

# L'ambitieux mariage d'un festival et d'un territoire : le cas du festival d'Aix

par

■ **François Vienne** ■

Directeur général adjoint, Festival d'Aix-en-Provence

## En bref

L'été à Aix-en-Provence, ce sont plus de quatre-vingt mille personnes qui viennent assister aux représentations, concerts et projections du Festival international d'art lyrique. Si un festival se définit par une unité de lieu et une unité de temps, l'urgence permanente dans laquelle vit son organisation durant l'année, les contraintes qui pèsent sur les subventions publiques, mais aussi le poids effectif de sa marque et la situation géopolitique de la voisine Marseille, conduisent le Festival d'Aix à repenser son modèle et à vouloir se sédentariser et s'ouvrir. Se sédentariser en approfondissant son lien avec le territoire tout au long de l'année, s'ouvrir au monde et notamment à l'espace méditerranéen pour accompagner les ambitions de la cité phocéenne. S'il s'agit de projeter le Festival vers l'avenir, la réflexion porte sur un véritable mariage avec le territoire, et implique des ambitions qui vont de la réinvention de nouvelles formes d'opéra à l'accompagnement du Printemps arabe...

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management (liste au 1<sup>er</sup> février 2014) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • CEA • Carewan<sup>1</sup> • Chaire Management de l'innovation • Chambre de commerce et d'industrie de Paris • CNES • Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables • Crédit Agricole SA • Danone • EADS • EDF • Erdyn • ESCP Europe • Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme • Fondation Crédit coopératif • Groupe ESSEC • HR VALLEY<sup>2</sup> • HRA Pharma • IDRH • IdVectoR<sup>2</sup> • Institut de l'entreprise • La Fabrique de l'industrie • La Poste • Lafarge • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère du Redressement productif, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services • NEOMA Business School • OCP SA • Orange • PSA Peugeot Citroën • Saint-Gobain • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Diplômé d'HEC, je suis venu au monde de la culture grâce à des rencontres et par goût pour la musique, passant de l'ensemble baroque des Arts florissants au Théâtre de Caen, à l'Opéra de Nice puis à l'Opéra de Bordeaux comme directeur administratif et financier. C'est après un détour inattendu et passionnant, à la tête d'un syndicat agricole, que j'ai rejoint le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence en 2009 en tant que directeur général adjoint.

Le Festival d'Aix est l'un des plus grands festivals lyriques au monde. C'est une manifestation atypique à de nombreux égards, notamment par son modèle économique. Elle demande une gestion subtile, toujours sur le fil, maintenant un équilibre entre des dimensions apparemment contradictoires : un ancrage territorial et un rayonnement international, une urgence permanente et une vision prospective, une programmation haut de gamme et une ouverture à tous les publics, un caractère événementiel et une présence continue. L'exercice est délicat, mais il fait la force du festival.

### Une gouvernance originale

Dès ses débuts, le Festival d'Aix a suivi des voies originales. Il est né peu de temps après la seconde guerre mondiale, de l'initiative privée de la comtesse marseillaise Lily Pastré qui, grâce au mélomane et mécène Gabriel Dussurget, a trouvé dans le Théâtre de l'Archevêché le lieu idéal où implanter le rendez-vous musical dont elle rêvait. Ensemble, ils ont créé un festival en dehors des sentiers battus, programmant non seulement des opéras de Mozart, parfaitement méconnus à l'époque, mais invitant aussi un orchestre allemand, alors que le souvenir de la guerre était encore vivace. Jusqu'au milieu des années 1970, le Festival a bénéficié du soutien du casino d'Aix, en application de la règle voulant que les établissements de jeu des villes thermales reversent une part de leurs produits à des manifestations artistiques. La puissance publique n'a pris le relais qu'à partir de 1974.

Le Festival a été frappé d'importantes difficultés financières au milieu des années 1990, interdisant même toute programmation en 1997. Arrivé à sa direction en 1998, Stéphane Lissner l'a relancé avec des moyens accrus de l'État, des collectivités et mécènes. Bernard Focroulle lui a succédé en 2007 et est encore en poste aujourd'hui.

### Une autonomie préservée

Dans son financement comme dans sa gestion et ses choix artistiques, le Festival dispose d'une relative autonomie qui le distingue de nombreux acteurs similaires. Le président du Festival, bien que nommé par l'État, peut imposer ses choix dans une certaine mesure. Les subventions publiques ne représentent d'ailleurs que 35% du budget – bien moins que la plupart des opéras –, pour moitié nationales et pour moitié territoriales.

Au sein du conseil d'administration, les forces sont équilibrées entre l'État et les collectivités, situation fort appréciable par rapport à d'autres institutions où la municipalité entend peser de tout son poids dans les délibérations. C'est une gouvernance rare et subtile, sur laquelle nous avons pu nous appuyer pour solliciter un soutien ferme des collectivités. Il est arrivé que le conseil d'administration du Festival vote des décisions contre l'avis de l'État, lorsqu'il a par exemple obtenu la création de deux postes permanents supplémentaires, alors que nous étions contraints au respect d'un plafond de quarante-deux contrats à durée indéterminée.

### L'ouverture et l'accessibilité comme mots d'ordre

Une convention triennale passée avec l'État et les collectivités définit les missions essentielles du Festival : élaborer une programmation de rayonnement international accordant une part significative à la création; contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes artistes par le biais de l'Académie; assurer une présence sur le territoire; se doter d'une dimension européenne; maintenir un large contingent de places à des prix accessibles; organiser des projets d'éducation artistique et culturelle et mettre en œuvre une politique socio-artistique, en vue de s'ouvrir à un large public.

Le souci d'accessibilité et d'ouverture qui sous-tend ces missions entre en tension avec la particularité de notre modèle économique, où la part des recettes propres est élevée. Le Festival doit garantir tout à la fois des recettes de billetterie importantes et des prix abordables. Nous gérons cette contradiction grâce à des outils proches du *yield management*, qui nous permettent d'élaborer une grille tarifaire salle par salle et soir par soir. Chaque représentation fait l'objet d'une analyse précise visant à maximiser la recette et la fréquentation, tout en se souciant d'accueillir tous les publics.

Au-delà de ces questions tarifaires, l'ouverture passe également par des actions pédagogiques et socio-artistiques menées en collaboration avec une soixantaine d'associations travaillant au plus près du terrain dans le département et la région, aussi bien auprès d'enfants que dans des maisons de retraite ou dans le milieu carcéral.

### *Un modèle économique à part*

Le modèle économique du Festival d'Aix est inédit en France. Alors que les ressources d'une maison d'opéra sont composées à quelque 70 ou 80 % de subventions, elles ne constituent qu'un peu plus d'un tiers de notre budget de 20 millions d'euros. Cette particularité est liée à notre histoire, le Festival ayant démarré sous la seule initiative privée. Géré avec prudence, ce modèle constitue une vraie chance car il nous préserve partiellement des impacts de la crise en nous rendant moins dépendants que d'autres institutions d'une source unique de financement. Surtout, il nous permet de répartir les risques entre quatre différentes sources de recettes : les coproductions (10 à 15 % du budget), la billetterie (15 % du budget), le mécénat (15 à 16 %) et les financements européens.

Les recettes artistiques (coproduction, billetterie, tournées et audiovisuel) constituent notre premier poste de ressources (37 %), suivies des subventions (35 %), des recettes d'exploitation (restauration, mécénat, exploitation des sites) à 19 % et enfin de la contribution du casino d'Aix (7,6 %). Quant aux dépenses du Festival, elles sont pour moitié artistiques (productions et tournées), le reste se répartissant à parts presque égales entre les frais de structure et les dépenses d'exploitation, lesquelles recouvrent l'équipement des six sites où se déroule le Festival (dont certains sont en plein air), la communication, l'accueil et la logistique.

Par effet domino, la crise a principalement affecté les coproductions depuis deux ou trois ans, les institutions culturelles partenaires ayant des moyens réduits. En conséquence, nous travaillons ce volet toujours plus en amont des créations et recherchons de nouveaux coproducteurs. C'est dans cette logique que nous nous sommes rapprochés du Bolchoï et prospectons en Asie. Les ressources de billetterie n'ont été touchées que dans une moindre mesure. La crise a plutôt modifié la provenance des festivaliers, majoritairement étrangers, au profit des pays qui se portent le mieux.

Grâce à l'efficacité de nos équipes, le mécénat et les partenariats se sont relativement maintenus. De nouveaux leviers restent même à exploiter en la matière, notamment auprès des grands donateurs. Pour progresser dans ce domaine, nous nous attachons à associer nos mécènes à une vision artistique du Festival à quatre ou cinq ans afin de garder leur préférence, tandis que le contexte les conduit à s'interroger sur l'opportunité de nous soutenir ou de privilégier le mécénat humanitaire.

Nous bénéficions en outre de quatre financements européens dédiés soit au Festival lui-même – qui s'est vu décerner le statut d'ambassadeur culturel européen – soit au réseau européen d'académies d'opéra que nous avons fondé et pilotons (enoa – *European Network of Opera Academies*), soit enfin aux projections de spectacles sur grand écran.

Au total, la prudence budgétaire et l'équilibrage du risque permettent au Festival de maintenir une situation financière extrêmement saine. Depuis cinq ans, les exercices se clôturent à l'équilibre.

## **Faire de l'opéra un art vivant**

Le Festival d'Aix donne la part belle à la création entendue au sens large, depuis la commande d'œuvres nouvelles jusqu'à la redécouverte de pièces oubliées et à la proposition de regards originaux sur les œuvres les plus célèbres du répertoire. Ceci, en multipliant les rencontres artistiques et en misant sur les jeunes talents.

## Place aux jeunes!

Durant son mandat, Stéphane Lissner a donné un caractère particulier au Festival, qui reste aujourd'hui déterminant, en y créant une Académie européenne de musique. Il avait en effet constaté que les jeunes chanteurs avaient besoin d'être accompagnés durant la période délicate qui séparait la fin de leur formation et le début de leur carrière. L'Académie a pour vocation d'accompagner l'insertion professionnelle de jeunes artistes de haut niveau. Elle permet tous les ans à des centaines de jeunes interprètes (chanteurs lyriques, musiciens) et créateurs (compositeurs, metteurs en scène...) de se former au contact de pédagogues de renommée mondiale, de rencontrer les artistes programmés dans le cadre du Festival d'Aix et de se produire devant un public averti.

Bernard Foccroulle a consolidé et élargi l'Académie, ajoutant aux sessions de chant et de musique de chambre les Ateliers Opéra en Création où des artistes de tous horizons, parfois étrangers au monde lyrique, ont les moyens de tester leurs idées. De là peuvent naître des projets, que le Festival décidera ou non d'accompagner.

La place des talents en herbe au sein du Festival a encore été renforcée par l'ouverture de sessions d'orchestre dans le cadre d'un partenariat noué en 2010 avec l'Orchestre des jeunes de la Méditerranée, dont les membres sont issus pour moitié de la région et pour moitié des conservatoires de la rive sud de la Méditerranée. Ici se dessine une autre dimension singulière du Festival, son ouverture aux autres cultures et aux autres arts, à commencer par ceux de ses voisins méditerranéens.

## Commander des œuvres nouvelles

Des œuvres majeures sont parfois découvertes plusieurs siècles après leur création, sans avoir suscité d'intérêt à leur époque. Avec *Written on Skin* de George Benjamin, bien au contraire, nous avons eu la chance d'être à l'origine d'une pièce contemporaine qui a immédiatement conquis le public et la critique. Cela faisait vingt ans que Bernard Foccroulle incitait ce compositeur anglais à écrire un opéra. Dès qu'il a accédé à la direction du Festival, il lui en a officiellement passé commande. Ce fut le début d'une aventure fascinante : la naissance d'un chef-d'œuvre. Elle ne fut pas sans embûches, le metteur en scène initial, Luc Bondy, ayant dû se désister un an avant la première car il était nommé au Théâtre de l'Odéon. Nous avons eu écho d'une talentueuse artiste anglaise, Katie Mitchell, qui a rapidement intégré le projet de George Benjamin et créé une mise scène extraordinaire. Des partenaires coproducteurs ont vite rejoint le projet : l'Opéra d'Amsterdam, le Théâtre du Capitole de Toulouse, le Covent Garden et le Mai musical florentin et d'autres partenaires ont souhaité programmer des représentations : l'Opéra Comique, les Wiener Festwochen et l'Opéra de Munich. Trente représentations ont été programmées en Europe avant même que l'œuvre ne soit créée, ce qui est inédit dans l'histoire de l'opéra. Le succès a été inouï. Nous avons démontré que l'opéra contemporain pouvait toucher le public par sa force dramatique, même si, dans le cas présent, le livret a été écrit à partir d'un conte provençal du XIII<sup>e</sup> siècle.

La rencontre avec Katie Mitchell fut si convaincante que nous lui avons proposé l'année suivante de mettre en scène *The House Taken Over*, pièce d'un jeune compositeur qui avait participé à l'Académie quelques années auparavant, Vasco Mendoza. Ces rencontres entre des artistes confirmés et des débutants sont typiques du Festival d'Aix.

## Renouveler le genre

Faire vivre l'opéra, c'est aussi en renouveler le genre. Nous y œuvrons au travers des Ateliers Opéra en Création, et plus encore en faisant traverser la Méditerranée à l'opéra pour qu'il se frotte à une tradition étrangère. Nous sommes curieux du résultat que peut donner cette confrontation entre l'univers écrit et structuré de l'opéra, de tradition européenne, et l'univers musical oral du monde arabe, fondé sur l'expérimentation et l'improvisation.

## Des créations interculturelles

Cette même dimension se retrouve dans les créations interculturelles que nous suscitons dans le cadre d'une collaboration régulière avec la Fondation Royaumont. À l'occasion des spectacles *Du slam à l'Atlas*, clin d'œil

entre le monde urbain et l'Atlas marocain, des artistes de traditions diverses ont présenté leur univers artistique propre ainsi qu'une création collective. L'expérience s'est renouvelée autour de compositeurs syriens avec *AlefBa*.

### *Redécouvrir le répertoire*

Des œuvres majeures sont parfois tombées dans l'oubli, en partie par manque de curiosité des programmeurs. Nous entendons les remettre en lumière et montrer à quel point elles gardent un intérêt aujourd'hui.

C'est le cas du *Rossignol*, opéra de Stravinski pour lequel Robert Lepage a imaginé un dispositif technique inattendu, réinterprétant la tradition des marionnettes sur eau des planteurs de riz du Vietnam : les artistes se produisaient alternativement en ombres chinoises et dans la fosse d'orchestre remplie d'eau. Quant au *Nez* de Chostakovitch, il a été réinterprété par un plasticien et un vidéaste sud-africain peu familier de l'opéra, William Kentridge. Un autre exemple de chef-d'œuvre oublié fut *Elena* du compositeur vénitien du XVII<sup>e</sup> siècle Francesco Cavalli, dont la mise en scène a été confiée à une équipe de jeunes artistes.

### *Un nouveau regard sur les œuvres*

Dernier volet de notre approche créative, il s'agit cette fois de porter un nouveau regard sur des œuvres majeures et fameuses. « *Encore un Don Giovanni!* », pourraient se dire certains en découvrant la programmation de nos saisons. C'est effectivement l'une des œuvres ayant été les plus jouées à Aix. À chaque fois cependant, nous voulons en faire un événement. La production de 2010 mise en scène par le Russe Dmitri Tcherniakov a suscité des réactions tumultueuses, révoltant les "anciens" et séduisant les "modernes". Malgré tout, il nous a paru intéressant de la reprogrammer trois ans plus tard : le public et la mise en scène auraient-ils mûri? De fait, l'accueil fut nettement plus favorable.

Rien de surprenant non plus à programmer *La Traviata*, l'un des opéras les plus montés au monde. La grande chanteuse Nathalie Dessay et le jeune metteur en scène Jean-François Sivadier en ont donné en 2010 une vision sobre, jouant sur la fragilité de l'interprète, extrêmement touchante pour les uns, critiquable pour les autres...

Il faut enfin citer l'événement exceptionnel que fut la relecture d'*Elektra* par Patrice Chéreau en 2013, œuvre choisie par ses soins, dans laquelle la grande Waltraud Meier interprétait Clytemnestre et qui a révélé deux artistes extraordinaires : Evelyn Herltzius dans le rôle d'*Elektra* et Adrienne Pieczonka dans le rôle de Chrysothemis. La production fut d'autant plus émouvante qu'elle a fait office de testament artistique laissé par Patrice Chéreau peu avant son décès.

## **Une gestion sur le fil, entre urgence et long terme**

L'ambition créative du Festival d'Aix induit des contraintes de gestion très particulières. Il faut anticiper les projets très en amont, trouver des ressources pour produire chaque spectacle, mettre en œuvre des moyens d'organisation spécifiques. À chaque fois, cela demande de trouver le juste équilibre entre la prise de risque inhérente à la création et la sécurisation budgétaire.

L'activité lyrique se caractérise par des cycles longs. Elle doit être fortement anticipée, tout comme doivent l'être les financements des productions. Nous travaillons sur des budgets à un horizon de trois à cinq ans, dont il faut suivre en permanence la mise en œuvre et garantir le respect, le tout dans un contexte d'incertitude financière à moyen et long terme. C'est l'une des missions principales de l'équipe de production que de chiffrer scrupuleusement les projets. Pour chaque saison, nous sanctuarisons deux à trois grandes productions certaines, et prévoyons la possibilité d'ajuster les moyens financiers sur les deux productions restantes, en se gardant l'option de reporter un projet à une saison suivante si la contrainte financière l'exige. En effet, il vaut mieux conserver de la souplesse dans la programmation et anticiper un report éventuel que de devoir annuler un spectacle au dernier moment. Outre le traumatisme que cela représente pour les artistes, ce n'est pas sans conséquence économique car il faut alors payer des dédits. C'est pourquoi nous conditionnons certaines décisions de programmation à l'obtention de moyens spécifiques en prévenant les artistes que la date du projet

est susceptible d'être reportée. Articulé de la sorte, le processus de décision nous offre une maîtrise et évite de devoir prendre des décisions malheureuses en cas de difficultés.

Notre programmation ne peut se passer de coproductions avec des partenaires qui partagent les coûts et les risques des créations. La mise en œuvre des partenariats est un travail de longue haleine. Il s'agit aussi bien d'acteurs locaux que nationaux, européens ou de renommée internationale. Ce spectre est assez inédit, tant les partenaires ont généralement pour habitude de s'allier à des acteurs qui leur ressemblent.

Le comité artistique, qui se réunit tous les quinze jours, est la cheville ouvrière du Festival. Il rythme à la fois le très court terme et les décisions à cinq ans. Entre ces deux temporalités, il assure une organisation et une prise de décision fluides, permettant de résoudre les contraintes sans renoncer à l'enjeu artistique. En jalonnant les étapes des projets, aujourd'hui et demain, il nous place en situation de préparer correctement les différentes productions.

L'urgence est donc permanente durant le Festival, mais aussi tout au long de l'année. Il faut finaliser la programmation de la saison, consolider les partenariats et les contrats avec les mécènes, puis lancer la fabrication des décors et des costumes, équiper les sites... tout en préparant les saisons suivantes.

## Le Festival demain, ouvert au territoire et au monde

Le développement du Festival suivra deux voies apparemment opposées mais qui se complètent et s'éclairent l'une l'autre : un lien approfondi avec le territoire et une ouverture au monde.

### *S'ancrer dans le territoire*

Malgré le projet de métropole Aix-Marseille, les relations entre ces deux villes presque limitrophes mais traditionnellement concurrentes restent tendues. Nous n'avons pas autant de public marseillais ni de soutien du monde économique marseillais que nous le souhaiterions. L'un des défis de l'action territoriale du Festival est de briser cette barrière psychologique et de s'ouvrir à Marseille, dans une perspective méditerranéenne.

Nous déployons une palette d'initiatives pour y répondre. Au premier chef, nous brisons le relatif isolement qui caractérisait hier le Festival et mettons en place des collaborations avec la multitude d'acteurs composant le monde artistique local : ensembles, orchestres, théâtres, Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM) récemment inauguré à Marseille... Grâce au programme Passerelles, le Festival développe tout au long de l'année des projets éducatifs et socio-artistiques, grâce aux liens qu'il tisse avec des associations de terrain et l'Éducation nationale. Nous devons renforcer et valoriser ces processus encore fragiles et méconnus, ce qui contribuera d'ailleurs à ce que le Festival soit perçu pour ce qu'il est, ouvert à tous, et ne reste pas cantonné à une image élitiste.

Autre projet passionnant que nous menons avec le conseil général, celui de reconfigurer des ateliers dans la petite ville de Venelles, proche d'Aix, pour y accueillir des projets pédagogiques, y faire découvrir les productions en train de se préparer, y installer des salles de répétition et y mutualiser des moyens de fabrication de décors et de costumes avec d'autres compagnies. De ce fait, le Festival partagera avec le territoire le fruit de ses investissements.

Nous profitons également de la présence d'artistes en résidence pour irriguer le territoire. Des formations de musique de chambre issues des orchestres se produisent ainsi dans toutes les villes du pays d'Aix, à quoi s'ajoutent des concerts de l'Académie via le programme Jeunes voix lyriques. Les trente-quatre municipalités qui composent la Communauté du pays d'Aix pourraient avoir des réticences à voter la subvention en faveur du Festival en considérant que c'est un événement exclusivement aixois. C'est pourquoi nous faisons en sorte que d'ici à deux ou trois ans, chaque maire ait pu organiser un événement en lien avec le Festival, que ce soit un concert ou une projection sur grand écran...

Nous avons ressenti le besoin d'offrir davantage aux Aixois, qui ont parfois le sentiment que le Festival est difficile d'accès. Grâce au Festival d'Aix-en-juin, qui est une sorte de prélude au festival de juillet, ils ont

désormais accès à de multiples manifestations gratuites ou très peu chères. Un temps fort, Parades, grand concert public sur le cours Mirabeau donné le plus souvent par des artistes de l'Archevêché, marque la transition entre ces préliminaires et le Festival proprement dit. Aix-en-juin s'étoffera dans les années à venir.

Nous sommes par ailleurs conscients que nous ne pourrions toucher certains publics, dans les quartiers nord de Marseille notamment, qu'en nous rendant sur leur territoire. C'est une question sensible et complexe que nous explorons, sans être certains d'avoir encore vraiment trouvé de solution. Cela passera sans doute par des projets de métissage entre des styles et des formes artistiques. Dans cette optique, nous avons déjà monté en 2012 et 2013 le magnifique spectacle *Boras* avec la communauté comorienne, très représentée à Marseille, autour de la tradition des berceuses. Des mères comoriennes se sont produites avec leurs enfants devant le public aixois et marseillais mais aussi à Londres, puisque ce projet s'inscrivait dans le cadre d'une résidence du London Symphony Orchestra.

Une dernière initiative prend de l'ampleur dans la région, les projections de spectacles sur grand écran. Elles pallient les limites physiques à l'accueil du public durant le Festival. Nous nous distinguons de ce point de vue de l'orientation choisie par le Metropolitan Opera, qui a organisé des diffusions payantes en direct dans les cinémas du monde entier. Le Met a intégré ces projections dans son modèle économique en profitant des moindres contraintes qui existent aux États-Unis en matière de droits d'auteur et de rémunération des artistes. Nous voyons plutôt dans ces projections, qui restent gratuites, une médiation envers les publics et une autre façon de les guider vers l'opéra. Sur le site internet du Festival, de courts documentaires, les webdocs, permettent d'en savoir plus sur les œuvres qui sont projetées. Nous entendons ainsi multiplier les occasions de rencontres, ouvrir les portes d'accès à l'opéra, de sorte qu'un jeune même éloigné de cet univers perçoive qu'il y a peut-être des choses intéressantes à y découvrir.

### *S'ouvrir au public et au monde*

La volonté de s'ouvrir au monde est en droite ligne de l'attention que le Festival porte à la médiation. Car s'ouvrir au monde, c'est tout d'abord ouvrir la palette des publics. Très concrètement, c'est revoir la politique tarifaire. Certes, le système fonctionne assez bien en l'état, avec 4 millions d'euros de recettes de billetterie et des salles pleines. Mais une partie des places sont chères, jusqu'à 250 euros. Cela suscite un débat éthique au sein de l'équipe. Comment proposer davantage de billets à un prix accessible sans remettre en cause l'équilibre de notre modèle économique? Nous pourrions décider d'augmenter considérablement le nombre de places accessibles et diviser par deux les recettes de billetterie. Mais avec quelles ressources en contrepartie? Nous pourrions aussi, comme certains théâtres anglais, trouver un mécène pour financer le manque à gagner, avec le risque de dépendance que cela représente. La question est extrêmement délicate et l'enjeu majeur, car la décision que nous prendrons sera difficilement réversible. Quoi qu'il en soit, je ne suis pas certain que l'économie de notre billetterie sera la même dans vingt ans. D'ici là, nous renforcerons les actions susceptibles de faire tomber les barrières non pas seulement financières, mais également psychologiques à l'égard du lyrique. Il est inconcevable pour certains publics d'aller à l'opéra. Comment le Festival peut-il changer l'image de cet art et partager sa passion avec le plus grand nombre? La réponse réside dans les dispositifs pédagogiques et socio-artistiques, mais aussi – sujet essentiel – dans l'évaluation de leur efficacité.

Après l'accessibilité, l'ouverture au monde passe par le rayonnement national et international du Festival. Nous travaillons ces sujets avec une vision à vingt ans, mais les premières traductions devraient en être visibles dans trois à cinq ans. L'une de nos ambitions est de décliner le Festival dans d'autres temps et d'autres lieux, afin de maintenir le lien avec le public entre deux saisons. D'où l'idée de monter un partenariat avec la Cité de la musique à Paris et de créer un grand événement chaque année dans la capitale, sorte de mini-Festival d'Aix de quelques jours.

Au-delà des frontières, nous mettons en œuvre des stratégies ciblées dans certains pays, aux États-Unis et en Angleterre par exemple, notamment autour des donateurs. Nous tenons ainsi un gala annuel à New York. Un protocole nous lie depuis deux ans avec le Bahreïn. Ce rapprochement a suscité des débats, mais il nous paraissait avoir du sens au regard des problèmes politiques que rencontrait ce pays et dans un contexte

de Printemps arabe : une programmation culturelle renouvelée pourrait peut-être apporter sa pierre à l'élan démocratique.

Quant à l'Asie, et plus particulièrement la Chine, elle représente un enjeu capital. Nous devons prendre place dans cette partie du monde où l'opéra est peu présent mais connaît un essor, tisser des liens avec de grandes maisons d'opéra qui seront peut-être nos futurs coproducteurs.

Le tropisme méditerranéen du Festival sera renforcé. Nous souhaitons faire de l'Orchestre des jeunes de la Méditerranée – avec lequel nous fusionnons actuellement – un ambassadeur itinérant, et nous appuyer sur son travail pour explorer de nouvelles voies. Aix-Marseille pourrait devenir l'avant-poste puis le cœur d'une nouvelle diplomatie culturelle euroméditerranéenne. C'est avec cette ambition que nous orienterons nos recherches de financements européens.

Le rayonnement du Festival d'Aix-en-Provence passe enfin par la valorisation de sa marque. Nous sommes conscients d'avoir une identité, mais elle est insuffisamment inscrite dans nos processus stratégiques.

### *Faire bouger l'opéra*

Le troisième volet de notre effort d'ouverture consiste à prouver que l'opéra est un art vivace, qui se renouvelle dans le temps et dans l'espace. Un projet s'esquisse dans ce dessein avec la ville d'Aix : la création d'une Maison du Festival au sein du Théâtre de l'Archevêché. Dans ce lieu ouvert et vivant, le public pourrait entrer dans l'envers du décor grâce à une scénographie originale et découvrir les spectacles en train de se faire. Ce sera un nouvel atout, s'il aboutit, en termes d'attractivité et de renouvellement de l'image du Festival.

Nous entendons également créer une Académie méditerranéenne de musique, qui permettrait à des jeunes de voyager au sein de l'espace méditerranéen, de créer ensemble et d'inventer de nouvelles formes. Nous aurons alors gagné le pari de renouveler le genre et de le faire accéder à de nouveaux territoires.

## Débat



### L'organisation comme alchimie créative

**Un intervenant :** *Vous avez montré à quel point le mode de gestion et les choix artistiques du Festival étaient imbriqués. En amont, qui prend les décisions artistiques et par quel processus sont-elles validées ?*

**François Vienne :** C'est le directeur général, Bernard Focroulle, qui porte le projet artistique du Festival. Mon rôle à ses côtés est de le traduire en termes d'organisation, de management et de budget.

Aux côtés de Bernard Focroulle, un comité artistique représentant les différents services prend les grandes décisions stratégiques, en anticipant leurs conséquences opérationnelles. Si, par exemple, un metteur en scène émet des exigences très particulières, le comité doit juger lesquelles sont acceptables d'un point de vue technique et financier, et lesquelles pourraient mettre en péril l'équilibre du Festival. Lorsqu'il faut demander à l'artiste de revoir sa demande, voire la refuser, le comité l'assume collégialement. La programmation résulte donc d'un processus collectif, le plus éclairé possible, réunissant toutes les compétences utiles. Bernard Focroulle n'impose aucune décision. En cas de désaccord majeur toutefois, il lui revient de trancher au vu d'éléments rationnels. L'identification des jeunes talents est également un travail collectif. Nous passons notre vie à voir des spectacles dans le monde entier et sommes en veille permanente.

Du point de vue artistique, il arrive que nous découvriions lors des répétitions des éléments qui ne nous convainquent pas toujours, que nous jugeons excessifs ou de mauvais goût. Nous tentons alors d'engager un dialogue avec le metteur en scène, sur le mode du questionnement. Nous sommes parfois entendus, parfois pas. L'artiste reste souverain. Il n'est pas question que nous fassions œuvre de censure.

**Int. :** *Envisagez-vous de vendre votre savoir-faire à d'autres villes qui souhaiteraient développer des événements similaires ?*

**F. V. :** Nous prenons part à des réseaux de partage de bonnes pratiques en France, en Europe et dans le monde, et réfléchissons à la façon dont nous pourrions valoriser notre savoir-faire via notre marque. En revanche, il serait difficile de facturer notre compétence, car le Festival d'Aix est un processus unique, une alchimie particulière difficilement transposable en l'état. Nous ne pourrions donc pas aller aussi loin que la Folle journée de Nantes, dont le modèle s'est démultiplié en France et au-delà, jusqu'au Brésil et au Japon.

Au Bahreïn, nous n'organisons pas un Festival d'Aix clés en mains mais présentons un à deux spectacles par an, organisons des projets pédagogiques et formons des équipes. Ce dernier volet représente un réel enjeu dans le monde arabe en particulier : si nous souhaitons qu'à terme s'y jouent des opéras, il faut y former des compétences.

## La coproduction plutôt que la concurrence

**Int. :** *Les coproductions ne posent-elles pas des contraintes de gestion telles qu'elles peuvent nuire au volet artistique ?*

**F. V. :** Seuls quelques grands acteurs, comme le Festival de Salzbourg, peuvent aujourd'hui se permettre de produire seuls ou avec peu de coproducteurs. Pour le Festival d'Aix, la coproduction est incontournable. L'enjeu réside dans de vrais partenariats de confiance et de long terme. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, il y a trois ans, de scinder l'équipe de la production en deux pôles, l'un dédié aux productions de l'année à venir et l'autre en charge de préparer les trois à quatre années suivantes, en tissant des contacts et en construisant des partenariats. Ainsi, l'organisation n'est pas phagocytée par l'urgence et le court terme.

Cela étant, les coproductions représentent une réelle contrainte, notamment parce qu'elles imposent parfois des spécifications techniques complexes pour prendre en compte les différences de plateaux entre les théâtres. Il est arrivé récemment que nous renoncions à un projet pour ce motif. Parfois aussi, un partenaire se dit intéressé dans l'absolu mais attend de voir comment le projet progresse pour donner sa réponse définitive. C'est pourquoi il est essentiel de construire des réseaux de confiance. Le rôle de producteur délégué que nous assumons entraîne des difficultés supplémentaires : nous sommes alors porteurs du projet sur le plan financier, et devons en conséquence vérifier que les budgets sont respectés et que les éventuels surcoûts sont partagés. Nous devons aussi nous faire l'interprète des desiderata de chacun auprès de l'ensemble.

**Int. :** *La concurrence est-elle de mise entre les festivals d'opéra, ou des mutualisations sont-elles envisageables ?*

**F. V. :** Les festivals de Salzbourg, Glyndebourne et Santa Fe sont ceux qui s'apparentent le plus à celui d'Aix. Jusqu'à présent, nous ne coproduisons pas avec Salzbourg. La principale difficulté tient à la volonté de chacune des parties d'avoir le privilège des premières, qui créent l'événement et justifient des prix de billetterie élevés. Cela dit, nous avons été capables de renoncer à des premières pour de bonnes raisons. Le modèle économique du Festival de Salzbourg est assez proche de celui d'Aix, mais avec un budget nettement plus conséquent en termes de mécénat notamment. En outre, Salzbourg s'inscrit davantage dans une politique de star-system, tandis qu'Aix préfère mettre en valeur les jeunes talents – avec, parfois, quelques stars. La nomination récente d'un nouveau directeur à Salzbourg, un ami très proche du Festival d'Aix pourrait changer la donne.

Il reste que le cadre temporel de notre mandat ne nous permet pas d'établir la programmation du Festival aussi en amont que les grandes maisons d'opéra. De fait, celles-ci "réservent" bien souvent les grandes voix avant nous. L'Opéra de Vienne programme aujourd'hui jusqu'en 2020, de même que le Metropolitan Opera. L'Opéra de Paris a prévu un recouvrement de mandats entre Nicolas Joël et Stéphane Lissner, lequel est confirmé jusqu'en 2020. Quant à nous, nous sommes conditionnés à la date de fin du mandat en cours, en 2017,

et ne pouvons engager de décision majeure au-delà. Ce fonctionnement soulève de vraies questions artistiques, que nous devons aborder avec nos tutelles.

**Int. :** *Vous est-il plus aisé de collaborer avec des festivals qui partagent votre territoire mais ont un objet différent, comme ceux d'Avignon ou d'Arles, respectivement dédiés au théâtre et à la photographie ?*

**F. V. :** Nous avons tenté d'instaurer une collaboration entre les festivals d'Aix, d'Arles et d'Avignon, mais la mise en œuvre s'est révélée complexe. Nos publics, nos réalités économiques et nos tarifs de billetterie sont trop différents pour créer un ensemble qui fonctionne. Nous en sommes restés pour le moment à des conférences communes. Peut-être parviendrons-nous à dépasser le stade de l'intention avec la nomination d'Olivier Py, que nous connaissons bien, à la tête du Festival d'Avignon. L'enjeu serait de faire exister ce territoire sur le plan international, avec ses grands musées et festivals.

## Créer une économie vertueuse pour l'opéra

**Int. :** *L'économie de l'opéra présente cette spécificité que plus on joue un spectacle, plus il est coûteux. Comment y faites-vous face ?*

**F. V. :** Comment mettre en œuvre l'économie la plus vertueuse possible pour l'opéra ? La question me passionne. Comment faire en sorte de ne pas accroître le déficit lorsque l'on augmente le nombre de représentations ?

Prenons l'exemple du *Don Giovanni*, dont nous avons donné dix représentations en 2010 et que nous avons souhaité reprendre en 2013. La production ayant déjà été vue par un certain nombre de spectateurs, nous n'étions pas assurés de remplir les salles. Nous avons donc eu un débat au sein du comité artistique pour déterminer le nombre de représentations à prévoir. J'ai réalisé une simulation financière afin de comparer l'évolution des coûts de plateau et des recettes de billetterie en fonction du nombre de représentations (six à dix). Dans cette simulation, nous devons prendre en compte le fait qu'il fallait en priorité augmenter le nombre de places les moins chères, si bien que la recette unitaire baissait lorsque le nombre total de représentations augmentait. Nous avons décidé de donner huit représentations et nous avons eu la satisfaction d'avoir un taux de remplissage de presque 100 % !

D'une manière générale, nous effectuons des prévisions de fréquentation salle par salle, au vu de notre connaissance du public. Nous en observons la validité lors des premiers jours d'ouverture de la location et nous procédons ensuite à des adaptations si nécessaire. Le prix des places ne varie pas en fonction des jours, mais la composition des salles change. Cette organisation permet de remplir le double objectif de maximiser les recettes de billetterie et le taux de remplissage. Nous essayons de l'appliquer en maintenant un juste rapport entre la qualité des places et leur prix. Nous mettons aussi l'accent sur l'accessibilité, en proposant par exemple des tarifs à 10 ou 15 euros pour les jeunes, y compris les soirs de première et en proposant des tarifs découverte permettant aux enfants d'être assis à côté de leurs parents sans payer (une place gratuite pour une place achetée). Pour faire évoluer la politique tarifaire, nous allons tester certains soirs des dispositifs spécifiques, ciblés sur les jeunes notamment.

**Int. :** *Le fait de concentrer vos efforts sur un mois dans l'année vous donne-t-il une capacité à prendre des risques que d'autres ne peuvent pas se permettre ? En étendant votre présence au-delà de la période du festival, ne risquez-vous pas de mettre en péril votre spécificité ?*

**F. V. :** Tous les acteurs sont à la recherche d'un équilibre entre la dimension événementielle et la présence continue. Ainsi, les maisons d'opéra organisent-elles de plus en plus des temps festivaliers, tandis que les festivals essaient d'exister dans la durée. L'Opéra de Lyon, par exemple, programme un moment fort en février, du type festival, avec trois ou quatre productions différentes. Cela donne du rythme à la saison et attire l'attention du public et de la critique. Pour notre part, nous avons besoin d'organiser des manifestations au long de l'année afin de renforcer les liens avec nos partenaires et notre public.

La crise nous a conduits à réfléchir à notre avenir. En a émergé le sentiment que notre action était peut-être trop éphémère. Certes, la concentration des moyens et des énergies dans la courte période du Festival

offre une dynamique sans pareille et permet de réaliser des projets exceptionnels. Mais s'il n'y avait que cela, notre travail serait quelque peu dénué de sens. Et si nous ne maintenions pas un effort continu dans l'année, peut-être le Festival ne serait-il pas aussi intense.

## Quelles retombées pour le territoire ?

**Int. :** *Le Festival d'Aix attire un public nombreux et plutôt aisé. Menez-vous une action concertée avec les professionnels du tourisme pour en tirer parti ?*

**F. V. :** Nous travaillons avec les professionnels du tourisme pour faire en sorte qu'Aix bénéficie de l'attractivité suscitée par la Métropole, grâce à ses musées en particulier. Le Festival constitue une aubaine pour les restaurateurs et les hôteliers, dont certains abusent d'ailleurs un peu parfois ! En outre, Aix manque d'une offre de logement haut de gamme, si bien que certains festivaliers annulent leurs places pour n'avoir pas trouvé un hôtel correspondant au standing qu'ils attendent.

**Int. :** *Votre action n'est-elle pas à double vitesse, avec une manifestation prestigieuse à Aix d'une part et de petits projets sur le territoire d'autre part ?*

**F. V. :** C'est un reproche qui nous est fait parfois. Les projets hors Festival sont certes d'une moindre ampleur, mais leur qualité artistique est toujours optimale. J'espère qu'avec le temps, cette image duale sera cassée, et que le public se sentira libre de passer d'un volet à l'autre. Cela passe nécessairement par une révision de la politique tarifaire. C'est pourquoi elle est au cœur de notre réflexion.

**Int. :** *Mesurez-vous l'impact social de vos actions consacrées aux territoires et à l'ouverture à tous les publics ? Vos tutelles et partenaires vous demandent-ils d'en rendre compte ?*

**F. V. :** Nous avons mené deux études d'impact en 2012 pour mieux comprendre les pratiques de consommation du public et en mesurer les retombées économiques pour la ville et le territoire. Nous avons calculé que pour un euro de subvention, le Festival générerait dix euros de retombées. C'est bien au-dessus de la moyenne des festivals en France, qui est plutôt de l'ordre d'un à trois. Ce très bon multiplicateur favorise notre dialogue avec les mécènes et les collectivités.

L'évaluation est un domaine extrêmement sensible, qui en est encore à ses prémices. La puissance publique nous en fait la demande, en particulier les collectivités, mais aussi les mécènes, comme la Fondation Total qui finance certains de nos projets. C'est un travail de longue haleine. Nous collaborons dans ce domaine avec l'Institut du management public d'Aix, qui lui-même travaille avec d'autres acteurs universitaires qui sont des spécialistes de ces questions. Il est très important pour nous de disposer d'une évaluation de nos projets qui soit à la fois sérieuse et indépendante. Ce travail est à mener en lien avec le monde universitaire ainsi qu'avec l'État et les collectivités territoriales, car nous avons tous besoin d'évaluer la meilleure manière de mettre en œuvre des politiques publiques vraiment efficaces, au service d'une véritable démocratisation de la culture. À nos yeux, c'est un aspect essentiel de notre mission de faire vivre l'opéra aujourd'hui pour tous.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**François Vienne** : diplômé d'HEC, il a exercé différentes fonctions dans le monde de la culture en tant que chargé de la diffusion aux Arts florissants, administrateur du Théâtre de Caen, directeur administratif et financier de l'Opéra de Nice puis de l'Opéra national de Bordeaux; après avoir été pendant sept ans le directeur général du syndicat agricole Coordination Rurale, il a rejoint le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence en tant que directeur général adjoint en septembre 2009.

---

Diffusion mai 2014

---