ce que les orchestres donnent à entendre.

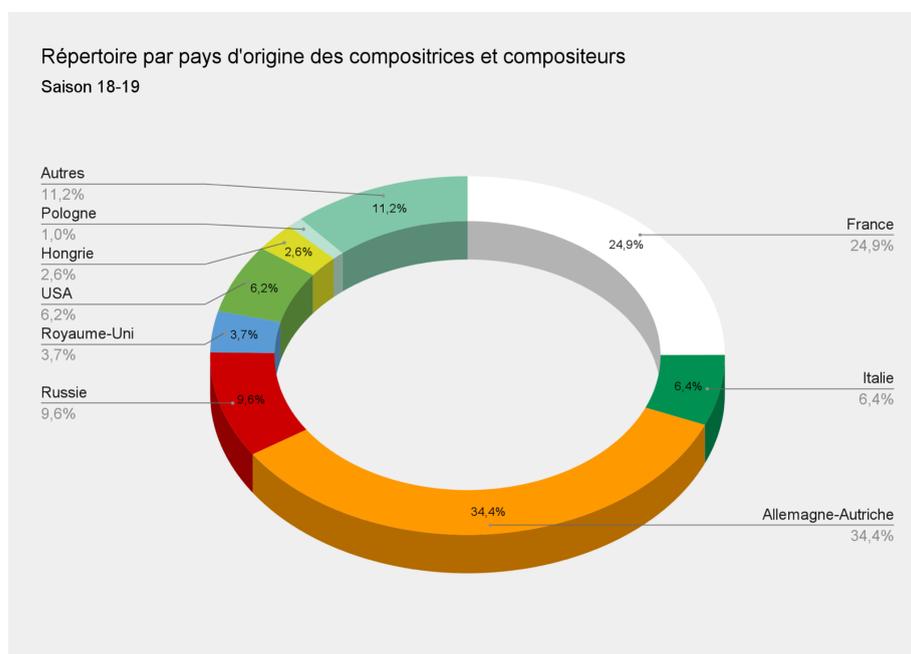
La programmation

Une étude sur la programmation 2018-2019 permet de faire ressortir des éléments fondamentaux du répertoire des orchestres. Il s'agit d'une photographie issue d'une récolte de données à partir des brochures et des sites internet des orchestres du corpus. Ces données intègrent l'ensemble des programmes des orchestres, dont la musique de chambre. Le questionnaire d'observation de la mission s'intéresse à l'activité de la même saison, dernière saison complète avant la crise du COVID-19.

B.1.a Le répertoire

Les orchestres interprètent majoritairement de la musique de la sphère germanique (actuelles Allemagne et Autriche) et de la musique française : 25% des compositeurs sont français, 32% viennent d'Allemagne-Autriche, 9% sont russes et 7% sont italiens.

Dans les pays 'autres', se retrouvent régulièrement la Tchéquie (ancienne Bohême) avec la présence d'Antonín Dvořák, l'Espagne, l'Argentine (en lien avec Astor Piazzolla), plus ponctuellement le Japon, la Chine, les pays d'Amérique du Sud (Venezuela, Brésil...) et de manière sporadique le Moyen-Orient, le Maghreb, les pays de l'ex URSS... 49 pays et origines sont ainsi représentés.

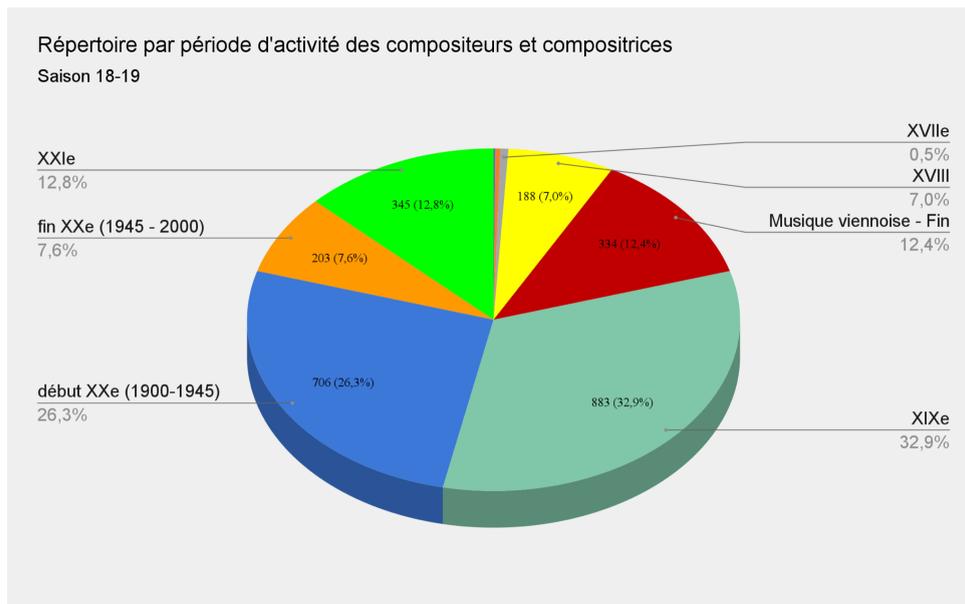


La période musicale majoritaire est la musique du XIX^e siècle (37%), puis la musique début du XX^e (24%).

Nous avons créé une période spéciale 'Musique viennoise' qui ne concerne que les compositeurs Joseph Haydn, Wolfgang Amadeus Mozart et Ludwig van Beethoven (musique composée entre 1760 et 1827 pour ces trois créateurs) et qui représente à elle seule 12 % du répertoire.

Par musique du début XX^e, il faut entendre une période d'activité des compositeurs entre 1900 et 1945. Beaucoup d'entre eux sont nés au XIX^e siècle (à partir de 1860 pour certains). Il en est de même pour le XIX^e (né fin XVIII^e à partir de 1770) et le XVIII^e (né fin XVII^e à partir de 1680).

La représentation de la musique du XXI^e siècle n'est pas négligeable (12%), tout comme la période précédente (fin XX^e). Dans ces champs temporels, les esthétiques sont confondues (musique dite 'contemporaine', jazz, chanson, musique de film, ...)

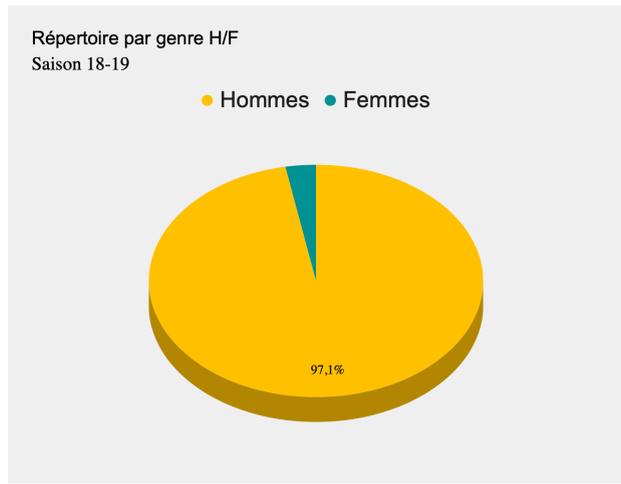


B.1.b Les compositrices et les compositeurs

Plus de 600 compositrices et compositeurs sont répertoriés pour la saison 2018-2019. Mais seulement **3% des œuvres jouées ont été composées par des femmes**. Cette donnée nationale cache encore des disparités. Le répertoire contemporain est le plus représenté (17 % de la programmation de l'Ensemble intercontemporain). Certains orchestres en 2018-2019 n'ont interprété aucune œuvre écrite par une femme.

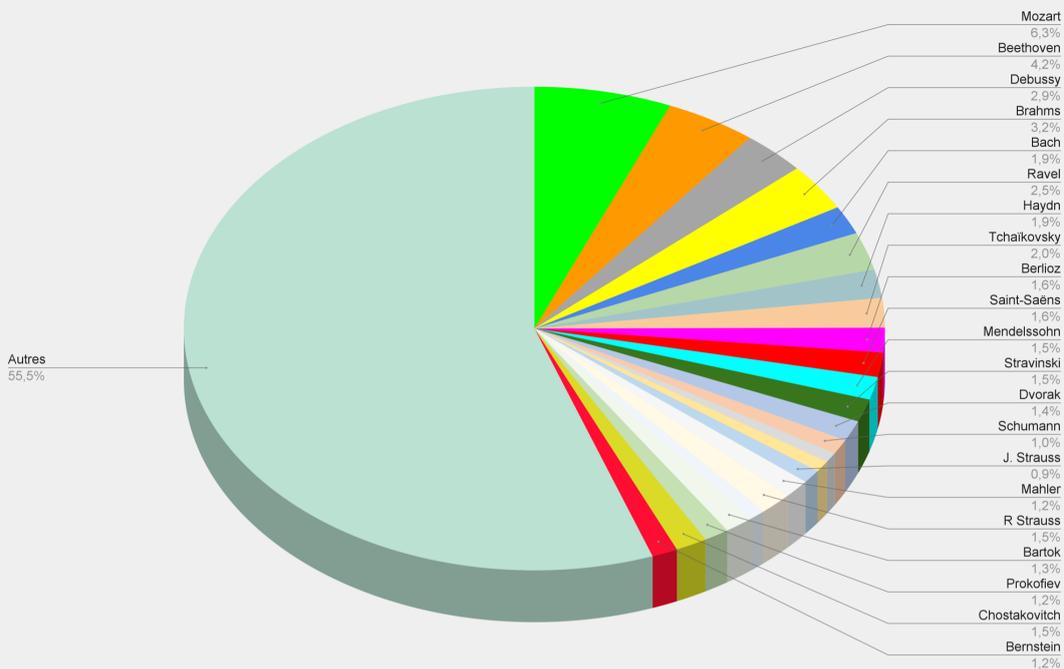
Une autre disparité concernant les genres musicaux : selon une étude de l'Association française des orchestres sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la programmation des orchestres membres de l'association sur la saison 2018-2019, les compositrices sont plus présentes dans le genre 'Jeune public' à 7% alors que le genre représente 8% du total des œuvres présentées, puis dans la musique de chambre à 5% et enfin à 2% dans le symphonique. Les données 2020-2021 de l'Association française des orchestres présentent une légère amélioration de la représentation des compositrices, présentes à 4% dans la programmation.

Document : l'étude internationale *Equality and Diversity in Concert Halls* - une étude réalisée par **DONNE Women in music** à partir de la programmation de 100 orchestres dans le monde (<https://donne-uk.org>). 5% des 14 747 œuvres proposées sont composées par des femmes.

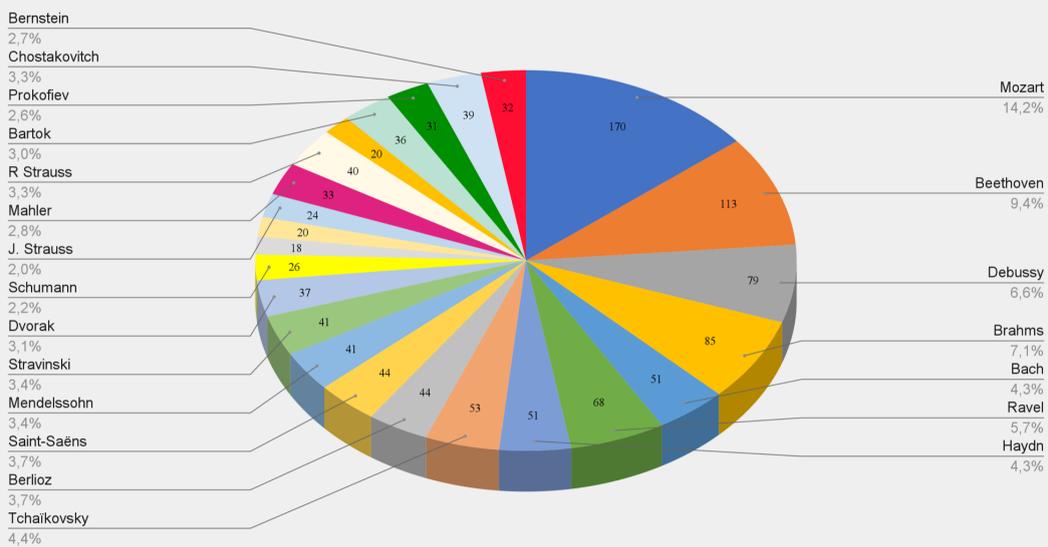


Pour 2687 pièces répertoriées, les compositeurs les plus joués sont **Wolfgang Amadeus Mozart, Ludwig van Beethoven, Johannes Brahms, Claude Debussy, Maurice Ravel, Piotr Illitch Tchaïkovski** (entre 6% et 2% du répertoire).

Répertoire - par compositeurs les plus joués
Saison 18-19



Répartition des 23 compositeurs les plus interprétés
Saison 18-19



B.1.c La programmation par genres musicaux et types de représentations

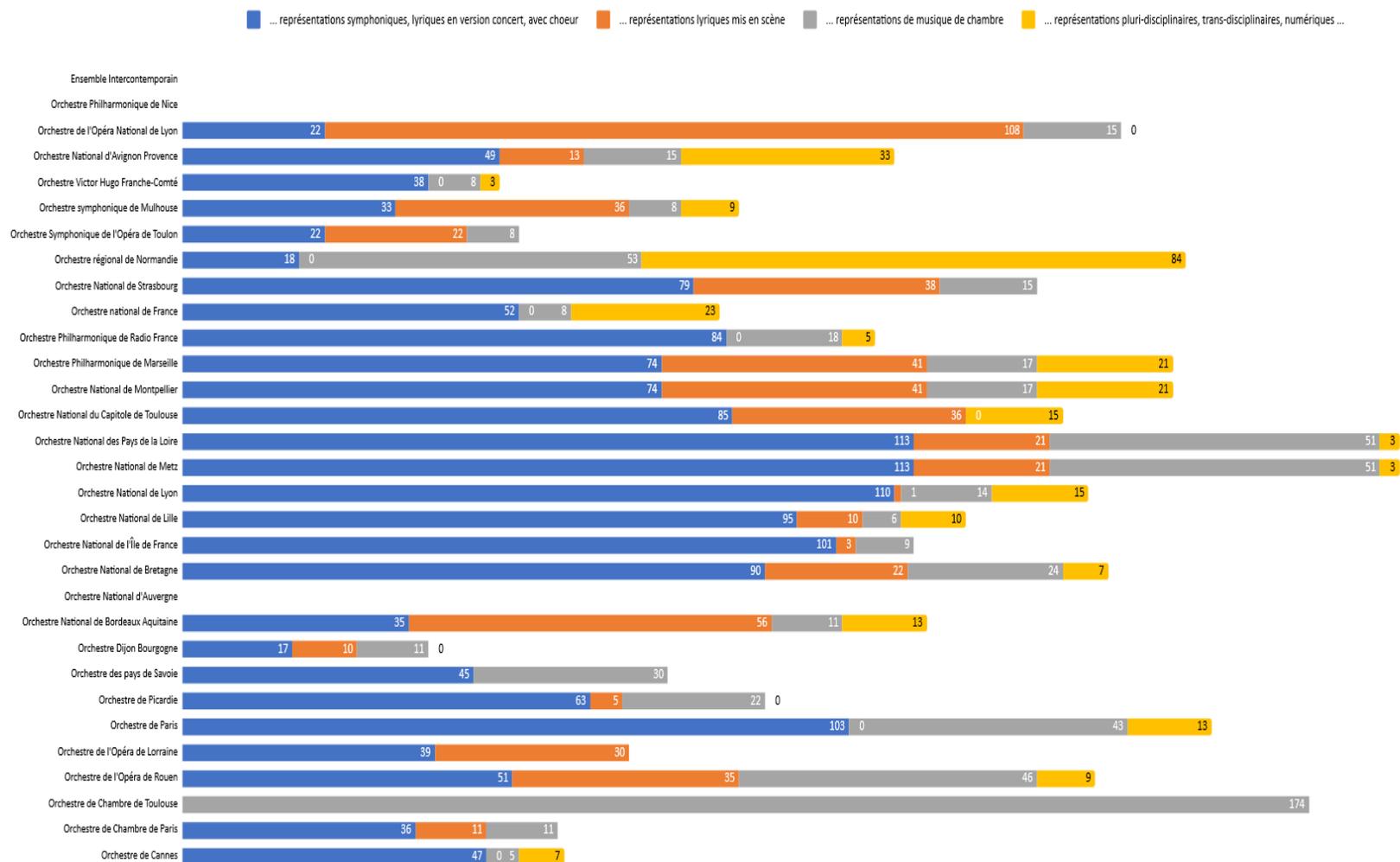
Pour 28 répondants sur 31 interrogés, pour la saison 2018-2019, ce sont **1602 représentations symphoniques et lyriques avec ou sans chœur** (sans mise en scène) qui ont été programmées, soit 52 % de l'activité générale.

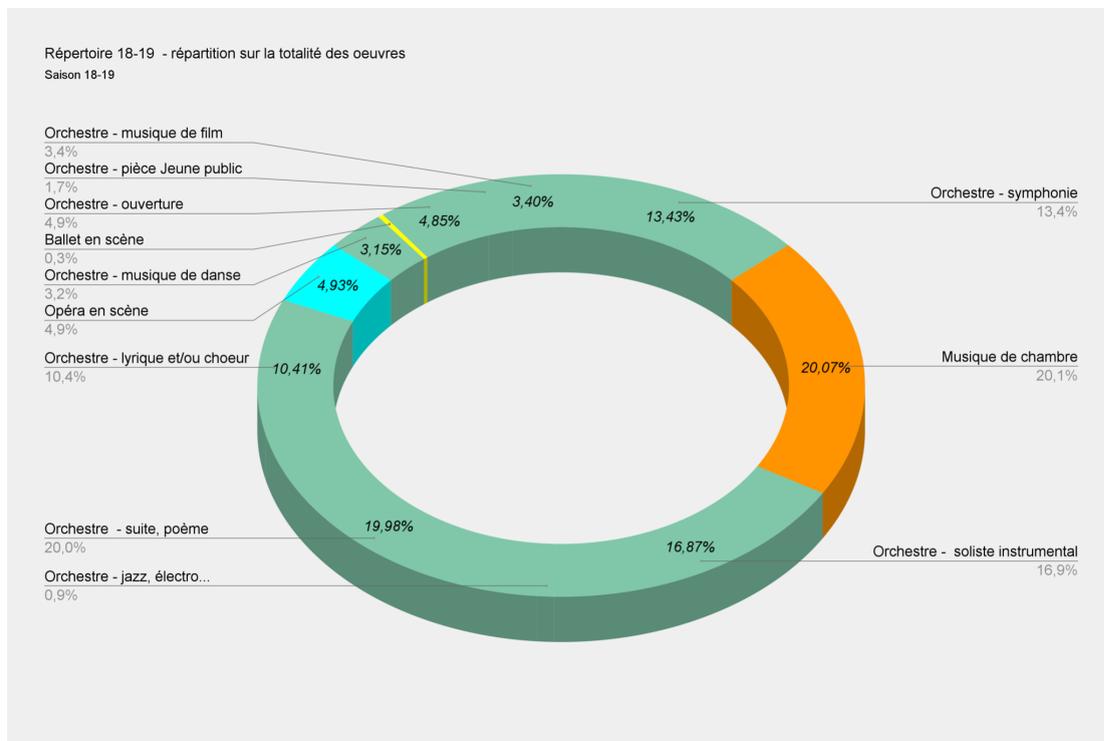
Pour leur **programmation symphonique**, certains orchestres fonctionnent avec des programmations qui sont reprises plusieurs fois, dans leur zone d'activité. C'est le fonctionnement usuel des orchestres régionaux sans salle siège comme l'Orchestre national d'Île-de-France, l'Orchestre des Pays de Savoie, et l'Orchestre national de Picardie.

Pour d'autres orchestres, la programmation d'un concert donne lieu à 1, 2 ou 3 concerts dans la salle siège, ou en salle siège et en décentralisation (en région, au national ou en tournée). C'est le cas par exemple de l'Orchestre national de Lyon, l'Orchestre national du Capitole de Toulouse, l'Orchestre national de Lille, l'Orchestre *Victor-Hugo* Franche-Comté, et l'Orchestre philharmonique de Strasbourg.

Certains orchestres produisent le plus souvent des concerts symphoniques uniques (une seule date) comme l'Orchestre philharmonique de Marseille, l'Orchestre Dijon-Bourgogne, l'Orchestre symphonique de l'Opéra national de Lorraine, et l'Orchestre de Canne.

Types de representations 2018/2019





Les données présentées ne tiennent pas compte du nombre de représentations pour un programme et sont des moyennes nationales.

Le genre **lyrique** représente 4% des genres musicaux interprétés, mais **18%** des représentations en moyenne nationale, les œuvres lyriques mises en scène faisant l'objet de séries de représentations.

L'activité de **musique de chambre** est présente dans 24 orchestres, en dehors même de l'Orchestre de chambre de Toulouse qui se réclame d'une unique activité en la matière. De même que pour les concerts symphoniques, les concerts de musique de chambre peuvent faire l'objet de reprises. En nombre de représentations, ils représentent 21 % de l'activité des orchestres en saison 2018-2019.

Le répertoire créé spécialement pour le **jeune public** représente 2,3% du total des œuvres interprétées. Dans ce répertoire se retrouvent les 'classiques' du genre, *Pierre et le Loup* de Serge Prokofiev, le *Carnaval des animaux* de Camille Saint-Saëns, ou encore, composé plus récemment, *La Première fois que je suis née* de Marc-Olivier Dupin et Vincent Cuvellier. Certains orchestres s'engagent dans la création de nouveaux répertoires, comme l'Orchestre national d'Île-de-France, l'Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté, ou encore l'Orchestre

philharmonique de Radio France. D'autres construisent des programmations jeune public à partir du répertoire traditionnel orchestral ou de musique de chambre, comme l'Orchestre national de Lyon et l'Orchestre de Paris. Ces projets sont souvent l'occasion de créer un spectacle différent de la notion du concert usuel avec scénographie, lumière, comédien, intervention d'autres disciplines artistiques, diffusion d'images ou vidéo. En outre, les projets jeune public ont tendance à former des productions qui circulent de saison en saison entre les orchestres.

En intégrant ces données de programmation, l'Association française des orchestres considère que la programmation jeune public atteint 8% de l'activité des orchestres sur la saison 2018-2019 et 13% des représentations.

Ces représentations sont données pendant le temps scolaire et hors temps scolaire.

Les répertoires de musique de film, cross-over, jazz symphonique, variété, hip-hop, ciné-concert... se développent dans le but d'élargir les publics. Les représentations '**pluridisciplinaires**' en 2018-2019 constituent 9% de l'activité générale. C'est dans ces genres musicaux que se trouvent une part des œuvres du XXI^e siècle.

B.1.d La création

Sur la saison 2018-2019, les orchestres annoncent 85 créations pour 23 répondants (hors Ensemble intercontemporain), mais les esthétiques ne sont pas précisées dans le questionnaire de la mission.

Les **résidences de compositrices et/ou compositeurs** sont annoncées par 7 orchestres du corpus.

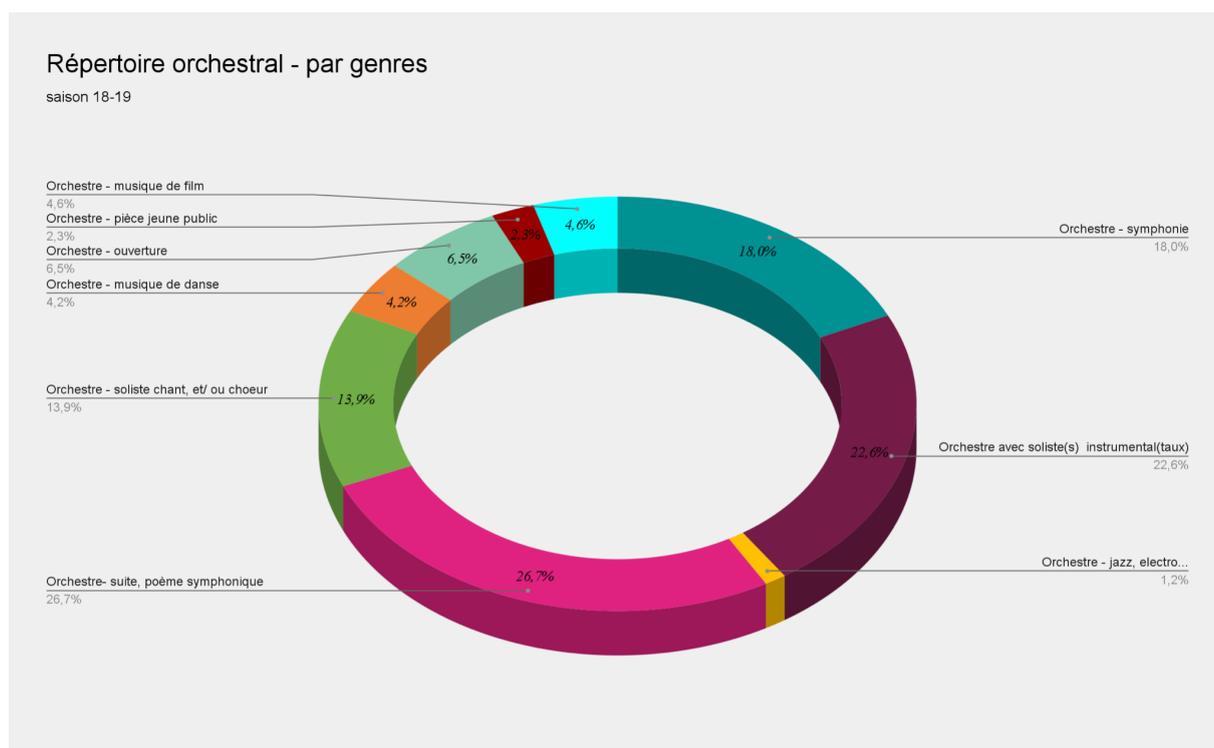
Une étude menée par le Syndicat français des compositeurs et compositrices de musique contemporaine sur les saisons symphoniques 2017 à 2020 de douze orchestres (cf encadré ci-dessous) souligne la substitution du répertoire orchestral dit "symphonique contemporain" créé après 1950 par les répertoires de musique de film, jazz, chanson, cross-over... Le répertoire interprété de compositions écrites après 1950 est estimé à 20%. 12,5 % des œuvres entrent dans le champ de la musique dite 'contemporaine', 8,5 % appartiennent à d'autres esthétiques - jazz, musique de film, chanson... 19 % de ces œuvres sont des reprises, et seulement 2,1 % des créations.

Île de créations : afin d'accompagner les jeunes compositrices et compositeurs dans leur métier et de leur permettre d'expérimenter les savoir-faire à l'orchestre, L'Orchestre national d'Île-de-France organise depuis 2013 un concours annuel de composition pour orchestre. Les pièces des finalistes, dont un coup de cœur du public, sont enregistrées dans les studios de l'ONDIF et la pièce lauréate est diffusée à la radio.

<https://www.orchestre-ile.com/page/ile-de-creations>

Document : étude du Syndicat des compositeurs et compositrices de musique contemporaine (SMC), *Enquête sur la diffusion du répertoire orchestral contemporain – Quelle place pour les compositrices et compositeurs contemporain-e-s dans la programmation symphonique en France ? 2021*

<https://www.smc-syndicat.com/actualites/rapports/2021-06-enquete-sur-la-diffusion-du-repertoire-orchestral-contemporain.php>



B.1.e Les partenariats artistiques

La mission a interrogé les orchestres sur les **partenariats artistiques et les résidences**. La notion a été diversement comprise. Pour beaucoup d'orchestres, le partenariat avec des chefs et des solistes se résume à des invitations pour une semaine. Certains d'entre eux - Orchestre Philharmonique de Radio France et Orchestre national de France, Orchestre national de Lyon, Orchestre national d'Auvergne, Orchestre de Chambre de Paris, Orchestre national de Bretagne par exemple - développent des résidences artistiques avec des solistes de renom qui ont des cartes blanches pour la programmation, sont parfois associés à la résidence d'un compositeur, ou soutiennent de jeunes artistes. L'Orchestre de chambre de Paris a développé des partenariats au long cours pour la création d'œuvres - metteur en scène, dramaturge, compositeur - dans le cadre de son action culturelle.

Les **résidences de compositrices et de compositeurs** se sont développées depuis de nombreuses années dans les orchestres. Ces temps longs de présence, sur une ou deux saisons, ont pour vocation de laisser le temps à la création en lien avec la formation symphonique et les formations de musique de chambre des orchestres. Les résidences sont aussi l'occasion de provoquer des rencontres avec le public, d'organiser des master-class en lien avec les conservatoires et pôles supérieurs, et d'initier des actions culturelles et artistiques.

Aujourd'hui, compte-tenu des réponses qui nous ont été données, il semble que peu d'orchestres entrent dans les types de résidences dessinés par la circulaire du 8 juin 2016, qu'il s'agisse de résidence de création ou de résidence d'artiste associé.

Document : circulaire du 8 juin 2016 relative au soutien d'artistes et d'équipes artistiques dans le cadre de résidences

<https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=40986>

Durant la saison 2019-2020, les orchestres ont programmé l'invitation de **384 chefs et cheffes invités** (27 répondants), et **809 solistes** (25 répondants) - instrumental, lyrique, autres disciplines. Dans son enquête 2018-2019 intitulée *La représentation des femmes au sein de la programmation des orchestres*, l'Association française des orchestres souligne la sous-représentation des femmes dans les fonctions de **chefes d'orchestre** invitées à diriger des concerts avec seulement **6%** en moyenne nationale de représentations. C'est dans la programmation jeune public que la représentation est la plus forte, avec 17% des présentations.

Les **solistes femmes** - instrumental et lyrique - sont présentes à **32%** en moyenne nationale dans cette même saison, avec une disparité de situation : les artistes lyriques féminines sont à parité ou quasi-parité avec les hommes selon les formats avec une moyenne à 44%. La situation est différente chez les solistes instrumentaux avec une moyenne à 32%.

Les **co-commandes** et les **coproductions** se développent dans le réseau national notamment sur des projets jeune public ou des projets pluri-disciplinaires. Elles se pratiquent parfois entre orchestres à l'échelle internationale pour des commandes à des créateurs renommés.

La dynamique des **ciné-concerts** qui devient un genre à part entière des programmations permet aussi la circulation de certaines productions, notamment internationales pour quelques titres - *Amadeus* pour la saison 2021-2022 - mais aussi pour des créations.

Une coproduction entre de nombreux partenaires.

Baby Doll : objet symphonique et migratoire.

Ce projet est né à l'occasion du 250e anniversaire de la naissance de Beethoven et d'une proposition de l'Orchestre de chambre de Paris.

Ce projet pluridisciplinaire met en scène deux comédiennes-performatrices, chacune incarnant un destin différent, européen ou exilé. Un travail de vidéo et de scénographie complète un dispositif qui bouscule les codes du concert.

Il s'agit d'une coproduction entre de nombreux partenaires : l'Orchestre de chambre de Paris, la Cité musicale-Metz/Orchestre national de Metz, l'Auditorium/Orchestre national de Lyon, l'Opéra Orchestre national Montpellier Occitanie, l'Opéra de Rouen Normandie, la Fondation Calouste-Gulbenkian de Lisbonne, et la Philharmonie de Paris.

B.1.f Audiovisuel et numérique

Entre 2015 et 2019, 278 **radiodiffusions** sont référencées par les orchestres (hors les orchestres de Radio France). Cela ne cache pas une disparité forte puisque, sur ce nombre, 56% des radiodiffusions sont effectuées par 4 orchestres seulement, dans le genre symphonique et opéra (Orchestre de Paris, Orchestre national de Lille, Orchestre national du Capitole de Toulouse, Orchestre de l'Opéra national de Lyon).

En termes de **télédiffusion et de webdiffusion**, la situation est équivalente, voire encore plus disproportionnée, puisque sur 310 télédiffusions et webdiffusions (entre 2015 et 2019), 66% sont réalisées par 4 orchestres (Orchestre national de Lille, Orchestre national du Capitole de Toulouse, Orchestre philharmonique de Radio France, Orchestre de l'Opéra national de Lyon).

La faible présence des orchestres sur les médias radios, télés et web est un reflet de la faible présence générale des musiques de patrimoine et de création dans les médias - hors France musique.

Bien que souhaité par l'État, l'accès à **l'audiovisuel public est complexe** et difficile pour les orchestres. Afin d'y remédier pendant la crise du COVID-19, L'Association française des orchestres et Radio France - France musique ont signé un partenariat afin de soutenir et de valoriser l'activité des orchestres en favorisant la diffusion de concerts non produits par Radio France, lors de journées thématiques dédiées à un orchestre.

L'Orchestre national du Capitole de Toulouse reste l'orchestre français qui enregistre et se diffuse le plus, notamment dans l'audiovisuel et la webdiffusion grâce à son partenariat avec Medici TV.

Les orchestres ont développé l'offre de **webdiffusion** pendant la crise du COVID-19, la retransmission en direct ou en streaming étant un moyen de maintenir une activité de concert. Les orchestres ayant pu développer ces diffusions ont tout d'abord souligné le coût important de la réalisation technique, en termes de location de matériel, de prestation ou d'investissement même pour les orchestres disposant de studios d'enregistrement. L'investissement financier (technique et salarial) n'est en outre pas compensé dans un modèle économique qui ne génère aucune recette. Tout en soulignant la nécessité d'investir

ce domaine de diffusion pendant la crise, les orchestres qui ont eu les moyens de le faire signalent que toute volonté de continuer dans cette voie nécessiterait une réflexion sur les modèles économiques et l'accès aux plateformes voire aux soutiens financiers qui permettraient de rendre viable cette démarche.

Sur la même période de référence, les orchestres français ont réalisé 101 enregistrements (dits reproduction mécanique).

Peu d'orchestres français accèdent à des labels internationaux ayant les moyens de financer un enregistrement en termes de coûts techniques et artistiques. Le modèle économique a évolué, et les orchestres offrent maintenant leur prestation, voire contribuent financièrement à la reproduction mécanique, alors que les royalties et plus généralement les retombées financières sont quasi inexistantes.

L'enregistrement reste cependant une stratégie artistique importante qui contribue au rayonnement de l'orchestre et assoit sa notoriété. Il représente aussi une démarche qui sert à renforcer le lien au public, à soutenir la création et la transmission du patrimoine, à associer l'orchestre à des solistes de renom, et à laisser une trace du travail artistique de leur directeur musical.

L'Orchestre national d'Auvergne a fondé en 2021 son label de diffusion discographique OnA. Cette création fait suite à la mise en place en 2019 d'un label digital, Orchestre national d'Auvergne LIVE.

Éclairage européen : afin de pallier la difficulté d'accès aux labels et de se libérer des contraintes économiques liées à l'industrie du disque, le London Philharmonic Orchestra a décidé en 2005 de créer son propre label pour répondre aux changements dans ce secteur.

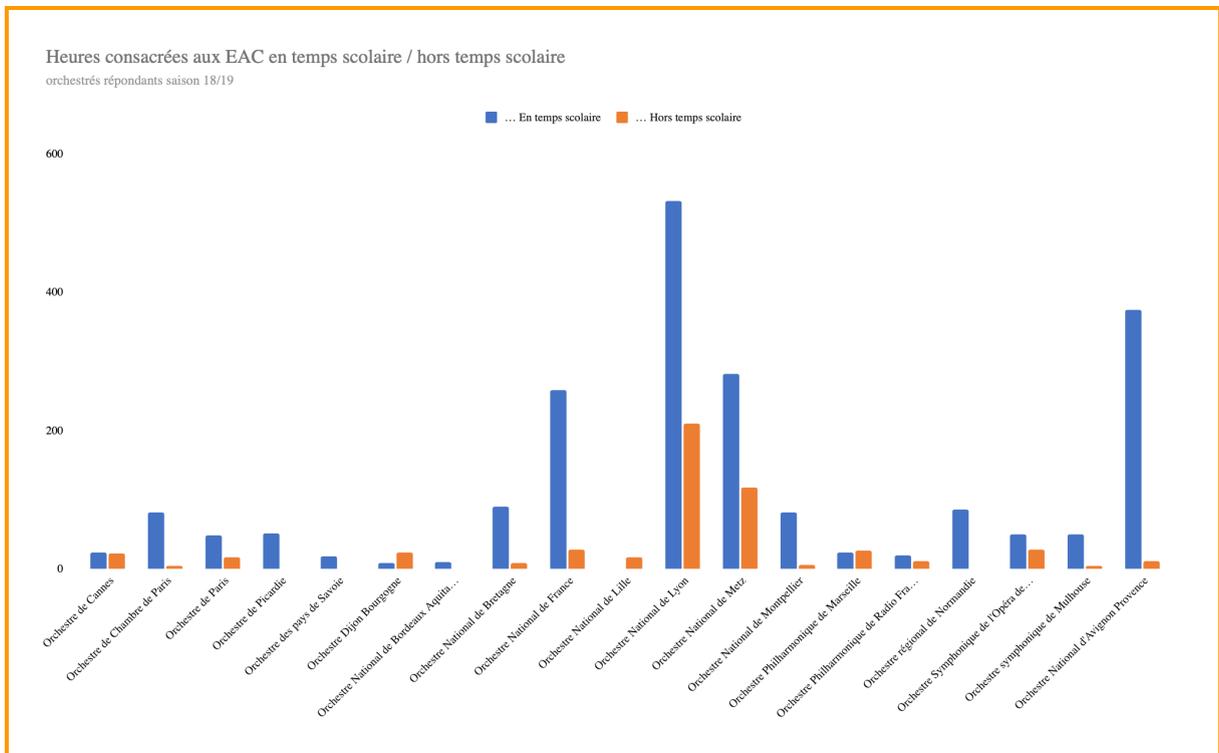
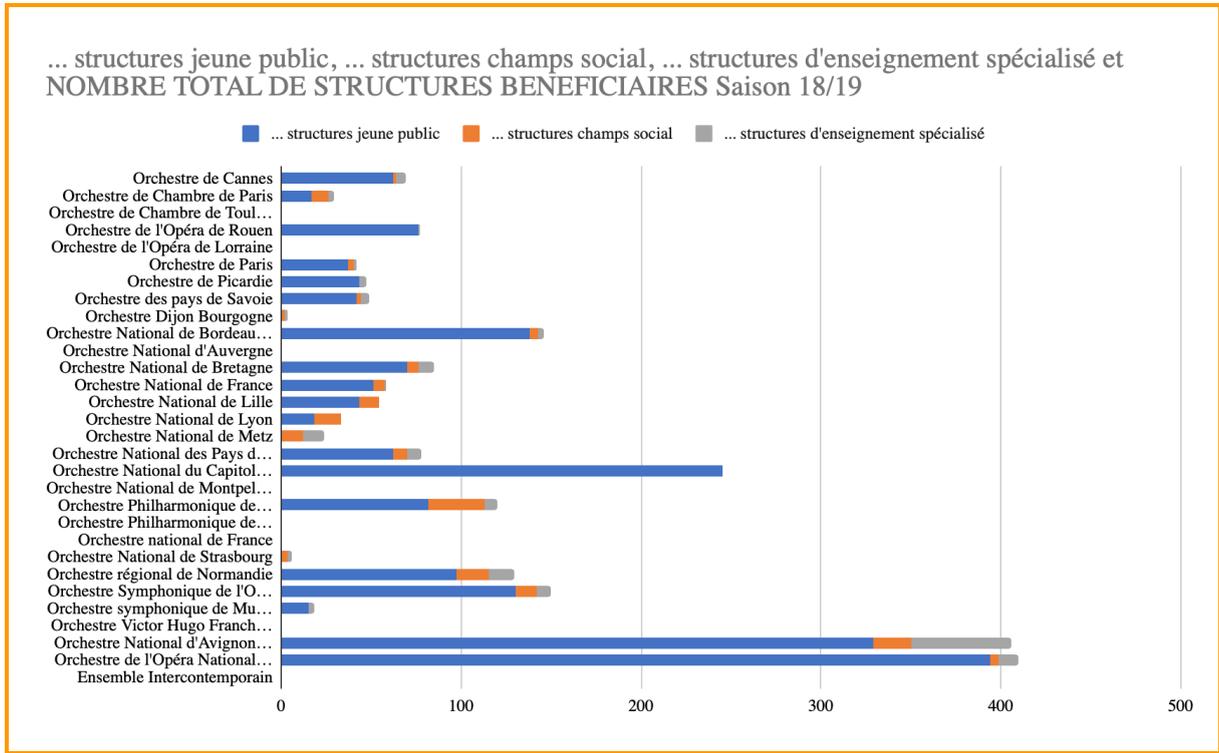
B.1.g L'éducation artistique et culturelle

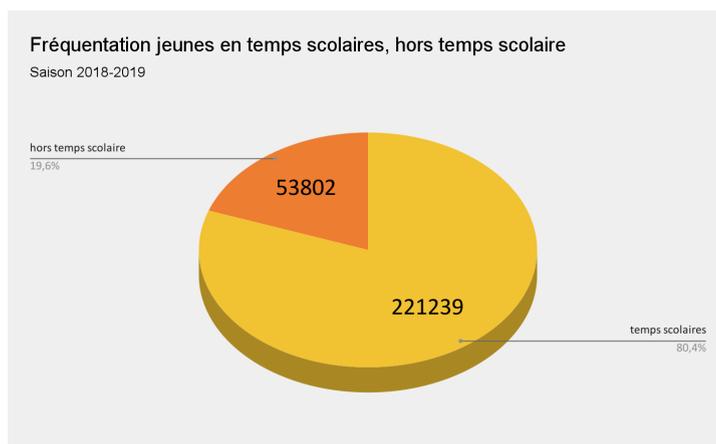
Conformément aux attentes des partenaires publics et au cadre fixé par le label d'Orchestre national en région, les orchestres s'impliquent et impliquent les musiciens dans le développement des actions culturelles, en tant que mission de service public.

Le public jeune (temps scolaire et hors temps scolaire) reste prioritaire dans ces actions. Dans le cadre scolaire, les projets sont souvent réalisés **en lien avec des musiciens-intervenants**, qui sont rattachés directement à une collectivité ou à un conservatoire.

Le champ de l'action sociale émerge cependant dans certains orchestres comme un axe majeur des actions culturelles, sans être cependant dominant. Le travail en EHPAD et à

l'hôpital s'est fortement développé, sous forme de concerts de musique de chambre, d'accompagnement des malades et des résidents dans des projets d'actions culturelles.





Des études de l'Association française des orchestres sur le rôle des orchestres montrent la diversité des actions, des typologies et des axes d'intervention. Malgré ce foisonnement d'expériences et de propositions, il reste difficile d'effectuer une évaluation nationale de ces dispositifs.

L'éducation artistique et culturelle rencontre l'artistique quand les bénéficiaires de ces dispositifs deviennent 'artistes' sur scène. Les **projets participatifs** sont de plus en plus présents dans les propositions des orchestres, dans le cadre d'un travail au long court avec des élèves, ou des groupes constitués, ou de manière plus ponctuelle avec un public 'amateur'. Ces projets sont souvent bâtis en amont avec un encadrement artistique de l'orchestre ainsi qu'un accompagnement de médiateurs et de musiciens-intervenants, et dans un cadre multi-partenarial.

L'accompagnement des pratiques collectives pour les jeunes sous le format DEMOS, Orchestre à l'école etc. , devient de plus en plus central dans l'action des orchestres auprès des jeunes. De nouveaux partenariats territoriaux émergent entre acteurs qui s'ignoraient (y compris dans la relation orchestres - conservatoires de certaines agglomérations).

13 orchestres DEMOS sont en lien avec des orchestres permanents. Ces orchestres **DEMOS** sont portés par la structure orchestre ou opéra, en partenariat avec les collectivités locales participantes. Le lien aux musiciens permanents de l'orchestre n'est pas systématique, les compétences et le temps exigé par la démarche pédagogique empêchent dans certaines formations la participation des musiciens permanents. Tous les orchestres participants se voient dans l'obligation de recruter des intervenants pédagogiques extérieurs à l'orchestre ainsi que d'intégrer, le temps du projet, un chargé de coordination.

Les projets **Orchestres à l'école** sont construits sous une autre forme de partenariat avec les formations professionnelles. Il s'agit souvent d'un accueil en résidence d'un orchestre à l'école, d'un accompagnement artistique et technique pour une série de concerts.

D'autres expériences de pratique collective existent, sous forme d'**académies**. Elles ont pour certaines un lien avec la formation professionnelle et l'insertion comme l'Académie de l'Orchestre de Paris. Pour d'autres, elles offrent la possibilité de la découverte et de l'expérience de la pratique collective en lien avec les musiciens permanents comme les projets **Side by Side** (Orchestre de Picardie, Orchestre de Cannes, Orchestre Dijon-Bourgogne, ...) ou les **Orchestres de jeunes** (Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté, Orchestre des Pays de Savoie.)

Les questions de l'action culturelle et de l'implication des musiciens dans les dispositifs sont posées par les organisations syndicales représentant les musiciens, en termes d'adéquation avec les missions de l'orchestre, du statut de musicien d'orchestre intégré dans un collectif, du mode de recrutement, de formation et de compétences.

Depuis 1999, l'Orchestre national de Lyon porte un projet d'éducation artistique et culturelle de grande ampleur intitulé *Les Chantiers de la création musicale*, qui associe tout au long de l'année scolaire un compositeur, des musiciens de l'ONL, des musiciens-intervenants en milieu scolaire du CRR de Lyon, des enfants de trois classes d'écoles de la ville de Lyon et leurs enseignants. Chaque année, les élèves participent à leur propre création musicale avec un compositeur associé, ce qui aboutit à un concert à l'Auditorium de Lyon.

Document : la charte de l'éducation artistique et culturelle

<https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Education-artistique-et-culturelle/Textes-de-reference>

B.2 Mission professionnelle

B.2.a Le lien avec les structures d'enseignement supérieur

Un travail commun est engagé entre les orchestres et les structures de formation supérieure (Conservatoires nationaux supérieurs de musique et de danse de Lyon et de Paris) pour faire évoluer les formations des musiciens en cohérence avec toutes les dimensions des métiers de l'orchestre, dans le cadre d'une réflexion nationale et internationale en ce sens.

La question de l'**insertion et de l'apprentissage** est depuis très longtemps débattue entre orchestres et organisations syndicales. Des dispositifs s'adressant aux musiciens en formation supérieure (master de musicien interprète d'orchestre, académie d'orchestre...) marquent une évolution sur ce sujet.

Certains orchestres sont partenaires de pôles supérieurs, en accompagnement de la formation de leurs étudiants (projets Side by Side, master class de direction...)

B.2.b L'accompagnement des jeunes professionnels

Les jeunes chefs et cheffes d'orchestre sont accueillis dans certains orchestres à un poste de chef assistant ou de chef résident parfois partagé entre orchestres. Le poste n'est cependant pas systématiquement offert et quand il est pourvu, la fonction n'est pas toujours annoncée dans l'organigramme. L'accès aux formations orchestrales professionnelles pour les jeunes chefs et cheffes dans le temps et l'accompagnement reste une difficulté, même si l'engagement professionnel des orchestres évolue en lien avec les concours, notamment celui de Besançon ou le récent concours consacré aux cheffes d'orchestres, La Maestra.

Le compagnonnage avec des compositeurs, des chefs, ou des solistes sous forme de résidence ou de partenariat, s'adresse quant à lui plus souvent à des artistes confirmés qu'en devenir, et n'est pas généralisé. Des dispositifs de soutien existent pourtant, en particulier une aide de la SACEM pour les résidences de compositeurs.

L'Orchestre français des jeunes

Les musiciens de différents orchestres français participent à l'encadrement des sessions de l'Orchestre français des jeunes (OFJ). Il n'existe pourtant pas de partenariat institutionnel entre les orchestres et l'OFJ.

L'OFJ accompagne les jeunes musiciens dans leur développement artistique. Des formations complémentaires sont proposées comme des ateliers pratiques de médiation et plus récemment des ateliers sur les questions environnementales.

La Philharmonie de Paris et le Paris Mozart Orchestra ont créé en 2019 le concours La Maestra. Outre la promotion des jeunes cheffes d'orchestre, le concours s'est doté d'une académie qui accompagne ces jeunes artistes dans leur carrière.

Dans le cadre du master de musicien interprète, le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon et l'Orchestre national de Lyon initient en 2021/2023 une formation partenariale visant à associer le développement des compétences que nécessite l'exercice du métier d'instrumentiste d'orchestre à la formation générale du musicien interprète. Sélectionnés conjointement par les deux institutions, les étudiants sont accompagnés par des tuteurs musiciens, membres de l'orchestre, jusqu'à l'interprétation au pupitre, ainsi que par des tuteurs membres de l'administration, dans la découverte et l'initiation aux différents enjeux du métier.

L'Orchestre de Picardie est partenaire du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris en accueillant et produisant des œuvres symphoniques de jeunes compositrices et compositeurs en cours d'étude.

Document : colloque international *Comment former les jeunes musiciens au métier d'orchestre* organisé par la Philharmonie de Paris en mars 2021.

https://pad.philharmoniedeparis.fr/colloque-comment-former-les-jeunes-metier-orchestre.aspx?_ga=2.86901912.1684711131.1629711991-85054109.1606686556

B.2.c Les réseaux, filières et instances de représentation et de négociation

Les orchestres sont inscrits dans différents réseaux et filières qui tiennent à leur structure et leur implantation.

Les associations professionnelles sont des lieux d'échanges, de réflexions, d'observation et de communication voire de lobbying vis-à-vis des collectivités publiques.

L'**Association française des orchestres** (AFO) réunit, outre notre corpus, des membres dans les pays frontaliers et des représentants d'autres modèles orchestraux. En dehors des rôles cités précédemment, elle propose des formations destinées aux musiciens et aux équipes, en fonction des enjeux perçus par ses membres : actions éducatives et culturelles, santé au travail... L'association française des orchestres organise des moments de rencontre et de réflexion qui ont pris au fil du temps la forme de colloques ou de forums, avec les orchestres, leurs partenaires publics, et des interlocuteurs permettant d'élargir les perspectives sur le thème abordé. Les documents et ouvrages qui en sont le fruit ("Prêtez l'oreille !" le livre blanc des actions éducatives des orchestres, le rôle sociétal des orchestres, orchestres 2020) permettent à la fois de faire des états des lieux, de fixer des caps, et de mesurer le chemin parcouru et ce qui reste à accomplir.

Pour la partie observation comme pour le lobbying, elle se heurte aux difficultés d'un milieu hétérogène, où les décisions ne sont pas toujours prises au niveau des orchestres eux-mêmes.

Les orchestres d'opéra - via leur structure porteuse - sont par ailleurs membres de la **Réunion des opéras de France** qui joue le même rôle. Les orchestres de Radio France partagent enjeux et réflexions sur la programmation avec leurs homologues européens via l'Union européenne de radio.

Tous participent à la plateforme **Accord Majeur**, qui réunit toutes les associations représentant les musiques de patrimoine et de création, de la musique ancienne au jazz, pour travailler sur des enjeux communs.

Au niveau **régional**, les orchestres s'inscrivent également dans les **réseaux du spectacle vivant**, souvent initiés par les DRAC ou les agences régionales dans le cadre des conférences du spectacle vivant, et qui ont gardé plus ou moins de dynamisme et d'unité selon les régions.

Force est de constater que la filière des musiques savantes, de la formation professionnelle à la production et à la diffusion physique ou virtuelle, est peu structurée à l'échelle régionale comme nationale. Tous les maillons de la chaîne sont en relation, mais on est loin de l'émergence d'une structuration de partenariats, de solidarité professionnelle et d'initiatives politiques qui existent dans les musiques actuelles.

En Région Bretagne, le réseau du spectacle vivant est soudé et inventif et les responsables des collectivités publiques en charge de la culture sont en contact constant les uns avec les autres, permettant de faire émerger des projets et des politiques originaux.

Un seul syndicat d'employeur, **Les Forces musicales** réunit orchestres et opéras, et a en charge l'ensemble des négociations avec les syndicats de salariés pour les orchestres de droit privé.

Les musiciens, de leur côté, sont représentés au sein des orchestres par des branches syndicales spécifiques des grands **syndicats** nationaux : SNAM pour la GCT, SN3M pour FO, F3C pour la CFDT le SNACOPVA pour la CGC et Sud culture et médias solidaires.

Les plus représentés au sein des orchestres de région sont le SNAM et le SN3M, les seuls présents également dans les discussions menées au sein de cette mission.

Les syndicats regrettent qu'au niveau national comme au niveau des collectivités territoriales, la représentativité des syndicats d'artistes ne soit pas institutionnalisée : ce sont souvent des représentants syndicaux non spécialisés qui négocient et s'expriment au nom des artistes musiciens, dont ils ne connaissent pas toujours les spécificités professionnelles.

A l'occasion des deux missions initiées par le Ministère de la Culture, celle qui nous concerne et la mission lyrique, le SNAM a lancé un questionnaire auprès des artistes permanents français, musiciens et choristes, afin de solliciter l'ensemble des professionnels concernés pour contribuer aux débats. Plus de 400 professionnels y ont répondu, soit un professionnel sur 6 selon le SNAM. Comme il l'indique lui-même, ce document ne prétend pas avoir une valeur scientifique (nous ne savons pas à qui et sur quelle base le questionnaire a été envoyé), mais le principe même de cette consultation et le nombre de répondants en fait une ressource pour les réflexions présentes et à venir.

<https://www.snam-cgt.org/wp-content/uploads/2021/07/21-07-06-Synthèse-questionnaire-Snam.pdf>

Sur le plan international l'association française des orchestres a fondé le Forum européen des orchestres, et assure le lien avec les associations nationales d'orchestres (Association of British Orchestras (ABO), the League of American Orchestras ou la Deutsche Orchester Vereinigung) et partage avec elles des réflexions sur la profession. Elle est également membre de Culture Action Europe, de l'Association européenne des employeurs du spectacle vivant (Pearle*) et du réseau européen pour l'éducation artistique RESEO.

Les outils d'observation détaillée et de communication mis en place par l'ABO, ou le Deutscher Musikrat qui réunit tous les acteurs de la musique en Allemagne sont à la fois des modèles et la source de précieuses informations.

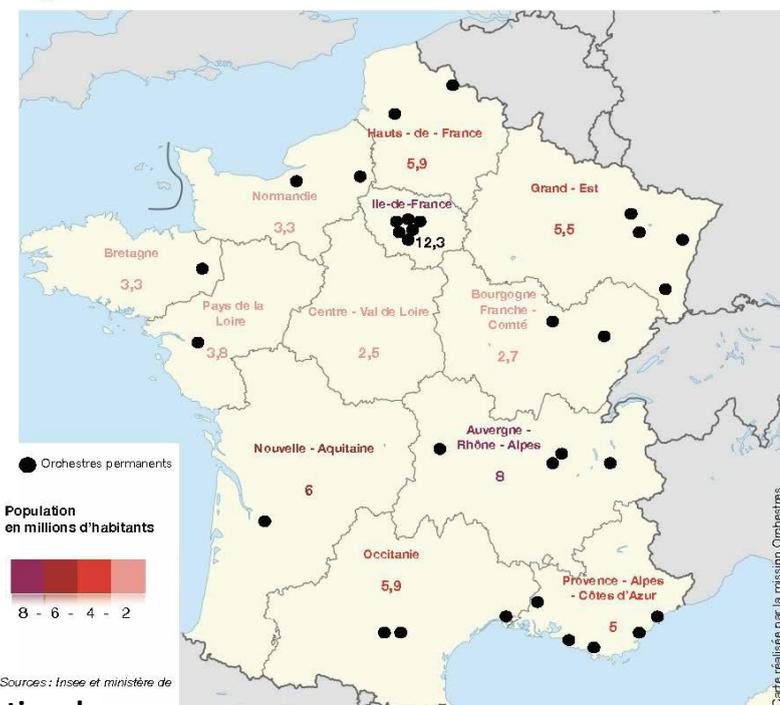
Document : *Musical life in Germany* édité par le Deutscher Musikrat fait un état des lieux de tous les champs de la musique en Allemagne.
<http://www.miz.org/musical-life-in-germany/>

B.3 Mission territoriale

B.3.a Géographie et territoire du local à l'international

Les orchestres permanents sur le territoire

Orchestres permanents sur le territoire français et nombre d'habitants par région



Implantation nationale

En dépit du principe d'égalité territoriale mis en avant dès le plan Landowski, **la présence des orchestres permanents reste très hétérogène selon les régions** : elle va de 7 orchestres

en Île-de-France (les 6 de notre corpus et celui de l'Opéra national de Paris), jusqu'à l'absence d'orchestre permanent en Centre-Val de Loire et en Corse.

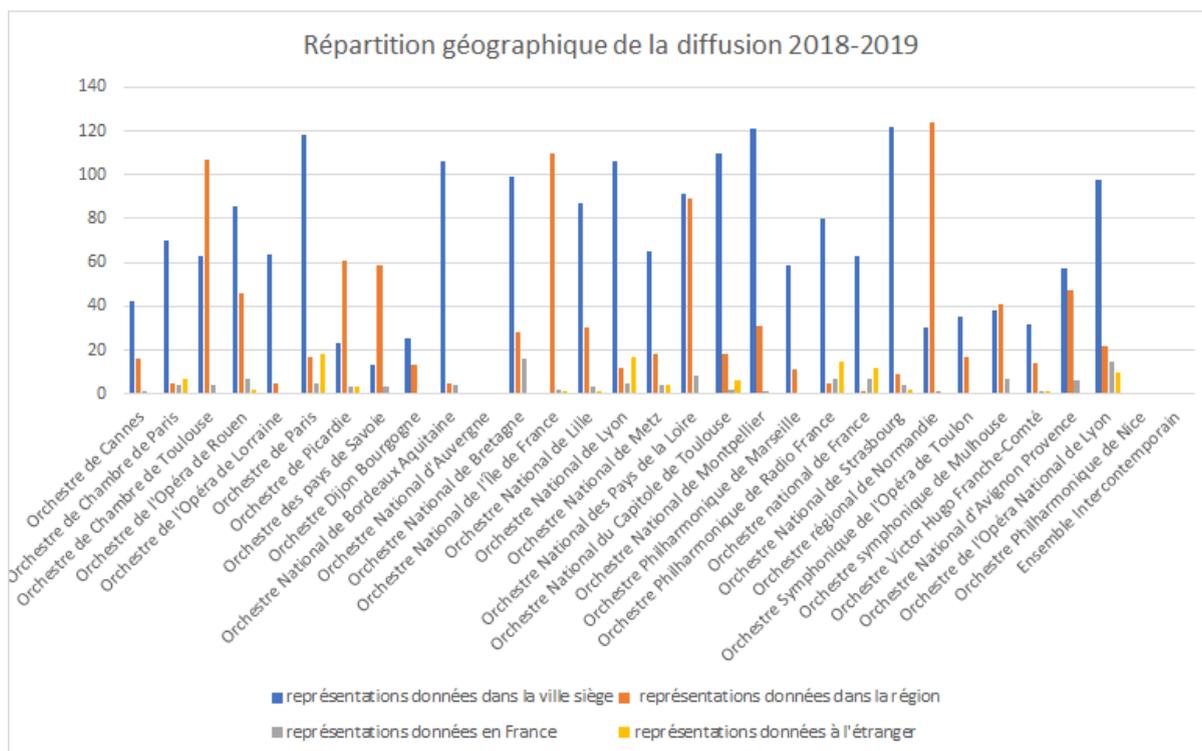
La tradition centralisatrice française reste bien visible dans le monde orchestral : sur 32 orchestres permanents, 6 se trouvent à Paris (dont celui de l'Opéra national de Paris), parmi lesquels 5 sont directement ou via leur structure porteuse opérateurs de l'État.

Le réseau des orchestres permanents évolue peu depuis le début des années 1980, à l'exception de la création de l'orchestre - aujourd'hui national - de Bretagne en 1989 et de celle de l'Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté en 2019, rendues possibles dans les deux cas par une forte intervention régionale.

Des restructurations et rapprochements entre orchestres, voire orchestres et opéras ont été tentées, pour donner des moyens renforcés à un orchestre régional unique, ou pour rationaliser les forces musicales d'un territoire : elles ont achoppé sur des réalités statutaires et politiques. Qu'il s'agisse de création ou de restructuration, l'évolution de ce réseau nécessite une très forte volonté partagée des collectivités publiques, qui peut être difficile à obtenir quand elle suscite des tensions sociales ou une intervention financière lourde.

Le répertoire orchestral et plus largement les musiques de création et de patrimoine y sont cependant présentés par des orchestres saisonniers (Orchestre de chambre nouvelle Aquitaine, Orchestre de Pau Pays de Béarn, Orchestre symphonique région Centre-Val de Loire, Orchestre symphonique d'Orléans, Orchestre symphonique Saint-Etienne Loire...) et par les ensembles spécialisés.

L'activité des orchestres se déploie principalement dans leurs villes sièges (62%), puis sur le territoire régional hors ville siège (31%) et à la marge sur le territoire national hors région (4%) et à l'international (3%).



Ces pourcentages généraux cachent des situations très contrastées. En réalité, **les orchestres se diffusent soit majoritairement dans leur ville siège-, ils sont 24 dans ce cas- soit majoritairement sur leur territoire régional.** Très rares sont ceux qui ont une activité équilibrée entre les deux dimensions territoriales. Deux d'entre eux sont implantés sur deux villes sièges : l'Orchestre national des Pays de la Loire à Angers et Nantes, et l'Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté à Besançon et Montbéliard. L'Orchestre philharmonique de Strasbourg et l'Orchestre symphonique de Mulhouse interviennent dans les villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar du fait de leur convention avec l'Opéra national du Rhin.

Deux éléments permettent d'expliquer ce contraste : la source de financement public prépondérante, ville/métropole ou région, et la plus ou moins grande maîtrise ou au moins l'accès fréquent à la salle siège.

Les orchestres vont donc d'une activité ancrée dans leur ville à une activité "nomade" sur leur territoire régional.

Dans chacun des cas, la relation au territoire et à sa population est différente. Les orchestres de ville sont plus souvent en capacité de construire une relation forte et suivie avec la population de leur ville siège, en lien avec les acteurs éducatifs, culturels et sociaux, alors que les orchestres nomades, pour créer des ancrages territoriaux, construisent des projets de résidence en région avec des lieux de diffusion ou des collectivités territoriales.

Les **missions territoriales** se construisent en lien avec les collectivités publiques. Elles mêlent de plus en plus étroitement diffusion, médiation et éducation. Au travers des monographies,

les élus des partenaires publics des orchestres ont témoigné de leur vision des orchestres comme porteurs d'une excellence artistique, mais également comme participant à l'ensemble de leurs politiques : politique culturelle, politique de la ville ... Ils définissent, souvent en lien avec les services de l'État et avec les orchestres, des quartiers, des zones géographiques prioritaires, charge aux orchestres de trouver méthodes et partenaires pour les approcher.

Éclairage européen. Exemple ou contre-exemple ? La régulation régionale au Royaume-Uni. Les 10 orchestres de région indépendants mais fondés par le service public ont une sphère d'influence autour de leur ville dessinée par l'Arts Council, correspondant à leur région d'implantation, au-delà de laquelle ils n'ont pas le droit d'aller pour ne pas empiéter sur le territoire du voisin. Ce partage a été établi dans le but de protéger le "marché" de chaque orchestre qui est seul dans sa région. Il ne semble pas régler les problèmes de diffusion des orchestres anglais dans leur sphère d'influence.

National et international

Hors de leur région, la présence des orchestres est comme on l'a vu extrêmement limitée. Elle est liée à la programmation dans des festivals en dehors de la période de la "saison" de l'orchestre, à des invitations croisées entre orchestres de renom équivalent en capacité de s'inviter réciproquement dans leur salle, ou à des invitations à la Philharmonie de Paris, plus ou moins régulières selon les formations. Mais paradoxalement, alors qu'un déplacement en France est souvent aussi coûteux qu'un concert à l'étranger, il n'existe **pas de soutien public à la mobilité sur le territoire national**, qui ne draine pas par ailleurs de financements privés au même titre que les tournées internationales.

L'organisation de tournées ou de **concerts à l'étranger** est liée au rayonnement de la formation ou à des stratégies diversifiées. 10 orchestres ont été présents à l'international sur l'une et l'autre des 2 saisons étudiées, dont 6 avec une activité soutenue. Un nombre limité de formations ont la capacité de se produire à l'étranger de façon régulière dans les pays et le réseau des salles qui font la réputation d'un orchestre en Allemagne, en Angleterre et aux Pays-Bas ... Pour celles-ci, la présence internationale est un marqueur de leur visibilité parmi les orchestres européens (les deux orchestres de Radio France, l'Orchestre de Paris, l'Ensemble Intercontemporain, l'Orchestre national du Capitole de Toulouse ou à un moindre degré l'Orchestre national d'Auvergne ou l'Orchestre national de Lyon). Dans le cas de l'orchestre de l'Opéra national de Lyon, ce sont les productions lyriques qui tournent, et le rayonnement est celui de l'opéra.

La présence internationale peut aussi se faire via des projets et des échanges transfrontaliers ou euro régionaux (Orchestre national de Lille, Orchestre de Picardie).

Contrairement aux concerts en France hors région, la présence internationale est très souvent financée et confortée par les partenariats entre l'Institut Français et les collectivités territoriales de tout niveau : 10 orchestres ont été aidés par l'Institut Français pour leurs tournées internationales entre 2015 et 2019. Elle peut aussi générer un mécénat spécifique. Seul l'Orchestre de Picardie a construit une véritable stratégie européenne.

De 2005 à 2019 l'Orchestre de Picardie a développé ses projets artistiques grâce à l'obtention de fonds européens. Il a d'abord créé ONE, orchestra network for Europe, réunissant 8 orchestres européens, financé par les programmes Culture et Europe Créative d'abord pour des co-commandes et résidences croisées de compositeurs, puis concentré sur l'ouverture de la musique classique aux technologies numériques, en relation avec les formats de concert et les interactions avec les arts visuels

Il a ensuite créé le projet ACT, a common territory, financé par Interreg V, réseau qui, dans un espace partagé dans l'euro-région en bordure de La Manche, regroupait des acteurs culturels de domaines complémentaires – orchestres, théâtres, chœurs, ensembles musicaux, compagnie chorégraphique, arts visuels... sur des projets visant aussi bien les co-productions de spectacles que l'inclusion des amateurs et la création visuelle générée par les gestes des musiciens.

Cependant, en comparaison avec les ensembles spécialisés qui font en moyenne 17% de leurs concerts à l'étranger (et parfois bien au-delà comme c'est le cas pour l'ensemble Les Siècles) ou avec certains modèles étrangers (London Philharmonic Orchestra) qui financent leurs projets nationaux grâce aux cachets perçus à l'étranger, aucun orchestre français ne construit son activité et son modèle économique autour de sa présence internationale.

Alors que les grands orchestres anglo-saxons ou germaniques tournent avec des répertoires internationaux, la programmation des orchestres français à l'étranger est toujours construite autour du grand répertoire symphonique français, notamment Maurice Ravel, Claude Debussy, Camille Saint-Saëns ou Hector Berlioz.

La transition climatique et la responsabilité sociétale sont au cœur des réflexions sur les tournées à venir, visant à limiter les dates isolées, à associer concerts, actions pédagogiques et de médiation, et à rendre les tournées plus cohérentes et responsables.

B.3.b Les lieux et outils de travail

La Philharmonie de Paris et sa réussite ne doivent pas cacher une autre réalité en France. Il existe très **peu de maisons d'orchestre** (regroupant salle de concert, lieux d'accueil du public, espace de médiation, salles de répétition, voire studio d'enregistrement ...) qui permettent un déploiement des missions d'un orchestre dans son ensemble, ou plus

simplement de salles de concert adaptées au format symphonique, en taille et en acoustique.

Le modèle de l'Auditorium-Orchestre national de Lyon, où la salle et l'orchestre sont entièrement intégrés et où l'orchestre est prééminent dans la structure, est une expérience unique.

Seuls 8 orchestres disent avoir la maîtrise de leur salle siège : trois orchestres d'opéra (Bordeaux, Toulon, Marseille), les deux orchestres de Radio France, et les orchestres nationaux de Lyon, Metz et Toulouse.

Les autres formations symphoniques bénéficient d'accords plus ou moins favorables concernant des occupations de lieux pour des productions complètes ou des concerts, sous forme de mise à disposition conventionnelle, à titre gracieux ou facturée.

11 formations symphoniques indiquent jouer dans une salle-siège de type auditorium (dont les deux orchestres de Radio France, l'Orchestre de Chambre de Paris et l'Orchestre de Paris) et 5 orchestres dans un opéra dont l'Orchestre national de Bordeaux-Aquitaine qui dispose par ailleurs de son propre auditorium. Les autres orchestres jouent dans des lieux multidisciplinaires dédiés au spectacle vivant, ou des salles de congrès.

La plupart des orchestres, même si certains répètent en grand effectif dans leur salle de concert, dispose d'une ou plusieurs salles de répétition dont ils sont le seul utilisateur ou qu'ils partagent avec d'autres (formations orchestrales, conservatoires ...). Dans un tiers des cas, ces salles de répétition permettent d'accueillir un public limité pour des actions pédagogiques ou de médiation.

La qualité acoustique des salles de répétition, la température et le degré d'hygrométrie qu'on peut y maintenir, l'absence de salles de chauffe avant d'entrer sur le plateau ou de studios pour le travail personnel, les petites formations ou les répétitions en sections sont des problèmes récurrents, et ont des répercussions sur le travail artistique et sur la santé des musiciens.

En dehors des orchestres de Radio France et des résidents de la Philharmonie de Paris, deux orchestres (Orchestre national d'Île-de-France et Orchestre national de Lille) ont aujourd'hui leur propre studio d'enregistrement, dont la construction a correspondu à la mise en place d'une stratégie de diversification des activités, des ressources et de la diffusion. A Lille, cela a permis à l'orchestre d'être particulièrement réactif pendant la crise sanitaire et d'offrir à son public des enregistrements vidéo de grande qualité. A l'Orchestre national d'Île-de-France le projet était de mettre studio et orchestre à disposition pour des enregistrements de musiques de films, de séries ...

B.3.c Espaces de jeux

La diffusion hors siège reste un problème pour les orchestres parce qu'ils peinent à accéder aux réseaux de salles pluridisciplinaires dont les programmeurs sont rarement spécialisés dans le domaine musical, et peu ou pas ouverts à un répertoire qui n'entre pas selon eux dans le champ de la création. Certains lieux de diffusion n'ont simplement pas de programmeur. Les organisateurs qui accueillent les concerts hors salles centre sont bien souvent les collectivités territoriales et non des directeurs de lieux de diffusion ou de festivals.

Ainsi, sur les 24 orchestres qui ont détaillé le type de lieux ou structures de diffusion, 8 ne se sont pas du tout produits dans une scène nationale en 2018-2019, et 7 pour moins de 6% de leur activité hors salle siège. En revanche, l'Orchestre symphonique de Mulhouse et l'Orchestre *Victor Hugo* Franche Comté ont leur salle siège dans des scènes nationales partenaires.

Cette très faible proportion de la diffusion dans le réseau pluridisciplinaire majeur labellisé et soutenu par l'État, fort de 76 structures (cf. carte 1 p. 115), n'est pas un constat nouveau : année après année, les orchestres déplorent leur difficulté à y accéder. A regarder de plus près, on note d'ailleurs que la part de la diffusion d'un orchestre dans les scènes nationales est largement dé-corrélée de la densité du réseau dans sa région : un orchestre à vocation de diffusion régionale comme l'Orchestre national d'Île-de-France n'y a effectué que 4% de sa diffusion alors qu'il y a 9 scènes nationales en Région Île-de-France. Même constat à un moindre degré en Auvergne Rhône-Alpes qui dispose de 7 scènes nationales et de 4 orchestres de formats très différents. Lorsque la part de la diffusion d'un orchestre dans les scènes nationales est significative (20 % et plus) comme dans les Hauts de France ou en Bretagne, cela semble plutôt lié à une orientation musicale marquée du projet de la direction de la Scène Nationale ou à une détermination conjointe des partenaires publics et du réseau du spectacle vivant dans la région.

Même constat pour les scènes conventionnées : seuls 15 orchestres s'y sont produits sur les 24 répondants, et concernant 10 d'entre eux pour moins de 10 % de leur activité malgré la densité de ce réseau sur le territoire national (cf. carte 2 p. 118.)

La présence dans les théâtres de ville est plus fréquente, et peut représenter jusqu'à 80% de l'activité hors salle siège de certaines formations. Il en est de même en moindre proportion pour les théâtres lyriques.

La plupart des orchestres déclare réaliser l'essentiel de leurs concerts hors salles sièges dans des salles multidisciplinaires voire des lieux non dédiés au spectacle : plus un orchestre est « nomade », plus il est susceptible de jouer dans des lieux non musicaux, voire en plein air pour les orchestres du sud de la France.

La capacité de diffusion est par ailleurs liée à la **taille de la formation musicale** : rares sont les plateaux susceptibles d'accueillir un orchestre d'une centaine de musiciens. Beaucoup d'orchestres divisent leurs effectifs pour les tournées, en particulier les grands orchestres d'opéras dont une partie peut jouer dans la fosse tandis qu'une autre partie tournera en région.

Mais l'espace où se déploient les orchestres, c'est aussi ce qu'ils désignent par le terme « **hors les murs** », qui correspond au fait d'aller au-devant d'une population qui n'est pas leur public, dans leur ville ou leur région, en sortant des salles, et en se produisant soit dans des lieux partenaires (écoles, médiathèques, musées, hôpitaux, centres sociaux, associations ...) soit dans l'espace public. Le « hors les murs » permet souvent d'expérimenter, de sortir de la forme concert pour imaginer des projets socio- artistiques qui offrent parfois un rapport plus intime aux auditeurs.

Si les éléments recueillis sur les territoires et les espaces de jeux nous permettent de voir où se produisent les orchestres, ils nous permettent aussi de voir en creux **là où ils ne vont pas**. Il ne s'agit pas de stigmatiser des phalanges qui ont souvent pour vocation première leur activité dans leur ville siège, ou qui rencontrent de véritables difficultés à se produire au-delà.

Mais on peut faire le constat que dans bien des territoires leur présence est rare voire nulle. Il peut s'agir de régions entières : c'est le cas des deux régions où il n'y a pas d'orchestre permanent, ou de celles où le ou les orchestres du territoire n'ont pas une activité régionale considérable (Nouvelle Aquitaine, Bourgogne-Franche-Comté). Bien sûr, d'autres formes orchestrales ou musicales existent sur ces territoires, mais elles ont rarement pour mission de se produire hors des villes qui les financent, et moins encore de présenter le grand répertoire symphonique.

En dehors des zones blanches dont l'ensemble du champ culturel est absent et qui nécessitent, pour les aborder, des stratégies spécifiques (cf encadré), ce sont la plupart des agglomérations de plus de 200 000 habitants - qui disposent pourtant de salles de spectacles - où le répertoire orchestral est absent ou très peu représenté. Comme le montre la carte 3p. 122, les zones d'implantation des orchestres et des ensembles spécialisés se produisant régulièrement en grand effectif sont sensiblement les mêmes : ces derniers ne viennent donc pas compléter le maillage.

La question de l'égalité d'accès aux musiques "de répertoire" reste donc entière, malgré l'émergence des ensembles et malgré les efforts déployés dans ce domaine par les orchestres et leurs partenaires publics.

“L'Orchestre aux champs” est un dispositif de l'Orchestre national d'Île-de-France pour toucher les zones blanches du territoire francilien. Il s'agit de projets bâtis sur mesure avec des acteurs relais du territoire, appartenant aussi bien aux réseaux culturels qu'à ceux du

développement durable. Le but est de mettre en exergue les richesses locales tout en faisant découvrir le patrimoine musical.

L'orchestre est responsable de la totalité des projets de la conception à la mise en œuvre, tous ses membres sont impliqués, c'est un vecteur de cohésion interne.

B.4 Mission sociale

Cette mission est celle qui évolue le plus, en lien avec la société. L'économie sociale et solidaire, les droits culturels, la responsabilité sociétale et environnementale sont aujourd'hui au cœur des réflexions du monde culturel.

L'Association française des orchestres a mené une enquête en 2017-2018 sur l'impact sociétal des orchestres à partir de l'activité de cinq formations. Il s'agit dans ce document non de décrire mais de proposer à la communauté des orchestres, à toutes les personnes et organisations impliquées, de s'entendre sur ce qu'il faudrait évaluer et sur une méthode partagée.

Document : *Le rôle sociétal des orchestres*, enquête réalisée par l'Association française des orchestres avec l'Orchestre de chambre de Paris, l'Orchestre national de Lille, l'Orchestre national de Lyon, l'Orchestre symphonique de Bretagne, l'Orchestre national d'Île-de-France.
https://portail-echoo.fr/silverpeas/LinkFile/Key/41d86e9e-c7fc-46b1-bdca-7b15630d3d73/Rapport%20national%20-%20Le%20rôle%20sociétal%20des%20orchestres_KIMSO_AFO_DEF_20.03.pdf

B.4.a Le public

Une enquête sur les publics de l'orchestre menée par l'Association française des orchestres et les orchestres français montre la **diversité du public** et le rôle des orchestres dans le renouvellement de celui-ci au travers des évolutions de la programmation (ciné-concert, concerts cross-over, musique de film...). L'étude n'intègre cependant pas le jeune public ni les activités qui lui sont spécifiquement dédiées.

La vague 2013-2014 de cette enquête fait ressortir les enseignements suivants : **plus le public d'un orchestre est jeune, moins grande est sa diversité sociale. Une partie non négligeable du public est socialisée à l'orchestre à l'âge adulte par le biais de ses enfants ou petits-enfants.**

Documents : les enquêtes sur le public menées par l'Association française des orchestres.
<https://portail-echoo.fr/silverpeas/LinkFile/Key/3faad089-ce5f-406f-b9b3-36359c9be373/Synthèse-Enquête-sur-les-publics-de-lorchestre-2013-14.pdf>

Au regard des questionnaires et des brochures, les saisons des orchestres sont encore principalement construites autour de la notion de concert d'abonnement, puis de propositions plus commerciales et accessibles, et dans une plus faible proportion de concerts et productions jeune public.

Il subsiste un paradoxe : la volonté de rajeunir le public ne se traduit pas toujours par un nombre de concerts et de productions important au regard de l'activité générale d'un orchestre.

B.4.b Les rapports au public

Les orchestres sont inégaux devant leur public, certains orchestres peuvent même dire qu'ils n'ont pas de public, n'ayant aucun lien direct en dehors du concert lui-même avec celui-ci.

Il est possible de distinguer :

- Des orchestres qui peuvent construire dans le temps une vraie relation au public, qui devient une relation affective pour certains orchestres comme à Toulouse, Lille, Lyon, Auvergne...
- ... et des orchestres qui jouent pour le public des organisateurs et diffuseurs de leurs prestations et qui ne peuvent pas toujours indiquer de chiffres de fréquentation.

Ou encore,

- Des orchestres avec des lieux (salle de concert et/ou d'accueil en répétition) qui peuvent imaginer un travail avec des publics (scolaires, hors temps scolaire, champ social...) permettant la relation au collectif symphonique, en lien avec les actions culturelles...
- ... et des orchestres qui jonglent avec des emplois du temps de production, de déplacement, d'occupations de lieux, pour tout de même inventer des moments de rencontre, d'actions artistiques et culturelles, mais qui se trouvent limités par leur nomadisme.

Afin de toucher de nouveaux publics, les orchestres **diversifient leur offre** et construisent des programmations spécifiques. Ils jouent pour cela sur plusieurs éléments :

- le répertoire ou genre musical ;
- le recours à des têtes d'affiches dans ou hors champ musical ;
- la pluridisciplinarité ;
- la tarification ;
- la communication ;
- les partenariats avec d'autres acteurs ;

- la durée et l'heure des spectacles.

Pour sortir du modèle unique du concert de début de soirée, les orchestres multiplient les propositions concernant les horaires de concerts, et les durées de concerts. Ils sont de plus en plus nombreux à proposer ces concerts d'une heure sans entracte, des représentations de milieu de journée ou de fin d'après-midi ("after work", "concerts apéritif" ...), ou même de nuit.

B.4.c La présence sur les réseaux sociaux.

L'inscription dans les réseaux sociaux est très inégalement utilisée comme outil de renforcement de l'image, de lien et de développement des publics.

Les orchestres ont des comptes sur la plupart des réseaux (en particulier Facebook et Instagram, Youtube étant plutôt utilisé comme hébergeur de vidéos) mais leur présence (publication ou nombre d'abonnés) est très variable selon les orchestres, de la quasi-inactivité aux 158 000 abonnés Facebook de l'Orchestre de Paris.

Les publications concernent la vie de l'orchestre (répétitions, concerts, éducation artistique et culturelle) toujours accompagnées de photos ou de vidéos.

B.4.d De nouvelles pratiques pendant la crise du COVID-19

Pendant la crise du COVID-19, les publications de courtes vidéos se sont multipliées, les réseaux sociaux permettant de créer un lien et de nouvelles interactions avec le public.

Un nouveau genre de vidéo en mosaïque est devenu viral dans les orchestres et a nourri les sites et réseaux de communication.

Les concerts diffusés en live ou en streaming différé ont permis dans certaines formations de maintenir une activité pendant les différents confinements. Cette possibilité de diffusion nécessite cependant des moyens conséquents tant techniques que financiers. Ils n'ont pas de rentabilité, sauf à demander à l'auditeur une contribution financière et le modèle économique est largement déficitaire.

Les orchestres producteurs de contenus ont aussi rencontré des difficultés d'accès aux réseaux pour la diffusion de concerts : certains répertoires du domaine public (symphonie de Ludwig van Beethoven, ou de Johannes Brahms par exemple) sont considérés, par la plateforme Youtube notamment, comme protégés par la priorité d'enregistrement de grands orchestres ou agences internationales.

B.4.e Les droits culturels

L'ensemble des actions d'éducation artistique et culturelle recouvre une partie du concept de droits culturels. Ces actions et le développement depuis les années 90 des services éducatifs sont un socle pour le développement d'une politique plus complète.

Plusieurs éléments concrétisent les droits culturels sans les nommer comme les **projets participatifs** (voir B.1.g, p. 27) en lien avec les jeunes ou la **pratique amateur**, les relations partenariales fortes avec **l'hôpital** dans beaucoup de structures, ou encore **le monde carcéral**.

Dans le même sens, des démarches artistiques qui consistent à se mettre au service de différents partenaires émergent dans le but de co-construire des projets de territoire et de société.

Dans le cadre d'une recherche-action publiée en 2018, l'Opéra de Rouen Normandie et l'Orchestre national d'Île-de-France, avec le soutien des Forces musicales, se sont impliqués dans une démarche exploratoire de diagnostic interne au regard des droits culturels, fondés sur l'analyse de leurs pratiques.

Document : *L'Excellence est un art, les droits culturels, un outil de transformation des organisations culturelles ?*

<https://reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2018/12/schemaCompletoOperaOndif01.pdf>

L'Orchestre symphonique de Bretagne a mis en place différents **pôles artistiques et culturels** sur des territoires bretons prioritaires afin de développer des liens pérennes avec les structures culturelles et acteurs locaux et de répondre au mieux à ses missions d'accessibilité. Un large panel d'actions culturelles accompagne les concerts et sont élaborés avec les établissements scolaires, associations à vocation sociale, et écoles de musique du territoire choisi. (Source : *Association française des orchestres, bilan activité 2018-2019*)

Éclairage européen : le City of Birmingham Symphony Orchestra (CBSO), qui dispose d'une vaste expérience dans l'accompagnement des amateurs et les projets de médiation, **est associé à la création d'un établissement scolaire** dont tout le projet pédagogique sera orienté vers la musique à Sandwell, une des villes les plus défavorisées d'Angleterre. Les musiciens du CBSO, les artistes invités, y interviendront pour des master classes, pour l'encadrement de pratiques collectives et de la musique de chambre, et les élèves

assisteront régulièrement aux concerts et répétitions de l'orchestre, créant un lien fort entre les deux établissements.

Éclairage européen : **la diversité, enjeu majeur pour les orchestres du Royaume-Uni.** Le British Arts Council a adopté une position coercitive sur ce sujet, leur posant la question de la pertinence de leur projet au regard de la population à laquelle ils s'adressent, avec à la clef la suppression des aides. Les orchestres ont quelques années pour s'ouvrir à la diversité des populations à toutes les échelles : artistes programmés, publics, salariés. Ils travaillent en particulier sur l'éducation et sur le recrutement, mettant en place des dispositifs d'apprentissage et d'accompagnement des jeunes appartenant à des minorités ethniques en cours de formation.

B.4.f La responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises est une méthode d'amélioration continue qui vise à rendre la structure plus vertueuse tout en mobilisant son écosystème. Au-delà des questions de l'amélioration des conditions de travail, et de la qualité de vie au travail, la question du développement durable est au cœur de cette démarche.

Les orchestres commencent à engager des réflexions en ce sens, que ce soit dans le quotidien de leur activité, ou sur la question des déplacements en tournées.

L'association Arviva, créée par des artistes et des ensembles spécialisés, est maintenant sollicitée par les orchestres permanents afin de participer à la mise en œuvre collective d'une démarche responsable sur le développement durable.

Éclairage européen. En 2015, à l'occasion du 150e anniversaire de la naissance de Jean Sibelius, les équipes et les musiciens de l'**Orchestre symphonique de Lahti ont décidé de s'engager dans une démarche de neutralité carbone.** Après une analyse des activités, un plan d'action a été décidé auquel a été associé le public.

<https://www.sinfoniahti.fi/carbon-free-lahti-symphony-orchestra/?lang=en>

Document : les lignes directrices de la responsabilité sociale et environnementale visant à inciter tout type d'organisme du secteur public ou privé à s'y engager.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf

Synthèse

Les orchestres symphoniques représentent et proposent aujourd'hui une **offre culturelle** qui s'est enrichie et diversifiée. Cette synthèse permet de mettre 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...) ;
- **Une présence numérique audiovisuelle renforcée** et de nouvelles utilisations et de nouveaux savoir-faire qui ont émergé avec la crise sanitaire.

Elle met en évidence des points d'amélioration :

- 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 matrimoine, 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 : un engagement dans la mise en œuvre et des prises d'initiative, mais un questionnement sur la **légitimité** de leur intervention, des besoins de **formation** et la crainte 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 produire par manque de salles et de lieux**, générant une contrainte pour la diffusion comme pour la relation au public ;
- 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 sur le territoire métropolitain :**

- **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 très 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.

C. Qui réalise ces missions ?

C.1 Les musiciennes et musiciens

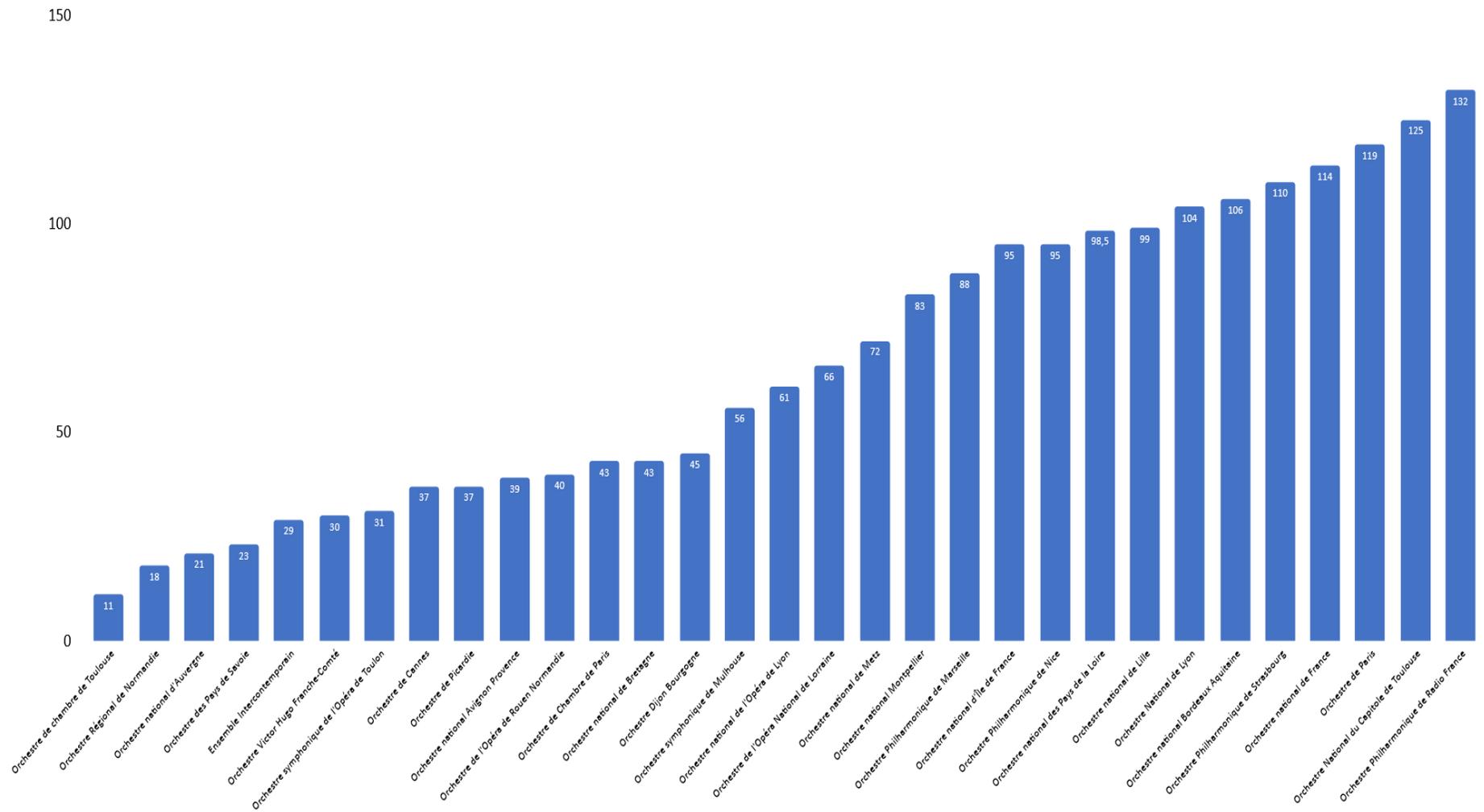
Un orchestre c'est avant tout ses musiciens.

A l'échelle nationale, pour les 31 orchestres de notre corpus, on décompte 2070 emplois théoriques et 1911 emplois pourvus en 2020.

Sur les 28 orchestres ayant répondu au questionnaire de la mission, l'effectif théorique de musiciens reste stable entre les saisons 2015-2016 et 2019-2020, soit 1925 musiciens. En réalité se compensent la création d'un effectif de 30 musiciens permanents à l'Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté et la diminution des effectifs de l'orchestre de l'Opéra Orchestre national Montpellier Occitanie (11) et des deux orchestres de Radio France (9 postes à l'Orchestre philharmonique, 8 à l'Orchestre national de France).

Le nombre de musiciens d'un orchestre, leur répartition par pupitre et leur organisation hiérarchique constituent une nomenclature, généralement fixée à la création de l'orchestre, et qui peut évoluer au fil du temps.

effectif théorique des orchestres permanents en 2019/2020



Les effectifs et l'organisation de la nomenclature

Les effectifs théoriques sont extrêmement variables au sein des 31 orchestres de notre corpus, ils vont des 11 cordes de l'Orchestre de chambre de Toulouse aux 132 musiciens de l'Orchestre philharmonique de Radio France.

Les orchestres sont pensés en termes de **nomenclature** permettant d'interpréter différents types de répertoire :

- Les grands symphoniques : avec des bois par 3 ou 4, pupitres de cuivres, percussions, harpe et piano ;
- Les orchestres de type Mozart avec les bois par deux : il y a là une grande hétérogénéité avec des effectifs allant d'une trentaine à une soixantaine de musiciens, selon le nombre de cordes et de cuivres ;
- Les orchestres de chambre, constitués de cordes et éventuellement d'un nombre réduit de bois, ou de cuivres.

Il existe un écart entre la théorie et la pratique : pour les 28 orchestres ayant répondu, 1785 postes de musiciens étaient pourvus en 2019-2020. En moyenne 7% des postes n'étaient pas pourvus, ce qui cache une grande disparité : si certains orchestres atteignent quasiment ou totalement leur effectif théorique, certains s'en éloignent significativement, jusqu'à 13% des effectifs. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet écart : le renouvellement de cohortes de musiciens, le non-remplacement plus ou moins assumé des postes non pourvus pour des raisons budgétaires, ou les absences pour raisons de santé. Lorsqu'un grand nombre de postes reste vacant et non remplacé par des musiciens complémentaires, il peut en résulter une surcharge de travail pour les musiciens en place, engendrant parfois des risques pour leur santé.

Les orchestres sont **hiérarchiquement structurés**, avec en haut de la pyramide le ou les premiers violon solo (ou super soliste) véritable courroie de transmission entre le chef d'orchestre et l'orchestre. Chaque pupitre a ensuite son ou ses solistes chefs de pupitres voire son co-soliste, puis, pour les cordes, les tuttistes. Cette hiérarchie va de soi sur le plan musical, les parties solistes étant dévolues aux solistes de chaque pupitre.

Les accords collectifs définissent parfois le rôle du premier violon et des chefs de pupitre : le plus souvent a minima, pour leur confier les répétitions partielles. Cependant, certains textes confient au violon solo la responsabilité de la discipline artistique de l'orchestre, et parfois aux chefs de pupitres celle de leur pupitre. Plus rarement encore, les chefs de pupitre sont chargés de recueillir et de transmettre à la direction des propositions sur la programmation et l'organisation musicale.

En revanche, leur rôle d'encadrement (accompagnement des nouveaux entrants, travail d'intonation, discipline ...) est rarement défini dans les textes collectifs.

La carrière des musiciens permanents

Un des principes constitutifs de l'orchestre permanent, mis en place dès l'ère Landowski, est le recrutement des musiciens par concours ouverts pour garantir la haute qualité artistique des formations orchestrales.

Les musiciennes et musiciens sont donc recrutés aujourd'hui par des concours très sélectifs. Si les règlements de concours détaillent les conditions de déroulement, et le titre des postes à pourvoir, ils ne disent rien des conditions d'emploi (types de contrat, salaire et son évolution, responsabilités hors travail musical) que les postulants découvriront après avoir intégré l'orchestre.

L'origine des musiciennes et musiciens

Selon une étude effectuée en 2015 par l'Association française des orchestres, 64% de l'échantillon est diplômé des deux conservatoires nationaux supérieurs de musique et de danse (42% de Paris, 22% de Lyon), 23% d'un conservatoire à rayonnement régional, 14% d'une autre institution d'études supérieures (en France ou à l'étranger). Un seul musicien de l'étude était diplômé d'un pôle supérieur. (Source enquête Association française des orchestres, *Insertion professionnelle dans les orchestres*, 2015)

Les concours de recrutement

Les concours se déroulent généralement en trois tours permettant d'entendre les candidats dans différents types de situations musicales.

Certaines modalités d'entrée dans les orchestres sont inscrites dans la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC) - notamment la présence obligatoire du paravent pour le premier tour. Cependant chaque orchestre organise les modalités internes, les programmes, les compositions de jury et les délibérations.

Alors que les formations supérieures sont aujourd'hui tournées vers l'ensemble des métiers de l'orchestre, la réalité des missions et des valeurs qu'il porte (capacité à concevoir et porter un projet, transmission, médiation ...), les épreuves de recrutement sont encore le plus souvent centrées sur l'excellence artistique. Pour les deux premières épreuves, il est le plus souvent demandé aux candidats d'interpréter la partie soliste de concertos avec accompagnement au piano, situation dans laquelle ils ne se trouveront plus au cours de leur vie au sein de l'orchestre.

Pour autant, certains orchestres font évoluer les concours, en faisant jouer les candidats avec des musiciens de l'orchestre pour évaluer leur capacité d'écoute et de constitution d'un son commun (en formation de chambre, par pupitre, ou avec tout l'orchestre pour les concours de solistes).

Pour apprécier leur engagement professionnel, un entretien est parfois organisé avant ou après la dernière épreuve avec les membres du jury et avec le ou la directeur ou directrice musicale : le statut de ces entretiens peut être ambigu s'il constitue un moyen pour la direction d'avoir le dernier mot sur un recrutement.

Certains concours suscitent un grand nombre de candidatures et d'autres très peu, selon les instruments, la situation géographique de l'orchestre, sa notoriété, son classement implicite en termes de qualité, son temps de travail ouvrant à plus ou moins de liberté pour se consacrer à d'autres projets.

La confirmation définitive de l'entrée à l'orchestre se fait après une période dont la durée est liée au statut de l'orchestre : durée d'une période d'essai conforme au droit du travail (2 mois maximum) jugée insuffisante par tous dans les orchestres de droit privé, ou après un premier CDD d'un an dans les orchestres de droit public. Paradoxalement, si les règles des concours sont très clairement définies, celles du mode de confirmation, le fait qu'il s'agisse d'une décision collective avec le jury initial ou l'ensemble du pupitre n'est pas toujours explicité.

L'Orchestre national de Lille a fait évoluer ses **concours de recrutement**. En plein renouvellement générationnel des musiciens, il a rendu systématiques les épreuves de troisième tour où le candidat joue avec des musiciens de l'orchestre, membres du pupitre, en musique de chambre ou en formation complète selon le poste en jeu. Il a instauré un mode de vote par jugement majoritaire, permettant de juger les candidats par valeur sur une liste détaillée de critères. Le choix se fait par la médiane et non la moyenne des votes, et écarte un mode de désignation par classement des candidats trop simplificateur. *Consensus omnium*, cela évite les discussions pendant et après les concours, et favorise le choix de candidats à divers stades de leur carrière, ayant l'ensemble des qualités requises pour le poste.

La vie professionnelle dans et hors de l'orchestre

Alors que le niveau de recrutement augmente, **l'entrée à l'orchestre** est suivie dans la majorité des cas d'une carrière unique dans la même phalange, avec une mobilité réduite et des perspectives de rémunération peu évolutives dans certains orchestres de droit public.

La plupart du temps, les contrats de travail ne définissent que la place des musiciens dans la nomenclature de l'orchestre sans rien dire de l'étendue de leurs missions.

La nouvelle génération de musiciennes et de musiciens ne se projette plus forcément sur une carrière unique au pupitre.

*En lien avec notre mission, le **Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon** a interrogé **318 étudiants** de toutes années d'études suivant une formation d'instrumentiste sur leur **vision de l'orchestre permanent**.*

*Sur les 135 répondants, **83% envisagent l'orchestre comme une orientation professionnelle**. Mais ceux qui envisagent de s'orienter vers l'orchestre ne le voient **que pour 16% comme une activité unique**, alors que **53% l'envisagent comme activité principale**, et **31% à égalité avec d'autres activités**.*

Ce qui attire les étudiants vers l'orchestre, c'est l'image d'un débouché professionnel synonyme de sécurité d'emploi et de stabilité professionnelle, l'excellence artistique et la réputation, la possibilité de travailler dans un lieu d'exercice et avec une équipe fixes. A l'inverse, c'est la crainte d'entrer dans une machine compétitive, où les musiciens sont installés définitivement, qui fait hésiter à s'engager à l'orchestre.

Directions et représentants des musiciens partagent des questionnements sur les parcours de carrières dans les orchestres : **comment mobiliser le haut niveau artistique tout au long de la carrière**, comment enrichir son expérience de musicien d'orchestre ?

- par la **formation continue** - sur ce point, tous déplorent des disparités de traitement entre le statut privé et les possibilités offertes par l'AFDAS (Assurance formation des activités du spectacle) et le statut public contraint par les propositions inadaptées du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale), ainsi que des budgets internes très faibles.
- en écho à la vision des étudiants du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon, par la possibilité de **sortir occasionnellement de la phalange** pour des projets stimulant d'autres compétences : activité de soliste, musique de chambre, autres environnements musicaux, enseignement. Néanmoins, ces possibilités sont limitées lorsque la règle interne est celle de l'exclusivité ou de la priorité absolue due à l'orchestre, et qui peuvent être plus contraintes encore lorsque les postes théoriques ne sont pas pourvus.

La réalité de cette multi-activité est difficile à évaluer dans sa globalité. La majorité des musiciens a une fonction d'enseignement et la déclare à leur employeur principal qu'est l'orchestre. En revanche, pour les autres activités artistiques, si en principe les musiciens doivent demander l'accord de leur direction, il arrive souvent qu'ils ne le fassent pas, par crainte d'un refus ou parce qu'ils estiment les faire sur leur temps libre.

La réflexion et la mise en place de dispositifs de formation ou de temps partiels sont encore peu abouties au sujet des possibilités de **reconversion, de changements de postes, des fins de carrière**. C'est un véritable facteur de blocage pour la mobilité, et une cause de départ pour incapacité, certains musiciens allant au-delà de leurs limites et développant des maladies professionnelles invalidantes.

L'étude des effectifs et de la pyramide des âges 2019 réalisée par l'Association française des orchestres auprès de ses membres (orchestres permanents et 6 orchestres saisonniers) révèle :

- Une moyenne d'âge d'entrée des musiciennes et musiciens dans les orchestres de 28 ans en 2018, contre 27 ans en 2009 ;
- Un âge moyen au sein des orchestres de 47 ans ;
- Une faible mobilité structurelle avec une ancienneté moyenne de 20 ans ;
- Une féminisation de la profession chez les moins de 40 ans (40% des effectifs des orchestres) avec une proportion importante de femmes dans les cordes. Leur présence est bien moindre dans les bois, avec une sous-représentation dans les cuivres (une seule tromboniste pour l'ensemble des orchestres permanents par exemple) en miroir certainement des effectifs dans les conservatoires et des représentations sociales liées à la pratique des instruments ;
- Une part des musiciens de 51-60 ans et de 60 ans et plus qui représente 36% des effectifs totaux.

C.2 Les équipes administratives et techniques

La structuration des équipes des orchestres est à peu près toujours la même quel que soit l'effectif des musiciens. Elle s'organise en différents groupes de métiers :

- Direction
- Administration (gestion, RH)
- Production/régie
- Action culturelle
- Communication/relations avec le public
- Technique et entretien du bâtiment pour les orchestres en maîtrise d'une salle.

Dans les orchestres intégrés à des structures plus larges (cf infra), la direction générale, l'administration, la communication et dans certains cas l'action culturelle sont exercées au niveau de la structure générale et non spécifiquement dans l'équipe de l'orchestre.

Pour les orchestres en régie municipale, une partie de l'administration et de la gestion est effectuée au sein de la collectivité. D'autres fonctions support comme l'informatique et l'entretien peuvent l'être également, et cela va parfois jusqu'à la communication.

Les postes de directeurs généraux deviennent majoritaires à la tête des orchestres non intégrés. En effet, le label "Orchestre national en région" établit une nouvelle structuration dans laquelle **le directeur général est responsable à la fois du projet artistique et culturel et**

du management de la structure. En revanche, les attributions et les responsabilités du **directeur musical** dans ces nouvelles organisations - qu'il s'agisse notamment des projets artistiques, de l'encadrement des musiciens, ou de l'évolution des effectifs -, et leur position vis-à-vis de celle du directeur général sont rarement décrites hors du contrat de travail. De leur côté, les accords collectifs n'attribuent le plus souvent au directeur musical qu'une responsabilité sur le travail et la qualité artistique de l'orchestre, et au directeur ou administrateur (la nouvelle position de directeur général est rarement inscrite dans les textes) une responsabilité administrative et budgétaire sous l'autorité du conseil d'administration ou de la tutelle publique.

Si les directeurs généraux sont présents en permanence, la présence des directeurs musicaux, déterminée en nombre de semaines, de jours ou de prestations, est extrêmement variable d'un orchestre à un autre : pour les orchestres qui nous ont donné ces précisions, elle va de 9 à 20 semaines par an, avec souvent un nombre minimum de concert en proportion. Le temps consacré au travail hors direction est très rarement précisé et s'inscrit dans les intervalles entre répétitions et concerts ; son importance est d'évidence liée à la présence globale sur l'année. Dans certains cas, le peu de disponibilité d'un directeur musical peut engendrer des difficultés à organiser des concours de recrutement.

Quelques observations et tendances :

- Les postes de direction sont encore fort peu occupés par des femmes. Elles n'assument en 2020-2021 que 26% des directions générales, en légère progression par rapport aux 22% de l'enquête précédente. La situation est encore bien plus déséquilibrée dans les directions musicales, puisque seules 2 femmes exercent ces fonctions en 2020-2021. Grâce à un récent recrutement, elles seront 3 en 2021-2022 à l'Orchestre de Picardie, l'Orchestre national Avignon Provence et l'Orchestre de l'Opéra national de Lorraine (Source : Association française des orchestres, *Enquête sur la gouvernance des orchestres 2016-2017 et 2020-2021*) ;
- Les orchestres professionnalisent les postes de production - chargés de production, de coordination, et de régie générale ;
- La quasi-totalité des orchestres a aujourd'hui des postes de responsables ou de chargés des actions culturelles, mais plus l'orchestre est petit plus ces fonctions peuvent être mutualisées avec d'autres ;
- Les orchestres sous statut public témoignent de difficultés à sortir des cadres d'emploi de la fonction publique territoriale pour recruter des personnels avec des profils adaptés aux missions de l'administration culturelle sous tous ses aspects (administration, communication, technique) ;
- Une place plus ou moins grande est prise par l'administration municipale dans les régies directes en particulier dans la gestion du personnel.

C.3 Les employeurs face à leurs responsabilités

On constate une sensibilisation croissante des employeurs à la nécessité de prendre en compte leurs responsabilités sous l'angle de la santé : prévention des risques auditifs, musculo-squelettiques, psycho-sociaux (stress, anxiété d'un côté et harcèlement de l'autre) pour l'ensemble des personnels de l'orchestre et de la structure. L'Association française des orchestres s'est emparée depuis longtemps de certaines de ces questions et a développé sur ces sujets des formations.

Faute de dispositifs nationaux adéquats, les employeurs peuvent pourtant rencontrer une difficulté à remplir leurs obligations vis-à-vis de leurs salariés sur ce plan comme sur celui de la formation continue et de l'accompagnement de fin de carrière ...

C.4 La gouvernance et les instances représentatives

La gouvernance des orchestres exerce un rôle fondamental, puisque leur direction agit par délégation et sous l'autorité des instances de gouvernances. Dans les orchestres intégrés, elle se situe bien entendu au niveau de la structure générale.

Pour les orchestres juridiquement indépendants, sa forme dépend du statut juridique de l'orchestre et de ses statuts propres : conseil d'administration, comité syndical ... La place des représentants des collectivités publiques, des personnalités qualifiées et du personnel est également variable.

En ce qui concerne les orchestres en régie directe, la tutelle est exercée par la collectivité dont fait partie l'orchestre, mais il existe la plupart du temps un comité de pilotage réunissant les autres collectivités publiques.

L'instance de gouvernance joue un rôle à la fois d'orientation stratégique, de validation (programmation, budgets ...), et de contrôle (RH, budgétaire ...).

Force est de constater que le premier rôle, celui d'orientation stratégique, n'est pas toujours exercé et rarement partagé avec l'orchestre dans toutes ses composantes.

Les partenaires publics et les orchestres ont un lien complexe : ils éprouvent des difficultés à entrer dans les logiques les uns des autres. Pour les financeurs publics, les budgets dédiés aux orchestres sont importants et dévolus à des objets parfois perçus comme des citadelles ou des paquebots qu'il est difficile de faire évoluer. Les orchestres, eux, ont parfois le sentiment de n'être pas compris dans leurs spécificités.

La direction joue le rôle de courroie de transmission entre les équipes et la gouvernance qui ont peu d'occasions de se rencontrer et de partager des réflexions.

Les missions, objectifs et stratégie à moyen terme sont rarement réfléchis et définis ensemble (gouvernance, direction, équipes) et inscrits dans un projet d'entreprise. Les

conventions pluriannuelles d'objectifs y pallient parfois en termes d'objectifs, mais tous les orchestres n'en disposent pas, et elles n'exposent que rarement des objectifs clairs et partagés par l'ensemble des partenaires publics et les équipes.

C'est parfois le changement de directeur musical qui offre l'occasion de réfléchir collectivement à ce qu'est l'orchestre et aux perspectives qu'il se donne.

Ce manque de vision partagée peut être source de tensions et d'incompréhensions entre les différentes composantes de l'orchestre et avec sa gouvernance.

La construction d'un projet 2016-2020 à l'Orchestre national des Pays de la Loire (ONPL). A l'occasion de l'arrivée du nouveau directeur musical, le conseil syndical de l'ONPL a souhaité élaborer un document fixant les objectifs de l'orchestre, le projet correspondant et les moyens pour y parvenir. Ce projet est "le reflet d'une réflexion collective, celle du personnel, nombreux, et en tout premier lieu celle des musiciens". Selon l'expression d'une musicienne "on s'est tous mis autour de la table" pour construire un projet commun.

C.5 Les autres professionnels de l'orchestre

Si les orchestres sont d'abord constitués de leurs équipes permanentes et de leur gouvernance, leur projet artistique et culturel repose également sur l'adjonction de toute une communauté artistique et technique. Les orchestres génèrent de ce fait un important volant d'emploi non permanent.

Les artistes partenaires et invités

Il s'agit tout d'abord bien entendu des artistes partenaires et résidents (cf. B.1.e p. 22), et des chefs d'orchestres et solistes (artistes lyriques, instrumentistes) qui participent aux concerts.

On l'a vu, les directeurs musicaux ne dirigent pas tous les concerts d'une saison : la politique d'invitation de chefs est un sujet majeur au sein des orchestres, souvent un objet de différend entre musiciens et direction, car elle constitue à la fois le marqueur et la condition de leur qualité artistique. Elle est en principe construite en complémentarité avec la personnalité du directeur musical en termes de répertoire de prédilection et d'expérience, mais dépend largement des moyens budgétaires et de l'image nationale et internationale de l'orchestre.

Sur les deux saisons que nous avons observées sous cet angle (2015-2016 et 2019-2020), hors orchestres de chambre, le volant de chefs invités allait de 3 à 45 chefs selon les formations.

Le choix des solistes est moins sujet de tension, mais ce choix peut être déterminant vis-à-vis du public, grâce à la renommée ou la fidélité de ceux-ci à un orchestre donné. L'invitation d'une "valeur sûre" permettra de prendre plus de risques sur les œuvres interprétées.

En 2019-2020, **plus de 800 artistes différents** ont participé à la programmation des 25 orchestres qui ont répondu sur ce point.

Les chœurs

Les orchestres invitent également régulièrement, sur la base d'un partenariat ou au coup par coup, des chœurs professionnels ou amateurs encadrés par des professionnels. En dehors même des maisons d'opéras où chœur et orchestre cohabitent, certains ont constitué des chœurs amateurs qu'ils forment pour interpréter le grand répertoire d'oratorio : c'est le cas de l'Orchestre de Paris comme celui de l'Orchestre national des Pays de la Loire ...

Les musiciens supplémentaires et complémentaires

Il arrive que les œuvres programmées requièrent, dans leur nomenclature, des instruments ou un nombre d'interprètes qui ne correspondent pas à la nomenclature de l'orchestre. Les musiciens engagés pour répondre à ces besoins sont qualifiés de supplémentaires.

Par ailleurs, il est souvent fait appel à des musiciens pour remplacer les musiciens permanents absents à un titre ou un autre : ce sont les musiciens complémentaires.

La loi LCAP les différencie et les aligne sur deux régimes juridiques et sociaux différents, ce qui pose des problèmes sans cesse rappelés par les organisations syndicales.

Au total, en 2015-2016, plus de 13 000 contrats de travail ont été émis pour ces musiciens par 27 orchestres répondants, plus de 10 000 en 2019-2020 pour 26 répondants, l'Orchestre *Victor Hugo* Franche Comté ayant créé entre-temps ses postes permanents.

Les techniciens

Chaque orchestre a un volant de techniciens non permanents : pour répondre à des besoins exceptionnels (audiovisuel, technique de scène ...) sur des projets complexes ou lourds en effectifs (techniciens d'orchestres) ou sur des fonctions qualifiées qui ne nécessitent pas un temps plein (production).

Les acteurs de l'éducation et de la médiation

Les équipes des orchestres peuvent être renforcées par la présence de musiciens-intervenants ou d'enseignants de l'éducation nationale détachés à leur côté.

Synthèse

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

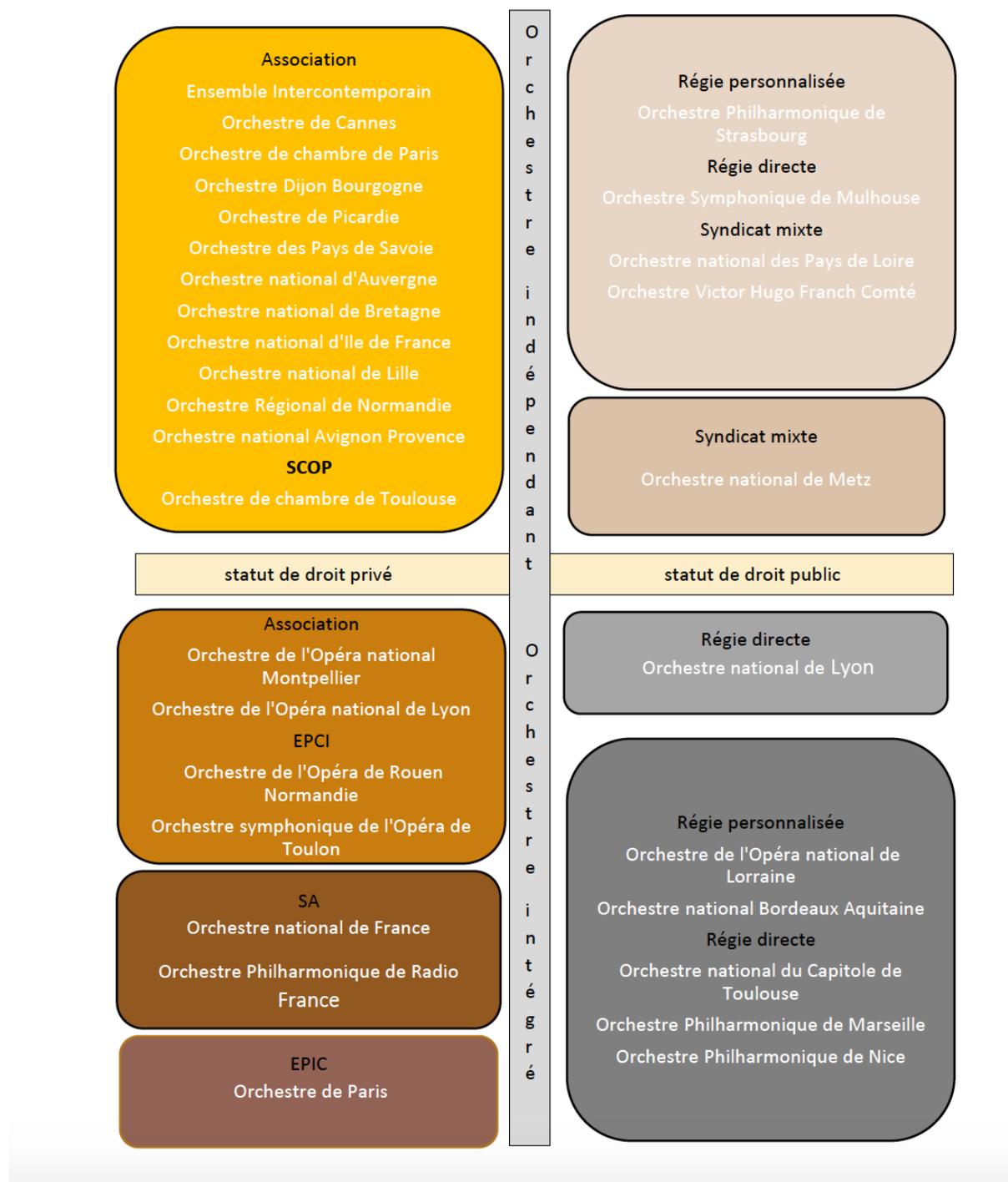
- Des **recrutements de musiciens de très haut niveau** dont la formation s'adapte de mieux en mieux aux différentes facettes de la profession ;
- **Une professionnalisation des équipes** administratives et techniques ;
- Des musiciens confrontés à la **faible possibilité de mobilité, de formation continue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

D. Organisation et économie

D.1 Une mosaïque d'organisations

Un des éléments frappants lorsque l'on dresse un état des lieux des orchestres, c'est leur extrême diversité. Elle concerne en premier lieu leur effectif de musiciens, mais elle est tout aussi marquante s'agissant de leur organisation fonctionnelle et juridique.

D.1.a Statut juridique et autonomie



Au premier regard, on constate que **les 31 orchestres de notre corpus sont constitués en 8 statuts** juridiques différents, de l'association loi de 1901 à la régie municipale directe. Pour aller plus loin dans l'analyse, on peut répartir les orchestres selon deux axes : leur autonomie ou leur intégration dans un ensemble plus vaste, et le statut juridique privé ou public de la structure qui les porte.

Sur les 31 orchestres, 20 sont dans la sphère du **droit privé**, 11 dans la sphère du **droit public**, et, on le verra plus loin, cette sphère d'appartenance ainsi que les référents juridiques et conventionnels qu'ils déterminent sont fondamentaux pour les orchestres.

Autre élément déterminant, leur autonomie : 18 orchestres ont une personnalité juridique propre, dont 12 associations, 1 SCOP (société coopérative de production), 1 régie personnalisée, 1 régie directe et 3 syndicats mixtes. Les autres sont intégrés dans une structure plus vaste :

- 9 sont intégrés dans des maisons d'opéra, structurés en association, en EPCC (établissement public de coopération culturelle) à caractère industriel et commercial, en régie personnalisée ou en régie directe ;
- L'Orchestre national de France et l'Orchestre philharmonique de Radio France sont intégrés à la Société anonyme de Radio France ;
- 2 orchestres sont intégrés à une maison de musique : l'Orchestre de Paris à l'Établissement public Philharmonie de Paris, et l'Orchestre national de Lyon avec l'Auditorium, en régie municipale directe.

Un cas particulier : l'Orchestre national de Metz a une direction et un projet artistique et culturel communs avec la Cité Musicale-Metz, mais a conservé une personnalité juridique propre sous forme de syndicat mixte.

La création en 2002 du statut d'**établissement public de coopération culturelle** (EPCC) avait pour objectif de proposer aux collectivités territoriales et à l'État un outil juridique partagé pour leurs établissements culturels, les syndicats mixtes n'associant que les collectivités territoriales entre elles.

Dans la réalité, ce statut a été peu adopté dans le monde lyrique et orchestral, car les attendus de la loi orientent les EPCC du spectacle vivant vers une caractérisation industrielle et commerciale (EPIC). Les changements de statut concernant en priorité les opéras et orchestres de droit public, ceux-ci ont éprouvé des difficultés à passer du droit public au droit privé, pour des raisons tenant au statut des personnels et aux charges supplémentaires induites.

Le statut de régie personnalisée permet à la fois une plus grande autonomie et le maintien dans le giron public. C'est le choix qui a été retenu pour l'Orchestre philharmonique de Strasbourg, dernier orchestre à avoir effectué un changement statutaire.

C'est à une véritable mosaïque que l'on fait face lorsque l'on veut observer et accompagner les orchestres. Cette diversité se retrouve à tous les niveaux : structure hiérarchique et décisionnelle, organisation du travail ...

L'environnement juridique et conventionnel

Cette différence affecte particulièrement leur environnement juridique et conventionnel.

Tous les orchestres sont bien entendu concernés par la loi LCAP du 7 juillet 2016, et pour les orchestres labellisés ou ceux qui aspirent au label par le décret du 28 mars 2017 et l'arrêté du 5 mai 2017 (cf. A.2 p. 7.)

Les **orchestres de droit public**, au travers de leurs différentes organisations, relèvent du code général des collectivités territoriales, qu'il s'agisse de leur mode de gestion comptable, de leur contractualisation vis-à-vis des tiers, du statut de leur personnel, et de leur gouvernance concernant les régies personnalisées et les syndicats mixtes.

Ainsi, les musiciens, pour lesquels il n'existe pas de cadre d'emploi dans la fonction publique territoriale, sont des contractuels de droit public, pour lesquels la durée de la succession de CDD jusqu'à 6 ans de contractualisation est le fruit de l'usage et d'accords spécifiques plutôt que d'un texte juridique. Ils ne relèvent pas de la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC). Leurs règles en matière d'organisation du travail, de représentation des agents, d'activités et de rémunérations annexes étant négociées orchestre par orchestre, avec pour référence une première base définie sous l'ère Landowski ... et par comparaison avec ce que font les orchestres similaires.

Ils ne sont pas soumis à la taxe sur les salaires, ni, pour les régies directes, aux impôts commerciaux.

Les **orchestres de droit privé** entrent eux dans le champ du droit du travail, du droit de la concurrence et du code du commerce pour leurs activités lucratives.

Ils relèvent de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, ainsi que, à quelques exceptions près, de l'accord de sous-branche "orchestres à nomenclature" du 12 juillet 2013.

Document : la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles
<https://www.ccneac.fr/textes-accords/>

D.1.b Accords collectifs et contrats de travail

Sur la base de cet environnement juridique, directions et représentants des salariés négocient ensuite des accords spécifiques pour préciser avec plus ou moins de détails l'organisation hiérarchique et les responsabilités au sein de l'institution, le travail, le déroulement de carrière à partir du recrutement, les rémunérations ...

Les 25 textes collectifs dont nous disposons concernent parfois toute l'institution, parfois, en particulier lorsqu'il s'agit d'orchestres intégrés, seulement le personnel artistique ou seulement les musiciens. Qu'ils s'appellent accord d'entreprise, accord d'établissement,

statut artistique ou statut des musiciens, on y retrouve peu ou prou les mêmes éléments, et on constate là encore de grandes disparités.

Structure hiérarchique, responsabilité et circuits décisionnels dans les accords collectifs

La direction

- En fonction du statut juridique et de la date de rédaction des textes, ceux-ci définissent généralement les rôles du duo directeur général/directeur musical ou administrateur/directeur musical ;
- La structure est placée sous l'autorité du directeur général ou de l'administrateur, et parfois uniquement pour l'application et du respect des règles administratives, par délégation ou par représentation du conseil d'administration, de son président ou du maire en cas de régie directe ;
- Pour les orchestres intégrés à un opéra, la direction ou direction générale est celle de l'opéra et non spécifiquement celle de l'orchestre. A l'autorité administrative s'ajoute une responsabilité artistique, soit sur l'ensemble du projet soit sur l'activité lyrique ;
- Pour les orchestres de Radio France, les musiciens et musiciennes sont placés sous la responsabilité du président directeur général qui peut en déléguer l'exercice à la direction en charge de la musique qui élabore et applique la politique musicale.

Bien souvent, la réalité d'exercice de la direction au sein des orchestres ne se retrouve pas dans ces textes. Sous l'impulsion du Ministère de la culture et en application du cahier des charges du label "Orchestre national en région", la direction est de plus en plus souvent confiée à un directeur ou une directrice générale chargée aussi bien de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet artistique et culturel que du respect des règles administratives.

Quelle place pour les musiciens dans l'organisation et la prise de décision ?

La présence des musiciennes et musiciens au sein des instances de gouvernance, avec voix consultative ou délibérative, est très variable. Elle est obligatoire - comme pour l'ensemble des personnels - dans les structures de droit privé, et plus aléatoire dans les structures de droit public.

Les instances de représentations du personnel et plus spécifiquement des musiciens prennent elles aussi des formes et jouent des rôles divers.

Dans les orchestres de droit privé, comme dans toute entreprise de plus de 11 salariés, les représentants de l'ensemble du personnel se retrouvent aujourd'hui au sein du **comité social et économique (CSE)** pour toutes les questions concernant les salaires, l'application du code du travail et des règles internes d'organisation du travail, les accords applicables dans l'entreprise, et la santé au travail. De l'avis des membres des CSE que nous avons interrogés, cette nouvelle organisation qui regroupe les enjeux de droit du travail et ceux de santé au travail oblige chacun à se former et à s'impliquer sur un grand éventail de sujets,

mais permet aussi une meilleure compréhension réciproque et la recherche de solutions communes aux équipes musicales et aux équipes administratives et techniques.

Pour les **orchestres de droit public**, il arrive que seuls les musiciens soient représentés dans les instances de discussion avec la direction.

Par ailleurs, la participation des musiciens au projet de l'orchestre est spécifiquement mentionnée dans certaines conventions pluriannuelles d'objectifs, par exemple dans le but de « favoriser l'initiative et l'expression des musiciens dans la programmation et les actions de médiation » (Orchestre de chambre de Paris) ou par la mise en place d'appels à projets pour la musique de chambre et l'éducation artistique et culturelle (Orchestre national de Lyon).

La question qui se pose dans tous les orchestres et à laquelle chacun répond à sa façon et souvent de façon évolutive dans le temps est la suivante : vaut-il mieux une instance de représentation unique des musiciens ou de la structure, qui discutera avec la direction des aspects aussi bien salariaux et organisationnels qu'artistiques, ou est-il préférable d'avoir deux instances séparées, afin de consacrer tout le temps nécessaire aux questions artistiques au sein d'un comité artistique ou comité de solistes ?

Quelle que soit la solution choisie, les musiciens font souvent part de leur difficulté à faire entendre leur voix, qu'il s'agisse du choix des chefs invités, de la programmation ou de l'organisation des saisons.

La présence automatique des solistes et chefs de pupitres dans les comités artistiques est parfois dénoncée, les musiciens estimant qu'ils seront d'autant plus légitimes et entendus s'ils sont élus.

De leur côté, les directions déplorent parfois l'incapacité des musiciens à appréhender l'ensemble des éléments à prendre en compte pour la programmation et la structuration des saisons, et la contradiction entre leur désir d'être entendus et leur réelle capacité de proposition.

Les représentants syndicaux dont le rôle est encadré par le code du travail en termes de négociations collectives, peuvent être inclus de droit dans les comités et commissions, ou jouer leur rôle à leurs côtés. Dans les orchestres en régie directe, les questions d'évolution des effectifs ou les questions disciplinaires sont le plus souvent traitées en commission consultative paritaire de la collectivité, où la représentation syndicale n'est pas forcément exercée par des personnes ayant une connaissance des spécificités des métiers artistiques.

Force est de constater que la participation des musiciens aux réflexions concernant le projet d'entreprise, les grands axes stratégiques, ou encore la programmation artistique est à quelques exceptions près limitée, et peu partagée avec la gouvernance.

Les discussions entre tous les membres de l'orchestre témoignent d'une difficulté à faire place à l'individu musicien dans le collectif orchestral : comment donner un espace à l'initiative individuelle sur des projets, programmes ... au sein et en dehors de l'orchestre ?

D'autres modes d'organisation, plus collaboratifs, sont possibles. Au sein des ensembles spécialisés, si le projet d'ensemble est celui d'une directrice ou d'un directeur artistique, l'implication de musiciens non permanents dans les décisions aussi bien artistiques et culturelles que managériales est souvent de mise. Cela s'explique par le fait que les ensembles sont souvent constitués au départ par des musiciens qui ont envie de s'embarquer dans une aventure artistique commune, mais également parce que, dans leur fragilité, les ensembles doivent être plus réactifs que les structures permanentes, ce qui ne peut reposer que sur l'adhésion des musiciens.

Éclairage européen : **Au Royaume-Uni**, les orchestres londoniens appartiennent aux musiciens, qui recrutent les équipes de management. Au London Philharmonic Orchestra, par exemple, le conseil d'administration est constitué de 7 représentants de musiciens et de 10 personnalités extérieures. Les musiciens via leurs représentants sont impliqués dans toutes les dimensions de la vie de l'orchestre et font le relais avec leurs collègues. Au City of Birmingham Symphony Orchestra, même si rien n'est formalisé en ce sens, les décisions se prennent à part égale entre conseil d'administration, direction et musiciens.

En Allemagne, les musiciens prennent une part très importante à la vie de l'orchestre dans tous les domaines. Ils sont notamment décisionnaires en ce qui concerne les recrutements. Des musiciens sont élus par leurs pairs pour veiller à la discipline, pour participer à l'organisation des déplacements et tournées.

Les contrats de travail

Les contrats de travail des musiciens mériteraient une étude et probablement des préconisations de modifications particulières.

Nous dirons simplement ici qu'ils sont souvent réduits au strict minimum, indiquant à quel poste dans la nomenclature de l'orchestre le musicien est engagé, s'il peut éventuellement occuper un autre chaise (par exemple soliste jouant ou pouvant jouer second ...), le ou les instruments qu'il joue dans le cadre de son activité musicale normale, sa rémunération (en référence à un indice de la fonction publique dans le cadre public) en contrepartie d'un temps de travail dont nous reviendrons sur la définition dans le paragraphe suivant.

Les divers aspects du métier et des missions des musiciens sur le plan artistique, culturel ou managérial, n'y sont pas décrits, si bien que dans la plupart des cas tout ce qui ne ressort pas du travail au pupitre et des activités audiovisuelles relève du volontariat.

Éclairage européen : Les orchestre permanents **en Finlande** sont tous de statut public, sous forme de services municipaux. Un texte collectif public unique pour le pays régit les cadres d'emplois et l'organisation du travail.

En Allemagne, les conditions de travail et la rémunération des musiciens sont déterminées par un accord national. Il fixe les montants de rémunération selon le nombre des musiciens de l'orchestre, avec 4 catégories d'orchestres et certains orchestres étant "hors catégorie".

D.1.c Le temps de travail

Il ne s'agit pas là encore d'entrer dans le détail des textes, mais de faire comprendre leur diversité.

Elle concerne tout d'abord **la définition du temps de travail**.

De façon explicite ou implicite, le temps de travail des musiciens recouvre *a minima* le temps de travail collectif au pupitre, c'est-à-dire en formation au-delà de 14 musiciens pour les orchestres à grands effectifs.

Tous **les orchestres relevant de la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles distinguent**, en référence à l'article XV.2 de cette dernière, différentes composantes du temps de travail effectif :

- temps de travail au pupitre
- temps de tournée
- temps de transport (déplacement et tournée)
- temps de résidence

La Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles énonce que l'horaire annuel de référence d'un artiste est de 1 224 heures. L'aménagement du temps de travail s'effectue sur un horaire annuel déterminé en tenant compte de la durée collective du travail de chaque formation instrumentale, diminuée des heures de congés légaux et conventionnels octroyés aux artistes (chaque jour étant comptabilisé pour 5 heures). Sous réserve de ce principe, l'horaire effectif annuel des artistes est de 1 076 heures.

Beaucoup d'orchestres de droit privé reprennent ces règles dans leurs accords collectifs, ou des durées de travail effectif très proches, à l'intérieur desquels ils peuvent fixer spécifiquement une durée maximum de travail au pupitre. D'autres ont négocié des temps de travail effectif inférieurs à 1 076 heures, comprenant ou pas la préparation individuelle, le temps d'habillage ...

Pour les orchestres de droit public, le temps de travail effectif et ses différentes composantes n'est pas toujours la référence, **on peut simplement parler de "temps de travail"**, ou distinguer le temps de travail effectif et le temps de travail au pupitre.

La référence historique est un temps de travail de 114 heures par mois, remontant à un modèle de règlement d'orchestre datant de l'ère Landowski. Certains orchestres s'y réfèrent toujours, d'autres dans le cadre de l'aménagement du temps de travail ont adopté un temps de travail de 106 heures par mois soit 1 272 heures par an... mais ces 106 heures peuvent être selon les cas des heures de travail effectif incluant déplacements et tournées, ou 106 heures de travail au pupitre.

Cinq des orchestres de notre corpus engagent leurs musiciens sur la base d'un temps non complet.

Les temps partiels accordés aux violons solo et aux chefs de pupitres sont tantôt inscrits dans les accords collectifs et dans les contrats de travail, tantôt relèvent de l'usage et ne sont écrits nulle part. Il en va de même pour les systèmes de tournées et d'astreintes.

Si certains orchestres ont mis en place une annualité du temps de travail avec en référence un nombre de jours de travail par an, d'autres ont des calculs de seuils et de déclenchement des heures supplémentaires au mois, au trimestre ou au semestre.

Le temps de travail musical peut inclure, dans des cas qui relèvent plus de l'exception que de la règle, tout ou partie des activités sociales, pédagogiques et culturelles de l'orchestre. Pour les orchestres à effectif réduit, il inclut la musique de chambre.

Les règles de décompte des temps de déplacement et de tournée sont précisées dans les accords collectifs, liées à la nature de l'orchestre et de son territoire de jeu : les déplacements peuvent ainsi être pris en compte dès qu'on sort de la ville ou de la métropole siège, ou au contraire seulement en dehors de la région siège. Certains orchestres ont établi des décomptes horaires de déplacement pour chacune des destinations habituelles de l'orchestre dans sa région.

Les textes définissent ensuite toute une série de règles encadrant l'organisation du travail : durée et décomptes des services, nombre maximum d'heures et de services par jour, par semaine, jours de repos, fixation des congés ...

La planification du travail de l'orchestre doit respecter l'ensemble de ces règles, ce qui s'avère parfois contraignant quand on ne maîtrise pas les conditions de diffusion des concerts.

La question du temps de travail, de ce qui le constitue, de sa durée théorique, et du temps de travail réel des musiciens fait partie des points de tension permanents entre les musiciens, les directions des orchestres et leurs partenaires publics.

Les uns sont las du fait qu'on leur reproche de "ne pas faire leurs heures", les autres aimeraient que les règles de travail recouvrent mieux la réalité actuelle des missions de l'orchestre.

L'accord d'entreprise de l'Opéra de Rouen Normandie prend en compte les missions sociétales de l'orchestre. Il définit trois types d'intervention : les présentations et ateliers pédagogiques, les interventions de promotion, communication et actions culturelles et les actions en milieu hospitalier qui sont pour un nombre d'heures limité organisées sur convocation et décomptées dans le temps de travail de base, et en partie sur la base du volontariat et rémunérées en supplément.

D.1.d La rémunération des musiciens

La rémunération des musiciens est source d'un sentiment d'inégalité de traitement entre eux, et d'incompréhension de la part des partenaires publics qui ont parfois du mal à s'y retrouver dans les différents éléments constituant cette rémunération.

La rémunération des musiciens est constituée d'un salaire de base, qui rémunère le temps de travail tel que défini et décompté ci-dessus, et des rémunérations annexes.

Pour les salaires de base, les orchestres de droit privé font référence aux accords de sous-branche rattachés à la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, qui déterminent des salaires pour 3 catégories de musiciens, avec une renégociation annuelle. Le montant actuel a été négocié en 2019.

La progression minimum liée à l'ancienneté est de 15% pour les 15 premières années, 30% pour les 40 premières années, puis 0,5% par an.

La fixation et l'évolution du salaire de base des orchestres de droit public est liée à celle du point d'indice majoré de la fonction publique. La progression liée à l'ancienneté est fixée orchestre par orchestre, et elle peut se dérouler sur 18 ans minimum, la plupart des orchestres de droit public ayant renégocié des rythmes de progression allant au-delà de 25 ans d'ancienneté.

Si la durée des carrières est maintenant mieux prise en compte en droit public, **les écarts restent importants entre les deux statuts concernant la rémunération de base et le rythme de progression**, ce qui se traduit par des écarts en début de carrière qui se creusent en fin de carrière. L'écart est particulièrement marqué avec les orchestres parisiens.

Sans entrer dans les comparaisons Paris / Région, un musicien de 3ème catégorie de l'Orchestre philharmonique de Marseille aura à l'entrée un salaire inférieur de 10% à celui d'un musicien de même catégorie entrant à l'Opéra Orchestre national de Montpellier

Occitanie. En toute fin de carrière, l'écart sera de 40%. Pour un musicien de 1ère catégorie de ces deux orchestres, l'écart à l'entrée sera de 17%, et de 48% en fin de carrière.

Des différences importantes peuvent exister entre orchestres de même statut, mais cet écart reste relativement stable dans le temps. Ainsi, un musicien de 3ème catégorie de l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie aura un salaire de 16% inférieur à un musicien entrant dans un des orchestres de Radio France, et cet écart sera de 20% en fin de carrière. Dans la même situation, des musiciens de l'orchestre de l'Opéra national de Lorraine et de l'Orchestre national du Capitole de Toulouse auront un écart salarial allant de 20 à 30% entre le début et la fin de leur carrière.

Le salaire de base n'est pas le seul élément entrant dans la rémunération des musiciens. S'y ajoutent des **rémunérations annexes** liées à l'activité audiovisuelle de l'orchestre, à la musique de chambre, aux actions éducatives et culturelles, aux instruments hors contrats dits spéciaux, et aux prestations solistes et prestations de scène.

La plupart des orchestres dispose aujourd'hui d'**accords audiovisuels** spécifiant les conditions d'utilisation et de rémunération de la prestation des musiciens en fonction des premiers usages de l'œuvre enregistrée (les droits secondaires étant dévolus à la SPEDIDAM - Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes). Dans la majorité des cas, la rémunération est calculée à l'utilisation et à la minute, avec une avance forfaitaire annuelle permettant l'utilisation d'un certain nombre de minutes par type d'utilisation, et une gratuité liée au caractère éducatif de certains projets ou à l'archivage. Cependant, certains des accords audiovisuels, en fonction de leur date de rédaction, sont en décalage avec la réalité du monde numérique et la pluralité des utilisations des œuvres enregistrées et des territoires de diffusion.

Certains orchestres, faute d'un tel accord, négocient les droits avec leurs musiciens au coup par coup en fonction des projets audiovisuels.

Les autres rémunérations annexes, comme le salaire de base, varient considérablement d'un orchestre à l'autre. Pour les seuls instruments spéciaux, la règle peut être de verser un supplément de 10% par service et par instrument additionnel, ou de 10% à 100%, cumulatifs ou non, selon les instruments ... Les rémunérations pour la musique de chambre quant à elles vont du simple au quadruple.

Certains orchestres incluent tout ou partie des activités éducatives et culturelles ou de la musique de chambre à vocation sociale dans le salaire de base, considérant qu'elles entrent dans les missions fondamentales de l'institution.

La place des rémunérations annexes dans le salaire réel des musiciens est extrêmement difficile à évaluer, car elle dépend tout autant des barèmes que de la réalité de l'activité de chaque phalange.

Ces différences de rémunérations sont parfaitement repérées par les musiciens qui comparent salaires de base et rémunérations annexes dans une même sphère juridique.

D.2 Économie

Pour observer l'économie des orchestres permanents, on se heurte à deux obstacles majeurs. D'une part, comme on l'a souligné (cf. D.1 p.57), 13 des 31 orchestres sont intégrés dans une institution plus large, et n'ont que très rarement mis en place ou ne nous ont pas transmis une comptabilité analytique permettant de distinguer les charges et recettes spécifiquement liées à l'orchestre.

Quand c'est le cas, les règles retenues ne sont pas partout les mêmes. L'Orchestre national du Capitole de Toulouse a bien établi une comptabilité analytique séparée de celle de l'Opéra, le coût des musiciens permanents étant entièrement rattaché à l'orchestre, même pour leur activité lyrique. Au contraire, l'Opéra national de Lyon a mis en place une comptabilité liée au "coût fauteuil", a affecté à l'orchestre les recettes propres et charges artistiques liées à son activité de concerts, et a réparti l'ensemble des charges de structure (dont les salaires des musiciens) et de subvention au prorata de la part de l'activité générale que représentent ces concerts soit 10%.

Pour les orchestres autonomes, il n'existe pas non plus de méthode homogène de présentation des comptes ce qui rend fragiles les comparaisons entre eux : la communication est parfois rattachée aux charges de structure, parfois aux charges artistiques. La direction musicale est ou n'est pas comptabilisée dans le personnel permanent, selon le mode de contractualisation ... Par ailleurs, la présentation du questionnaire de la mission a engendré des difficultés de lecture et de compréhension, et de ce fait des réponses parfois difficiles à traiter.

Par ailleurs, alors que presque tous les orchestres nous ont répondu sur les autres points, seuls 13 ont communiqué les éléments budgétaires les concernant au moment de la rédaction de cette étude, ils étaient 15 en 2018 à répondre à l'Association française des orchestres.

Il nous semble donc plus pertinent ici de parler des grands équilibres et des évolutions budgétaires des orchestres autonomes, des répercussions de différents éléments structurants de la situation des orchestres sur leur budget, que d'entrer dans les détails et les comparaisons.

D.2.a Les grands équilibres

Le modèle économique des orchestres permanents repose sur la permanence de l'emploi...

- Les charges salariales fixes représentent entre 55% et 80% des charges totales. Le poids budgétaire des salaires des musiciens est lié à l'effectif de l'orchestre, celui des équipes administratives n'est pas proportionnellement lié à l'effectif des musiciens.
- Si on y ajoute les frais de structure, qui ne dépassent jamais 13% du budget total, les coûts fixes représentent de 75% à 87% des charges, ce qui entraîne une rigidité considérable des dépenses.
- La part des charges artistiques non structurelles varie de 13 % à 24% des dépenses.

... et sur le financement des collectivités publiques

- **Les subventions représentent de 71% à 89% des recettes des orchestres répondants.** Les financements viennent de trois partenaires quasiment toujours présents dans le financement : les villes et intercommunalités, les régions et enfin l'État, selon des équilibres très variables. Les départements ne sont que plus rarement partenaires financiers, et un seul département n'est jamais financeur principal d'un orchestre. Soit un des partenaires, ville/métropole ou région, est très clairement majoritaire, les autres financeurs intervenant à un degré bien moindre, soit les apports sont plus équilibrés entre les différents financeurs.
- Les **villes et intercommunalités** sont les plus importants financeurs en cumulé et les financeurs majoritaires de plus de la moitié des orchestres permanents. Leur part est la plus lourde dans les régies municipales directes (jusqu'à 81% des subventions).
- Les **régions** ne sont que plus rarement majoritaires mais peuvent représenter jusqu'à 77% des subventions selon l'histoire de la construction d'un orchestre et de l'implication régionale dans la vie culturelle ; ainsi les deux orchestres des Hauts de France sont majoritairement financés par leur région.
- L'État peut lui aussi être financeur principal mais il ne l'est jamais de façon très majoritaire sauf dans le cas de l'Ensemble intercontemporain.
- Un seul orchestre, celui de Picardie, a obtenu des subventions européennes représentant une part significative de son budget : 9% des subventions en 2019, en baisse par rapport à 2016. Ces financements ont aujourd'hui pris fin.
- Il s'agit pour l'essentiel de subventions de fonctionnement, auxquelles s'adjoignent parfois et sur des montants limités et souvent non renouvelables automatiquement des sommes liées à des projets spécifiques (tournées, enregistrements numériques) ou à l'éducation artistique et culturelle.
- Pour les régies municipales directes, l'apport de la ville ou de la métropole se fait en termes de subvention d'équilibre et suit donc l'évolution des coûts salariaux.

Des recettes propres minoritaires et de nature différente selon la situation des orchestres

Les recettes propres représentent 11% à 30% des recettes, une proportion qui évolue différemment selon les orchestres entre 2016 et 2019. La répartition des recettes propres entre la billetterie, la cession de concerts, et les autres recettes dont le mécénat est très dépendante de la situation des orchestres vis-à-vis de leur salle siège, d'une part, et de leur autonomie de projet d'autre part.

Les orchestres qui contrôlent leur lieu de concert peuvent avoir jusqu'à 80% de recettes propres en billetterie. Les orchestres "sans salle fixe" (Orchestre de chambre de Normandie, Orchestre de Picardie, Orchestre des Pays de Savoie) n'ont souvent aucune recette de billetterie et une part essentielle des recettes propres est représentée par la cession de concerts.

La part du mécénat et des autres recettes peut être non négligeable, de 30% à 56% des recettes propres (Auvergne, Cannes, Lille, Avignon, Picardie). Cette part varie selon le rayonnement de l'orchestre ou sa capacité à générer des partenariats avec des entreprises régionales. Mais le mécénat, comme les subventions exceptionnelles, porte plus souvent sur les activités pédagogiques et culturelles ou les projets particuliers que sur l'activité « normale ».

La règle tacite longtemps respectée était celle de la **couverture des frais de fonctionnement des orchestres par les subventions publiques**, soit l'équivalent du coût du théâtre en ordre de marche. Les recettes propres étaient allouées au budget artistique et culturel, mais depuis les années 2000 l'évolution des charges fixes et des financements publics ne suit pas le même mouvement.

D.2.b Les grandes tendances d'évolution

Des augmentations de charges mécaniques liées au poids des salaires

- Le poids des salaires induit une augmentation mécanique des dépenses, liée au glissement vieillesse technicité et aux évolutions du salaire de base que nous avons mentionnées (cf. D.1.d p.66.)
- Selon la structure de la pyramide des âges de l'orchestre, cette augmentation est constante si la pyramide est équilibrée, ou peut être rompue si une proportion importante des musiciens arrive en fin de carrière et qu'une nouvelle génération prend sa place.

Des financements publics qui ne suivent pas le même mouvement.

Les orchestres ont une forte sensibilité à la variabilité ou à la non-augmentation des subventions, en proportion de leur poids dans la structure des recettes.

Or, à quelques exceptions près, elles n'ont quasiment pas évolué entre 2016 et 2019. Elles baissent parfois de façon drastique comme ce fut le cas de Montpellier et plus récemment à l'Opéra national de Lyon et à l'Opéra de Marseille pour lesquels les mairies ont annoncé des baisses de subvention significatives.

De ce fait, le principe de couverture des frais de structures par les subventions n'est plus toujours la norme

Les orchestres ont tout d'abord réagi en diminuant leurs frais de structure hors masse salariale, et de façon plus ou moins transparente, ils ont pu avoir recours au non-remplacement ou au gel des postes.

Ils s'efforcent donc de développer leurs recettes propres, en jouant sur la billetterie ou sur les autres recettes (mécénat, audiovisuel), les capacités financières des diffuseurs étant elles aussi orientées à la baisse.

Une difficulté grandissante à préserver le budget artistique.

Malgré la permanence des musiciens, les activités des orchestres génèrent des coûts : cachets des chefs et solistes invités, partitions, locations d'instruments, frais de déplacements, autres frais de production pour les projets pluridisciplinaires ou numériques, et plus rarement musiciens supplémentaires liés à la nomenclature des œuvres ...

Les activités annexes (musique de chambre, éducation artistique et culturelle...) engendrent dans la plupart des cas des surcoûts, même s'ils pèsent peu dans les budgets.

Quand les subventions ne couvrent plus les frais de structure, une partie des recettes propres est affectée au fonctionnement ce qui grève la marge artistique dont disposent les orchestres pour développer leurs projets.

Les leviers pour diminuer les coûts ou augmenter les recettes sont relativement limités ou difficilement maniables :

- Les effectifs liés à l'interprétation des œuvres ne sont pas modifiables.
- Le marché des artistes invités est international ;
- Les suppléments et rémunérations annexes (instruments spéciaux, éducation artistique et culturelle, musique de chambre voire audiovisuel) sont des points de négociation extrêmement sensibles pour les organisations syndicales, et ne pourront être abordés que dans le cadre d'une réflexion plus générale sur la gestion des carrières et la définition des missions ;
- Les coûts de structure ont déjà été retravaillés et réduits ;
- Les possibilités de jouer sur les prix de vente (cession de concerts ou billetterie) sont faibles :
 - Parce qu'il y a une forte sensibilité au prix de la part des acheteurs, individus comme organisateurs de spectacles. Nos interlocuteurs dont les recettes reposent sur la cession de concerts nous ont fait part des capacités financières de plus en plus réduites de leurs interlocuteurs et d'une baisse

tendancielle du prix de vente des concerts, sans même parler d'en couvrir les frais directs ;

- Parce que les orchestres ne sont pas tous et toujours maîtres de la billetterie ;
 - Parce que les orchestres doivent répondre à une injonction paradoxale : augmenter les recettes propres mais être abordables pour tous et favoriser la diversité du public ;
- Les orchestres sont cependant de moins en moins réticents à faire des opérations à la fois rémunératrices et grand public, type musique de film à succès ...
- Le développement du mécénat, mis en œuvre avec succès par certains orchestres (Orchestre des Pays de Savoie, Orchestre national de Bretagne, Orchestre national de Lille ...) a des limites en montant atteignables. Une trop forte proportion des recettes liées à des ressources par nature instables pourrait fragiliser des structures à forts coûts fixes et faibles capacités d'adaptation ;
- La comparaison avec les modèles économiques plus souples des ensembles spécialisés fait apparaître moins de coûts fixes et moins de financements publics, mais une plus importante dépendance à la conjoncture : quid de l'après crise sanitaire ?

Deux injonctions qui sont porteuses de risques pour l'avenir : faites plus avec moins, ou faites-en moins avec ce que vous avez.

Éclairage européen

Royaume-Uni : les recettes des 10 "orchestres indépendants régionaux" proviennent en moyenne pour 50% de ressources propres dont un système de soutien indirect par exemption fiscale, pour 20% de financements privés (individus, entreprises, fondations), et pour 30% du British Arts Council. Les villes interviennent de façon marginale, les autres collectivités pas du tout.

Pour un orchestre londonien comme le London Philharmonic Orchestra, la part des subventions est de 20%, celle des financements privés de 20% également, et celle des recettes propres de 60%, dont un tiers apporté par les cachets en tournée.

Allemagne : les ressources des orchestres allemands proviennent très majoritairement de financements publics (Lander, villes ou via la redevance audiovisuelle). Les ressources propres s'élèvent en moyenne à 18% du budget, souvent moins et parfois plus. En raison d'une réglementation stricte sur la concurrence, le recours au sponsoring, au mécénat, ou aux opérations marketing les plus rémunératrices est extrêmement limité.

D.2.c Un avenir incertain

Tous nos interlocuteurs nous ont fait part de grandes inquiétudes pour les années à venir. Si les aides publiques ont, en particulier dans la sphère privée, maintenu les orchestres à flot en 2020 et 2021 - le décalage dans le temps entre les aides exceptionnelles reçues et les

dépenses engendrant même parfois des exercices bénéficiaires - les difficultés financières annoncées par les collectivités publiques pour les années 2022 et suivantes risquent d'impacter brutalement les orchestres. Les déséquilibres structurels, en particulier l'écart croissant entre les frais de fonctionnement et les subventions publiques, plus ou moins compensés par des gels, des retards de recrutements ou par le développement de recettes de mécénat risquent de réapparaître, aggravés dans les années à venir, avec une difficulté réelle à trouver des marges de progression de recettes propres si une crise économique se profile.

Synthèse

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

- **Des modes d'organisations hétérogènes qui se reflètent dans les textes collectifs et individuels ;**
- 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 et très sensibles aux évolutions des financements publics ;
- **Des leviers d'évolutions économiques difficiles à actionner ;**
- **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.

Les orchestres en France représentent une présence artistique de grande qualité, disponible en permanence et sur le long cours aux populations, mais leur implantation nationale reste lacunaire.

Malgré leurs contraintes et leurs rigidités structurelles, les orchestres, les femmes et les hommes qui les font vivre, font preuve d'une capacité d'évolution et d'adaptation. Celle-ci a été mise en avant de manière remarquable pendant la crise sanitaire.

Les orchestres sont présents et de plus en plus légitimes chacun sur le territoire de mission qui lui est attribué, malgré le manque de lieux de concerts et l'inadéquation de leurs lieux de travail à leurs missions.

II. Lire les orchestres dans leur diversité

L'un des premiers constats ressortant de l'état des lieux des orchestres est leur grande hétérogénéité. Elle entraîne une difficulté d'observation et de compréhension et partant une difficulté à structurer une politique d'accompagnement les concernant.

Comment organiser cette hétérogénéité, pour une meilleure compréhension des orchestres et des enjeux qui sont les leurs et ceux de leurs partenaires ? Avant de faire nos préconisations, nous voulons proposer une double démarche : imaginer une lecture commune des orchestres et penser leurs différences.

Pour ce faire, il nous a paru d'abord important de nous arrêter sur les textes qui fondent la politique culturelle de l'État en faveur des orchestres.

C'est à partir de la lecture des orchestres et de leurs missions exposée dans ces trois textes que nous proposons un autre schéma permettant de dégager ce qu'est le commun des orchestres et d'expliquer les débats qui les animent. Sans cela, il est difficile voire impossible de faire réseau, de partager des enjeux collectifs, de penser une politique pour les orchestres, même d'envisager l'avenir.

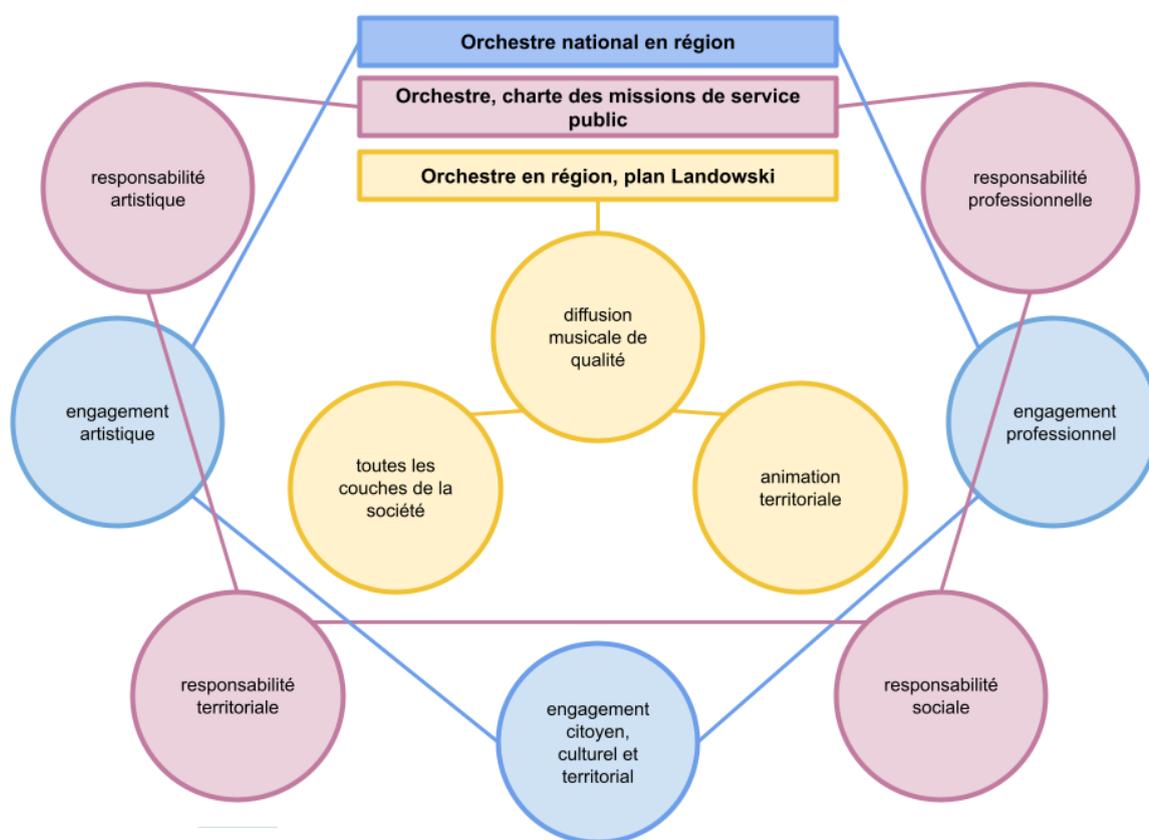
Dans un deuxième temps, nous avons souhaité faire ressortir et expliciter les axes selon lesquels les différences entre orchestres se déterminent, et sur quels sujets et enjeux ces axes de différenciation peuvent jouer.

Cela nous a permis de réorganiser cet ensemble, selon les critères qui nous paraissent les plus significatifs, et de ce fait de structurer certaines de nos recommandations.

A. L'orchestre, d'abord une institution ?

A.1 Un décalage entre les missions et les textes régissant les orchestres

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de la vision des orchestres dans trois sources majeures ayant fondé la politique symphonique en France : le plan Landowski (1969), la Charte des missions de service public (1998) et l'arrêté du label "Orchestre national en région" (2017).



A la vision portée par Marcel Landowski, celle d'un orchestre outil de diffusion musicale de qualité, ont succédé des conceptions plus larges qui font des orchestres les outils d'une politique de démocratisation culturelle et de service public.

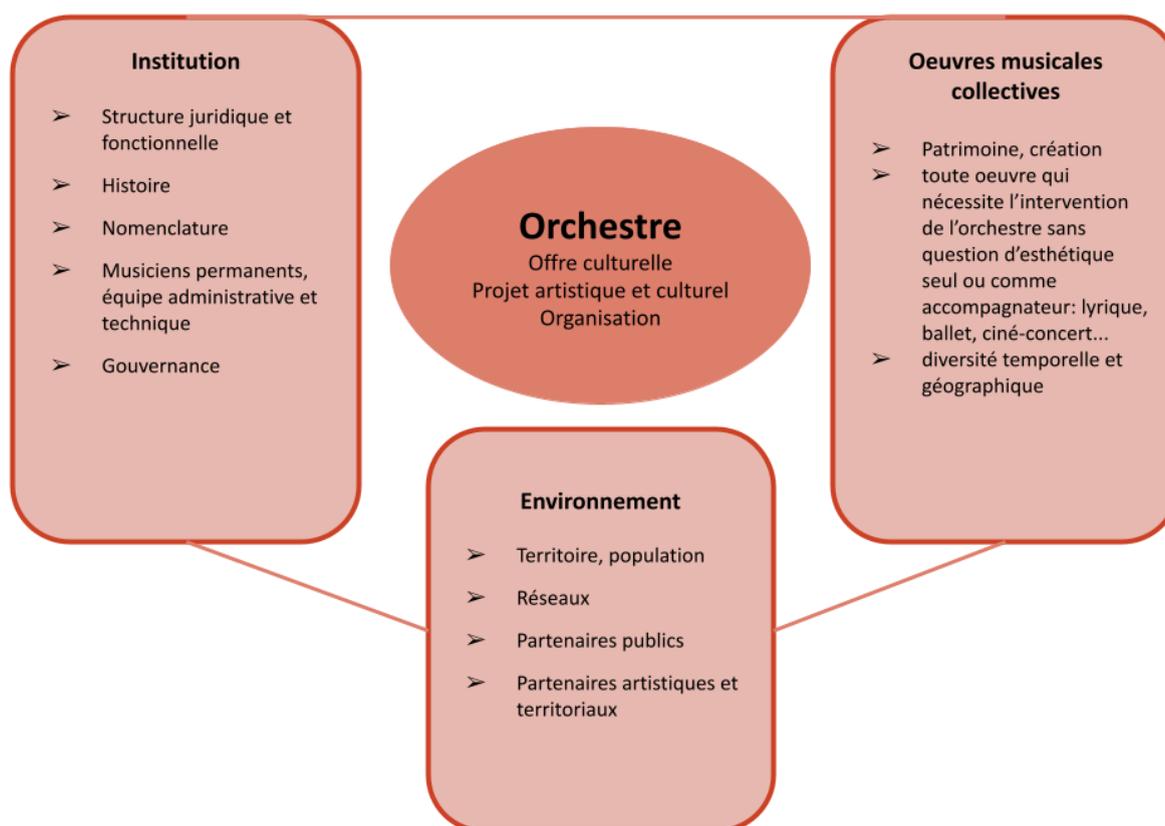
Le plan Landowski a présidé à la structuration des orchestres, donnant lieu à la rédaction de modèles de texte individuels et collectifs (règlements intérieurs, accords collectifs, contrats de travail) concernant leur organisation. Les premiers orchestres créés dans le cadre du plan se sont inspirés de ces modèles, tout comme ceux qui ont été créés depuis.

Or, l'évolution de la conception de l'orchestre et de ses missions n'a trouvé qu'une traduction très partielle dans les textes collectifs. Elle est le plus souvent absente des contrats individuels.

Il y a donc **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.** Cette situation provoque des malentendus au sein des orchestres, portant sur la définition même des missions du musicien.

A.2 L'orchestre, d'abord une institution ?

Regarder l'orchestre d'abord comme une institution nous semble être la meilleure voie pour tenter de résoudre ces tensions et malentendus.



Nous proposons une lecture selon laquelle c'est au centre du triangle "institution - Oeuvres musicales collectives - environnement" que se pensent et se construisent **l'orchestre et son projet.**

Les orchestres sont des institutions qui portent l'histoire de ce qu'est l'orchestre dans la culture européenne. Chaque institution est organisée et structurée, avec une nomenclature et des artistes qui la font vivre selon son histoire.

Dans sa vocation transformatrice, l'institution change l'œuvre musicale ou la création artistique en culture, et la population en public.

A la différence des ensembles spécialisés fondés sur le projet d'un artiste, ce n'est pas le projet qui prime pour les orchestres mais bien l'institution.

Au travers de cette lecture, on comprend pourquoi, quand les missions d'un orchestre évoluent, il est essentiel que cette évolution se traduise non seulement dans les projets qu'il porte, mais également, et peut-être en premier lieu, dans ce qui définit et organise l'institution elle-même.

B. Comment organiser le corpus ?

S'il nous a paru essentiel de donner une lecture des enjeux communs à l'ensemble des orchestres, il nous semble tout aussi important d'analyser et de structurer l'hétérogénéité de notre corpus, afin que chacun puisse se positionner dans des sous-ensembles à peu près homogènes.

Pour constituer ces sous-ensembles, nous avons choisi des critères qui nous paraissaient pertinents au vu de l'état des lieux, et nous avons défini des grilles de différenciation et d'analyse.

Les axes de différenciation

Nous avons dans un premier temps retenu 4 axes de différenciation, et indiqué les éléments sur lesquels ils ont une incidence.

Dans le tableau suivant, les axes sont sur la première ligne, et les zones grisées indiquent les principaux sujets sur lesquels ils interfèrent.

	autonomie / intégration	statut privé/ public	maîtrise de la salle / non maîtrise	financeur principal
offre artistique et culturelle				
relation aux publics				
territoire de diffusion				
lieux de diffusion				
visibilité				
réseaux et filières				
organisation de la gouvernance				
lieu et structure de décision				
structuration des équipes				
organisation du travail				
structure budgétaire				
référentiel législatif, juridique et conventionnel				

B.1 Autonomie versus intégration

La notion d'**autonomie** ne se limite pas au plan purement juridique, mais touche également le projet de l'orchestre. Elle a des conséquences sur un grand nombre des déterminants de la vie de l'orchestre.

13 des 31 orchestres de notre corpus sont intégrés dans une entité juridique plus large : opéra, société radiophonique, complexe salle (s)-orchestre. Pour autant, certains orchestres juridiquement intégrés disposent d'une assez grande autonomie de projet sur la partie orchestrale de leur activité, et de moyens humains, budgétaires et de communication propres pour la mettre en œuvre.

Les 18 autres sont des structures juridiques autonomes, mais certaines d'entre elles sont liées par convention à des maisons d'opéra auxquelles elles consacrent une partie importante de leur activité, leur autonomie de projet ne concernant que la partie orchestrale.

Cela permet de distinguer 4 situations :

- **Les orchestres entièrement autonomes.** Ils jouissent d'une complète latitude dans la détermination de leur projet artistique et culturel, dans leur capacité à construire une offre cohérente pour leurs différents types d'interlocuteurs et de publics, d'organiser leur calendrier. Ce sont des orchestres à vocation uniquement ou très majoritairement symphonique ou instrumentale.
- **Les orchestres juridiquement autonomes mais liés par convention à un opéra.**
Ces conventions portent le plus souvent sur la participation de l'orchestre à l'activité lyrique et/ou chorégraphique de l'opéra qui se mesure en nombre de productions, et/ou en temps de travail des musiciens. Les contreparties accordées à l'orchestre vont du simple remboursement des frais directs engendrés par cette activité, au versement d'un cachet (le plus souvent un forfait par représentation), voire à une mise à disposition de la salle de l'opéra à l'orchestre pour l'organisation de concerts de sa propre saison.
- **Les orchestres juridiquement intégrés à une entité plus vaste, portant un projet orchestral fort.**
Il peut aussi bien s'agir d'orchestres d'opéras, que des orchestres de Radio France, ou d'orchestres faisant partie d'un ensemble orchestre - salles, ou de structures en régie municipale directe. Dans tous les cas, l'orchestre, en raison de son histoire, de sa notoriété et de la nature même de la structure porteuse, jouit pour une partie de son activité d'une assez grande autonomie.
- **Les orchestres d'opéras à projet propre limité.**
Ils se distinguent des précédents par une faible proportion de leur activité non liée au lyrique et au chorégraphique (de 20% à 50 %), ce qui limite leur visibilité et leur capacité à générer des recettes propres.

	orchestres entièrement autonomes	orchestres autonomes liés à un opéra	orchestres intégrés à projet spécifique fort	orchestres d'opéras à projet spécifique limité
offre artistique	Spécifique à l'orchestre.	Maîtrisée par l'orchestre pour le symphonique, par le partenaire pour le lyrique.	Intégrée à un projet général, mais forte proportion symphonique.	Majoritairement lyrique/chorégraphique.
visibilité	Forte, communication indépendante.	Communication distincte orchestre/opéra, risque de confusion ou d'ignorance mutuelle.	Inégale selon les choix de communication.	Faible.

gouvernance, direction	Propre à l'orchestre.	Propre à l'orchestre.	Celle de la structure, place de l'orchestre significative dans les arbitrages	Celles de la structure, place de l'orchestre limitée dans les arbitrages
équipe hors musiciens	Propre à l'orchestre.	Propre à l'orchestre.	Celle de la structure, équipe de l'orchestre liée à l'artistique, la régie et la production.	Celle de la structure, équipe de l'orchestre liée à la régie et la production
organisation des saisons	Liée au projet de l'orchestre.	Principalement élaborées autour des projets lyriques.	Pour les orchestres d'opéra, élaborées autour des projets lyriques.	Élaborées autour des projets lyriques, nombre de dates réduit.
structure budgétaire	Entièrement liée au projet orchestral.	Capacité de générer des recettes propres fonction de la convention avec l'opéra.	Part limitée du budget artistique alloué à l'orchestre, budget structurel rarement autonomisé et pas toujours individualisé.	Part très limitée du budget artistique alloué à l'orchestre, budget structurel pas toujours individualisé.

B.2 Statut public, statut privé

Une des grandes lignes de démarcation entre orchestres est formée par le statut public ou privé de l'entité à laquelle ils appartiennent : 20 orchestres appartiennent à des structures relevant du droit privé, et 11 du droit public.

Cette différence affecte particulièrement leur environnement juridique et conventionnel.

	statut privé	statut public autonome	régie directe
référentiel juridique	Droit du travail, droit de la concurrence.	Code général des collectivités territoriales.	Code général des collectivités territoriales.
environnement conventionnel	CCNEAC et accord de sous-branche orchestres à nomenclature.	Pas d'affiliation à la CCNEAC sauf pour les musiciens supplémentaires. Règles fixées par accord collectif.	Pas d'affiliation à la CCNEAC sauf pour les musiciens supplémentaires. Règles fixées par accord collectif.
organisation de la gouvernance	Conseil d'administration présidé par une personnalité qualifiée	Conseil d'administration ou conseil syndical présidé par un élu.	Pas de CA, comités sans pouvoir décisionnaire.
lieu et structure de décision	CA -> direction.	CA -> direction.	Collectivité -> direction. Autonomie parfois limitée sur les décisions RH et budgétaires.
statut des salariés	Salariés de droit privé musiciens engagés en CDI.	Titulaires fonction publique ou contractuels de droit public, pour les contractuels succession de CDD jusqu' à 6 ans d'ancienneté.	Titulaires fonction publique ou contractuels de droit public, pour les contractuels succession de CDD jusqu' à 6 ans d'ancienneté.
organisme de formation	AFDAS	CNFPT	CNFPT
coûts RH	Progression des salaires liée à l'ancienneté régulière, taux de charges sociales élevé.	Progression des salaires liée à l'ancienneté variable, taux de charges sociales réduit.	Progression des salaires liée à l'ancienneté variable, taux de charges sociales réduit.
structure budgétaire	Soumission aux impôts commerciaux /taxe sur les salaires.	Soumission aux impôts commerciaux, pas de TS.	Ni impôts commerciaux ni TS. Recettes propres pas toujours affectées à l'orchestre.

B.3 Maîtrise de la salle de concert/non maîtrise de la salle de concert

La maîtrise d'une salle change du tout au tout la façon dont les orchestres exercent leur rôle de producteur et leur relation au public. Elle influe également sur la structuration des équipes et les postes budgétaires, notamment sur la nature des recettes propres.

Le nombre de jours dont l'orchestre dispose dans sa salle de concert et les espaces et horaires qui lui sont ouverts, déterminent sa capacité à construire une saison fournie et diversifiée destinée à un ou des publics qu'il connaît et qu'il peut développer sur la durée.

	maîtrise importante ou totale de la salle siège de concerts.	maîtrise limitée de la salle siège de concerts.	pas de salle siège de concerts.
offre artistique et culturelle	Possibilité de construire un projet artistique et culturel cohérent et selon un rythme saisonnier et régulier, adapté à différents types de publics.	Programmation de saison limitée, avec ou sans actions de médiations sur place, rythme des concerts selon disponibilité de la ou des salles.	Programmes de concerts conçus pour ou avec différents types de diffuseurs. Offre EAC en lien avec les diffuseurs.
relation aux publics	Communication, tarifs et abonnements, billetterie maîtrisés par l'orchestre, relation directe et fidélisation du public.	Communication propre, tarifs, abonnements et billetterie propres ou gérées par le diffuseur, relation au public plus limitée.	Communication propre via les programmes de concert et le site, mais tous autres contacts et billetterie via les partenaires et diffuseurs.
territoire de diffusion	Principalement ville siège.		Dans plusieurs lieux de la ville siège ou régional.
visibilité	Importante.	Limitée.	Limitée.
structuration des équipes	Equipe technique liée à la salle renforcée.	Equipe de production renforcée.	Equipe de production renforcée.
organisation du travail	Maîtrise des temps de travail et de congés en fonction des salariés et du public.	Dépendant des partenaires diffuseurs.	Dépendant des partenaires diffuseurs.
budget	Recettes propres principales : billetterie. Coût de location de la salle répercuté ou non dans le budget de l'orchestre.		Recettes propres principales : cessions de concerts.

B.4 Financement principal

Nous avons souhaité regarder si le financeur principal (ville/métropole ou région) ou un équilibre entre les différents financeurs (ville/métropole, région, État voire dans certains cas département) d'un orchestre exerçaient une influence sur l'ensemble des éléments de comparaison de notre tableau.

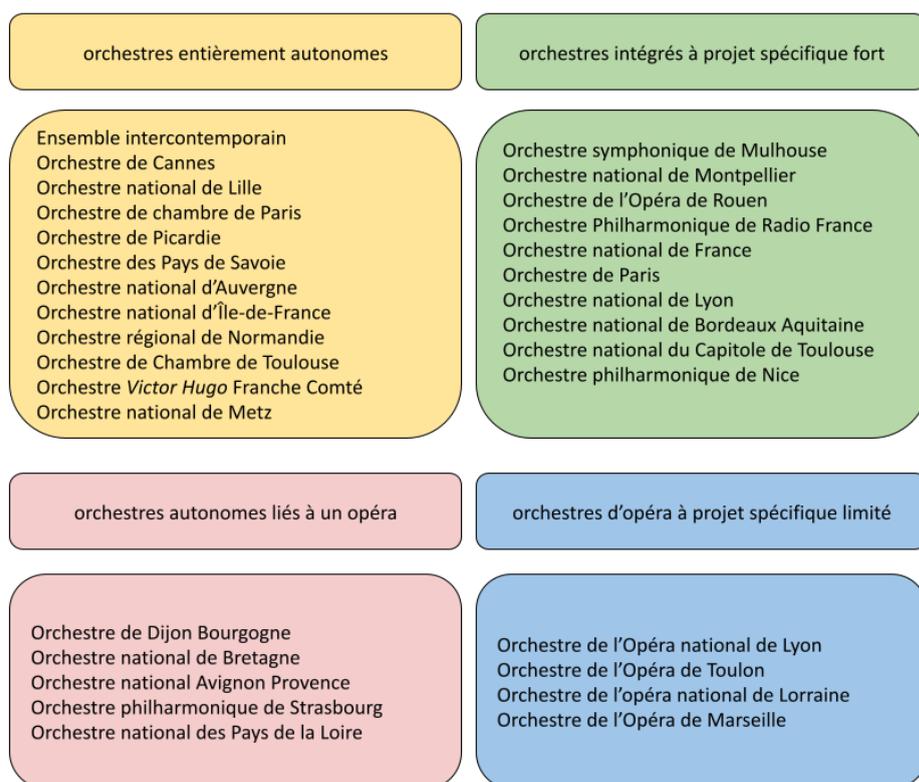
Nous avons constaté que **le seul facteur sur lequel le financement joue, dans une certaine mesure, est le territoire de diffusion** : Il est intéressant en soi de constater que la source des financements joue peu ou pas sur les autres éléments de l'activité et de la vie des orchestres.

B.5 La répartition des orchestres selon les 3 types de lecture retenus

Cette analyse des orchestres selon différents prismes, outre l'intérêt qu'elle a en elle-même, a pour objectif de nous permettre d'adresser certaines préconisations à des groupes d'orchestres qui partagent les mêmes problématiques.

Trois types de lectures et d'organisation des orchestres en sous-ensembles nous semblent pertinentes, en gardant pleinement à l'esprit que les limites entre ces sous-ensembles peuvent être bien poreuses.

➤ Autonomie/intégration : cette lecture reprend les 4 situations décrites ci-dessus.



- Environnement juridique droit public / droit privé (cf. graphique p. 58)
- Maîtrise de la salle/pas de salle ou faible maîtrise : dans la mesure où les problématiques sont quasiment identiques entre les orchestres sans salles fixes et ceux qui en ont une faible maîtrise, nous les avons regroupés dans un même sous-ensemble.

Les orchestres en maîtrise de leur salle siège

Ensemble intercontemporain
 Orchestre national de Bordeaux Aquitaine
 Orchestre national du Capitole de Toulouse
 Orchestre national de France
 Orchestre national de Lille
 Orchestre national de Lyon
 Orchestre national de Metz
 Orchestre national de Montpellier
 Orchestre de l'Opéra national de Lyon
 Orchestre de l'Opéra national de Lorraine
 Orchestre de l'Opéra de Marseille
 Orchestre de l'Opéra de Rouen
 Orchestre de l'Opéra de Toulon
 Orchestre de Paris
Orchestre philharmonique de Nice
 Orchestre Philharmonique de Radio France
 Orchestre philharmonique de Strasbourg

Les orchestres avec une faible maîtrise de salle siège ou sans salle siège

Orchestre de Cannes
 Orchestre de chambre de Paris
 Orchestre de Dijon Bourgogne
 Orchestre national Avignon Provence
 Orchestre national d'Auvergne
 Orchestre national de Bretagne
 Orchestre national des Pays de la Loire
 Orchestre symphonique de Mulhouse
 Orchestre *Victor Hugo* Franche Comté

Orchestre de Chambre de Toulouse
 Orchestre national d'Île-de-France
 Orchestre des Pays de Savoie
 Orchestre de Picardie
 Orchestre régional de Normandie

III. Préconisations

Pour cette dernière partie de nos travaux, il nous paraît important de revenir aux termes de la lettre de mission que nous a proposé la Ministre de la culture. La perspective tracée est celle de réfléchir aux conditions permettant de “refonder un pacte autour des orchestres symphoniques”.

Pour permettre aux partenaires publics de partager une vision commune des orchestres de demain et de s’engager à leurs côtés, il nous a semblé que notre rôle était de proposer des méthodes de travail communes et des solutions d’amélioration aux difficultés et tensions constatées.

Nous avons cherché dans nos préconisations 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, nous avons 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.**

Pour donner toute sa force et son efficacité à ce pacte, celui-ci doit, sous l’impulsion de l’État, concerner toutes les parties prenantes aux orchestres symphoniques et toutes les structures et réseaux dans lesquels les orchestres sont intégrés. Il doit aussi plus largement concerner les partenaires auxquels ils sont liés pour leur programmation et leur diffusion. Nous précisons donc à qui s’adressent nos recommandations en prenant en compte ces échelles et réseaux.

Nos préconisations sont le fruit de nos échanges avec l’ensemble de nos interlocuteurs, de suggestions qui nous été faites, et de modélisations de bonnes pratiques observées.

Le tableau suivant liste nos préconisations par thématiques et ceux à qui elles s’adressent.

Tableau des préconisations

Quelles actions pour quels objectifs ?		Quelles parties prenantes ?	Groupes d'orchestres concernés
	Élaborer une charte définissant l'orchestre du XXI^e siècle, ses enjeux et ses missions	État, collectivités territoriales, orchestres dans toutes leurs composantes	
A Les orchestres symphoniques et leur environnement juridique (textes et principes structurants)			
1	Simplifier pour le rendre plus applicable le texte du cahier des charges du label "Orchestre national en région"	État	
2	Élaborer un modèle de convention pluriannuelle d'objectifs plus stratégique que descriptif	État, collectivités territoriales	
3	Veiller à la réciprocité des obligations des orchestres et de leurs partenaires labellisés (texte label, convention pluriannuelle d'objectifs ...)	État, collectivités territoriales	
4	Réviser l'article 47 de la loi LCAP	État	

B Les orchestres symphoniques, leurs missions et projets

1	Les missions	Construire un projet d'entreprise : se donner un projet et des buts communs	chaque orchestre dans toutes ses composantes	orchestres autonomes
2		Inscrire dans les projets d'entreprise un plan de mise en cohérence des objectifs et des moyens à cinq ans	chaque orchestre dans toutes ses composantes	orchestres autonomes
3		Veiller à donner une place spécifique à l'orchestre dans les projets artistiques et culturels des structures intégrant des orchestres	Structures intégrant des orchestres (opéras...)	orchestres intégrés
4		Construire des démarches en matière de droits culturels et de RSE	communauté musicale, décliné par orchestre	orchestre autonomes
5		Construire des projets de territoires avec tous leurs acteurs	orchestres et acteurs politiques, culturels, éducatifs, sociaux, médicaux ... du territoire	
6		Assumer le rôle de pôle ressource, du partage des savoir-faire jusqu'à la proposition de politiques	orchestres au niveau régional et partenaires régionaux	orchestres autonomes
7		Accompagner les orchestres dans une politique nationale numérique et audiovisuelle	État (DGMIC, DGCA), CNM, orchestres	

8		Élaborer une stratégie pour inscrire les orchestres français dans les programmes européens et transfrontaliers	État, collectivités territoriales, orchestres, Relais Culture Europe	
9	Les projets	Envisager des thématiques nationales sur certains répertoires dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H	orchestres	
10		Favoriser la circulation des oeuvres et des artistes dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H : co-commandes, coproductions jeune public et pluridisciplinaire, co-invitations ou co-recrutements	orchestres	
11		Développer une offre d'éducation artistique et culturelle comportant des outils numériques de médiation	orchestres	
12		Modéliser et partager l'accompagnement des jeunes professionnels	orchestres, réseaux du spectacle vivant	
13		Généraliser et développer les résidences	orchestres	
14		Favoriser la création et la diffusion des répertoires contemporains dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H	orchestres	
15		Assumer le rôle de pôle ressource dans l'accompagnement des pratiques collectives amateurs	orchestres au niveau régional et partenaires régionaux, DEMOS, Orchestres à l'école...	

C Les orchestres symphoniques et leurs publics				
1		Construire des outils pérennes d'observation et de connaissance des publics	État, orchestres et leurs structures porteuses	orchestres en maîtrise de leur salle siège
2		Élaborer des objectifs d'évolution par type de public et construire les projets et programmations y répondant	orchestres	orchestres en maîtrise de leur salle siège
3		Ouvrir l'élaboration de projets au public	orchestres	
D Les orchestres symphoniques et leurs territoires				
1		Favoriser la présence du répertoire orchestral dans les zones géographiques non desservies	État, DRAC, collectivités territoriales, réseaux du spectacle vivant	
2		Élaborer une stratégie de diffusion du répertoire orchestral dans chaque région	État, collectivités territoriales, conseil local des territoires pour la culture, orchestres, réseaux du spectacle vivant	

E Les orchestres symphoniques et leurs équipes

1		Garantir l'autonomie des orchestres de droit public pour les orchestres labellisés	État, collectivités territoriales	orchestres en régie directe
2	Formation	Adapter les équipes aux missions redéfinies (formation ...)	orchestres, AFO, AFDAS, collectivités territoriales avec le CNFPT	
3		Renforcer les formations sur les enjeux de société : diversité, violence au travail, égalité F/H, RSE... proposées au niveau national par l'AFO ou par chacun des orchestres	État (DG2TDC), orchestres, AFO	
4		Rendre possible une formation continue adaptée aux spécificités des métiers en particulier dans les orchestres de droit public	État, collectivités territoriales, orchestres, CNFPT	orchestres de droit public en priorité
5		Former les représentants des personnels à leur fonction	État (DG2TDC), orchestres, AFO	
6		Accompagner la formation des futurs dirigeants	AFO, dirigeants	
7	Référentiel et cadre d'emploi	Créer un référentiel métier de musicien d'orchestre à nomenclature	État, collectivités territoriales, partenaires sociaux, CNFPT	
8		Étudier l'opportunité d'étendre à la fonction publique territoriale la capacité d'engager des contractuels en CDI dès le premier contrat à l'identique de la fonction publique d'État	État, collectivités territoriales	

9	Insertion	Développer les dispositifs d'insertion et d'apprentissage des musiciens pendant leur formation	Partenaires sociaux, orchestres, enseignement supérieur	
10	Carrière des musiciens	Partager les réflexions et les bonnes pratiques concernant les modalités de recrutement, l'accompagnement des entrants et le mode de décision pour la confirmation des musiciens, dans un esprit de collégialité	orchestres dans toutes leurs composantes, AFO	
11		Construire des programmes d'échanges de musiciens et au sein des équipes entre orchestres à l'échelle nationale et européenne	État, orchestres, partenaires sociaux	
12		Permettre aux musiciens d'enrichir leur expérience professionnelle en dehors de l'orchestre	État, orchestres, partenaires sociaux	
13		Généraliser les formations et les dispositifs matériels pour la prévention des maladies professionnelles (TMS, troubles auditifs, stress...)	partenaires sociaux, orchestres, AFO, AFDAS, CNFPT	
14		Accompagner les reconversions et les fins de carrière anticipées par des formations adaptées dans les contenus et dans la durée	partenaires sociaux, orchestres, AFO, AFDAS, CNFPT	
15		Anticiper et accompagner les fins de carrière (adaptation des postes, droit au temps partiel et accompagnement social)	partenaires sociaux, orchestres, AFO, AFDAS, CNFPT	
16	Temps de travail et rémunération	À partir de l'étude des textes collectifs actuels, rendre plus homogène la définition et les modes de décompte du temps de travail des musiciens	État, collectivités territoriales, partenaires sociaux	
17		Faire évoluer les accords collectifs pour y inscrire l'ensemble des missions des orchestres ainsi que les contrats de travail pour y inscrire l'ensemble des missions des salariés et des agents	État, collectivités territoriales, partenaires sociaux	
18		Engager une réflexion nationale sur la rémunération de base des musiciens et son évolution ainsi que sur les rémunérations annexes	État, collectivités territoriales, partenaires sociaux	

F Les orchestres symphoniques et leurs salles

1		Bâtir un plan d'investissement national de salles de concerts adaptées aux nouvelles missions de l'orchestre du XXI ^e siècle	État, collectivités territoriales	
2		Équilibrer les relations entre les orchestres et leurs salles sièges	État, collectivités territoriales, orchestres, salles sièges partenaires de programmation et de diffusion	orchestres en faible maîtrise de leur salle siège
3		Prévoir dès le projet de construction d'une salle la résidence d'un ou plusieurs orchestres	État, collectivités territoriales	
4		Améliorer les conditions acoustiques, matérielles et ergonomiques des salles de répétition pour prévenir les risques de santé au travail	Etat, collectivités territoriales, orchestres dans toutes leurs composantes	

G Les orchestres symphoniques et leur représentation

1		Engager une réflexion sur la représentation nationale des orchestres	AFO, ROF, Les Forces musicales	
---	--	--	--------------------------------	--

H Les orchestres symphoniques et les outils nationaux de pilotage

1		Construire les outils de pilotage et d'évaluation sur tous les sujets (B2, B10, E3 ...) faisant l'objet de programmes d'action à l'échelle du réseau	orchestres, AFO	
2		Mettre en place une observation complète et stable du secteur	État, AFO, ROF, Radio France, Philharmonie de Paris	
3		Réaliser une étude sur l'impact économique des orchestres sur leur environnement	État, CNM, AFO	
4		Réaliser une étude de la sensibilité au prix du grand public sur la billetterie et des diffuseurs sur les prix de vente des concerts	État, CNM, AFO	orchestre autonomes

Élaborer une charte définissant l'orchestre du XXI^e siècle, ses enjeux et ses missions

Pour changer de paradigme, il nous semble essentiel et primordial que l'État, les collectivités territoriales, et les orchestres dans toutes leurs composantes, inscrivent dans une charte leur vision commune de l'orchestre du XXI^e siècle, ses enjeux et ses missions.

A Les orchestres symphoniques et leur environnement juridique (textes et principes structurants)

A 1 Simplifier pour le rendre plus applicable le texte du cahier des charges du label "Orchestre national en région"

Le texte du cahier des charges mérite un toilettage qui vise à une simplification pour le rendre moins descriptif et plus stratégique. Les engagements, actuellement déclinés sous forme de liste, doivent pouvoir s'exprimer sous la forme de **socle de missions et d'enjeux partagés par le réseau** (cf le cahier des charges et des missions du label Scène nationale) à partir de la charte définissant l'orchestre du XXI^e siècle et ses missions.

Dans la partie concernant les équipes, il est souhaitable que les différents métiers constituant les équipes administratives et techniques soient cités et une exigence de professionnalisme exprimée.

Chaque orchestre pourra ainsi développer son projet au travers de grands enjeux sans avoir le sentiment de devoir tout faire, ni choisir certains éléments aux dépens des autres.

L'État pourra plus aisément faire appliquer les grands principes qui régissent le texte, notamment celui de l'autonomie liée au statut juridique.

A 2 Élaborer un modèle de convention pluriannuelle d'objectifs plus stratégique que descriptif

Dans la même logique, nous suggérons l'écriture par l'État et les collectivités territoriales d'un modèle proposant non seulement le plan mais également les principes de rédaction des conventions pluriannuelles d'objectifs. En particulier, nous suggérons que les attentes des partenaires publics soient exprimées conjointement et non collectivité par collectivité, et que les missions confiées aux orchestres le soient en termes d'objectifs prioritaires, sans description détaillée des activités y correspondant.

Le détail du projet et de la programmation pourra être rappelé en annexe.

A 3 Veiller à la réciprocité des obligations des orchestres et de leurs partenaires labellisés (texte label, convention pluriannuelle d'objectifs ...)

L'exigence de garantie d'une activité décentralisée exprimée dans le texte du cahier des charges du label "Orchestre national en région" devrait trouver une correspondance dans celui des labels de structures de diffusion, en particulier celui des scènes nationales.

A 4 Réviser l'article 47 de la loi LCAP

Cet article concerne les orchestres de droit public et introduit une différence de traitement et de référentiel juridique entre les musiciens dits supplémentaires et complémentaires (cf. p. 57.)

Cette différence de traitement qui touche aussi bien les rémunérations que les règles d'organisation du travail induit des risques de recours de la part des musiciens. Il serait préférable que tous les musiciens non permanents soient employés sous le même régime.

B Les orchestres symphoniques, leurs missions et projets

LES MISSIONS

B 1 Construire un projet d'entreprise : se donner un projet et des buts communs

Nous suggérons de généraliser la rédaction de projets d'entreprise dans laquelle seront impliquées toutes les composantes de l'orchestre. Ces projets, permettant de se fixer des buts communs et de définir les moyens d'y parvenir, pourront avoir pour source les projets initiaux de la direction générale et de la direction musicale.

Ils pourront ensuite être déclinés dans les projets artistiques et culturels des formations.

B 2 Inscrire dans les projets d'entreprise un plan de mise en cohérence des objectifs et des moyens à cinq ans

En lien avec B 1, le plan de mise en cohérence concerne les équipes, les ressources financières et les outils de travail.

B 3 Veiller à donner une place spécifique à l'orchestre dans les projets artistiques et culturels des structures intégrant des orchestres

B 4 Construire des démarches en matière de droits culturels et de RSE

Les droits culturels et la responsabilité sociétale et environnementale sont des sujets qui se travaillent aujourd'hui au sein de la communauté musicale ou plus largement du spectacle vivant.

La construction des démarches visant à la mise en œuvre de ces principes est déjà en cours. Nous suggérons qu'elles soient déclinées dans chacune des formations en partant de l'existant de chaque orchestre avec des objectifs évaluables à 5 ans.

B 5 Construire des projets de territoires avec tous leurs acteurs

Les projets de territoires sont une manière d'exercer une activité décentralisée autrement que par la pure diffusion. Nous suggérons qu'ils se construisent sur la durée avec l'ensemble des acteurs des sphères politiques, culturelles, sociales, éducatives, de la santé... du territoire, à partir de ses attentes et de ses richesses, et de propositions émanant aussi bien de l'orchestre que de ses partenaires.

B 6 Assumer le rôle de pôle ressource, du partage des savoir-faire jusqu'à la proposition de politiques

Nous suggérons d'orienter la fonction de pôle ressource donnée aux orchestres vers celle d'initiateurs, à l'échelle régionale et au sein du monde des musiques de création et de patrimoine, d'une démarche de partage de savoir-faire, de définition d'enjeux communs, voire de propositions politiques aux partenaires publics.

B 7 Accompagner les orchestres dans une politique nationale numérique et audiovisuelle

Pour pallier la faible présence des orchestres sur les réseaux audiovisuels publics et leur difficulté à accéder aux plateformes des réseaux sociaux, nous suggérons que les réflexions pour un meilleur accès aux médias audiovisuels et numériques se fassent à un niveau ministériel (DGCA et DGMIC) et débouchent sur l'élaboration d'une stratégie en ce sens.

B 8 Élaborer une stratégie pour inscrire les orchestres français dans les programmes européens et transfrontaliers

Nous suggérons que les orchestres accompagnés par l'État, les collectivités territoriales et Relais Culture Europe, identifient les programmes Europe Creative et INTERREG les concernant et élaborent ensemble une stratégie d'inscription dans les programmes européens et de construction de réseaux à l'échelle européenne.

LES PROJETS

B 9 Envisager des thématiques nationales sur certains répertoires dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H

Afin de valoriser le patrimoine musical et de favoriser la diversité et l'égalité F/H nous suggérons que les orchestres choisissent ensemble tous les deux ans des thématiques et élaborent des programmes de mise en œuvre touchant à la programmation, la diffusion, l'enregistrement, la médiation, la communication ...

B 10 Favoriser la circulation des oeuvres et des artistes dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H : co-commandes, coproductions jeune public et pluridisciplinaire, co-invitations ou co-recrutements

B 11 Développer une offre d'éducation artistique et culturelle comportant des outils numériques de médiation

Nous suggérons que les orchestres s'emparent des possibilités offertes par le numérique pour développer des outils partagés de médiation conçus ensemble et coproduits.

B 12 Modéliser et partager l'accompagnement des jeunes professionnels

Nous proposons de modéliser l'accompagnement des jeunes professionnels, ses enjeux, ses objectifs et de l'ouvrir à tous les métiers, artistiques mais aussi aux métiers administratifs, techniques, et de la médiation.

Ces démarches peuvent être collectives et partagées non seulement entre orchestres mais aussi entre acteurs du spectacle vivant.

B 13 Généraliser et développer les résidences

Nous suggérons que les orchestres s'inscrivent plus largement dans les dispositifs de résidence proposés dans chaque région par les DRAC et les collectivités territoriales, ou soutenus par la SACEM, afin de renforcer la présence durable et la participation d'artistes (compositeurs, solistes, artistes de tous horizons...) dans leurs projets.

B 14 Favoriser la création et la diffusion des répertoires contemporains dans le respect de la diversité et de l'égalité F/H

Nous recommandons que les orchestres portent une attention particulière au respect de la diversité et de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le choix des artistes impliqués dans les projets de création.

Pour favoriser la création du répertoire de demain et la circulation d'un patrimoine contemporain, nous suggérons d'utiliser les mêmes outils que ceux qui sont proposés en B 8 et B 11 : co-commandes, coproductions, co-invitations et résidences.

B 15 Assumer le rôle de pôle ressource dans l'accompagnement des pratiques collectives amateurs

Nous suggérons de généraliser et de renforcer la participation des orchestres et de leurs musiciens à l'accompagnement des pratiques collectives amateurs, qu'elles s'adressent aux adultes ou aux enfants, en lien avec les porteurs de projets, les conservatoires, les collectivités, les associations et fédérations.

C Les orchestres symphoniques et leurs publics

C 1 Construire des outils pérennes d'observation et de connaissance des publics

Les orchestres ont besoin de connaître leurs publics et ne peuvent le faire seuls, pour des raisons techniques et financières. Nous suggérons qu'ils soient accompagnés par l'État pour la construction d'un outil d'observation pérenne de leurs différents publics, et pour la mise en œuvre d'enquêtes réalisées tous les 4 ans.

C 2 Sur la base d'une meilleure connaissance des publics, élaborer des objectifs de développement par type de public et construire les projets et programmations y répondant

C 3 Ouvrir l'élaboration de projets au public

Dans la logique des projets de territoire et des droits culturels, nous suggérons de construire des démarches visant à inclure le public dans la programmation comme dans la mise en œuvre de projets.

D Les orchestres symphoniques et leurs territoires

D 1 Favoriser la présence du répertoire orchestral dans les zones géographiques non desservies

Nous préconisons d'inscrire les résidences d'orchestres permanents dans les dispositifs de résidence d'artistes, d'encourager la mise en place et d'accompagner financièrement de

telles résidences dans les régions ou les grandes villes où le répertoire orchestral n'est actuellement pas présent.

Nous suggérons la création d'un fonds de soutien à la diffusion nationale et à l'élaboration de critères permettant d'y accéder (répertoire, territoires concernés ...)

D 2 Élaborer une stratégie de diffusion du répertoire orchestral dans chaque région

Nous recommandons la mise en place dans chaque région d'une stratégie initiée par les partenaires publics et élaborée avec les réseaux de diffusion du spectacle vivant, favorisant la diffusion du répertoire orchestral et la présence des orchestres permanents dans ces réseaux.

E Les orchestres symphoniques, leurs équipes et leur gouvernance

E 1 Garantir l'autonomie des orchestres de droit public pour les orchestres labellisés

Nous recommandons de mettre en application le texte du cahier des charges concernant le degré d'autonomie des orchestres labellisés, avec a minima l'adoption du statut de régie personnalisée pour les orchestres de droit public.

FORMATION

E 2 Adapter les équipes aux missions redéfinies (formation ...)

La mise en œuvre du projet d'entreprise aura des conséquences sur les compétences nécessaires au sein des équipes et sur la définition des postes. Nous préconisons d'accompagner ces évolutions par des formations adaptées conçues et mises en place par l'Association française des orchestres.

E 3 Renforcer les formations sur les enjeux de société : diversité, violence au travail, égalité F/H, RSE... proposées au niveau national par l'AFO ou par chacun des orchestres

E 4 Rendre possible une formation continue adaptée aux spécificités des métiers en particulier dans les orchestres de droit public

Nous préconisons, pour garantir un droit égal à la formation, d'établir un dialogue constructif avec le CNFPT pour pouvoir proposer aux salariés des orchestres de droit public des formations financées par le CNFPT, adaptées aux spécificités des métiers de l'orchestre, équivalentes à celles des orchestres de droit privé.

E 5 Former les représentants des personnels à leur fonction

Nous suggérons d'organiser, après leur désignation ou leur élection dans les instances de représentation du personnel, la formation des représentants sur les sujets qui les concernent (dialogue social, rôle des instances, gestion, santé au travail, enjeux sociétaux...)

E 6 Accompagner la formation des futurs dirigeants

Nous proposons que la transmission des savoir-faire nécessaires à la direction générale d'un orchestre soit effectuée par un accompagnement des directrices et directeurs nouvellement nommés, réalisé par leurs pairs au sein de l'Association française des orchestres.

RÉFÉRENTIEL ET CADRE D'EMPLOI

E 7 Créer un référentiel métier de musicien d'orchestre à nomenclature

Afin de disposer d'un texte décrivant l'ensemble des savoir-faire et des missions des musiciens d'orchestre à nomenclature, selon leur position dans l'orchestre, nous proposons, une fois achevée la redéfinition collective de l'orchestre et de ses missions, d'élaborer un référentiel du métier de musicien d'orchestre à nomenclature.

E 8 Étudier l'opportunité d'étendre à la fonction publique territoriale la capacité d'engager des contractuels en CDI dès le premier contrat à l'identique de la fonction publique d'État

Les musiciens répondant aux conditions fixées pour le recrutement direct en CDI dans la fonction publique d'État, nous suggérons que cette possibilité soit étudiée dans la fonction publique territoriale les concernant.

A défaut, nous suggérons d'homogénéiser les durées de leurs contrats de travail avant passage au CDI.

INSERTION

E 9 Développer les dispositifs d'insertion et d'apprentissage des musiciens pendant leur formation

Nous suggérons qu'un accord pérenne puisse être formalisé entre les partenaires sociaux dans le champ des musiques de création et de patrimoine et l'enseignement supérieur pour permettre le développement des dispositifs d'insertion et d'apprentissage.

CARRIÈRE DU MUSICIEN

E 10 Partager les réflexions et les bonnes pratiques concernant les modalités de recrutement, l'accompagnement des entrants et le mode de décision pour la confirmation des musiciens

Ces réflexions pourront porter sur le caractère collégial des décisions du concours lui-même à la décision de titularisation, sur la durée des périodes d'essai, et sur les modalités de concours permettant d'évaluer l'ensemble des qualités requises pour un poste.

E 11 Construire des programmes d'échanges de musiciens et des équipes entre orchestres, à l'échelle nationale et européenne

Afin de favoriser la mobilité des musiciens et des équipes, nous suggérons d'enrichir les parcours professionnels par des échanges 'poste à poste' entre orchestres, dont la durée, les modalités et la teneur devront être déterminés entre partenaires. Ces échanges pourraient être modélisés au niveau des réseaux d'orchestres français et européens.

E 12 Permettre aux musiciens d'enrichir leur expérience professionnelle en dehors de l'orchestre

Nous préconisons d'encadrer les possibilités données aux musiciens soit d'exercer les fonctions d'enseignant soit de participer à d'autres projets artistiques d'un haut niveau d'exigence, dans le respect de la priorité donnée à l'orchestre.

E 13 Généraliser les formations et les dispositifs matériels pour la prévention des maladies professionnelles (TMS, troubles auditifs, stress...)

Nous préconisons de généraliser les formations (proposées par l'AFO ou assurées au sein des orchestres) et l'investissement dans des dispositifs matériels (bouchons d'oreilles, pare-son, chaises adaptées...) permettant de prévenir les maladies professionnelles des musiciens. Nous recommandons également l'intervention régulière de professionnels de santé dans ce même but.

E 14 Accompagner les reconversions et les fins de carrière anticipées par des formations adaptées dans les contenus et dans la durée

E 15 Anticiper et accompagner les fins de carrière (adaptation des postes, droit au temps partiel et accompagnement social)

Ces deux préconisations ne peuvent se mettre en œuvre sans des dispositifs nationaux de financements *ad hoc* permettant d'une part la prise en charge de formations de longue durée pour tous les musiciens y compris ceux des orchestres de droit public, d'autre part le remplacement des musiciens concernés.

TEMPS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

E 16 À partir de l'étude des textes collectifs actuels, rendre plus homogène la définition et les modes de décompte du temps de travail des musiciens

E 17 Faire évoluer les accords collectifs pour y inscrire l'ensemble des missions des orchestres ainsi que les contrats de travail pour y inscrire l'ensemble des missions des salariés et des agents

E 18 Engager une réflexion nationale sur la rémunération de base des musiciens et son évolution ainsi que sur les rémunérations annexes

Sans viser une homogénéité des rémunérations, cette réflexion pourra tendre vers une plus grande cohérence des durées de carrières et des échelles de rémunération.

F Les orchestres symphoniques et leurs salles

F 1 Bâtir un plan d'investissement national de salles de concerts adaptées aux nouvelles missions de l'orchestre du XXI^e siècle

Nous préconisons de bâtir un plan d'investissement national ambitieux qui prévoit :

- sur la base et en complément des salles existantes, la construction d'auditoriums symphoniques permettant à chaque orchestre d'exercer l'ensemble de ses missions et qui correspondent aux pratiques culturelles du XXI^e siècle. Cela inclut les lieux de convivialité, les lieux de médiation et de ressources, l'équipement numérique, les salles de travail en grand et petit effectifs.
- l'adaptation des lieux de concerts actuels (salles siège et lieux habituels de diffusion) sur les plans acoustique, numérique, médiation.

F 2 Équilibrer les relations entre les orchestres et leurs salles sièges

Pour les orchestres ayant un accès limité à une salle siège, nous préconisons de redéfinir les relations entre orchestres et salles, dans le cadre d'un conventionnement équilibré. Cette convention doit offrir aux orchestres

- un nombre de jours nécessaire et adapté aux pratiques du public pour construire une saison symphonique.
- des espaces et des horaires adaptés aux actions de médiation.
- le cas échéant un coût d'accès à la salle qui ne soit pas un frein à l'activité.

F 3 Prévoir dès le projet de construction d'une salle la résidence d'un ou plusieurs orchestres

Lors de la construction de salles destinées à accueillir des concerts acoustiques, nous préconisons de prévoir simultanément quel/quels en sera/seront les orchestres résidents. Le projet architectural pourra ainsi intégrer les besoins du ou des résidents.

F 4 Améliorer les conditions acoustiques, matérielles et ergonomiques des salles de répétition pour prévenir les risques de santé au travail

G Les orchestres symphoniques et leur représentation

G 1 Engager une réflexion sur la représentation nationale des orchestres

Nous recommandons d'organiser les modalités de représentation des orchestres en France et de rendre lisible le rôle des trois organisations concernées : Association française des orchestres, Réunion des opéras de France, Les Forces musicales.

H Les orchestres symphoniques et les outils nationaux de pilotage

H 1 Construire les outils de pilotage et d'évaluation sur tous les sujets (B2, B10, E3 ...) faisant l'objet de programmes d'action à l'échelle du réseau

H 2 Mettre en place une observation complète et stable du secteur

Nous préconisons que l'observation complète du secteur soit construite dans un objectif de pérennisation et de stabilisation des données, en fixant des normes de présentation (activité, équipes, budget...) pour les orchestres autonomes comme pour les orchestres intégrés. Ce but ne pourra être atteint qu'avec la participation des directions des orchestres et des structures qui les portent au niveau décisionnaire.

H 3 Réaliser une étude sur l'impact économique des orchestres sur leur environnement

H 4 Réaliser une étude de la sensibilité au prix du grand public sur la billetterie et des diffuseurs sur les prix de vente des concerts

Nous suggérons que les orchestres se dotent d'études économiques sur ces sujets dont l'observation peut nourrir la réflexion des orchestres et de leurs partenaires publics et n'a de sens qu'à l'échelle nationale.

Annexe 1

Dispositif méthodologique et liste des entretiens

Nous avons été accompagnés dans cette mission par :

Une commission de suivi et de pilotage constituée de :

- 4 représentants de l'État : Christopher Miles (direction générale de la création artistique, directeur), Dominique Muller (direction générale de la création artistique, directeur, délégation à la musique, délégué), Frédérique Boura (DRAC Normandie, directrice), Juliette Rouillon-Durup (DRAC Aquitaine, conseillère enseignement supérieur)
- 4 représentants des collectivités territoriales : Olivier Bianchi (Maire de Clermont-Ferrand), Dimitri Boutleux (adjoint au Maire en charge de la Culture Ville de Bordeaux pour France Urbaine), Pascal Mangin (Régions de France), Florence Portelli (VP Culture, Conseil régional d'Île-de-France)
- 4 représentants de l'Association française des orchestres : Catherine Morin-Desailly (présidente), Philippe Fanjas (directeur), Florence Alibert (Orchestre national de Metz, directrice générale), Jean-Marc Bador (Orchestre philharmonique de Radio-France, délégué général)

Le pilotage au quotidien de la mission a été assurée par la délégation à la musique et l'association française des orchestres qui nous ont apporté par ailleurs apporté leur aide dans la mise en œuvre des enquêtes, la constitution du corpus d'observation et du corpus documentaire, ainsi que de la bibliographie.

Périmètre de la mission

Nous avons inclus dans notre étude les orchestres à musiciens permanents français hors celui de l'Opéra national de Paris et hors orchestres de l'armée, de la gendarmerie et de la police. Au total, cela constitue un corpus de 31 orchestres.

Méthodologie d'analyse

L'état des lieux des orchestres permanents français repose sur quatre modules :

- **Une recherche documentaire.**
- **Une série d'entretiens d'experts auprès de personnes-ressources françaises et étrangères.**
- **Une exploration qualitative via des monographies d'orchestres et des analyses « spot ».**
- **Une enquête quantitative** sur la base de questionnaires auto-administrés auprès des orchestres permanents entrant dans le champ de la mission.

De façon plus précise, ces modules comprennent...

- **Recherche documentaire :** l'analyse d'un corpus d'information émanant des orchestres, les enquêtes réalisées par l'Association française des orchestres, le ministère de la culture, la fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés (FEVIS), les associations d'orchestres allemande et britannique, ainsi que d'une sélection d'ouvrages et de documents de référence.
- **Entretiens d'experts auprès de personnes-ressources françaises et étrangères :** 36 entretiens ont été menés à différents stades de la mission avec des personnes sélectionnées pour leur connaissance fine et plurielle des problématiques abordées.
- **Exploration qualitative :**
 - **5 monographies d'orchestres représentatifs de l'ensemble du réseau :** *Orchestre national d'Auvergne, Orchestre national de Bretagne, Orchestre national du Capitole de Toulouse, Orchestre national de Lille, Orchestre national de Lyon.* Chaque orchestre a été étudié en allant au plus près de leurs réalités et enjeux sur la base d'une analyse documentaire et d'interviews auprès d'interlocuteurs représentatifs des composantes de l'orchestre et de ses partenaires.
 - **5 « spots » d'analyse sur des aspects précis du projet ou du fonctionnement d'orchestres présentant un intérêt particulier :** *Orchestre de chambre de Paris (le rapport aux droits culturels), Orchestre national Avignon Provence (l'engagement sociétal), Orchestre national Bordeaux Aquitaine (orchestre d'opéra disposant d'un auditorium), Orchestre national d'Île-de-France (la diffusion dans une région disparate), Orchestre national de Metz / Cité musicale-Metz (la place d'un orchestre dans un projet ouvert à d'autres esthétiques musicales)*
- **Enquête quantitative auprès des orchestres permanents entrant dans le champ de la mission,** sur la base de questionnaires auto-administrés.
 - **Un premier questionnaire a été envoyé en mars 2021.**
Il portait sur cinq thèmes (*effectifs, activité, partenariats, lieux de travail, éducation artistique et culturelle*).
28 des 31 orchestres interrogés y ont répondu complètement ou partiellement.
 - **Un deuxième questionnaire élaboré par la mission portant sur les budgets a été envoyé par l'AFO en mai 2021.**
13 orchestres y ont répondu à la date de rédaction de notre étude.
 - **Les années et les saisons de référence** varient selon les sujets abordés, afin de limiter l'impact de la crise sanitaire dans certains cas (activité) ou d'en apprécier les conséquences dans d'autres (éducation artistique et culturelle).

Effectifs	2015/2016	2019/2020
Activité	2015/2016	2018/2019
Partenariats artistiques		2018/2019
Lieux de travail		2018/2019
Éducation artistique et culturelle	2018/2019	2020/2021
Budgets	2016	2019

- **L'utilisation d'indicateurs et d'items mise en place par l'AFO** dans ses enquêtes a permis d'effectuer des comparaisons (dans la limite de cohérence des modes de recueil).
- Les premiers résultats de l'enquête réalisée par l'AFO en 2021 auprès de ses adhérents sur l'égalité Femmes / Hommes ont été intégrés.

L'analyse pour la France a été mise en perspective avec 3 pays européens : Allemagne, Finlande et Royaume-Uni.

Au-delà de ces modules, notre réflexion a été nourrie au fil de la mission par des échanges réguliers avec la commission de suivi et de pilotage, élargie à trois reprises aux partenaires sociaux pour aborder des thématiques proposées par ces derniers.

Coordination avec la mission lyrique

- Des entretiens réguliers avec Caroline Sonrier et Emmanuel Quinchez ont permis de coordonner les travaux des deux missions au fur et à mesure de leur déroulement, et nous avons été invités à participer aux commissions de la mission lyrique.
- Un entretien commun réunissant Valérie Chevalier, directrice générale de l'Orchestre Opéra national de Montpellier Occitanie, Nicolas Droin, directeur général de l'Orchestre de Chambre de Paris, Mathieu Dussouillez, directeur général de l'Opéra national de Lorraine, Marie Linden, de l'Orchestre philharmonique de Strasbourg, Fabienne Voisin et Alexis Labat, directrice générale et directeur adjoint de l'Orchestre national d'Île-de-France.

Membres et partenaires des orchestres interviewés dans le cadre des monographies et des spots

- Orchestre de chambre de Paris
 - Nicolas Droin, directeur général
 - Chrysoline Dupont, directrice de la programmation
 - Gilles Pillet, directeur de la communication et du développement
 - Amélie Eblé, responsable des actions culturelles et éducatives
- Orchestre national d'Auvergne
 - Lila Forcade, directrice générale
 - Roberto Fores-Veses, directeur musical
 - Membres de la commission artistique et représentants des musiciens
 - Olivier Hébrard, régisseur général
 - Candide Labbe, administratrice de production
 - Lola Vaure, chargée de communication et de développement
 - Isabelle Lavest, adjointe au maire de Clermont-Ferrand, chargée de la politique culturelle
 - Ginette Chaucheprat, directrice de la culture, Région Auvergne Rhône-Alpes
 - Anne-Claire Durand, chargée de mission musiques anciennes, Région Auvergne Rhône-Alpes

- Isabelle Combourieu, conseillère musique, DRAC Auvergne Rhône-Alpes
- Orchestre national Avignon Provence :
 - Isabelle Ronzier, conseillère éducation artistique et culturelle enseignement spécialisé et pratiques amateurs
 - Camille Girard, responsable des actions culturelles et de la diffusion des concerts en région
 - Jean-Michel Clerc, responsable de production
 - Bénédicte Denton, collaboratrice de direction
 - Cordelia Palm, violon solo supersoliste
 - Fabrice Durand, alto solo
 - Pauline Dangleterre, violon 1 co-soliste
 - Frédéric Béthune, contrebasse solo
- Orchestre national Bordeaux Aquitaine
 - Olivier Lombardie, administrateur général
 - Emilie Symphorien, administratrice artistique et de production
- Orchestre national de Bretagne
 - René Jouquand, président
 - Marc Feldman, administrateur général
 - Grant Lewellyn, directeur musical
 - Eric Besand, flûte solo
 - Sonia Borhani, clarinette solo
 - Fabien Boudot, violon solo
 - Membres du comité social et économique et de la commission artistique consultative
 - Nicolas Delvaux, administrateur général adjoint
 - Anne Boubila, responsable de l'action culturelle
 - Caroline Tith, responsable du développement et des partenariats
 - Isabelle Chardonner, directrice, DRAC Bretagne
 - Stéphanie Carnet, conseillère danse, musique et économie du spectacle vivant, DRAC
 - Jean-Michel Le Boulanger, vice-président culture, Région Bretagne
 - Thierry Le Nedic, directeur de la culture, Région Bretagne
 - Benoît Careil, adjoint délégué à la culture, ville de Rennes
 - Rachel Fourmentin, directrice de la culture, ville de Rennes
 - Matthieu Rietzler, directeur, Opéra de Rennes
- Orchestre national du Capitole de Toulouse
 - Francis Grass, adjoint au maire de Toulouse, en charge de la culture
 - Claire Roserot de Melin, administratrice générale
 - Tugan Sokhiev, directeur musical
 - Thierry d'Argoubet, délégué général
 - membres de la délégation des musiciens et du comité artistique
 - représentants syndicaux
 - Sonia Dablanc, administratrice déléguée
 - Thierry Talard, directeur, marketing et relations publiques
 - Valérie Mazarguil, responsable des actions éducatives et culturelles
 - Béatrice Léger, coordinatrice DEMOS
 - Yseult Carré, régisseuse générale

- Orchestre national d'Île-de-France
 - Fabienne Voisin, directrice générale
 - Alexis Labat, directeur adjoint
- Orchestre national de Lille
 - François Decoster, président
 - François Bou, directeur général
 - Alexandre Bloch, directeur musical
 - Membres de la commission artistique
 - Membres du comité social et économique
 - Fabio Sinacori, délégué artistique
 - Jean-Paul Lelandais, administrateur
 - Blandine Lespinasse, coordinatrice de la communication, du marketing et des relations publiques
 - Aude Leclerc, chargée de la pédagogie et de l'action éducative
 - Fabrice Deroo, régisseur général
 - Stéphane Évrard, régisseur technique
 - Marc Drouet, directeur, DRAC Auvergne Rhône-Alpes, précédemment DRAC Hauts de France
 - Eric Charpentier, directeur, Crédit mutuel du Nord
 - Corinne Wallaert, présidente, Arpèges
- Orchestre national de Lyon
 - Nathalie Perrin Gilbert, adjointe au maire de Lyon, en charge de la culture
 - Aline Sam Giao, directrice générale
 - Nikolaj Szeps-Znaider, directeur musical
 - Membres de la commission d'orchestre/comité artistique
 - représentant syndical
 - Ronald Vermeulen, délégué artistique
 - Emmanuelle Durand, secrétaire générale
 - Jane-Lise Meunier, responsable de l'action culturelle,
 - Arnaud Brovillé, attaché pédagogique
 - Clément Louyot, directeur financier
 - Jérôme Peyret, directeur de production
 - Julien Brun, conseiller musique, DRAC Auvergne Rhône-Alpes
 - Ginette Chaucheprat, directrice de la culture, Région Auvergne Rhône-Alpes
 - Anne-Claire Durand, chargée de mission musiques anciennes, Région Auvergne Rhône-Alpes
 - Xavier Fourneyron, directeur général adjoint Culture, Ville de Lyon
- Orchestre national de Metz/Cité musicale-Metz
 - Florence Alibert, directrice générale

Entretiens

Ministère de la culture et de la communication

- Direction générale de la création artistique
 - Dominique Muller, délégué à la musique
 - Stéphane Werchowski, délégué adjoint à la musique

- Julie Rosenkranz, chargée de mission musiques du patrimoine et contemporaine
- Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle
 - Noël Corbin, délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle
 - Bertrand Munin, adjoint au délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle
 - Anne Bennet, sous-directrice des formations et de la recherche
- Direction générale des médias et des industries culturelles
 - Arthur de Rohan-Chabot, chef du bureau de l'industrie musicale

Association française des orchestres

- Catherine Morin Desailly, présidente
- Philippe Fanjas, directeur
- Clémence Quesnel, directrice adjointe

Centre national de la musique

- Jean-Philippe Thiellay, directeur

Chefs et soliste

- Marek Janowski
- David Reiland, directeur musical, Orchestre national de Metz
- Pascal Rophé, directeur musical, Orchestre national des Pays de la Loire
- Deborah Waldman, directrice musicale de l'Orchestre national d'Avignon Provence
- Emmanuel Pahud

Directeurs d'orchestres et de salles (accompagnés de membres de leurs équipes le cas échéant)

- Philharmonie de Paris
 - Laurent Bayle, directeur général
 - Thibaud de Camas, directeur adjoint
 - Hugues de Saint Simon, secrétaire général
 - Anne-Sophie Brandalise, directrice du département Orchestre de Paris
 - Emmanuel Hondré, directeur du département concerts et spectacles
 - Marie-Hélène Serra, directrice du département éducation et ressources
 - Gilles Delebarre, directeur délégué de DEMOS
- Radio France
 - Michel Orier, directeur de la musique et de la création
 - Jean-Marc Bador, délégué général de l'Orchestre philharmonique de Radio France
 - Joannes Neubert, délégué général de l'Orchestre national de France
 - Denis Bretin, secrétaire général, direction de la musique et de la création
 - Marina Sichantho, déléguée à l'éducation et au développement culturel, , direction de la musique et de la création
 - Marc Voinchet, directeur, France Musique
- Dominique Bluzet, directeur, Grand Théâtre de Provence
- Stephen Maddock, directeur général, City of Birmingham Symphony Orchestra

- David Burke, directeur général, London Philharmonic Orchestra
- Teemu Kirjonen, directeur général, Lahti Symphony Orchestra

Compositeurs

Syndicat français des compositrices et compositeurs de musique contemporaine (SMC)

- Daniel d'Adamo
- Bertrand Plé
- Samuel Sighicelli

Porteurs d'autre modèles

- Jean-François Heisser, directeur musical, Orchestre de chambre Nouvelle-Aquitaine
- François-Xavier Roth, directeur musical, Les Siècles
- Zahia Ziouani, directrice musicale, Orchestre symphonique Divertimento
- Profedim
 - Nicolas Bucher, président
 - Céline Portes, vice présidente
 - Aurélie Foucher, directrice

Agents artistiques et environnement international

- Donagh Collins, Agence Askonas Holt
- Sylvie Bouchard, Agence Kajimoto
- Véronique Jourdain, Agence Véronique Jourdain
- Mathilde Bézard, chargée de mission musique classique et contemporaine, Institut français
- Mark Pemberton, Association of British Orchestras
- Helena Värri, Suomen Orkesterit
- Amsel Rose, Deutscher Bühnenverein

Enseignement spécialisé, droits culturels, pratiques collectives

- Emilie Delorme, directrice, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
- Mathieu Ferey, directeur, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon
- Bernard Focroulle
- Marianne Blayau, déléguée générale, Orchestres à l'École
- Pierre Barrois, directeur, Orchestre français des jeunes

Regards universitaires

- Michel Duchesneau, Professeur, faculté de musique de l'Université de Montréal
- Xavier Dupuis, économiste, Université Paris Dauphine-PSL
- Noémi Lefebvre, sociologue

Annexe 2

Éléments bibliographiques

Les documents cités dans le corps du texte dans les onglets *Document* ne sont pas rappelés dans les éléments bibliographiques.

Coulangeon, Philippe. *Les musiciens interprètes en France: portrait d'une profession*, 2014.

Hannesson, H.F. *Symphony orchestras in Scandinavia and Britain : a comparative study of funding, cultural models and chief executive self-perception of policy and organisation*. (Unpublished Doctoral thesis, City University London), 1998.

Langlois, Laurent. *Rapport sur les orchestres symphoniques*. Commande la direction générale de la création artistique, 2015

Lefebvre, Noémi. *Marcel Landowski : une politique fondatrice de l'enseignement musical*. co-édité par le Cefedem Rhône-Alpes et le Comité d'histoire, Cahiers de recherches du Cefedem, coll. « Enseigner la musique », n°12, 2014.

Ravet, Hyacinthe, *L'orchestre au travail. Interactions, négociations, coopérations* Vrin, Paris, 2015.

Ravet, Hyacinthe. « Coopérer pour créer. L'orchestre entre autorité négociée et créativité partagée », *Négociations*, vol. 32, no. 2, 2019, pp. 53-74.

Saez, Guy, Frédéric Poulard, Noémi Lefebvre, Lorraine de Meaux, Philippe Coulangeon, et Maryvonne de Saint-Pulgent, éd. *La musique au cœur de l'Etat: regards sur l'action publique de Marcel Landowski*. Travaux et documents 36. Paris: La Documentation française, 2015.

Simon, Yannick. « Le subventionnement des concerts symphoniques dans les départements français entre 1861 et 1969 », 2018, 53.

Veitl, Anne et Duchemin, Noémi. *Maurice Fleuret : une politique démocratique de la musique*. Comité d'histoire. Paris : La Documentation française, 2000.

Association of Finnish Symphony Orchestras. *Fact and figures 2018*, 2019.

Association of British Orchestras. *The state's of UK Orchestras in 2019*, 2020.

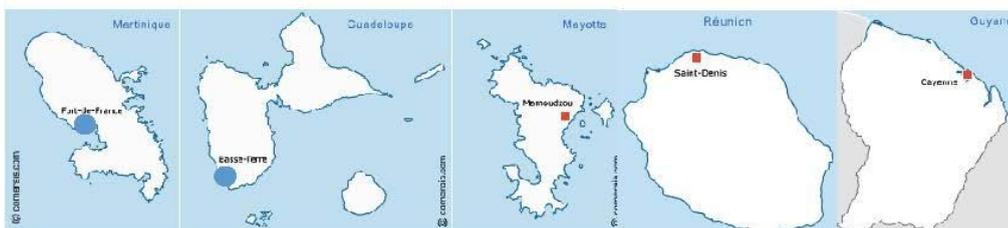
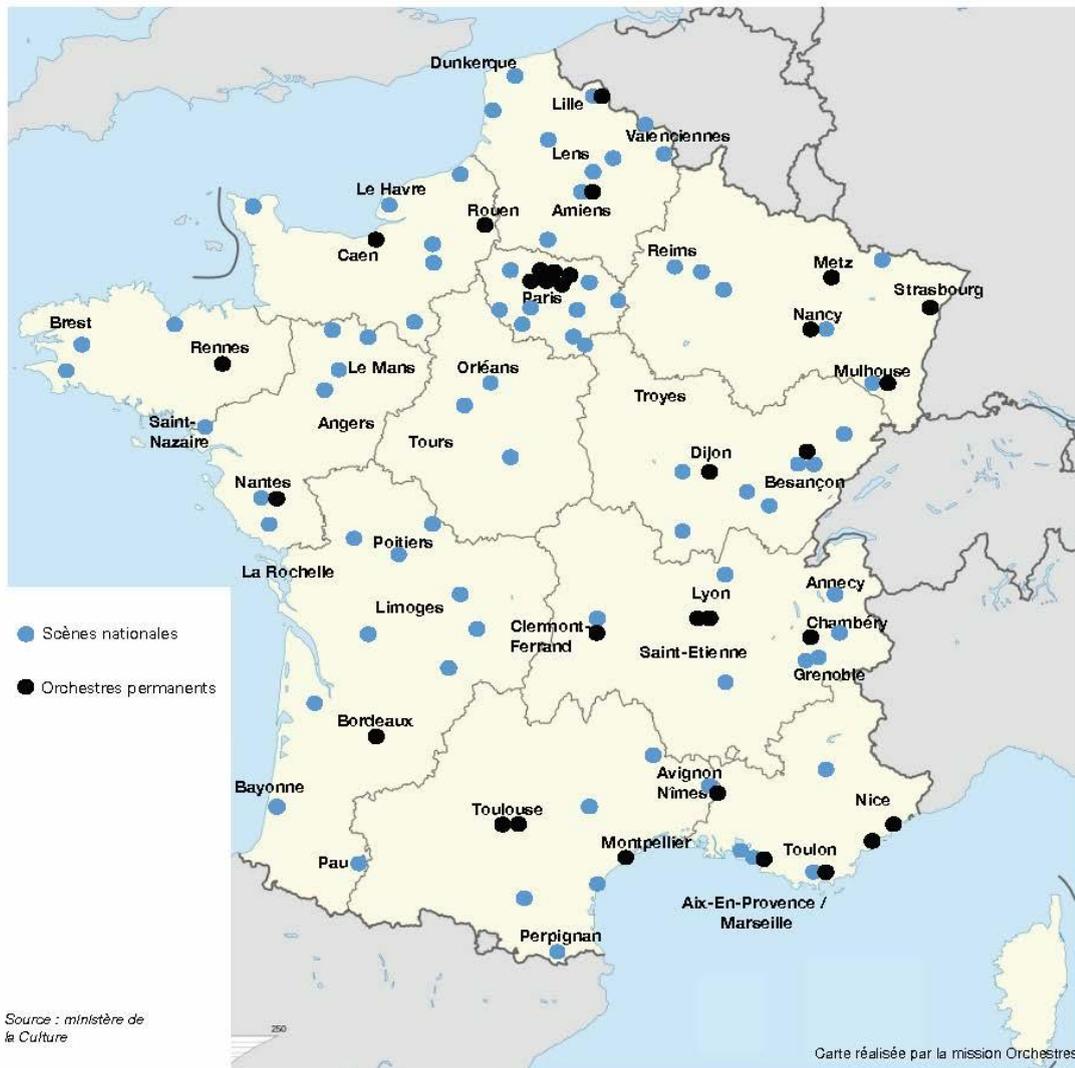
German Music Council / German Music Information Centre. *Musical life in Germany*, 2019

Annexe 3

Cartographie

Carte 1 La présence en France métropolitaine des scènes nationales et des orchestres permanents

Présence en France métropolitaine des Scènes nationales et des Orchestres permanents.



Scènes nationales	Localisation
Scène nationale d'Albi	Albi
Scène nationale 61	Flers, Alençon, Mortagne-Au-Perche
La Cratère	Ales
Maison de la culture d'Amiens	Amiens
Théâtre d'Angoulême	Angoulême
Bonlieu	Annecy
Scène nationale d'Aubusson	Aubusson
Action Culturelle du Barrois	Bar-Le-Duc
L'Artchipel	Basse – Terre
Scène nationale de Bayonne et du Sud Aquitain	Bayonne
Théâtre du Beauvaisis	Beauvais
Le Granit	Belfort
Les Deux Scènes	Besançon
La Halle aux Grains	Blois
MC93	Bobigny
Maison de la Culture de Bourges	Bourges
Le Quartz	Brest
L'Empreinte Scène nationale Brive-Tulle	Brive
Le Channel	Calais
La Garance	Cavaillon

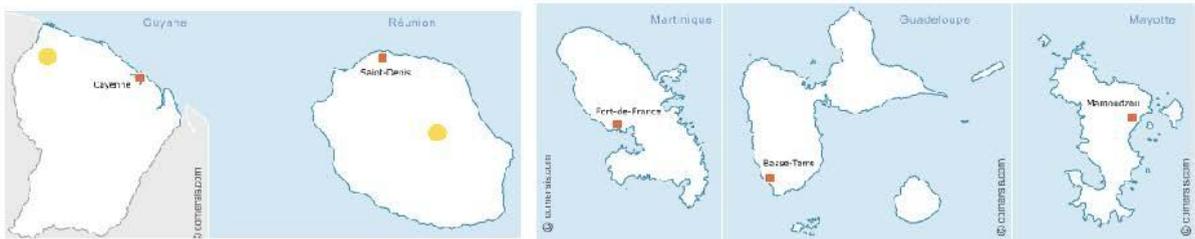
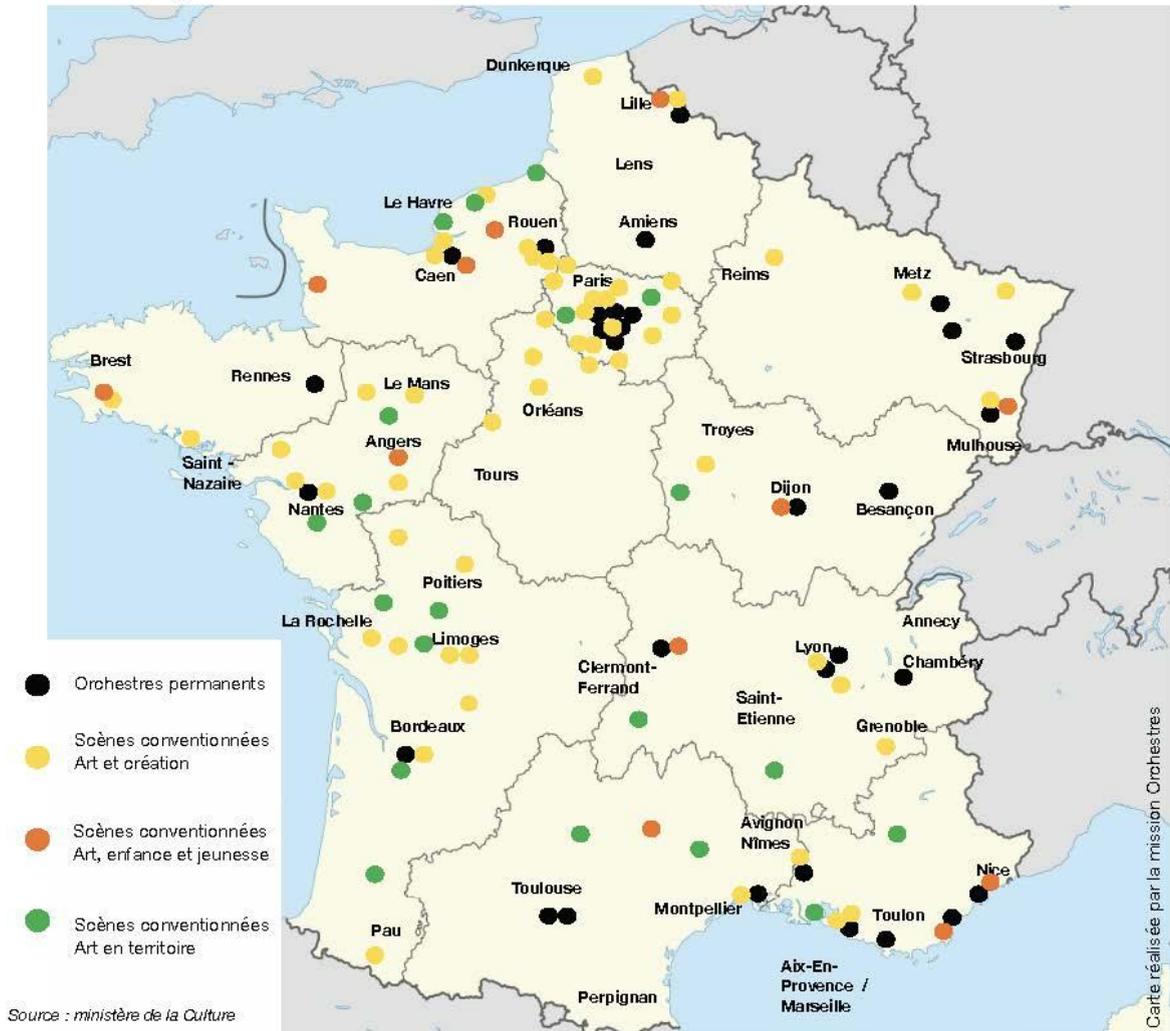
Nouvelle scène nationale Cergy-Pontoise / Val d'Oise	Cergy-Pontoise
La Comète	Châlons-en-Champagne
L'Espace des Arts	Chalon-sur-Saône
Espace Malraux Scène nationale Chambéry-Savoie	Chambéry
Le Carré	Château-Gontier
L'Équinoxe	Châteauroux
Le Trident	Cherbourg-Octeville
La Comédie de Clermont-Ferrand	Clermont-Ferrand
Maison des Arts et de la Culture	Créteil
DSN (Dieppe-Scène nationale)	Dieppe
Tandem Douai-Arras	Douai
	Arras
Le Bateau Feu	Dunkerque
Le Tangram	Evreux
	Louviers
Scène national de l'Essonne Agora-Desnos	Evry
L'Estive Scène nationale de Foix et de l'Ariège	Foix
Le Carreau – Scène nationale de Forbach et de l'Est Mosellan	Forbach
Tropiques Atrium	Fort-De-France
La Passerelle	Gap
MC 2	Grenoble
Les Quinconces – l'Espal	Le Mans

Les Scènes du Jura	Lons-Le-Saunier, Dole
La Coursive	La Rochelle

Le Manège	La-Roche-Sur-Yon
L'Arc	Le Creusot
Le Volcan	Le Havre
Culture Commune	Loos-En-Gohelle
Mâcon, Scène nationale	Mâcon
Théâtre 71	Malakoff
La Ferme du Buisson	Marne la Vallée
Le Zef	Marseille
Théâtre des Salins	Martigues
Le Manège	Maubeuge
L'Hexagone	Meylan
Ma Scène nationale	Montbéliard
La Filature	Mulhouse
Le Lieu Unique	Nantes
Le théâtre	Narbonne
Le Moulin du Roc	Niort
Théâtre d'Orléans	Orléans
Théâtre de l'Archipel	Perpignan
Théâtre Auditorium de Poitiers	Poitiers
Théâtre de Cornouaille	Quimper
Le Manège de Reims	Reims
La Passerelle	Saint-Brieuc
Carré-Colonnes	Saint-Médard-En-Jalles/Blanquefort
Le Théâtre	Saint-Nazaire
Théâtre de Saint-Quentin-En-Yvelines	Saint-Quentin-En-Yvelines

Carte 2 La présence en France métropolitaine des scènes conventionnées et des orchestres permanents

Présence en France métropolitaine des Scènes conventionnées et des Orchestres permanents.



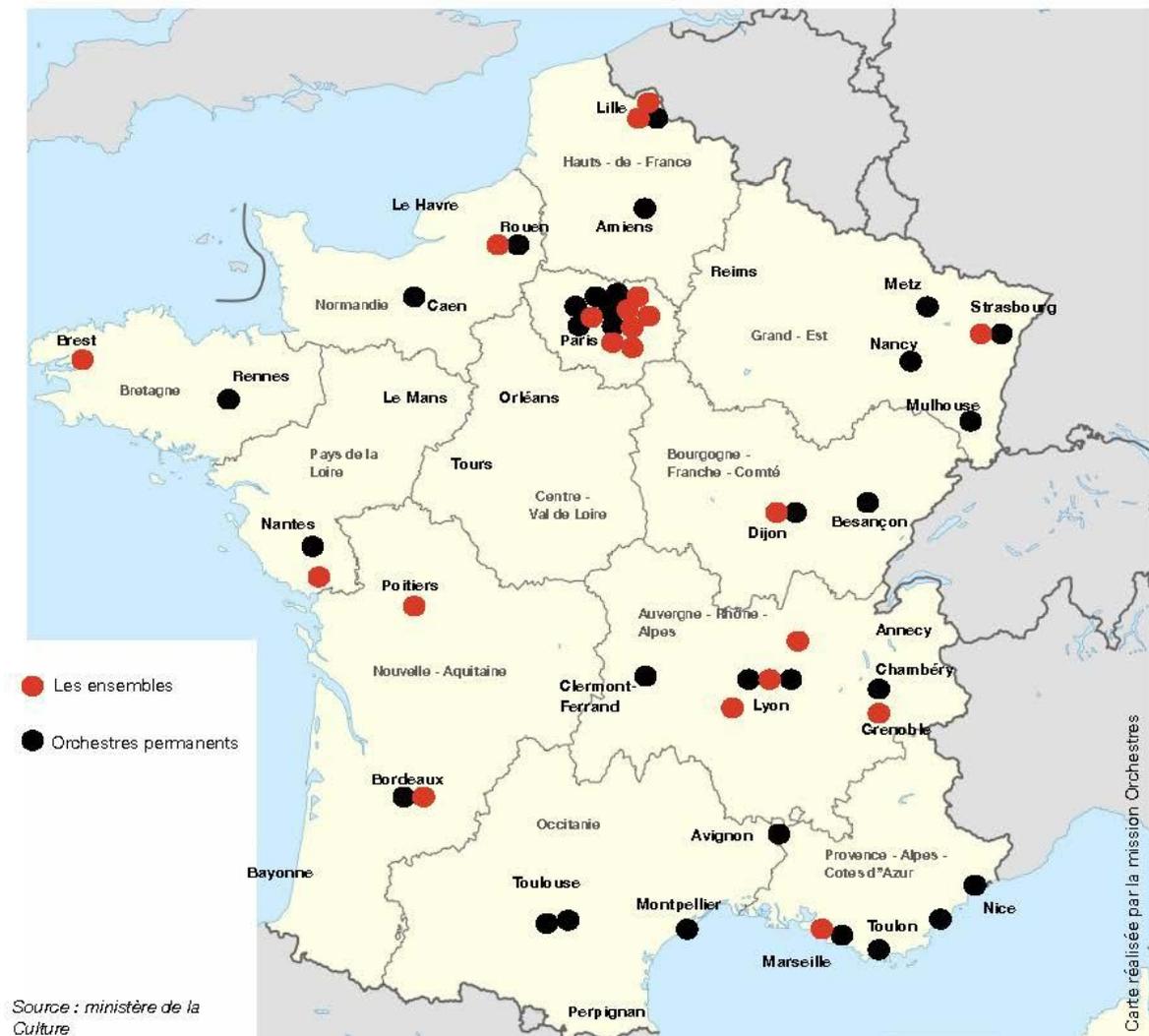
Région	Nom des Scènes conventionnées	Ville	Mention
Provence -Alpes-Côte d'Azur	Théâtre du jeu de Paume	Aix-en Provence	Art et création
	La Licorne	Cannes	Art, enfance, jeunesse
	Forum Jacques Prévert	Carros	Art, enfance, jeunesse
	Espace culturel de Chaillol	Gap	Art en territoire
	Scènes et ciné	Istres	Art en territoire
	Théâtre Joliette Minoterie	Marseille	Art et création
Hauts-De - France	La Barcarolle	Arques	Art et création
	Le Grand Bleu	Lille	Art, enfance, jeunesse
	La cave aux poètes	Roubaix	Art et création
Auvergne Rhône-Alpes	Théâtre d'Aurillac	Aurillac	Art en territoire
	La Coloc de la culture	Cournon d'Auvergne	Art, enfance, jeunesse
	La Rampe	Échirolles	Art et création
	La Renaissance	Oullins	Art et création
	Théâtre de Privas	Privas	Art en territoire
	La Machinerie	Vénissieux	Art et création
	Théâtre de Villefranche-sur-Saône	Villefranche-sur-Sa ône	Art et création
Bourgogne Franche-Comté	Théâtre d'Auxerre	Auxerre	Art et création
	La Minoterie	Dijon	Art, enfance, jeunesse
	Maison de la culture de Nevers Agglomération	Nevers	Art en territoire
Pays de La Loire	Scènes de pays dans les Mayennes	Beaupréau	Art en territoire
	Théâtre de Laval	Laval	Art et création
	Théâtre Paul Scarron L'Ephémère	Le Mans	Art et création
	Le Grant T	Nantes	Art en territoire
	Théâtre Universitaire	Nantes	Art et création
	Entracte Centre culturel	Sablé-sur-Sarthe	Art en territoire
	L'Onyx	Saint Herblain	Art et création
	Théâtre de l'Hôtel de Ville	Saint-Barthélémy d'Anjou	Art, enfance, jeunesse
Nouvelle - Aquitaine	Théâtre du Cloître	Bellac	Art en territoire
	Glob Théâtre	Bordeaux	Art et création
	Les 3 T	Chatelleraut	Art et création
	L'avant-Scène	Cognac	Art et création
	Théâtre des quatre saisons	Gradignan	Art en territoire
	Centre culturel Jean Gagnant	Limoges	Art et création
	Opéra de Limoges	Limoges	Art et création
	Théâtre de Gascogne	Mont-de-Marsan	Art en territoire

	Espace Jeliote	Oloron Sainte-Marie	Art et création
	L'Odyssée	Périgueux	Art et création
	La Mégisserie	Saint Junien	Art en territoire
	Le Gallia Théâtre Cinéma	Saintes	Art et création
	Assoc. S'il vous plaît	Thouars	Art et création
	Scènes de territoire	Bressuire	Art en territoire
Île -de-France	Théâtre Paul Eluard	Bezons	Art et création
	Le Rack'Am	Brétigny-sur-Orge	Art et création
	Les Cuizines	Chelles	Art et création
	Théâtre Jean Arp	Clamart	Art et création
	Centre des arts	Enghien-les-Bains	Art et création
	Centre des Bords de Marne	Le Perreux sur Marne	Art et création
	Maison de la musique	Nanterre	Art et création
	L'Étoile du Nord	Paris	Art et création
	Espace 1789	Saint Ouen	Art et création
	La Poudrerie	Sevran	Art en territoire
	Centre culturel Aragon	Tremblay en France	Art et création
	Théâtre de Vanves	Vanves	Art et création
	Le Forum	Vauréal	Art et création
	L'Onde	Vélizy-Villacoublay	Art et création
La Barbacane	Beynes	Art en territoire	
Normandie	Théâtre du Champ Exquis	Blainville sur Orne	Art, enfance, jeunesse
	Théâtre de Caen	Caen	Art et création
	Théâtre de Coutances	Coutances	Art, enfance, jeunesse
	Le Sablier	Dives-sur-Mer	Art et création
	Théâtre du Château	Eu	Art en territoire
	L'Archipel	Granville	Art en territoire
	L'Éclat	Pont-Audemer	Art, enfance, jeunesse
	Le Rive Gauche	Saint Etienne du Rouvray	Art et création
	Le Rayon Vert	Saint Valéry en Caux	Art en territoire
	Le Trianon Transatlantique	Sotteville-les-Roue n	Art et création
	Théâtre de l'Arsenal	Val de Reuil	Art et création
	Le Passage	Fécamp	Art et création
Centre Val de Loire	Théâtre de Chartres	Chartres	Art et création
	Théâtre de la Tête Noire	Saran	Art et création
	L'Hectare	Vendôme	Art et création

	Atelier à spectacle	Vernouillet	Art et création
Bretagne	Scènes du Golfe	Vannes	Art et création
	Très Tôt Théâtre	Quimper	Art, enfance, jeunesse
	Le Canal Théâtre intercommunal du Pays de Redon	Redon	Art et création
Grand Est	Le Cadhame	Meisenthal	Art et création
	Espace Louis Jouvet	Rethel	Art et création
	CREA	Kingsheim	Art, enfance, jeunesse
	Espace Bernard-Marie Koltes Théâtre du Saulcy	Metz	Art et création
Occitanie	Théâtre de la Maison du Peuple	Millau	Art en territoire
	Derrière le Hublot	Capdenac Gare	Art en territoire
	Théâtre de la Vignette	Montpellier	Art et création
	Le Périscope	Nîmes	Art et création
	Maison de la culture et des jeunes	Rodez	Art, enfance, jeunesse
Guyanne	Kokolampoe	Saint Laurent du Maroni	Art et création
Réunion	Les Bambous	Saint Benoît	Art et création

Carte 3 La présence en France métropolitaine des ensembles indépendants se produisant régulièrement en grand effectif

Présence en France métropolitaine des ensembles indépendants se produisant régulièrement en grand effectif.



Ensembles indépendants se produisant régulièrement en grand effectif :

ENSEMBLE LES DISSONANCES	Bourgogne Franche Comté / Dijon
LES SIÈCLES	Hauts de France / Tourcoing
CONCERT DE LA LOGE	Ile de France / Paris

ENSEMBLE 2E 2M	Ile de France / Champigny sur Marne
LE BALCON	Ile de France / Paris
TM+	Ile de France / Nanterre / Opéra de Massy
TALENS LYRIQUES	Ile De France / Paris
MULTILATERAL	Ile De France / Paris
CONCERT SPIRITUEL	Ile De France / Paris
ENSEMBLE PYGMALION	Nouvelle Aquitaine / Bordeaux
LA CHAPELLE ROYALE/ ORCHESTRE DES CHAMPS ELYSEES	Nouvelle Aquitaine / Poitiers
LE CERCLE DE L'HARMONIE	PACA / Aix en Provence
CAPPELLA MEDITERRANEA	Auvergne Rhône Alpes / Ambronay
CORRESPONDANCES	Auvergne Rhône Alpes / Lyon
ENSEMBLE ORCHESTRAL CONTEMPORAIN	Auvergne Rhône Alpes / Saint-Etienne
LES MUSICIENS DU LOUVRE	Auvergne Rhône Alpes / Grenoble
ENSEMBLE MATHEUS	Bretagne / Brest
LES ARTS FLORISSANTS	Pays de la Loire / Thiré
LA CHAPELLE RHÉNANE	Grand-Est / Strasbourg
LE CONCERT D'ASTRÉE	Hauts de France / Lille
LE POÈME HARMONIQUE	Normandie / Rouen

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Remerciements	4
I. État des lieux	5
A. L'accompagnement politique aujourd'hui	5
A.1 Missions et responsabilités des structures, "orchestres symphoniques" - selon la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, 1998	5
A.2 Le label "Orchestre national en région", un texte de référence	6
A.3 Qui intervient dans la politique symphonique	8
A.4 Les politiques des collectivités territoriales en faveur des orchestres	10
A.5 L'outil partagé, la convention pluriannuelle d'objectifs	10
B. Les missions de service public	12
B.1 Mission artistique	12
B.1.a Le répertoire	13
B.1.b Les compositrices et les compositeurs	14
B.1.c La programmation par genres musicaux et types de représentations	17
B.1.d La création	20
B.1.e Les partenariats artistiques	21
B.1.f Audiovisuel et numérique	23
B.1.g L'éducation artistique et culturelle	24
B.2 Mission professionnelle	27
B.2.a Le lien avec les structures d'enseignement supérieur	27
B.2.b L'accompagnement des jeunes professionnels	28
B.2.c Les réseaux, filières et instances de représentation et de négociation	29
B.3 Mission territoriale	31
B.3.a Géographie et territoire du local à l'international	31
B.3.b Les lieux et outils de travail	35
B.3.c Espaces de jeux	37
B.4 Mission sociétale	39
B.4.a Le public	39
B.4.b Les rapports au public	40
B.4.c La présence sur les réseaux sociaux.	41
B.4.d De nouvelles pratiques pendant la crise du COVID-19	41
B.4.e Les droits culturels	42
B.4.f La responsabilité sociétale des entreprises	43
Synthèse	44
C. Qui réalise ces missions ?	45
C.1 Les musiciennes et musiciens	45

C.2 Les équipes administratives et techniques	51
C.3 Les employeurs face à leurs responsabilités	53
C.4 La gouvernance et les instances représentatives	53
C.5 Les autres professionnels de l'orchestre	54
Synthèse	56
D. Organisation et économie	56
D.1 Une mosaïque d'organisations	56
D.1.a Statut juridique et autonomie	56
D.1.b Accords collectifs et contrats de travail	59
D.1.c Le temps de travail	63
D.1.d La rémunération des musiciens	65
D.2 Économie	67
D.2.a Les grands équilibres	68
D.2.b Les grandes tendances d'évolution	69
D.2.c Un avenir incertain	72
Synthèse	72
II. Lire les orchestres dans leur diversité	74
A. L'orchestre, d'abord une institution ?	75
A.1 Un décalage entre les missions et les textes régissant les orchestres	75
A.2 L'orchestre, d'abord une institution ?	76
B. Comment organiser le corpus ?	77
Les axes de différenciation	77
B.1 Autonomie versus intégration	78
B.2 Statut public, statut privé	80
B.3 Maîtrise de la salle de concert/non maîtrise de la salle de concert	81
B.4 Financement principal	83
B.5 La répartition des orchestres selon les 3 types de lecture retenus	83
III. Préconisations	85
A Les orchestres symphoniques et leur environnement juridique (textes et principes structurants)	94
B Les orchestres symphoniques, leurs missions et projets	95
C Les orchestres symphoniques et leurs publics	98
D Les orchestres symphoniques et leurs territoires	99
E Les orchestres symphoniques, leurs équipes et leur gouvernance	99
F Les orchestres symphoniques et leurs salles	103
G Les orchestres symphoniques et leur représentation	103
H Les orchestres symphoniques et les outils nationaux de pilotage	104
Annexe 1 Dispositif méthodologique et liste des entretiens	105

Annexe 2 Éléments bibliographiques	112
Annexe 3 Cartographie	113