



**ORCHESTRES 2030**  
**DOCUMENT STRATÉGIQUE**

*23 propositions pour l'orchestre de demain*



# PRÉAMBULE

Ce n'est pas une idée reçue mais une réalité : la musique est aujourd'hui partout et l'orchestre y prend une place toujours plus grande, amplifiée s'il en était besoin par les dispositifs de diffusion numérique.

De même, le maillage territorial français des orchestres et des conservatoires, en régions et à Paris, joue un rôle irremplaçable et sans cesse plus fort dans la production, la diffusion et la transmission du répertoire et des créations contemporaines, quelles qu'en soient la forme et l'esthétique. Ce qui constitue un véritable investissement des pouvoirs publics depuis des décennies a modelé la vie musicale de notre pays et doit être mis en valeur et perdurer.

Les orchestres assument leurs spécificités et les affirment avec force : ils sont à la fois porteurs d'une tradition pluriséculaire et les deux pieds dans le monde d'aujourd'hui, qu'ils veulent à la fois refléter et adoucir. Ils représentent l'une des forces les plus puissantes du spectacle vivant, porteurs de l'émotion indicible du concert et de la liberté d'imaginer qu'offre la musique instrumentale. Dans une salle de concert, sur la place d'une ville, dans la salle des fêtes d'un village ou un stade, dans une multitude de formes, de la plus intimiste à son association à l'opéra ou au cinéma, chaque fois se joue le lien entre ceux qui l'écoutent et participent ensemble à la magie du concert. C'est pourquoi les orchestres revendiquent d'être porteurs de lien social et de liens intergénérationnels.

On voit et l'on entend les musiciens en crèche, dans les salles de classe, au chevet des malades ; les artistes des musiques dites actuelles font appel à l'orchestre comme dans une forme de consécration de leur expression ; la programmation est sans cesse plus ouverte. Les orchestres font face à une demande croissante à laquelle ils peinent parfois à répondre, faute de moyens. Cette attente de plus en plus forte est l'une des preuves de la réussite de plusieurs décennies de démocratisation culturelle, nous osons le dire, et si nos sociétés ne sont pas plus égalitaires, les orchestres n'en ont pas la responsabilité et ils ne sont pas non plus les symboles des disparités sociales qui se creusent.

Le modèle de l'orchestre aujourd'hui repose sur l'inventivité et l'investissement des personnes qui le constituent, en lien constant avec le territoire sur lequel il évolue : les artistes permanents, les équipes administratives et techniques et leurs partenaires. Ce sont 3 000 salariés et agents qui travaillent en réseau, au cœur d'un maillage de milliers d'interlocuteurs de tous les champs : artistiques, éducatifs, sociaux, économiques, publics et privés.

Car si la permanence des institutions et des emplois artistiques n'est pas un objectif en soi, elle est un moyen inégalé de mise en œuvre d'un service public de la culture efficace et accessible au plus grand nombre :

*La durabilité de l'institution*, au-delà des personnes qui la composent, permet d'agir sur un temps long dans les domaines artistique, culturel et sociétal. Elle autorise

aussi des résultats mesurables sur le long terme pour les projets touchant aux champs social et environnemental. Les emplois pérennes représentent une force artistique incontournable renforcée par une protection sociale préservant les capacités individuelles et collectives.

*La visibilité* est celle de la symbolique des salles de spectacle, qui traduisent la présence de la musique localement. C'est aussi la visibilité et la proximité des artistes permanents que leur présence physique rend citoyens actifs sur leur territoire et investis dans la transmission de leur art auprès des populations.

*La disponibilité* de l'institution et des emplois artistiques permanents est un atout essentiel à la réalisation de projets artistiques, culturels et sociétaux au service des territoires.

*Orchestres 2030* est une réflexion approfondie de la profession sur les besoins - actuels et à venir - des populations à l'égard de la musique symphonique vivante et sur les manières d'y répondre.

L'Association Française des Orchestres se dote ainsi de 23 propositions stratégiques à mettre en œuvre dans les prochaines années, résultant d'une large concertation auprès de ses membres, remarquable par une participation active des élus représentant les collectivités territoriales participant au financement des orchestres, des services de l'Etat, des représentants des musiciens, des directions générales et leurs équipes.

Elles portent sur la mission de service public des orchestres "Créer, produire, diffuser, transmettre" et les conditions de mise en œuvre de cette mission : des interactions entre l'orchestre et ses partenaires aux conditions de travail des salariés et agents des équipes artistiques, administratives et techniques. Les engagements dont les orchestres ont fait leur quotidien traversent ce document, parmi lesquels : l'égalité entre les femmes et les hommes, la prise en compte de la diversité des artistes, des publics, des équipes administratives et techniques en termes de genres et d'origine sociale et ethnique, et bien évidemment les enjeux environnementaux. Elles portent leur vision de l'orchestre de demain.

Chacune des propositions est à la disposition des orchestres et de leurs partenaires. Chacune sera encore enrichie au fil du temps car leur instruction se poursuit, de nouvelles initiatives sont prises et leur évaluation sera faite régulièrement. Tous ces thèmes imposent une imagination, une mise en œuvre et des financements partagés entre les orchestres, les pouvoirs publics et les acteurs des territoires. Ils feront l'objet d'autres publications spécifiques.

*Orchestres 2030* donne à tous ses contributeurs l'obligation de réussir un nouveau rendez-vous entre les populations, les acteurs de la musique en France et leurs partenaires politiques.



# 23 propositions

## **CRÉATION-PRODUCTION-DIFFUSION-TRANSMISSION, LA MISSION DE SERVICE PUBLIC DES ORCHESTRES PERMANENTS..... 7**

### **La création artistique ..... 7**

Proposition 1 – Donner toute sa place à la création au sein de la structure..... 8

Proposition 2 – Renforcer les coopérations artistiques ..... 8

Proposition 3 – Accompagner les compositeurs dans leurs collaborations avec les orchestres et le public..... 9

Proposition 4 – Repenser les indicateurs de « performance » de la création : quels autres critères que celui du remplissage des salles ? ..... 10

### **La production artistique..... 12**

Proposition 5 – Valoriser la permanence de l’emploi artistique comme force de production..... 12

Proposition 6 – Définir la structuration des budgets de l’orchestre..... 22

Proposition 7 – Renforcer les collaborations sur le territoire (partenariats locaux, nationaux, internationaux) ..... 23

Proposition 8 – Renforcer la cohésion des équipes ..... 24

Proposition 9 – Renforcer la place des femmes dans les équipes artistiques, administratives et techniques..... 26

Proposition 10 – Favoriser la diversité au sein de l’orchestre ..... 26

Proposition 11 – Intégrer les enjeux écologiques..... 26

### **La diffusion artistique..... 27**

Proposition 12 – Renforcer les partenariats avec les lieux de diffusion..... 27

Proposition 13 – Renforcer la place de l’orchestre dans l’audiovisuel ..... 29

Proposition 14 – Développer les coopérations entre orchestres..... 29

Proposition 15 – Améliorer les conditions de diffusion grâce à une meilleure acoustique des salles..... 29

Proposition 16 – Intégrer les enjeux écologiques..... 29

**La transmission artistique .....30**

Proposition 17 – Repenser les modalités de médiation et de communication en fonction de la mission de transmission..... 30

Proposition 18 – Être une ressource pour les structures culturelles (hors musique) et sociales sur le territoire ..... 31

Proposition 19 – Renforcer les liens avec les partenaires locaux « musique »..... 31

Proposition 20 – Réaffirmer la place des musiciens en tant qu’artistes dans les projets de transmission ..... 32

Proposition 21 – Renforcer la structuration des acteurs des services d’actions culturelles..... 33

**RENFORCER LES ORCHESTRES ET LEUR RÉSEAU..... 34**

Proposition 22 – Rationaliser le cadre juridique ..... 34

Proposition 23 – Renforcer l’Observatoire de l’AFO ..... 34

# **CRÉATION-PRODUCTION-DIFFUSION-TRANSMISSION, LA MISSION DE SERVICE PUBLIC DES ORCHESTRES PERMANENTS**

*La mission de service public de l'orchestre s'exprime par 4 composantes principales qui sont la création, la production, la diffusion et la transmission des œuvres à tous. Chaque orchestre assume cette quadruple responsabilité à des degrés différents selon les priorités énoncées par ses partenaires publics, sa taille et les moyens financiers et humains dont il dispose.*

## **La création artistique**

### **Définition**

Pour les orchestres, la création s'entend très largement : de la création d'œuvres nouvelles (commandes ou redécouvertes) à la création de spectacles de toute nature, ouverts à tous ou destinés spécifiquement au public jeune, s'appuyant souvent sur des collaborations pluridisciplinaires. Plus largement, chaque interprétation lors du concert vaut création.

### **Enjeux**

- Réaffirmer l'étendue du répertoire des orchestres
- Participer à l'élargissement du répertoire : musique contemporaine, patrimoine
- Accroître l'appétence pour la création auprès de tous pour concilier le soutien à la création et les enjeux d'élargissement du public
- Respecter et participer à la diversité culturelle
- Enjeux écologiques : Inscrire l'innovation dans une stratégie et non dans une surenchère, se projeter dans un environnement qui ne ferait pas l'apologie de la recherche de la nouveauté en permanence
- Enjeux financiers : concilier l'exigence de garantir ou développer un niveau satisfaisant des recettes propres et la présence d'œuvres nouvelles dans les programmes
- Amplifier la diffusion des créations
- Favoriser une durabilité des œuvres
- Encourager des projets de création ambitieux grâce aux coopérations, sans pour autant réduire le nombre de compositeurs auxquels les orchestres font appel ni le nombre d'œuvres créées

- Préserver la mission de création d'œuvres nouvelles y compris dans un contexte de difficultés budgétaires

## Propositions

### PROPOSITION 1 – DONNER TOUTE SA PLACE À LA CRÉATION AU SEIN DE LA STRUCTURE

#### Sous-proposition 1 – Accompagner les musiciens dans l'appropriation des nouveaux répertoires

- Favoriser un contact plus régulier des musiciens permanents avec la création en dehors des représentations

#### Sous-proposition 2 – Accompagner les équipes pour renforcer leurs capacités à diffuser, promouvoir et transmettre ce répertoire

- Faire participer le public à la programmation contemporaine et à ses modalités de partage entre artistes et publics
- Valoriser les résidences d'artistes notamment comme un vecteur de relation au public
- Retravailler les dispositifs de communication
- Former les équipes à la médiation autour du répertoire contemporain

### PROPOSITION 2 – RENFORCER LES COOPÉRATIONS ARTISTIQUES

La coopération n'est pas entendue ici comme une mutualisation, qui n'est qu'une source d'économie financière. La coopération impose que les différentes parties prenantes (Etat, collectivités territoriales et professionnels) s'accordent sur des objectifs partagés permettant de renforcer la création, y compris dans un contexte économique ou social complexe. Elle respecte les cultures propres à chaque orchestre.

#### Sous-proposition 1 – Coopérations entre orchestres

- Développer des initiatives conjointes en faveur de la création pour permettre de mettre en œuvre des projets plus ambitieux, en ayant davantage de moyens

→ Artistiques

→ Humains : enrichissement de la réflexion, création de contenus artistiques et non-artistiques en commun (création de supports de transmission par exemple)

→ Financiers : opportunités de soutiens complémentaires

→ De visibilité : les projets coopératifs permettent de toucher un public plus large,



ils obtiennent davantage d'écho médiatique et ils sont relayés par un nombre accru de partenaires

- Créer un consortium des « grands orchestres symphoniques »
- Développer des coopérations internationales

### **Sous-proposition 2 - Coopération entre acteurs culturels du territoire**

- Développer des initiatives conjointes en faveur de la création avec les festivals, scènes nationales, etc.
- Bénéficier de mécanismes budgétaires incitatifs des collectivités territoriales, soutenant des projets auxquels seraient associés les réseaux de production et de diffusion d'un même territoire

## **PROPOSITION 3 – ACCOMPAGNER LES COMPOSITEURS DANS LEURS COLLABORATIONS AVEC LES ORCHESTRES ET LE PUBLIC**

### **Sous-proposition 1 - Accompagner les compositeurs et compositrices**

- Amplifier les collaborations avec les organisations en charge de la promotion de la musique contemporaine (la Maison de la Musique Contemporaine, la Sacem, le SMC,...)
- Contribuer à construire un dispositif national de soutien aux résidences spécifique aux orchestres ou élargir le dispositif aujourd'hui réservé aux lieux pluridisciplinaires
- Mettre en œuvre des programmes de mentorat de jeunes compositeurs et compositrices
- Organiser des concours de composition
- Programmer les œuvres lauréates des concours de composition organisés sur le territoire

### **Sous-proposition 2 - Collaborer avec l'enseignement spécialisé pour la formation des compositeurs et compositrices**

- Susciter le désir de l'orchestre symphonique chez les jeunes compositeurs et compositrices
- Permettre l'approfondissement de la connaissance de l'orchestre

## **PROPOSITION 4 – REPENSER LES INDICATEURS DE « PERFORMANCE » DE LA CRÉATION : QUELS AUTRES CRITÈRES QUE CELUI DU REMPLISSAGE DES SALLES ?**

Les indicateurs proposés doivent être qualitatifs afin d'évaluer la création sur d'autres critères que les seules données budgétaires (les recettes de billetterie par exemple). La multiplication des indicateurs ne doit pas entraver la création. Ces indicateurs qualitatifs n'ont pas vocation à intégrer les conventions pluriannuelles d'objectifs.

### **Sous-proposition 1 – Conforter la prise de risque et ses conséquences**

- Renforcer l'adhésion des partenaires financiers à la mission de développement du répertoire
- Chiffrer et afficher les réussites comme les possibles risques financiers dans le développement d'un nouveau répertoire

*Exemples :*

- *Formaliser et afficher un ratio entre les recettes de billetterie et les coûts « directs » (coûts plateau, coûts relatifs à la commande, frais accessoires).*
- *Intégrer aux ressources nécessaires à chaque création l'ensemble de ses conséquences budgétaires indirectes et extra-budgétaires : personnels impliqués dont temps de travail des artistes permanents, charges supplémentaires de communication, etc.*

### **Sous-proposition 2 – Intégrer une acceptation élargie de la notion de public à prendre en compte pour mesurer le « succès » d'une création**

→ S'interroger sur la notion de « quantité de public » et du moment où elle est calculée : le public présent dans la salle au moment même du concert versus la constitution progressive d'un public de « la musique contemporaine » qui se fidéliserait dans le temps et sur le territoire.

Intégrer à ce décompte le public de la diffusion audiovisuelle (radiophonique, achat de CD, streaming, etc.) mais aussi le public scolaire et le public des actions de transmission.

→ Préciser le décompte du public pour ne pas se limiter au seul décompte des billets vendus : par exemple en intégrant le pourcentage de public par rapport à la population du territoire et la part du « nouveau public ».

### **Sous-proposition 3 – Prendre en compte des éléments qualitatifs du programme dans lequel les œuvres sont présentées au public**

→ Création insérée au sein d'un programme patrimonial versus programme exclusivement dédié à la création.

→ Si mixité des œuvres au sein du programme : apprécier le nombre d'œuvres et leur durée ainsi que la proportion entre les œuvres nouvelles et les œuvres du répertoire.

→ Intégrer un décompte relatif aux compositeurs : nombre de compositeurs, nombre de compositrices, nombre d'œuvres, durée des œuvres, budgets alloués à la création des œuvres, nationalités des compositeurs et compositrices (pour mesurer la place de la composition française et l'ouverture des programmations au monde).

**Sous-proposition 4 – Prendre en compte le contexte de création des œuvres : résidence ou non, temps de présence du compositeur ou de la compositrice, nombre d'œuvres créées, modalités de transmission aux publics (durée, nombre de personnes impliquées, etc.)**

**Sous-proposition 5 – Mesurer la durabilité des œuvres dans le temps en prenant en compte les reprises et notamment celles générées par les co-productions, la diffusion audiovisuelle, etc.**

**Sous-proposition 6 – Garantir aux programmeurs leur liberté de programmation en excluant des critères d'évaluation ceux relatifs à l'esthétique musicale**

**Sous-proposition 7 – Intégrer un indicateur relatif à la commande à un jeune artiste en début de parcours professionnel (encourager une prise de risque artistique)**

**Sous proposition 8 – Intégrer des indicateurs spécifiques aux actions de transmission**

- Impliquer les compositeurs et compositrices dans l'élargissement du public
- Systématiser les actions de transmission

**Sous-proposition 9 – Mesurer la place de la création Jeune Public au sein de la création en général**

# La production artistique

## Définition

La production s'entend comme tous les moyens dévolus aux orchestres pour la réalisation de leurs missions. La permanence de l'emploi artistique est l'une des forces de production de l'orchestre permanent.

La carrière d'artiste permanent présente des difficultés qui lui sont propres : la vie au sein du collectif implique des relations sociales particulières qu'il faut anticiper et gérer dans le temps, tant pour les artistes que pour les équipes administratives et techniques.

Toujours plus de pluridisciplinarité est attendue des orchestres et de leurs salariés (répertoire, crossover, rôle sociétal, etc.)

## Enjeux

- Renforcer l'attractivité des carrières d'artistes permanents (ces difficultés varient selon les pupitres et les territoires)
- Renforcer l'attractivité des postes administratifs et techniques
- Faire mieux connaître aux partenaires publics et privés ainsi qu'au public le rôle de chacune des catégories professionnelles composant l'institution orchestre
- Améliorer la connaissance mutuelle de chacune de ces composantes (relations entre artistes, équipes administrative et technique)
- Renforcer l'exercice des droits culturels des salariés
- Réduire l'impact de la production orchestrale sur l'environnement

## Propositions

### **PROPOSITION 5 – VALORISER LA PERMANENCE DE L'EMPLOI ARTISTIQUE COMME FORCE DE PRODUCTION**

#### **Sous-proposition 1 – Valoriser le métier de musicien permanent**

- Développer l'appétence pour le répertoire symphonique en accentuant la formation au travail collectif
- Formaliser un dispositif national d'insertion des jeunes musiciens

**Exemple 1 :** Proposition commune à l'AFO et la ROF de formaliser un dispositif sur le modèle du jeune théâtre national (ébauche à débattre)

Mise en place, en co-construction avec les écoles supérieures et les dispositifs de formation professionnelle continue, d'un dispositif expérimental d'accompagnement au primo-emploi des jeunes artistes formés par le système français.

#### Modalités

Un concours national (en ce qu'il est réservé aux diplômés et diplômées des seules écoles françaises constituant ainsi un vivier) donnant accès à quelques maisons (orchestres ou opéras) volontaires.

#### Durée de l'accompagnement

2 à 3 ans, à définir en concertation avec les structures accueillantes.

#### Issue

Idéalement intégration au sein de la structure dans laquelle ils ou elles auront passé ces 2 ou 3 ans après réussite au concours de recrutement.

Réflexion sur la possibilité pour les instrumentistes ayant bénéficié de cet accompagnement d'être dispensés de la première épreuve du concours dans tous les orchestres membres de l'AFO/ROF.

#### Hypothèse budgétaire

Proposition d'un co-financement par l'Etat et les régions, idéalement à parité.

Financement de chaque poste à hauteur de 80%.

Montants versés directement aux structures employeuses de droit privé et de droit public.

L'intérêt de ce dispositif est double :

- Donner aux jeunes «l'esprit maison»
- Leur apporter un soutien financier

Cependant ce dispositif ne pourrait s'entendre que dans le cadre d'un accroissement de l'effectif.

#### Quelques éléments de contenu

- Un soutien à l'intégration au sein des forces artistiques permanentes sur le modèle des journées d'accueil de l'AFO : compréhension du fonctionnement des maisons permanentes et de leur environnement (économie de la culture, implantation sociétale, etc.).
- Une triple formation : lutte contre les violences et harcèlements sexistes et sexuels, développement durable et médiation
- Un soutien à la mobilité : permettre aux jeunes artistes de découvrir d'autres identités et projets artistiques, d'autres cultures d'entreprise, d'autres modalités de fonctionnement, d'autres contextes territoriaux, en s'appuyant sur les réseaux européens Forum européen des Orchestres et Opera Europa.

*Exemple 2 : Formaliser des dispositifs de stage au sein des orchestres par exemple sous forme "d'académies"*

- Renforcer l'intégration des musiciens en début de carrière pour consolider rapidement les compétences relatives au métier de musicien permanent

## **Sous-proposition 2 - Repenser l'évolution de la carrière des musiciens**

### **I/ Expérimenter l'intégration des 4 composantes de la mission de service public "Création, production, diffusion, transmission" dans les missions des musiciens**

- Définir un cadre national pour les musiciens permanents (référentiel)

Plusieurs hypothèses pourraient être expérimentées :

La première hypothèse prévoit que la totalité du temps de travail contractuel du musicien soit dédiée au collectif artistique et que les autres activités de la structure soient assurées par des musiciens intermittents (ou par des musiciens permanents en heures supplémentaires sur la base du volontariat). Cette hypothèse est la plus proche de l'existant mais n'en est pas pour autant le reflet exact.

La deuxième hypothèse prévoit que l'ensemble des missions de l'orchestre soient assurées par ses musiciens permanents. Le temps de travail du musicien se répartit donc entre les activités en collectif et les activités hors collectif et sont ici contractuellement obligatoires.

Une troisième hypothèse a également été envisagée : la coexistence de deux modèles au sein d'un même orchestre. Permettant une souplesse (relative), elle pourrait être utilisée pour une partie seulement de l'effectif des musiciens permanents (musiciens volontaires) et/ou pour tous les musiciens à des moments différents de la carrière (souhaits d'un musicien de vouloir diversifier ses activités au sein de l'orchestre, problèmes de santé, dernière partie de la carrière etc.).

Dans toutes les hypothèses, le volume d'emploi des personnels spécialisés (médiateurs, dumistes, etc.) reste constant.

*Définitions :*

- « Temps collectif » : l'ensemble de l'effectif est requis (répétitions, représentations et temps de trajet).
- « Hors collectif » : musique de chambre, interventions individuelles de transmission (champ éducatif (écoles, etc.), champ social (hôpital, prison, etc.), champ professionnel (mentorat des jeunes professionnels, etc.).

**1. Première hypothèse : « 100% du temps de travail contractuel des musiciens permanents est dédié au seul travail collectif » : les missions des musiciens traduisent une partie des missions des structures, à savoir la création-production-diffusion-transmission du collectif artistique**

a. Fiche de poste « type » des musiciens permanents

Le temps de travail contractuel du musicien permanent se composerait ici :

- du temps de travail individuel de préparation du travail collectif au pupitre
- du temps de travail collectif au pupitre
- des temps de déplacement collectif
- du temps de travail relatif à la formation continue
- du temps de travail relatif au dialogue social et plus largement à la gouvernance
- du temps de travail relatif au « management » du pupitre, le cas échéant

b. Répercussions sur l'organisation globale

L'ensemble des activités de la structure (Orchestre) ne serait pas mis en œuvre par les musiciens permanents, qui n'auraient comme obligation contractuelle que les activités où l'ensemble de l'effectif est requis (appelé « temps collectif »), que ce soit des activités de concerts ou de transmission avec l'ensemble de l'orchestre.

Le « reste » des activités de la structure (musique de chambre, interventions de transmission individuelles ou en petits groupes) devrait donc être mis en œuvre grâce à des personnels « supplémentaires » c'est-à-dire soit des musiciens permanents travaillant sur la base du volontariat et rémunérés en supplément, soit des musiciens intermittents.

c. Pré-requis

- Il conviendrait de définir très précisément la notion d' « ensemble de l'effectif » (inclut-elle par exemple la totalité des instruments de la nomenclature de l'orchestre ou est-ce un effectif duquel on déduit les instruments qui ne sont pas sollicités pour la totalité du répertoire de prédilection pour l'orchestre ).
- Il conviendrait de vérifier si le marché de l'emploi des musiciens intermittents souhaitant et ayant les compétences pour s'investir dans les activités hors collectif est suffisant pour faire face à cette demande (variable selon le bassin d'emploi) ; en parallèle, les formations initiales à ces activités devraient se renforcer car des compétences différentes de celles du musicien d'orchestre « au pupitre » sont requises pour les activités dites « hors collectif ».

## 2. Deuxième hypothèse : « moins de 100% du temps de travail contractuel des musiciens permanents est dédié au travail collectif, le reste est dédié à un temps individuel d'intervention » : les missions des musiciens sont le reflet des missions « augmentées » des structures

### a. Fiche de poste « type » des musiciens permanents

Le temps de travail contractuel du musicien permanent se composerait ici :

- du temps de travail individuel de préparation du travail collectif au pupitre
- du temps de travail collectif au pupitre
- des temps de déplacement collectif
- du temps de travail individuel de préparation des activités hors collectif
- du temps de travail des activités hors collectif (musique de chambre, actions de transmission)
- du temps de déplacement relatif aux activités hors collectif
- du temps de travail relatif à la formation continue
- du temps de travail relatif au dialogue social et plus largement à la gouvernance
- du temps de travail relatif au « management » du pupitre, le cas échéant

### b. Répercussions sur l'organisation globale

La répartition des différents artistes permanents sur l'ensemble des activités non collectives rendrait la gestion des ressources humaines plus compliquée : la très grande variété d'activités possibles hors collectif impliquerait un accompagnement des carrières différent (selon les compétences, envies et moment de la carrière de l'artiste).

La gestion du planning serait plus complexe.

### c. Pré-requis

- Cela supposerait que les musiciens engagés aujourd'hui avec une fiche de poste très différente acceptent les nouvelles bases de travail.
- Il conviendrait de former l'ensemble des musiciens déjà en poste. Ce projet doit être compatible avec le travail de l'orchestre, mais aussi le travail personnel de maintien du niveau à l'instrument. Il générerait des coûts importants, aujourd'hui pris en charge de manière hétérogène par l'AFDAS et le CNFPT.
- Il conviendrait de modifier le contenu du concours de recrutement et très probablement les modalités de la période d'essai des musiciens.
- Il conviendrait en parallèle de modifier la formation initiale du musicien d'orchestre.
- Il conviendrait enfin de s'accorder sur un volume minimal de travail et de représentation en temps collectif en deçà duquel un orchestre ne pourrait plus prétendre au label « orchestre national » par exemple.
- Les salaires devraient être revalorisés pour tenir compte des modifications du contrat de travail.



### 3. Avantages et inconvénients supposés des 2 premières hypothèses

	Hypothèse 1	Hypothèse 2
<b>Offre musicale pour le public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de propositions avec l'orchestre en collectif maximal</li> <li>• Les musiciens permanents seraient moins « visibles » dans les activités hors collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de propositions avec l'orchestre en collectif moins important</li> <li>• A budget égal, volume d'activité hors collectif en hausse</li> <li>• Visibilité des musiciens permanents sur l'ensemble des activités de la structure</li> </ul>
<b>Bassin d'emploi</b>	Volume d'emploi important pour les intermittents a priori (toutes les activités hors collectif + supplémentaires et remplaçants de l'activité en collectif)	Les musiciens intermittents ne seraient embauchés que comme supplémentaires ou remplaçants.
<b>Santé des permanents</b>	Risque fort de surcharge de travail pour les permanents qui participent à l'ensemble des activités dans et hors du collectif (Troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, fins de carrières anticipées)	Meilleur accompagnement de la santé des musiciens grâce à la variété des activités en collectif et hors collectif.
<b>Niveau d'activité des musiciens</b>	Niveau d'activité en collectif maximum	Niveau d'activité en collectif en baisse Niveau d'activité hors collectif en hausse (en moyenne)
<b>Budget</b>	Part importante du budget relatif aux activités hors collectif (pour rémunérer en plus les permanents ou pour engager des supplémentaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppose la revalorisation du salaire actuel des artistes permanents (extension de la fiche de poste)</li> <li>• Coûts de la formation continue de l'ensemble des artistes permanents</li> <li>• Coûts liés au renforcement des équipes supports (RH, production)</li> <li>• Baisse des coûts liés aux supplémentaires engagés pour les activités hors collectif</li> <li>• La baisse du volume d'activité « collectif » aurait un impact sur les ressources propres (les tarifs des activités en collectif / hors collectif et le nombre de public touché étant différents) et pourrait conduire à une baisse des ressources propres.</li> </ul>
<b>Niveau d'activité des fonctions supports</b>	Administration / RH : gestion d'un nombre accru de supplémentaires pour les activités hors collectif.	Administration / RH / production : gestion accrue des plannings, accompagnement différent des carrières.

#### **4. Troisième hypothèse : coexistence des deux premières hypothèses au sein d'un même orchestre pour une partie des musiciens de l'effectif et/ou à certains moments de la carrière d'un même musicien**

La répartition des volumes de travail en collectif et hors collectif pourrait varier selon les musiciens ou pour un même musicien au cours de sa carrière en fonction de sa situation.

Des coûts supplémentaires et des difficultés d'organisation du travail collectif sont à anticiper. Des difficultés juridiques et sociales ont aussi été évoquées : la souplesse peut parfois être le vecteur d'une plus grande précarité des artistes. Il faudrait également prévoir dans l'accord d'entreprise, l'hypothèse du désaccord entre l'employeur et le salarié sur la modification du niveau de répartition des volumes d'activité entre collectif et hors collectif dans le temps de travail.

#### **5. Poursuivre la réflexion : pistes évoquées**

Pour pouvoir comparer de manière plus précise ces hypothèses, il est nécessaire de :

- Chiffrer les coûts de chacune des hypothèses
- Faire la simulation des temps de travail précis en fonction des activités « types » de quelques orchestres avec des missions différentes (diffusion en région, orchestre lyrique, etc.) mais aussi selon les postes des musiciens (soliste, tuteur notamment). Il conviendrait également de faire une simulation des plannings d'un orchestre. Cela permettrait notamment d'évaluer approximativement l'augmentation de la charge de travail pour les équipes supports.
- Etablir un volume d'activité « cœur de répertoire » commun à tous les labels, qui pourrait avoir comme base : un nombre de semaine minimum de temps de travail collectif par an + un pourcentage d'activité sur le « cœur de répertoire ».
- Définir et contractualiser les missions du musicien
- Adapter localement des fiches de poste

#### **II/ Élaborer des cadres de travail plus souples pour redéfinir la permanence**

- Expérimenter des nouvelles répartitions du temps de travail (permettre aux musiciens d'enrichir leur expérience musicale dans l'orchestre ou hors de l'orchestre, pour ceux qui le souhaitent)
- Repenser le cadre contractuel de la permanence

Il n'y a pas d'unanimité sur le sujet au sein des groupes de travail rassemblant directions générales, musiciens et élus. Plusieurs pistes de travail sont en discussion :

→ Proposer des contrats à temps partiel qui permettent de poursuivre une activité de musicien soliste ou chambriste. L'expérimentation pourrait être faite, après une vérification des coûts que cela implique.

→ Faciliter plutôt le congé sans solde pour certaines activités, serait plus simple d'usage à la fois pour les administrations et pour les musiciens. La permanence est indissociable d'un contrat à temps plein. Le CDI à temps partiel représenterait beaucoup de contraintes pour peu de libertés à côté et pourrait affaiblir la mise en œuvre des missions de l'orchestre et précariser le métier de musicien permanent.

→ Equilibrer les contraintes de planning qui pèsent différemment aujourd'hui sur les solistes et les tuitistes.

- **Expérimenter de nouveaux processus de recrutement pour répondre à la fois aux attentes artistiques, organisationnelles et sociétales à l'égard des musiciens.**

L'uniformisation des concours pourrait faciliter la mobilité entre orchestres mais elle ne s'adapte pas aux missions différenciées d'un orchestre à l'autre selon son territoire.

→ Définir les nouveaux processus de recrutement en fonction des objectifs à atteindre, tout en gardant comme objectif premier le plus haut niveau d'excellence musicale : expérimenter des processus de recrutement différents selon les situations, tout en restant vigilants sur les objectifs artistiques.

→ Créer une « communauté de recrutement » au sein du réseau des orchestres permettant de faciliter la mobilité, l'intégration. Les musiciens pourraient, grâce à leur appartenance à l'un des orchestres du réseau des orchestres labellisés par exemple, s'inscrire sur une liste de « volontaires à la mobilité » inter-orchestres. Les modalités seraient à définir (recrutement par audition ou concours, dispositif de stage permettant une immersion temporaire (1 an, 2 ans etc.) ou définitive).

→ Pour certains, proposition de renommer le concours « audition de recrutement », dont les modalités pourraient être :

- Jury unique pour l'ensemble des épreuves : les musiciens membres du jury participent aux épreuves collectives (troisième tour). Le jury est paritaire
- Examen sur dossier de l'ensemble des candidatures par le jury avec invitation possible au second tour directement
- Premier tour, derrière paravent : serait une épreuve de technique instrumentale, uniquement constitué de traits d'orchestre, choisis dans une liste
- Deuxième tour, derrière paravent : porterait sur le répertoire avec piano et au moins un trait d'orchestre derrière paravent
- Troisième tour, épreuve en collectif (en musique de chambre, avec le quatuor, avec l'orchestre) : il s'agirait de juger des compétences requises pour le travail artistique (compétences artistiques, compétences humaines)
- Entretien avec le jury.

- **Expérimenter de nouveaux processus de confirmation des recrutements**

→ Harmoniser la durée des périodes de titularisation des musiciens permanents au sein de l'orchestre (allant de 2 mois à 6 ans dans le système actuel).

→ Faire connaître aux nouveaux entrants les critères de titularisation c'est-à-dire les compétences attendues (par ordre de priorité) :

- Haut niveau de technicité individuelle au service du collectif d'orchestre ;
- Adaptabilité à différentes conditions d'exercice du métier et à différents publics ;
- Endurance et résistance au rythme de l'orchestre et aux exigences collectives ;
- Connaissance des styles et de l'esthétique attendue ;
- Capacité à interagir avec le collectif préexistant ;
- Comportement scénique ;
- Compétence spécifique aux chefs de pupitre : capacité managériale, y compris dans le domaine artistique.

### **III/ Renforcer la mobilité des artistes**

- Définir les possibilités de mobilité entre orchestres français tout au long de la carrière

→ Extension de l'exemption du premier tour de concours pour les musiciens en interne aux musiciens en poste dans un orchestre national. L'éventuelle l'hétérogénéité de niveau artistique entre orchestres ne justifie pas de dispositif d'audition spécifique, ni de classement des orchestres français.

- Expérimenter des dispositifs d'échange nationaux et internationaux

→ Elaborer un dispositif national d'échanges entre musiciens permanents, poste pour poste, prévoyant le maintien du salaire par l'orchestre qui emploie le musicien et la prise en charge des défraiements (logement, organisations familiales éventuelles), les durées d'échange possibles, le caractère obligatoire ou non de l'échange, les éventuelles conditions d'accès.

→ Partager les dispositifs d'échanges internationaux existants.

- Anticiper l'accueil des artistes migrants comme réponse aux vagues migratoires attendues dans les prochaines décennies

### **IV/ Elaborer un plan national de prévention des risques relatifs à la santé des musiciens**

- Compléter et faire connaître la liste des pathologies touchant les musiciens (risques psychosociaux, audition, troubles musculo-squelettiques, etc.)
- Créer les conditions d'une culture de la formation continue chez les musiciens

### **V/ Renforcer la participation des artistes permanents à la gouvernance**

Des échanges formels et informels doivent être organisés pour permettre d'accorder les objectifs politiques des financeurs publics et ceux propres à l'établissement, et d'engager l'adhésion des salariés. La notion de gouvernance partagée mérite d'être exercée dans les domaines artistique et organisationnel et a vocation à s'incarner dans le projet d'établissement.

- Généraliser la participation des musiciens à l'élaboration du projet d'établissement
- Systématiser les commissions relatives à la responsabilité sociétale des entreprises au sein des orchestres
- Renforcer la connaissance des salariés relative aux enjeux non-artistiques (exemple : affectations analytiques du budget de l'orchestre)

## **VI/ Anticiper et accompagner la reconversion et la fin de carrière**

La durée longue de la carrière de musicien peut être un facteur fort de risques physiques (troubles musculo-squelettiques, auditifs, dentaires, oculaires) et psychosociaux susceptibles de peser sur la fin de carrière.

Afin d'accompagner les fins de carrière « subies » ou « choisies », plusieurs mesures pourraient être prises au cours de la carrière :

- Favoriser une meilleure connaissance de la vie de l'orchestre au cours de la formation initiale et des parcours professionnels des musiciens pour en connaître aussi les difficultés (ex : accidents de carrière, perte de niveau artistique)
- Développer la formation continue des musiciens, afin de maintenir le niveau artistique demandé tout au long de la carrière (stages, académies) et/ou développer des compétences en vue d'une éventuelle reconversion professionnelle
- Prévenir les risques psycho-sociaux en formant les chefs de pupitre au management
- Préciser le cadre contractuel de travail (reconnaissance de la position hiérarchique des solistes)

→ Dès l'embauche : généraliser un entretien après l'embauche permettant d'expliquer en détail les éléments clés de la carrière des musiciens permanents et de remettre un livret d'accueil présentant ces questions et les solutions apportées.

→ Et tout au long de la carrière : généraliser un entretien individuel au minimum tous les 5 ans pour déceler et anticiper ces difficultés, rendre compatibles les exigences artistiques de performance avec la durabilité de la carrière.

- **Favoriser la reconversion**

→ Dresser un état des lieux national des besoins de reconversion

→ Former les équipes administratives aux questions de reconversion

→ Harmoniser les dispositifs de droit public et de droit privé permettant la reconversion des musiciens d'orchestre

- **Créer un centre de ressource permettant :**

→ Aux musiciens de rencontrer des interlocuteurs dédiés spécialistes de ces questions à l'occasion d'entretiens individuels confidentiels

→ Aux équipes d'obtenir des conseils pour accompagner les musiciens sur les questions de reconversion et fin de carrière

## PROPOSITION 6 – DÉFINIR LA STRUCTURATION DES BUDGETS DE L'ORCHESTRE

**L'orchestre « en ordre de marche »** se définit comme « l'orchestre prêt à mettre en œuvre ses activités selon les missions qui ont fait l'objet d'une concertation avec ses partenaires publics ».

Cette notion inclut les coûts relatifs :

- au collectif des musiciens permanents, selon la nomenclature qui figure dans les statuts de l'orchestre. La nomenclature pourrait se définir comme étant « celle qui permet à l'orchestre de mener à bien les missions données par les partenaires publics », étant rappelé que le nombre de musiciens permanents n'est pas une variable d'ajustement budgétaire. Les besoins de financement du collectif peuvent éventuellement varier dans le temps en fonction de la pyramide des âges des artistes
- aux équipes administratives et techniques
- aux locaux et frais associés
- aux moyens généraux qui font partie des frais fixes (assurances, informatique, etc.)
- au parc instrumental et à son entretien
- à la communication institutionnelle

*Il est à noter que cette définition n'est pas applicable aux orchestres intégrés à une maison d'opéra.*

**Le « disponible artistique »** se définit comme le « budget disponible consacré aux activités artistiques et culturelles conformément aux missions définies par les partenaires publics ». Il correspond au total des subventions et autres contributions de fonctionnement desquelles on soustrait les coûts liés à l'orchestre « en ordre de marche ».

**Le budget artistique et culturel global** est composé du disponible artistique, des recettes de billetterie et de cession, des subventions dites « de projet », du mécénat et des autres recettes propres.

Or les orchestres vivent des situations variées :

- Le disponible artistique est à 0 € : les subventions couvrent tout juste l'ordre de marche et l'équilibre budgétaire doit être assuré par les subventions par projet et les ressources propres générées par l'activité. Or, une grande partie des activités de l'orchestre ne génère pas de ressources (exemple : transmission, concerts en diffusion régionale).
- Le disponible artistique est négatif : les activités de l'orchestre doivent dégager une marge pour couvrir l'orchestre en ordre de marche. Les conséquences sont importantes en termes de prise de risque artistique : le nombre de créations, le type et le nombre d'actions de transmission diminuent.
- Les recettes de billetterie et de cession alimentent le cœur d'activité de l'orchestre. Cependant, ces recettes sont plafonnées tandis que les charges liées à l'orchestre « en ordre de marche » augmentent irrémédiablement : l'écart n'est pas compensé. De plus, la baisse du « disponible artistique » réduit le nombre de concerts, l'activité et les recettes associées.

- Les recettes issues du mécénat et les aides au projet apparaissent de plus en plus comme les seules à même de subventionner l'expérimentation et le développement or elles demeurent résiduelles. Les dépenses de recherche et développement doivent s'entendre comme comprenant des charges liées à l'orchestre « en ordre de marche » dont par exemple la masse salariale des personnels permanents.

Le modèle économique des orchestres permanents impose que les subventions de fonctionnement couvrent l'orchestre « en ordre de marche » ET le disponible artistique conformément aux missions de service public qui lui sont confiées, avec un socle de base : les actions de transmission, la diffusion des concerts en région, la prise de risque artistique, la diffusion audiovisuelle.

L'injonction à réinventer le modèle économique de l'orchestre apparaît comme extrêmement difficile. Elle masque un enjeu fondamental : comment développer les 4 missions clés de l'orchestre en s'autorisant l'expérience dans une période d'assèchement des financements publics ? La notion de « rentabilité du service public » est ainsi mise en débat.

- Définir avec les partenaires publics des missions-socles et un financement qui doit garantir un « disponible artistique minimum » et couvrir les charges de fonctionnement
- Quantifier l'affaiblissement du disponible artistique

## **PROPOSITION 7 – RENFORCER LES COLLABORATIONS SUR LE TERRITOIRE (PARTENARIATS LOCAUX, NATIONAUX, INTERNATIONAUX)**

**Sous-proposition 1 - Développer des mutualisations entre orchestres ainsi qu'avec les acteurs du territoire (ensembles, conservatoires, écoles de musique, collectifs amateurs)**

- Créer des postes administratifs mutualisés
- Créer des coopératives d'achat
- Mutualiser un service public d'édition des partitions
- Partager les lieux de travail

**Sous-proposition 2 - Favoriser les collaborations artistiques pour maintenir un niveau de production satisfaisant dans une période de restriction budgétaire**

- Permettre une meilleure connaissance des projets et des recherches de co-producteurs au sein du réseau

### **Sous-proposition 3 - Renforcer la capacité de l'orchestre à être un centre de ressources**

- Servir l'ingénierie de projets musicaux initiés par d'autres acteurs du territoire

## **PROPOSITION 8 – RENFORCER LA COHÉSION DES ÉQUIPES**

### **Sous-proposition 1 - Valoriser les métiers administratifs et techniques propres à l'orchestre et définir des cadres nationaux pour l'ensemble des fonctions**

- Définir un cadre national pour les fonctions supports propres à l'orchestre (référentiel)
- Mener une réflexion sur le niveau de rémunération des fonctions supports en s'appuyant sur une enquête nationale auprès des orchestres
- Renforcer l'attractivité des métiers

### **Sous-proposition 2 - Renforcer la position des musiciens chefs de pupitre**

- Formaliser des fiches de poste type de chefs de pupitre et des grilles d'évaluation commune. Prévoir qu'elles pourront faire l'objet d'aménagements selon le contexte propre à chaque orchestre. Déterminer les missions artistiques et non artistiques et préciser si la gestion de la discipline relève du chef de pupitre ou d'une délégation à l'administration
- Allonger la durée de la période d'essai pour les orchestres soumis au droit privé pour permettre au musicien d'avoir le temps de s'affirmer dans sa fonction
- Former les futurs et actuels chefs de pupitre au management

→ Intégrer des modules de sensibilisation au management et à la prévention des risques psychosociaux lors des cursus de formation initiale

→ Mettre en place des modules de formation continue obligatoire, l'année suivant l'entrée en poste et si possible avant la titularisation

→ Préciser les contenus de formation : développer la communication interpersonnelle, s'adresser à ses collègues, gérer la discipline (selon la fiche de poste), etc.

- Traduire la hiérarchie musicale dans la structure organisationnelle

*Exemple : statut cadre pour les chefs de pupitre*

- Intégrer des questions relatives au management d'un pupitre dans l'entretien de recrutement des chefs de pupitre
- Intégrer des questions relatives au management du pupitre dans les entretiens réalisés pendant la période d'essai des musiciens et dans les entretiens professionnels



### **Sous-proposition 3 - Accompagner la montée en compétence des équipes**

- Généraliser la formation continue
- Formaliser des guides thématiques propres au secteur des orchestres
- Favoriser des échanges entre orchestres

### **Sous-proposition 4 - Mieux accompagner les cadres de direction et la direction générale**

- Contribuer à la mise en place d'une formation initiale adaptée
- Développer des modules de formation continue spécifiques
- Consolider les processus de recrutement
- Prévenir les risques psychosociaux

### **Sous-proposition 5 - Favoriser l'interconnaissance entre musiciens et équipes administratives et techniques**

L'interconnaissance des équipes varie en fonction de la taille, de l'implantation des lieux de travail (salle(s) de répétition, bureaux, salle(s) de concerts) et des missions de l'orchestre (concerts dans le lieu siège, mission de diffusion de l'orchestre sur le territoire, tournées nationales et internationales).

Cette interconnaissance doit permettre de construire a priori les activités de l'orchestre en tenant compte des réalités de chacun, réduisant ainsi le nombre de difficultés à résoudre a posteriori.

Il est important d'intégrer dans le temps de travail de chacun ces moments de rencontre et de réflexions partagées.

- **Instaurer des moments de rencontre formels**

*Exemple : une rencontre annuelle relative à l'histoire de l'orchestre (et donc sa culture propre) et les projets à venir. Cela permet de reposer les missions et contextes de travail de chacun, le financement de la structure et l'utilisation du budget, les interlocuteurs de l'orchestre, etc.*

- **Créer des moments de travail inter-équipes, obligatoires ou non, sur des sujets spécifiques**

*Exemple 1 : la rédaction d'un projet d'établissement, de plans stratégiques (à l'image des entreprises du secteur privé), d'un livret d'accueil, des groupes de travail relatifs à des sujets sociétaux (transition écologique, égalité femmes/hommes, etc.) ou autres.*

*Exemple 2 : la formation continue intra et inter-entreprises.*

- **Favoriser des moments de rencontre informels**

- Favoriser la venue des personnels administratifs aux représentations de l'orchestre dans l'organisation des temps de travail

*Exemple : permettre aux équipes administratives d'assister aux répétitions au cœur de l'orchestre, assises à côté des musiciens, comme cela est pratiqué pour le public.*

### **PROPOSITION 9 – RENFORCER LA PLACE DES FEMMES DANS LES ÉQUIPES ARTISTIQUES, ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES**

- S'appuyer sur les travaux relatifs à la Charte Égalité dans les orchestres et les opéras

### **PROPOSITION 10 – FAVORISER LA DIVERSITÉ AU SEIN DE L'ORCHESTRE**

- Initier un cadre national permettant de dresser un état des lieux de la diversité dans les orchestres
- Proposer une systématisation de référents diversité dans les orchestres

### **PROPOSITION 11 – INTÉGRER LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES**

Il n'y a pas de différence pour l'orchestre entre la production d'une œuvre en création et celle d'une œuvre du patrimoine en termes d'enjeux environnementaux. Cependant les orchestres sont soumis à l'Accord de Paris de 2015 comme toute organisation dépendant majoritairement de fonds publics.

- Documenter spécifiquement le sujet pour les orchestres
- Former l'ensemble des personnels
- Etablir un état des lieux des bilans carbonnes des orchestres associant les pouvoirs publics
- Produire un plan d'action visant la réduction de 50% des émissions de gaz à effet de serre

# La diffusion artistique

## Définition

La diffusion s'entend de la mise à disposition des productions des orchestres à tous publics par tout moyen, y compris numérique.

## Enjeux

- Favoriser la reprise des oeuvres
- Adapter les programmations au territoire et à ses ressources
- Travailler à l'adaptation des salles et équipements aux besoins spécifiques de la musique instrumentale
- Faut-il produire moins pour diffuser plus ?
- Utiliser les ressources technologiques et audiovisuelles pour amplifier la diffusion
- Concilier la diffusion et les enjeux écologiques

## Propositions

### PROPOSITION 1 2 – RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LES LIEUX DE DIFFUSION

#### Sous-proposition 1 - Œuvrer à la compatibilité des cahiers des charges des labels scènes et orchestres

- Collaboration avec les réseaux de salles existants dont l'Association des Scènes nationales (ASN)

Exemples :

- *S'appuyer sur les contrats de filière*
- *Déterminer des indicateurs de performance en faveur de la diffusion (à la place du remplissage)*
- *Travailler sur les contraintes de planning respectives des salles de diffusion et des orchestres (délais différents d'anticipation des programmations)*
- **Sensibiliser aux questions de diffusion les partenaires publics des orchestres qui sont les mêmes que ceux des scènes nationales et conventionnées**

→ Demander d'augmenter la place de la musique au sein des scènes nationales : aujourd'hui, la musique représente 20% de la programmation et seulement 1/3 de musique dite savante. Un minimum de 10 programmes par saison dans une salle est suggéré pour que l'orchestre puisse travailler dans de bonnes conditions.

→ Inciter à des collaborations entre orchestres et scènes nationales et conventionnées pour que le répertoire symphonique trouve « sa place », tout en veillant à la liberté de programmation de chacun.

→ Généraliser les dispositifs d'aides départementales à la diffusion pour rendre les concerts plus accessibles aux lieux labellisés ou aux plus petites salles gérées directement par les collectivités territoriales.

- Encourager le débat sur le sujet de la diffusion auprès des conseils locaux des territoires pour la culture
- Elaborer et partager une liste de critères d'accueil des conditions d'accueil des orchestres

→ L'acoustique: proposer une conque acoustique mobile, financée en investissement pour la salle et selon la taille du plateau

→ Définir avec le lieu de diffusion le niveau de médiation requis pour une bonne relation au public

→ Proposer aux équipes du lieu le soutien des équipes de billetterie, de marketing, de programmation, de direction générale pour présenter le programme de l'orchestre et mieux le vendre au public

### **Sous-proposition 2 - Développer les co-constructions de programmation "musique" pour et avec les scènes nationales, scènes conventionnées et festivals**

- Participation réciproque des structures aux instances de programmation
- Favoriser l'interconnaissance entre directions : sensibiliser aux répertoires pour mieux co-construire
- Favoriser les rencontres entre producteurs et diffuseurs afin qu'ils puissent mieux travailler ensemble au sein de la filière
- Favoriser les conventions pluriannuelles entre certains orchestres et lieux pour renforcer l'interconnaissance des équipes (programmer ensemble des résidences courtes et des « mini » saisons)
- Renforcer la place des programmations pluridisciplinaires pour renforcer la place de l'orchestre
- Associer la restitution de projets éducatifs et culturels aux concerts du soir, créer des micro-résidences, fédérer une communauté en lien avec d'autres acteurs culturels comme les conservatoires ou les musiciens amateurs, en leur proposant des tarifs spécifiques, une participation au concert, l'organisation de leur venue (faciliter leur transport)
- Réinterroger les formats, les horaires

## **PROPOSITION 13 – RENFORCER LA PLACE DE L'ORCHESTRE DANS L'AUDIOVISUEL**

### **Sous-proposition 1 - Consolider les partenariats avec l'audiovisuel public et privé**

- Contribuer à donner à la musique orchestrale toute sa place au sein des cahiers des charges des opérateurs de l'audiovisuel public

*Exemple : déterminer des indicateurs de performance en faveur de la diffusion*

- Créer une base de données pédagogique pour, par exemple, partager les enregistrements des concerts d'œuvres peu connues, de la musique contemporaine, des œuvres de compositrices, etc.

### **Sous-proposition 2 - Sécuriser les relations avec les plateformes numériques**

- Consolider le cadre juridique de travail avec les plateformes numériques

## **PROPOSITION 14 – DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS ENTRE ORCHESTRES**

- Faciliter la reprise des œuvres (de toute nature) en partageant toute information utile
- Favoriser la circulation des artistes
- Favoriser la diffusion au sein du réseau des orchestres de l'AFO : que chaque orchestre puisse accueillir, une fois par saison minimum, un autre membre de l'AFO durant sa saison d'abonnement. Une aide financière pourrait être sollicitée auprès du ministère de la Culture

## **PROPOSITION 15 – AMÉLIORER LES CONDITIONS DE DIFFUSION GRÂCE À UNE MEILLEURE ACOUSTIQUE DES SALLES**

- Dresser un état des lieux des aménagements acoustiques nécessaires

## **PROPOSITION 16 – INTÉGRER LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES**

- Etablir un diagnostic énergétique systématique des salles
- Limiter le bilan carbone des orchestres

# La transmission artistique

## Définition

On entend par transmission la mise en relation des œuvres et interprètes avec le public, quels que soient les moyens utilisés (communication, relations publiques, actions éducatives, actions sociales, etc.). Il s'agit de transmettre un art, un patrimoine musical (dont les créations), des valeurs (excellence, travail d'équipe, ouverture) (invités de tous horizons, collaborations transdisciplinaires), et traduire ainsi son ancrage dans la société. Les actions concrètes de transmission varient selon les territoires et les moyens. Elle associe les compétences des différents acteurs impliqués (musicien d'orchestre, médiateur, travailleur social, enseignant, etc.).

## Enjeux

- Transmettre au plus haut niveau artistique
- Renforcer la curiosité de tous pour le répertoire orchestral
- Repositionner l'orchestre comme un acteur d'une communauté musicale
- Valoriser la transmission comme l'un des 4 piliers des missions de service public
- Elargir la notion de transmission au-delà de l'EAC (notamment dans les indicateurs de performance)
- Renforcer l'épanouissement artistique individuel des musiciens en encourageant leur créativité
- Répondre aux nouveaux besoins et envies de la population (notamment la participation)
- Travailler un vocabulaire commun

## Propositions

### PROPOSITION 17 – REPENSER LES MODALITÉS DE MÉDIATION ET DE COMMUNICATION EN FONCTION DE LA MISSION DE TRANSMISSION

**Sous-proposition 1 - Formaliser le “nouveau récit” de l'orchestre**

**Sous-proposition 2 - Systématiser la mission de transmission dans la conception des résidences artistiques**

**Sous-proposition 3 - Systématiser la mission de transmission dans les projets de diffusion en partenariat avec les lieux de diffusion et les collectivités publiques concernées**

#### **Sous-proposition 4 - Amplifier les actions participatives notamment dans les projets artistiques**

#### **Sous-proposition 5 - Créer des outils nationaux de soutien à la coopération**

*Exemple : mettre à disposition des ressources communes via le numérique*

### **PROPOSITION 18 – ÊTRE UNE RESSOURCE POUR LES STRUCTURES CULTURELLES (HORS MUSIQUE) ET SOCIALES SUR LE TERRITOIRE**

Être une ressource suppose d'être à l'écoute des besoins des acteurs, de construire avec eux le discours et les actions à mener. C'est revendiquer un positionnement partenarial auprès des collectivités territoriales et des autres acteurs culturels et sociaux sur le territoire.

- **Partager les compétences de l'orchestre en ingénierie culturelle (initiation de partenariat, montage des projets, demandes de subventions, etc.) avec les acteurs non musicaux du territoire**

→ Participer à former les médiateurs extérieurs à « l'objet orchestre », afin qu'ils puissent s'en saisir

→ Recenser les ressources que l'orchestre peut mettre à disposition : artistiques, techniques (partage de savoirs), logistiques (mise en commun du parc instrumental), culturelles et sociales

→ Définir un schéma musical au sein du territoire qui détaille cette mission, le rôle des professionnels (orchestres et conservatoires) et des pouvoirs publics dans la coordination de ces actions sur le territoire

→ Accueillir des publics scolaires à l'occasion de propositions non-artistiques (*exemple : accueil des stagiaires de 3e*)

- **Modéliser une économie de soutien sur le territoire**

*Exemples :*

- *Chiffrer les coûts liés au personnel, matériel, etc.*

- *Anticiper les modifications sur l'organisation du travail en interne*

- *Anticiper une place pour ces projets dans les plannings de production artistique*

### **PROPOSITION 19 – RENFORCER LES LIENS AVEC LES PARTENAIRES LOCAUX « MUSIQUE »**

#### **Sous-proposition 1 - Renforcer les projets avec les conservatoires et écoles de musique**

- **Renforcer l'appétence des élèves pour le répertoire symphonique et participer à la construction de leurs connaissances du patrimoine orchestral**

- Accompagner un renforcement des apprentissages à l'orchestre (en sollicitant les musiciens solistes, les chefs assistants, etc.)

*Exemple : créer des académies pour les 1er et 2e cycles de conservatoire*

- Développer des projets de transmission spécifiques pour les conservatoires
- Développer des projets de transmission communs à l'orchestre et au conservatoire pour les établissements relevant de l'Education nationale du territoire
- Organiser des actions communes sur certains enjeux clés (financements, structuration, cahiers des charges, etc.)
- Proposer aux conservatoires une présentation des projets de l'orchestre à l'année pour renforcer les possibilités de dialogue et de partenariats
- Croiser les gouvernances entre institutions

*Exemple: proposer à la direction du conservatoire d'intégrer le conseil d'administration de l'orchestre ou le comité de suivi*

- S'inspirer du monde du sport pour créer des liens sur le territoire

### **Sous-proposition 2 - Créer des liens avec les collectifs d'amateurs**

- Identifier leurs besoins : ressources matérielles, ressources humaines, besoins en compétences
- Développer le lien avec les amateurs sur le territoire grâce aux résidences de compositeurs et compositrices à l'orchestre
- Participer à la structuration des collectifs amateurs

## **PROPOSITION 20 – RÉAFFIRMER LA PLACE DES MUSICIENS EN TANT QU'ARTISTES DANS LES PROJETS DE TRANSMISSION**

- Formaliser la mission de transmission des musiciens permanents

*Exemple : rééquilibrer ou redéfinir les places respectives de l'artiste et du médiateur*

Les projets de transmission de l'orchestre font intervenir les musiciens permanents de la formation, en les associant à des médiateurs spécialistes du champ d'action concerné. C'est à eux qu'il revient d'établir les conditions du lien avec tous les publics.

- Reconnaître la capacité de transmission dans toutes ses composantes comme une compétence à part entière dans les cursus de formation supérieure
- Traduire cette mission dans le contrat de travail

Le volontariat doit être le principe pour ce type d'actions.



Il n'y a pas de position unanime sur le sujet, il a été dit que :

→ Le temps d'élaboration, de préparation et d'intervention, avec et sans instrument, doit être intégré au temps de travail

→ Ou que le temps d'intervention doit être rémunéré en supplément.

- **Permettre aux artistes de participer à l'élaboration des projets de transmission**

Des temps de travail auxquels les artistes participent doivent être dégagés pour leur permettre de participer à l'élaboration des actions de transmission que ce soit dans des groupes de réflexions *ad hoc*, qui peuvent être transdisciplinaires (exemple : musiciens et service de communication) ou dans le cadre des travaux de groupes déjà existant, comme les commissions artistiques.

- **Accompagner les musiciens dans leurs projets par la formation continue**

### **PROPOSITION 21 – RENFORCER LA STRUCTURATION DES ACTEURS DES SERVICES D' ACTIONS CULTURELLES**

- **Définir les rôles de chacun : équipes artistiques permanentes, équipes administratives et techniques, intervenants, etc.**

*Exemple : modalités d'interventions respectives des salariés de l'orchestre et des intervenants extérieurs*

- **Définir la place du service d'action culturelle au sein de l'organisation interne de l'orchestre**

# RENFORCER LES ORCHESTRES ET LEUR RÉSEAU

## PROPOSITION 22 – RATIONALISER LE CADRE JURIDIQUE

### Sous-proposition 1 - Consolider les argumentations juridiques relatives aux avantages et inconvénients des différents statuts juridiques

- Partager et formaliser les expériences au sein du réseau des orchestres
- Travailler à la modélisation d'une structure juridique idoine pour le projet de l'orchestre

### Sous-proposition 2 - Expérimenter de nouvelles conventions pluriannuelles d'objectifs, plus stratégiques que descriptives

- Partager ces expérimentations au sein du réseau des orchestres
- Travailler à la modélisation d'une convention pluriannuelle d'objectifs type

## PROPOSITION 23 – RENFORCER L'OBSERVATOIRE DE L'AFO

### Sous-proposition 1 - Rationaliser l'observation

- Co-construire avec tous les acteurs de l'observation des outils d'observation annuelle ou quinquennale permettant une mesure de l'évolution de l'orchestre dans toutes ses dimensions

### Sous-proposition 2 - Mutualiser des outils de pilotage et d'évaluation

- Construire des outils de pilotage et d'évaluation des sujets faisant l'objet de programmes d'action à l'échelle du réseau

### Sous-proposition 3 : Rationaliser l'archivage des données

- Aboutir à une politique concertée de conservation et de traitement des archives utile à l'observation et à la prospective



**Publié en octobre 2023**  
**Identité visuelle : Jaune Sardine**  
**© Association Française des Orchestres**

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays, le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, au terme de l'article L.122-5, que les "copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective", et précisant que «toute édition d'écrits, [...] ou de toute autre production imprimée en entier ou en partie, au mépris des lois et règlements relatifs à la propriété des auteurs, est une contrefaçon» (article L.335-2).

**ASSOCIATION FRANÇAISE DES ORCHESTRES**  
24, rue Philippe de Girard  
75010 Paris