

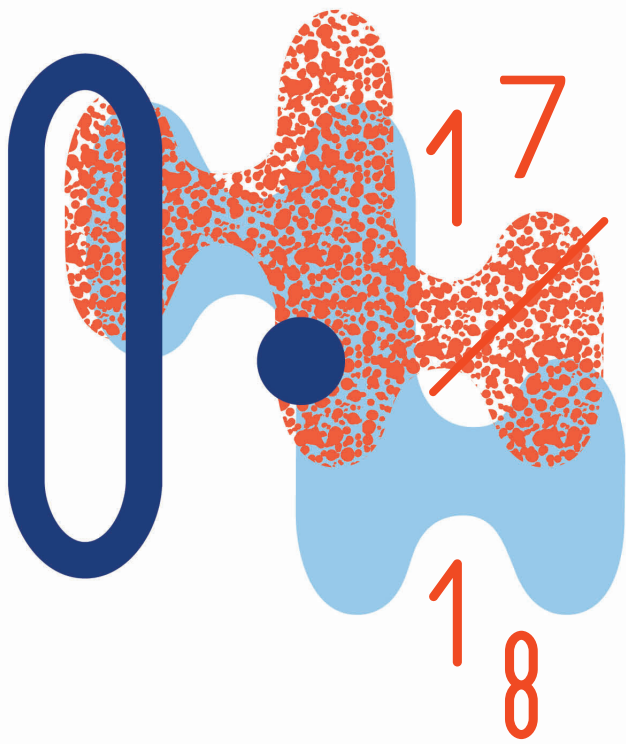
RÉSEAU

OBSERVATOIRE

FORMATION

INTERNATIONAL

ÉVÈNEMENT



LE RÔLE SOCIÉTAL DES ORCHESTRES

Orchestre national de Lyon - enquête locale

KIMSO
Stratégie & Impact social

Enquête commandée par l'Association Française des Orchestres et confiée au cabinet KIMSO sous la direction d'Emeline Stievenart.

L'AFO remercie les cinq orchestres partenaires :



SOMMAIRE

ENQUETE LOCALE - SAISON 2017/2018

Préambule : enjeux de l'enquête nationale	p 4
1. Méthodologie de travail	p 6
2. Contexte de l'Orchestre national de Lyon	p 8
3. Vision du rôle sociétal de l'orchestre	p 11
- Existence d'un lien étroit entre le rôle social et la nature « municipale » de l'orchestre	p 11
- Ancrage d'une mission sociétale à plusieurs niveaux	p 12
4. Contributions sociétales majeures de l'orchestre	p 14
- Cadre analytique	p 14
- Exemples de contributions sociétales de l'orchestre	p 18
5. Marqueurs identitaires de l'orchestre	p28
6. Les clés pour renforcer son impact	p 30
Conclusion	p 33

Préambule

Enjeux d'une enquête nationale

Cette synthèse a été rédigée dans le cadre du projet « Le rôle sociétal des orchestres » lancé en juillet 2018 par l'Association Française des Orchestres (AFO). Ce projet visait trois objectifs :

- Permettre à l'AFO et à ses membres de **révéler et valoriser leur impact** ;
- Identifier des **bonnes pratiques** dont les orchestres pourront se saisir pour renforcer leur impact ;
- Proposer à chaque orchestre un **regard externe** sur son impact et la manière de le renforcer.

Réalisée par les consultants de KIMSO, cabinet spécialisé en évaluation d'impact social, cette étude a été menée en lien étroit avec cinq orchestres membres de l'AFO

LES ORCHESTRES PARTICIPANTS

1. Orchestre de chambre de Paris
2. Orchestre national de Lille
3. Orchestre national de Lyon
4. Orchestre national d'Ile-de-France
5. Orchestre symphonique de Bretagne

Au sein de chacun des orchestres concernés, une dizaine d'entretiens qualitatifs ont été menés :

- La moitié vis-à-vis de personnels de l'orchestre : personnel administratif, technique et musiciens ;
- La moitié vis-à-vis de partenaires externes de l'orchestre : élus, partenaires associatifs, mécènes, partenaires artistiques, etc.

Cette étude a donné lieu à deux livrables principaux :

- Un rapport transversal portant sur l'impact sociétal des orchestres en France ;
- Une synthèse « Etude de cas » à destination de chaque orchestre auditionné.

Le présent document est la synthèse « Etude de cas » de l'Orchestre national de Lyon détaillant les éléments suivants :

- 1. La méthodologie de travail :** nous rappelons la manière dont la donnée a été collectée et analysée afin de mener nos analyses.
- 2. Le contexte de l'Orchestre national de Lyon :** nous présentons l'orchestre, sa structure et ses principaux chiffres clés.
- 3. La vision du rôle sociétal de l'Orchestre national de Lyon :** nous détaillons la manière dont les dirigeants de l'orchestre envisagent son rôle sociétal et l'incarnation de leur vision dans les activités et l'organisation de l'orchestre.
- 4. Les contributions sociétales majeures de l'orchestre à Lyon :** après avoir présenté un cadre d'analyse complet des contributions des orchestres, nous mettons en lumière quelques initiatives sociétales emblématiques de l'orchestre.
- 5. Les marqueurs identitaires de l'orchestre à Lyon :** nous détaillons les principaux éléments constitutifs de l'identité de l'orchestre en tant qu'acteur sociétal.
- 6. Les clés pour renforcer son impact :** nous évoquons enfin les facteurs clés de succès qui permettent à cet orchestre de créer de l'impact et les zones de développement préconisées pour le futur.

Méthodologie de travail

Douze personnes ont été interrogées à propos de l'Orchestre national de Lyon via des entretiens semi-directifs ayant duré entre 30 minutes et 1h30 selon les interlocuteurs :

- 6 personnes en interne
- 6 personnes en externe dont trois représentants de la Mairie

Organisation	Nom	Prénom	Fonction
Internes			
Orchestre National de Lyon	Brovillé	Arnaud	Attaché pédagogique
Orchestre National de Lyon	Durand	Emmanuelle	Secrétaire générale
Orchestre National de Lyon	Reville	Emmanuelle	Musicienne
Orchestre National de Lyon	Papin	Stéphanie	Directrice Administrative et Financière
Orchestre National de Lyon	Sam-Giao	Aline	Directrice Générale
Orchestre National de Lyon	Vermeulen	Ronald	Délégué artistique
Externes			
Mairie de Lyon	Fourneyron	Xavier	Directeur général adjoint des services Culture, Patrimoine, Ville étudiante
Projet Demos	Gherardi	Muriel	Cheffe de projet politique de la ville à Décines
Mairie de Lyon	Graber	Loïc	Adjoint à la culture du maire de Lyon
Mairie du 3ème arrondissement	Panassier	Catherine	Maire du 3ème arrondissement
Fondation Philharmonique	Proton de la Chapelle	Bernard	Président
Mairie de Lyon	Villarubias	Marc	Responsable Mission Coopération Culturelle

Liste des personnes interrogées

Les éléments collectés ont été analysés afin d'élaborer la synthèse présentée ci-après.

A titre d'information, dans la suite de ce document, différents termes du champ de l'évaluation d'impact social sont mobilisés, nous clarifions brièvement leur signification :

- **Le rôle sociétal d'un orchestre** désigne à la fois les objectifs fixés et les actions menées par l'orchestre afin de contribuer à la cohésion sociale sur son territoire.
- **L'impact sociétal d'un orchestre** est l'ensemble des effets d'un orchestre sur son territoire ou sur ses diverses parties prenantes (public, bénéficiaires d'actions, etc) via ses différentes activités (production de concerts, actions culturelles, etc).
- **Les contributions sociétales** sont les principaux effets identifiés par nos interlocuteurs pour souligner le rôle sociétal des orchestres.

Contexte de l'Orchestre national de Lyon

L'Orchestre national de Lyon est un orchestre symphonique qui regroupe 104 musiciens. Héritier de la Société des Grands Concerts de Lyon, fondée en 1905 par Georges Martin Witkowski, il est devenu permanent en 1969, sous l'impulsion de l'adjoint à la culture de la ville de Lyon, Robert Proton de la Chapelle. Fruit de cette histoire marquante, l'orchestre hérite de deux particularités qui le différencient des orchestres étudiés dans notre panel :

- **Il est en régie municipale directe** : sous responsabilité directe de la municipalité de Lyon, l'orchestre est étroitement lié à la collectivité bien que disposant de son autonomie budgétaire. Par conséquent, la ville de Lyon en est le principal financeur puisqu'elle représente 60% (plus de 9M€) du financement de l'orchestre (sur les 15,4M€ du budget total¹). Le reste est complété à 27% par les recettes en propre de l'orchestre (billetterie, cessions spectacle, mécénat), à 12% par le ministère de la culture et à 1% par le Conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes. Afin de diversifier ses financements, notons que l'Orchestre national de Lyon a créé en 2016 la Fondation philharmonique de Lyon pour fédérer mécènes particuliers et entreprises autour de projets artistiques, pédagogiques, patrimoniaux et internationaux de l'orchestre.
- **Il dispose de sa salle de concert** – l'Auditorium – de 2 100 places, installée au sein du quartier de la Part-Dieu, un quartier d'affaire regroupant plus de 2 000 entreprises et 40 000 salariés. Inaugurée en 1975, cette salle de concert bénéficie depuis 2012 du label Patrimoine de XXème siècle.

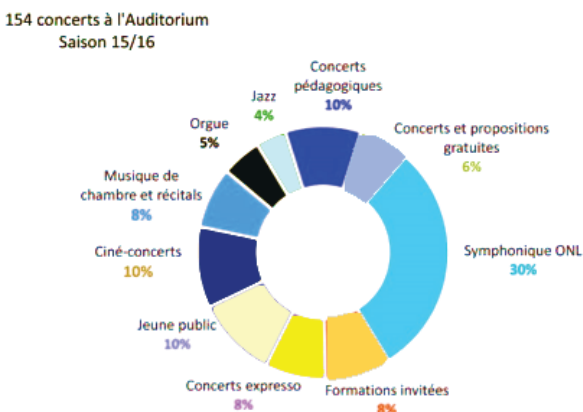
¹ L'ensemble des chiffres présenté ici est extrait de la Charte de coopération culturelle 2017-2020 et concerne la saison 2015-2016.

En matière de programmation, l'Orchestre national de Lyon affiche un **éclectisme reconnu** que ce soit via sa saison symphonique ou les autres types de représentations proposées.

Sur le plan artistique, l'orchestre est apprécié pour sa sonorité (très française), qui en fait un interprète reconnu de Ravel, Debussy ou Berlioz. L'orchestre explore un vaste répertoire, du XVIII^e siècle à nos jours. Il passe régulièrement commande à des compositeurs d'aujourd'hui, tels Kaija Saariaho, Thierry Escaich ou Guillaume Connesson. La richesse de son répertoire se reflète dans une vaste discographie, avec notamment des intégrales Ravel et Berlioz en cours chez Naxos.

Au-delà du symphonique – qui représente 30% des représentations de l'orchestre à l'Auditorium –, **l'Orchestre national de Lyon développe un large panel d'actions** représentées sur le graphique, ci-dessous.

Musique de chambre et récitals, formations invités, jazz, orgue, etc. La volonté d'aller à la rencontre des auditeurs se traduit aussi par de multiples initiatives : concerts jeune public accessibles aux enfants dès 3 ans, concerts gratuits pour les étudiants, concerts *Expresso* (concerts donnés à l'heure du déjeuner et à 15h), ciné-concerts pour des films tels que le Seigneur des Anneaux, Matrix ou The Artist, projet Demos lancé en 2017/2018, ateliers sonores lancés pour la saison 2018/2019, etc.



Répartition des concerts donnés à l'Auditorium lors de la saisons 2015/2016

(Extrait de la Charte de coopération culturelle 2017-2020)

Au total, avec plus de 150 concerts par an, l'Auditorium accueille chaque année plus de **250 000 spectateurs**. Le public de l'orchestre présente quelques spécificités qui méritent d'être soulignées² :

- Une part importante d'abonnés : près de 50% du public est abonné à l'orchestre (16 000 personnes environ).
- Une majorité venant de la métropole de Lyon (74% du public provient de la métropole) : seulement un quart ne réside pas dans la ville de Lyon intramuros.
- Un renouvellement des publics : une personne sur cinq n'était jamais venue à l'Auditorium.

Enfin, dernière particularité qu'il s'agit de mentionner, l'Orchestre national de Lyon est l'un des orchestres nationaux qui **se produit le plus à l'étranger**.

Premier orchestre symphonique européen à s'être produit en Chine, en 1979, il a fait en 2017 une tournée américaine qui l'a conduit dans la salle new-yorkaise mythique de Carnegie Hall.

Deux autres tournées étrangères jalonnent la saison 2018/2019 en Allemagne et aux Pays-Bas en novembre 2018, avec des étapes notamment à la Philharmonie de Berlin et au Gewandhaus de Leipzig; en Chine et en Corée du Sud en juin 2019, avec des concerts à Hong Kong, Pékin, Shanghai, Guangzhou, Shenzhou et Séoul.

2 L'ensemble des chiffres présenté ici est extrait de la Charte de coopération culturelle 2017-2020 et concerne la saison 2015-2016.

Vision du rôle sociétal de l'orchestre

Existence d'un lien étroit entre le rôle social et la nature «municipale» de l'orchestre

Le rôle sociétal de l'Orchestre national de Lyon est étroitement lié à son histoire, à savoir celle d'un orchestre qui a été peu à peu intégré à la mairie: « *l'orchestre est le fruit de cet héritage fort, passé progressivement d'une association reprise par la ville* » souligne à cet effet l'adjoint au maire de Lyon, en charge de la Culture.

Par conséquent, l'implication sociétale de l'orchestre apparaît naturelle pour beaucoup d'interlocuteurs car « *lorsque vous êtes un organisme public, que les habitants paient des impôts pour votre fonctionnement, c'est tout à fait logique de s'impliquer pour la société* » analyse le délégué artistique. La politique sociétale³ est donc construite en lien étroit avec la municipalité dans le cadre de l'élaboration de la Charte de coopération culturelle.

Cette dernière détaille les principaux axes sociétaux déployés par l'orchestre qui s'inscrivent dans le cadre de fabrication de Lyon «Ville Durable» :

- **La ville équilibrée** à travers les actions menées au sein des quartiers prioritaires de la ville (QPV) : concerts en QPV, concerts au sein de structures de l'action sociale, projet DEMOS, etc.

³ Dans ce rapport, nous privilégions le terme « sociétal » au terme « d'actions culturelles » utilisé dans le vocabulaire des orchestres.

- **La ville d'égalité** à travers les actions menées pour rendre l'orchestre accessible à tous les publics : public en situation de handicap, public de l'action sociale, jeunes publics, etc.
- **La ville apprenante** à travers les nombreux projets menés à destination des scolaires et jeunes publics (concerts scolaires, répétitions et générales, propos d'avant concert, visites et ateliers, orchestres des jeunes, etc.)
- **La ville créative et innovante** à travers l'utilisation de ressources numériques dans les démarches et projets sociétaux (ex : concerts participatifs)
- **La ville solidaire** à travers les projets de médiation culturelle au sein de structures d'insertion

Comment ces axes s'incarnent-ils au sein de l'orchestre ?

Ancrage d'une mission sociétale à plusieurs niveaux

L'implication sociétale de l'orchestre est ancrée au sein de **son organisation** et de **sa programmation artistique**, permettant d'impulser un fort engagement sociétal.

En premier lieu, **l'organisation de l'Orchestre national de Lyon se caractérise par l'importance des effectifs dédiés aux actions culturelles** puisque quatre personnes composent ce service – incluant une coordinatrice du projet DEMOS.

« C'est un des premiers services d'actions culturelles à avoir été créé, durant les années 2000. Année après année, cette action s'est renforcée et s'est retrouvée ancrée au sein de l'organisation » souligne l'attaché pédagogique de l'orchestre.

L'équipe de l'action culturelle de l'orchestre est en charge de trois pans principaux d'actions :

- La coordination d'importants projets d'action culturelle (Demos, Chants de mars, etc.)
- La coordination des préparations musicales et propos d'avant-concert
- La programmation des concerts jeunes publics et scolaires

En second lieu, **l'intégration des actions culturelles au coeur de la programmation artistique** est un aspect marquant de l'ancrage des actions sociétales au coeur de la production artistique de l'orchestre.

A titre d'exemple, la programmation jeune public – tout comme les ciné concerts – est totalement intégrée dans la programmation globale détaillée sur le site internet de l'Auditorium. Cette intégration est le résultat d'une interaction constante entre les équipes artistiques et culturelles : « *nous sommes associés au comité artistique qui a lieu une fois par mois. On cadre donc ensemble la production à destination des jeunes publics* » précise l'attaché pédagogique.

Contributions sociétales majeures de l'orchestre

Nous analysons dans cette partie les effets des principales actions sociétales menées par l'Orchestre national de Lyon. Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, **le cadre analytique** que nous avons bâti pour mieux cerner les contributions sociétales des orchestres **(1)**.

Ensuite, nous mettons l'accent sur quelques **actions emblématiques de l'Orchestre national de Lyon** pour en cerner les effets sur les principales parties prenantes concernées **(2)**.

Cadre analytique

Suite à l'analyse des données disponibles sur les cinq orchestres étudiés, nous avons bâti un cadre analytique permettant d'appréhender simplement les effets des activités d'un orchestre sur son territoire et ses parties prenantes. En l'occurrence, nous distinguons les effets selon trois types d'activité menées par les orchestres : ***se produire, jouer pour*** et ***créer avec***.

SE PRODUIRE : LA PRODUCTION DE CONCERTS SYMPHONIQUES

Se produire fait référence au « cœur de métier » des orchestres : jouer dans des salles de spectacles afin de partager l'excellence artistique avec un public. Nous estimons que cette activité produit trois effets principaux :

1. Contribution à l'épanouissement des publics : à l'échelle individuelle, assister à un concert est une expérience à part entière : un espace de liberté qui se crée le temps d'une représentation, un moyen d'élargir son répertoire culturel et l'occasion de se retrouver entre proches.

2. Développement du dynamisme économique territorial : à l'échelle territoriale, les orchestres créent de la richesse, stimulent la vie économique des commerces riverains, créent de l'emploi et favorisent les collaborations entre acteurs culturels.

3. Renforcement du rayonnement et de l'attractivité territoriale : en tant qu'acteurs culturels importants d'un territoire, les orchestres sont un outil de promotion d'une ville, région ou culture locale. Ils sont un marqueur identitaire fort qui symbolise la richesse de la vie culturelle locale.

JOUER POUR : DÉVELOPPER L'ACCÈS AU PLUS GRAND NOMBRE

Jouer pour fait référence à la capacité des orchestres à jouer pour une large diversité de publics. Jouer pour le plus grand nombre, diversifier les publics, jouer hors les murs, etc. Toutes ces injonctions intégrées au sein des orchestres rivalisent de formats différents afin de proposer un maximum de représentations de qualité. Là encore, trois types d'effets ont émergé :

4. Développement de la sensibilité artistique des plus jeunes : en développant de nombreux formats de concerts auprès des publics scolaires et jeunes publics, les orchestres remplissent une mission de sensibilisation à la musique classique, un enjeu clé dans une perspective de renouvellement des publics.

5. Promotion d'un moment culturel auprès des publics « empêchés » : les nombreux concerts menés « hors les murs », les aménagements réalisés au sein des salles de spectacles pour faciliter l'accès aux publics empêchés

(et / ou précarisés) représentent un moment d'émotion propice à renforcer la confiance en soi des participants en leur montrant qu'eux aussi, peuvent accéder à des activités culturelles en toute légitimité.

6. Intégration de la musique dans la vie de tous les jours : démocratiser l'accès à la musique symphonique suppose de s'adapter aux cadres et rythmes de vie actuels. L'orchestre invente donc de nouveaux formats pour s'inscrire dans la cité et aller au contact des habitants sur son territoire.

CRÉER AVEC : OUVERTURE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE

Créer avec fait référence à deux éléments : premièrement, les orchestres développent de nombreuses initiatives utilisant les ateliers de création artistique comme levier de développement pour les jeunes et les publics fragilisés. Deuxièmement, ils représentent pour les amateurs et les professionnels une ressource mobilisable pour créer. Trois types d'effets ont été soulignés via cette étude :

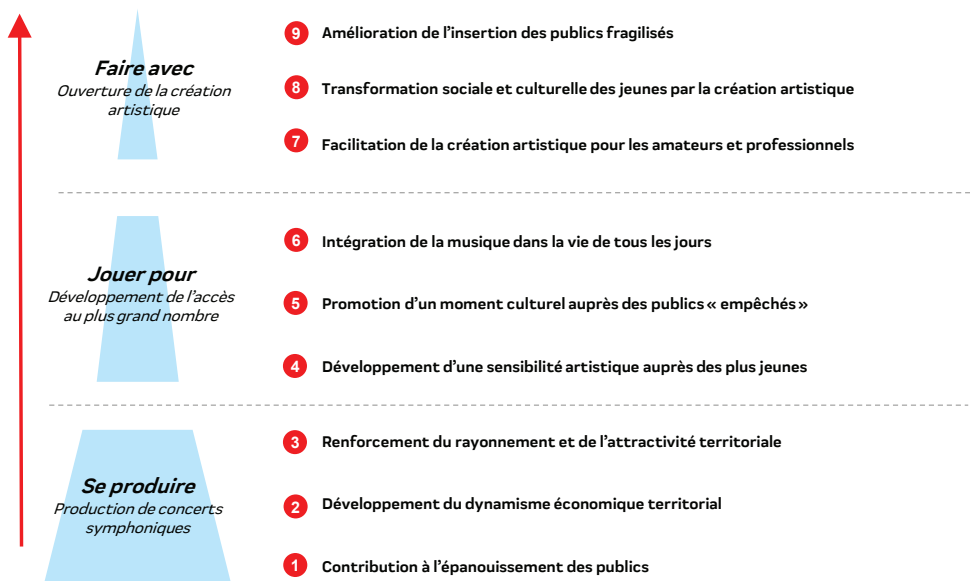
7. Facilitation de la création artistique pour les amateurs et les professionnels : loin d'être uniquement un lieu de production artistique, les orchestres sont des lieux de ressource permanents (cours pour musiciens amateurs, mise à disposition de studio d'enregistrement pour les professionnels, collaborations avec des musiciens en devenir, etc).

8. Transformation sociale et culturelle des jeunes par la création artistique : les activités de création artistique mises en place auprès des plus jeunes représentent bien plus qu'un apprentissage de la musique, il s'agit d'un moyen d'acquisition de compétences, de création de liens entre participants et cela contribue à renforcer la confiance en soi.

9. Amélioration de l'insertion des publics fragilisés : agissant en leviers d'apprentissage, les ateliers de création artistique sont une parenthèse bénéfique pour les publics fragilisés (détenus, personnes précaires, réfugiés, publics empêchés, etc.) qui reprennent confiance en eux et créent du lien autour d'une oeuvre collective.

La figure ci-dessous synthétise ces éléments d'analyse.

9 contributions sociétales des orchestres

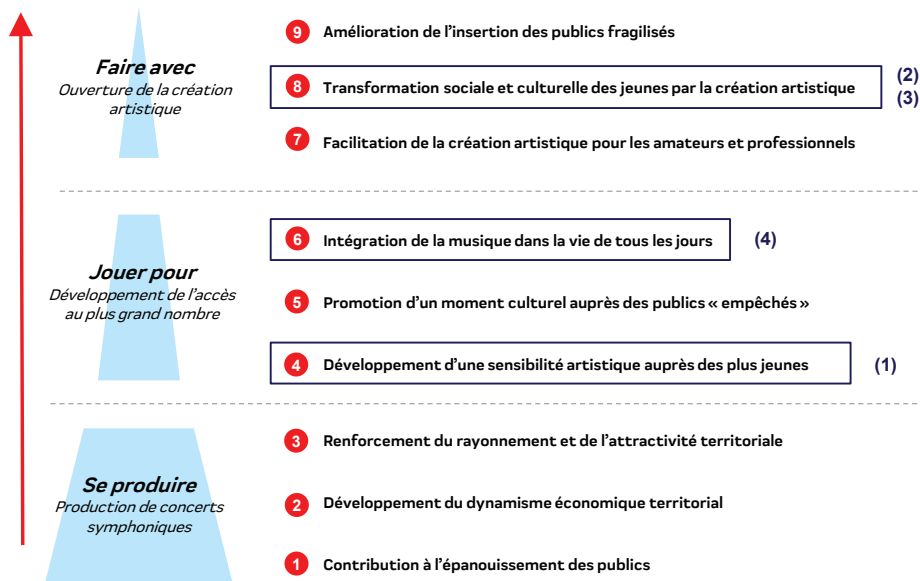


Si ce cadre analytique se veut exhaustif, recensant l'ensemble des effets d'un orchestre sur son territoire, nous avons fait le choix, dans la sous-partie suivante, de centrer notre propos sur quelques initiatives emblématiques de l'Orchestre national de Lyon.

Contributions sociétales majeures de l'orchestre

Tous les orchestres mettent en oeuvre les neuf contributions décrites ci-dessous. Nous avons choisi ici de mettre en exergue quatre types de contribution révélatrices du niveau d'implication sociétale de l'orchestre et de la diversité des actions menées : **(1) l'importance des concerts à destination des jeunes publics ; (2) les chantiers de la Création Musicale; (3) le programme DEMOS ; (4) Les nouveaux formats pour s'ancrer dans la cité.** Pour la clarté du propos, nous rappelons ci-dessous à quel niveau se situent ces contributions sur la pyramide de l'impact sociétal.

9 contributions sociétales des orchestres



1) L'importance de la programmation jeune public

« L'orchestre se caractérise par la grande richesse des actions menées auprès des jeunes publics » confie l'attaché pédagogique de l'équipe de l'action culturelle. Les chiffres de la saison 2015/2016 sont à ce titre particulièrement révélateurs :

- 7 837 enfants de moins de 12 ans ont été accueillis dans le cadre des concerts jeune-public réalisés.
- 12 537 élèves ont été accueillis dans le cadre des concerts scolaires en collaboration avec près de 154 écoles. À noter que 14% des écoles concernées se situent en QPV.

Au-delà de ces aspects quantitatifs, l'Orchestre national de Lyon se distingue par **la variété des formats** mis en place auprès des jeunes publics :

- **Des concerts dès 3 ans** : une variété de programmation est proposée afin de pouvoir viser un large panel d'enfants. A titre d'exemple, pour la saison 2018/2019, sont proposés pour les enfants de plus de 3 ans « Le carnaval de la petite taupe », pour les plus de 5 ans « Ernest et Célestine », « La première fois que je suis née » ou encore « Rythme et couleur » ; pour les plus de 7 ans, quatre performances sont aussi prévues. Chacune de ces représentations met à profit **un format qui se veut attractif et novateur** : « *ce type de représentations est pour nous un laboratoire de ce vers quoi peuvent tendre les concerts symphoniques* » souligne-t-on au sein de l'équipe action culturelle. A l'image de l'exemple que nous présentons ci-dessous, consacré à la réalisation d'un concert jeune public baptisé « Souffler n'est pas jouer », organisé en lien avec Sabine Quindou de l'émission « C'est pas sorcier », chaque concert jeune public est l'occasion de proposer de nouveaux formats, source de renouvellement pour l'orchestre ;
- **Des concerts scolaires riches et variés** : programmés sur le temps de l'école, ils sont spécialement conçus pour des tranches d'âges précises, de la maternelle au 3ème cycle. Les établissements scolaires sont amenés à candidater directement auprès de l'orchestre en sachant qu'une attention particulière est réservée aux inscriptions des établissements

en REP et REP + ainsi que des écoles issues des QPV⁴. Chaque concert est associé à des séances de préparation pédagogique destinées aux enseignants afin qu'ils puissent préparer la venue des élèves au concert. La place de concert est facturée 6€ par élève.



« Souffler n'est pas jouer », un concert interactif avec Sabine Quindou

En janvier 2017, dans le cadre de sa programmation jeune public, l'Orchestre national de Lyon a mis au point un concert pédagogique permettant au jeune public (à partir de 7 ans) de découvrir le fonctionnement des cuivres.

L'ensemble de cuivres et percussions de l'Orchestre national de Lyon était accompagné de Sabine Quindou, l'une des animatrices de la célèbre émission « C'est pas sorcier » durant une session d'une heure.

« Le concert se composait de 40 minutes de musique dans un premier temps et les 20 minutes restantes permettaient d'expliquer ce qui venait de se passer en faisant découvrir aux enfants la manière dont fonctionne les cuivres » explique l'attaché pédagogique.

Chaque spectateur se voyait remettre une embouchure afin d'expérimenter le fameux « buzz ». Cette édition a été un réel succès auprès du public et a fait des émules au sein de la communauté artistique puisque l'Orchestre national de France ainsi qu'une autre compagnie lyonnaise ont repris un format similaire en collaboration avec Sabine Quindou.

Que retirent les jeunes publics de ce type de concerts ?

Trois éléments émergent des entretiens réalisés :

⁴ D'après le mode d'emploi téléchargeable en ligne : <http://www.auditorium-lyon.com/Programmation-18-19/Concerts/Jeune-Public/Concerts-scolaires>

- **La découverte d'un genre artistique nouveau** : « *notamment pour les publics qui ne viennent pas de milieux sociaux favorisés, ils sont exposés à un nouveau style de musique, ils découvrent et apprennent quelque chose de nouveau* » confie à cet égard une musicienne interrogée.
- **La désacralisation du monde symphonique** : premièrement, les formats innovants et attractifs font évoluer l'image élitiste de ce registre musical. Deuxièmement, les concerts scolaires facilitent l'apprentissage des « codes » du concert afin de lever d'éventuelles appréhensions à l'idée de se rendre dans « *un lieu qui peut paraître intimidant vu de l'extérieur* » pour citer une musicienne ;
- **Un effet potentiel d'entraînement sur les proches** : « *lorsque l'on travaille sur la programmation jeune public, on essaie de présenter des formats propices à différents niveaux d'écoute, aussi bien pour les parents que pour les enfants* » soulignait l'attaché pédagogique de l'équipe de l'action culturelle révélant que ce type de concert est aussi un moyen d'attirer les parents pour assister aux concerts de l'Orchestre⁵.

2) Les Chantiers de la Création Musicale

« Les Chantiers de la Création Musicale sont symptomatiques de la manière dont nous travaillons à l'orchestre : c'est un projet partenarial, il place les jeunes au coeur du dispositif, c'est un dispositif créatif » souligne un membre de l'action culturelle au sein de l'orchestre.

Ce projet, **qui a été créé il y a 20 ans**, s'appuie sur un partenariat avec le conservatoire de Lyon (CRR), la ville de Lyon et la direction académique du Rhône. Il vise à amener les élèves à entrer dans le domaine de l'invention musicale et dans celui de l'interprétation à partir d'un travail avec un compositeur.

⁵ D'après l'étude de l'agence Aristat réalisée pour l'AFO en 2013-2014, 12% des adultes qui assistent à des concerts ont découvert l'orchestre par les enfants. Ce phénomène est baptisée « socialisation secondaire inversée »

Pour l'édition 2018/2019, **cent-cinquante enfants**, issus de trois écoles élémentaires de Lyon, sont à nouveau embarqués dans un processus de création musicale aux côtés d'un compositeur. Chaque semaine, les enfants participent dans leur école à un atelier de pratique animé par un musicien intervenant du CRR de Lyon : chanter, danser, se déplacer, écrire les paroles d'une chanson, stimuler sa créativité, construire finalement un spectacle de A à Z. L'Orchestre national de Lyon assume la responsabilité artistique du projet et la coordination globale de celui-ci. Un compositeur est sollicité pour écrire une partition pour chaque école qui sont accompagnés par un groupe de musiciens de l'Orchestre national de Lyon.

Ce cheminement musical aboutit en fin d'année à la création des trois oeuvres par les enfants et les musiciens de l'Orchestre national de Lyon. Deux concerts (une séance scolaire, une tout public) sont programmés le même jour par l'Auditorium-Orchestre national de Lyon.

«Les retours que l'on a des participants et leur famille sont très positifs» souligne-t-on au sein de l'orchestre. Trois effets principaux ont été mentionnés :

- **Le développement de la sensibilité artistique des enfants :**
« les jeunes développent une vraie sensibilité qui, on peut l'espérer, pourra s'avérer pérenne et s'appliquer à plein d'aspects artistiques : le chant, la danse, etc.»
- **La création de lien entre enfants :** *« on sent que ça crée du lien entre élèves, ça les pousse à s'aider et à collaborer ».*
- **Une estime de soi qui se renforce** et se manifeste par la satisfaction des enfants de parvenir à mener à bout un projet artistique :

« on sent que quand la représentation est terminée, ils sont fiers d'eux et contents d'avoir pu pousser l'action à son terme, malgré les difficultés rencontrées »⁶.

6 L'ensemble des citations évoquées ici proviennent d'une musicienne

3) Le programme DEMOS

Lancé initialement en Île-de-France (en 2010), le programme DEMOS vise à démocratiser l'accès à la musique classique par l'apprentissage en orchestre.

L'Orchestre national de Lyon s'est lancé dans le projet en 2017. L'orchestre DEMOS regroupe 120 enfants entre 7 et 8 ans issus d'écoles en REP (réseau d'éducation prioritaire) qui s'engagent pour une période de 3 ans. Il regroupe ainsi des élèves des communes de Bron, Décines, Givors, Lyon et Vaulx-en-Velin. Encadrés par des musiciens de l'orchestre et des travailleurs sociaux, ils apprennent la pratique d'un instrument et seront amenés à se produire en public.

Dans un premier temps, les enfants s'initient à la musique par le chant et la danse. L'apprentissage s'effectue par une appropriation corporelle. L'énergie musicale est intégrée d'emblée dans une relation au mouvement.

À l'issue de cette première étape et après plusieurs ateliers de découverte des instruments de l'orchestre, les enfants choisissent leur instrument au sein d'une même famille : les cordes, les bois, les cuivres. Chaque enfant se voit confier son instrument de musique. Il suit 4 heures de cours par semaine. Ces séances, encadrées par 2 musiciens et 1 professionnel du champ social, permettent aux enfants d'apprendre la musique par familles d'instruments avec des temps personnalisés par groupes de 2 à 3 enfants.

Les ateliers de pratique instrumentale ont débuté en janvier 2018. Toutes les six semaines, les enfants de l'Orchestre Démon Lyon Métropole répètent en orchestre dans différents lieux des territoires impliqués. Deux stages sont également proposés lors des vacances scolaires pour approfondir la pratique musicale.

Au cours d'un long entretien avec une travailleuse sociale impliquée dans le programme – à la municipalité de Décines – nous avons pu mettre en exergue les nombreux effets de ce dispositif, qu'ils concernent les enfants, leur famille ou encore les musiciens.

Concernant les enfants participants, **trois effets** principaux ont été mentionnés :

- **Le développement du savoir être et du savoir-faire :**

- **Développement de capacités cognitives :** *« pour certains enfants qui avaient des problèmes de motricité ou de diction, les psychomotriciens ou orthophonistes nous ont fait des retours très positifs. Par exemple, une élève avait des problèmes de motricité fine, n'étant pas capable de dessiner ou placer ses doigts correctement initialement. Après quelques mois de flûte traversière, elle avait fait des progrès énormes »*

- **Apprentissage de la musique :** *« les progrès qu'ils réalisent, via un apprentissage ludique sont tout simplement impressionnants »*

- **Un développement de la créativité :** *« Ça lève l'autocensure à la création. Certains créent chez eux et on les fait répéter en début de cours »*

- **Des vocations qui se créent :** *« On fait découvrir des professions et ça crée des vocations, on en a déjà un qui veut être chef d'orchestre plus tard ! »*

- **La création de lien social :**

- **Développement des échanges et de l'entraide entre jeunes :**

« Faut voir comme ils s'entraident ! Il n'y a pas de compétition entre les jeunes. On se met à deux pour réviser des notes et certaines partitions. On apprend des autres et on coopère, entre élèves mais aussi avec les adultes »

- **Développement de l'acceptation de l'autre :** *« on a différentes nationalités et cultures et les enfants échangent là-dessus. De forts liens se tissent, ils sont devenus copains, c'est le groupe DEMOS »*

- **Sortie de l'isolement** (pour les enfants qui ont du mal à sociabiliser) :

« les enfants qui étaient les plus isolés – qui pendant près de 3 mois n'ont pas trop échangé avec les autres – se sont maintenant rapprochés de tout le monde. Il n'y a plus d'isolement »

- **Un gain de confiance en soi tangible :**

- o **Une acceptation de son corps** et ce que l'on peut en faire : *« à travers des ateliers, on prend conscience de son corps et de ce qu'on peut en faire [ndr : les ateliers étaient basés initialement sur les sons qu'il est possible de produire avec son corps] et on s'accepte plus facilement »*

- o **Une estime de soi qui se renforce** (grâce aux progrès réalisés) : *« Les enfants voient les progrès qu'ils réalisent. On les félicite régulièrement à base de « tu progresses bien » et donc cela les fait gagner en confiance ».*

Les effets ne s'arrêtent pas au strict périmètre des enfants puisque les familles sont aussi directement touchées par le projet :

- Une implication dans le projet qui témoigne de leur contentement: *« on avait peur que certains parents – deux notamment – ne soient pas du tout investis mais quand ils ont vu les résultats du projet, ils étaient à fond et sont fortement impliqués ! »*
- Des liens qui se tissent entre parents : *« les parents apprennent à se connaître, font du covoiturage ensemble, etc. »*
- Une acculturation progressive au monde du symphonique : *« ils sont directement exposés à ce genre musical que ce soit à la maison quand leurs enfants répètent ou même quand ils viennent à certains ateliers ou à la représentation de fin d'année. On peut penser que cela fasse naître chez certains le germe de la musique symphonique »*

Enfin, **les effets sur les musiciens impliqués méritent d'être mentionnés** tant ils démontrent que le projet bénéficie à une grande diversité de parties-prenantes :

- **L'acquisition de compétences au contact des travailleurs sociaux :** par exemple, les musiciens apprennent à gérer un groupe spécifique aux côtés des travailleurs sociaux ;
- **Un enrichissement émotionnel fort pour les musiciens :** *« c'est une aventure collective pleine d'émotion : le prof de clarinette ne pouvait pas être là le soir du concert, il a fait un Skype avant la représentation. « Benjamin nous a fait un Skype » ont hurlé les enfants. Pour lui, c'était*

important d'être présent »;

- **La découverte de nouveaux environnements qui peuvent favoriser la prise de conscience** : la secrétaire générale de l'orchestre soulignait à cet effet que « *les musiciens s'ouvrent à un autre monde via ce projet* » en côtoyant des enfants de différents milieux sociaux ainsi que le monde de l'action sociale.

4) Les nouveaux formats pour s'ancrer dans la cité

La secrétaire générale de l'Orchestre soulignait lors de nos échanges la «*capacité de l'orchestre à créer et imaginer des choses nouvelles*» notamment en «*imaginant des nouveaux formats de concerts qui s'ancrent dans la vie du territoire comme des concerts expresso ou des concerts after work*».

Force est de constater que, parmi le panel d'orchestres étudiés, l'Orchestre national de Lyon est l'un de ceux qui développent la plus large **variété de formats** (et de collaborations) pour s'inscrire dans la vie de sa ville et son territoire.

Cette inscription dans la cité se manifeste par la participation de l'orchestre à une variété d'événements qui rythment la vie de la métropole : Fête des lumières, Nuits sonores, Festival d'Ambronay, Fête de la musique, Festival Jazz à Vienne, ciné-concert en lien avec l'Institut Lumière etc. Cette forte implication traduit toute la densité des partenaires culturels de l'orchestre.

Au-delà de ce type de collaborations, **la capacité de l'orchestre à créer des nouveaux formats accessibles à son environnement proche** – les habitants et employés du quartier Part-Dieu – **est révélatrice de sa volonté d'ancrage dans la cité**. Citons trois exemples de formats innovants :

- **Concert Expresso** : durant 55 minutes, à 12h30 ou à 15h, l'orchestre organise des concerts permettant au public de profiter d'une oeuvre pour 10 €. Ce choix d'horaires doit permettre aux employés du quartier de la Part-Dieu de profiter de leur pause déjeuner pour écouter un concert ;

- **Concert Afterwork** : le vendredi à partir de 18h, un format est proposé pour les personnes sortant du travail. A titre d'exemple, la première édition proposait un *before* à partir de 18h avec une thématique *cocktail* dans une ambiance *électro-jungle* où les spectateurs pouvaient découvrir des boissons créées spécialement pour la soirée et goûter à des saveurs exotiques. A partir de 19h, un concert autour de Haydn et Schumann a été interprété par les musiciens de l'Orchestre national de Lyon sous la direction de Christian Zacharias, chef émérite de nombreux orchestres en Europe et aux États-Unis.
- **L'Atelier Sonore** : mis en place en 2018, l'Atelier Sonore propose de nombreux formats d'ateliers au coeur de la Part-Dieu structurés en quatre thèmes :

o **S'éveiller** : à destination d'enfants de 3 mois à 7 ans, il s'agit d'ateliers qui permettent une découverte sensorielle de la musique pour les plus petits et une sensibilisation aux différents instruments de l'orchestre pour les plus grands.

o **Découvrir** : à destination d'enfants de 7 à 11 ans, des séances d'une heure sont mises en place pour favoriser la découverte ludique d'une famille d'instrument (percussions et violon).

o **Pratiquer** : à destination des adultes, des ateliers sont organisés sur la pause déjeuner pour faire l'expérience de la musique en groupe dans une ambiance conviviale.

o **Apprendre** : à destination des adultes, ce type d'ateliers d'une durée de 2h est conçu pour les mélomanes souhaitant approfondir leurs connaissances de la musique. Histoire de la musique, théorie musicale, analyse et écriture font partie des thèmes abordés.

Avant d'évoquer les marqueurs identitaires de l'orchestre, rappelons que les actions que nous avons mises en exergue ne représentent qu'**une petite partie de la variété des actions réalisées**. En l'occurrence, nous n'avons retenu que les actions évoquées spontanément par nos interlocuteurs, internes ou externes à l'orchestre.

Les marqueurs identitaires de l'orchestre

En tant qu'acteur sociétal, qu'est-ce qui distingue l'orchestre par rapport à d'autres acteurs culturels ? C'est la question que nous avons posée aux interlocuteurs externes.

Au-delà de la perception unanimement partagée d'un orchestre **fortement engagé en matière d'actions sociétales**, quatre éléments centraux émergent :

- **Sa réactivité** : la capacité de mobilisation rapide de l'orchestre sur les sujets sociétaux a été soulignée par l'ensemble des interlocuteurs. L'adjoint au maire de Lyon en charge de la culture, relève par exemple que « *pour la fête de la musique, la mobilisation de l'orchestre a été particulièrement rapide, ce qui est d'autant plus marquant pour un ensemble d'une telle taille !* ».
- **Son excellence artistique** : évoqué spontanément par les différents interlocuteurs interrogés, le niveau artistique de l'orchestre lui « *confère un rayonnement national et international qui mérite d'être souligné* » confie le directeur général adjoint des services culture, patrimoine, ville étudiante à la mairie de Lyon. Cette excellence artistique est particulièrement valorisée tant elle participe à l'attractivité du territoire, à l'intérieur comme à l'extérieur de ses frontières. « *Pour les habitants de Lyon, disposer d'un acteur culturel d'un tel niveau concourt à enrichir une vie culturelle déjà fournie. De même, visiteurs et touristes se déplacent* ».

pour assister aux représentations⁷ » explique l'adjoint au maire de Lyon en charge de la culture. « L'orchestre donne une image positive de la ville de Lyon à chaque fois qu'il se déplace à l'étranger, c'est un ambassadeur de choix » ajoute-t-il.

- **Son éclectisme** : « *c'est le lieu de toutes les musiques, du baroque au contemporain* » note le directeur général adjoint des services culture, patrimoine, ville étudiante à la mairie de Lyon. Comme le souligne la directrice générale de l'orchestre, cette richesse se traduit dans la diversité des collaborations de l'orchestre : « *on peut avoir des collaborations artistiques assez larges, des ciné-concerts, des projets avec l'institut lumière, des week-ends thématiques avec un festival de musique électronique, le champ des possibles ne cesse de grandir* ». Force est de constater que les partenaires culturels de l'orchestre sont nombreux et très divers tout comme les productions artistiques réalisées au sein de l'Auditorium : en 2015-2016, 10% des productions étaient des ciné-concerts, 8% de la musique de chambre et des récitals, 5% des concerts d'orgue, 4% des concerts de jazz, 8% correspondent à des concerts de formations invitées.
- **Son adaptabilité** : « *c'est un orchestre qui est assez flexible pour jouer à 104 musiciens comme en petit groupe selon les événements* » note l'adjoint au maire de Lyon en charge de la culture, mettant en avant la souplesse de l'orchestre pour s'adapter aux exigences des actions menées. Cette flexibilité se retrouve dans la capacité de l'orchestre à se réinventer grâce à de nouveaux formats, comme évoqué en détail entre les pages 18 et 28.

7 Comme évoqué précédemment (partie 2. Eléments de contexte), près d'un quart du public de l'orchestre ne vit pas dans la métropole de Lyon.

Les clés pour renforcer son impact

Quels sont les facteurs clés de succès qui permettent à l'Orchestre national de Lyon d'assurer la qualité de leurs actions et par conséquent de créer de l'impact sur les territoires ?

DIFFÉRENTES LEÇONS PEUVENT ÊTRE TIRÉES DU MODÈLE DE L'ORCHESTRE NATIONAL DE LYON :

1. L'importance « d'éviter le saupoudrage » : « *notre approche est de s'engager pleinement sur quelques projets ciblés en y mettant les moyens plutôt que démultiplier des actions sans cohérence* » souligne la secrétaire générale de l'orchestre. Un membre de l'équipe de l'action culturelle explique la manière dont cette vision se décline opérationnellement : « *Lorsque l'on construit des actions, on va essayer de les ancrer dans la durée, de manière poussée et en concordance avec les envies et les compétences de nos musiciens. Quand on lance de nouvelles initiatives – à destination des bébés, pour jouer en hôpital – on va former nos musiciens, on va s'entourer des bonnes expertises pour pouvoir être capable de mener ces opérations dans la durée* ». Cette volonté de nourrir l'action sociétale de l'orchestre, à travers des **initiatives structurantes** s'inscrivant sur le long terme, est révélatrice de l'approche de l'Orchestre national de Lyon : « *l'implication d'un orchestre dans un projet de fond comme Démos montre à quel point nous sommes attachés à des initiatives de grande ampleur* » évoque la directrice générale de l'orchestre.

2. La défense de l'excellence artistique comme fil rouge pour les initiatives sociétales : en interne comme en externe, les interlocuteurs soulignent l'importance de l'excellence pour obtenir l'adhésion des musiciens et la satisfaction des publics. Ils sont convaincus que l'exigence est capitale pour assurer le succès des initiatives : « *Lorsque l'on joue pour des jeunes publics, c'est important que tous les musiciens se donnent à fond pour créer l'enthousiasme* » souligne l'attaché pédagogique de l'orchestre.

3. L'importance de l'étroite collaboration entre l'artistique et les équipes de l'action culturelle : développé p 12-13 de ce rapport, l'exemple lyonnais est intéressant : pour assurer un échange constant, les équipes de l'action culturelle sont régulièrement associées au comité art. Ces échanges formels favorisent l'ancrage des sujets sociétaux au coeur de l'organisation de l'orchestre.

4. L'utilisation de la salle de concert comme un lieu ressource pour son territoire : « *le fait de posséder notre propre salle de concert permet de mobiliser autour de nous* » note la directrice générale. Force est de constater que la diversité des formats mis en place par l'orchestre récemment – l'Atelier Sonore, les concerts *After-work*, les concerts *Expresso* – incarne cette volonté d'utiliser la salle de concert comme un lieu ouvert sur son environnement proche et accessible pour le plus grand nombre. Dans cet esprit, le directeur général adjoint des services culture, patrimoine, vie étudiante de la ville de Lyon notait que ces nombreuses initiatives « *permettent de montrer que c'est un lieu qui vit avec son temps, ouvert à tous les publics* ».

Ces éléments ne doivent pas occulter qu'il reste encore de nombreux axes de développement à investiguer dans le futur.

CINQ AXES PRINCIPAUX ONT ÉTÉ ÉVOQUÉS PAR NOS INTERLOCUTEURS ⁸ :

- 1. Moderniser sa communication** : de nombreux interlocuteurs soulignent la nécessité de moderniser la communication de l'orchestre afin que cette dernière retranscrive l'état d'esprit novateur des initiatives menées. « *C'est vrai qu'il y a encore du travail à mener pour que notre communication soit à l'image du renouveau permanent qu'on essaie d'instaurer via les nouveaux formats que l'on met en place* » déclare une personne interrogée en interne ;
- 2. Poursuivre le travail entamé pour faire évoluer les formats** : comme évoqué précédemment, l'orchestre rivalise d'ingéniosité vis-à-vis des jeunes publics – mais pas seulement – pour créer des formats attractifs. « *Un tel effort doit pouvoir s'étendre aux adultes et notamment à la population des 25-40 ans qui sont moins nombreux à venir à l'orchestre* » soulignait un salarié de l'orchestre.

⁸ Chacun de ces éléments a été évoqué par au moins deux interlocuteurs interrogés

- 3. S'assurer de la formation constante des musiciens** : facteur clé de succès des initiatives sociétales, l'importance de la formation a été soulignée par une grande variété d'interlocuteurs en interne – dont les musiciens eux-mêmes. C'est un moyen de rassurer les musiciens sur la pertinence de leur intervention et d'assurer la qualité des évènements réalisés. Les marges de progrès existent encore de l'aveu de certains interlocuteurs internes : *« par exemple, quand on prend un projet comme les Chantiers de la Création Musicale, il pourrait être pertinent de former les musiciens à la pratique de l'improvisation qui est nécessaire pour assurer la fluidité d'un tel projet »*⁹.
- 4. Poursuivre l'ouverture de l'orchestre sur son environnement proche** : là encore, les formats décrits entre les pages 18 et 28 (concert Espresso, concert *Afterwork*, atelier sonore) révèlent une ouverture réelle de l'orchestre sur laquelle capitaliser et qui doit encore pouvoir être renforcée de l'avis de certains acteurs externes rencontrés. Un élu déclare ainsi : *« on peut aller encore plus loin et faire évoluer l'Auditorium vers un esprit « Tiers Lieu » qui peut en faire un vrai lieu de vie pour les lyonnais, pas seulement le temps des représentations et des ateliers »*.
- 5. Poursuivre les actions « hors les murs » pour se rapprocher des publics** : *« pour certains habitants de Lyon et plus largement de la région, l'orchestre peut paraître un peu loin de leur vie »* déclarait une élue interrogée. A cet égard, certains interlocuteurs suggèrent l'importance de multiplier les initiatives dans *« des salles qui sont plus proches des nouveaux publics que l'on souhaite viser, chez les jeunes notamment »*¹⁰.

9 Echange avec un interlocuteur interne à l'orchestre

10 Echange avec un interlocuteur interne à l'orchestre

Conclusion

Cette étude propose une première cartographie, qui se veut à la fois simple et exhaustive, qui a pour vocation de rendre plus lisibles et visibles **les composantes du rôle sociétal des orchestres et la diversité des effets** qui peuvent en découler. Reste aujourd'hui à aller plus loin dans la mesure de la fréquence et de l'ampleur de ces effets selon les actions déployées.

Les orchestres disposent d'une base solide sur laquelle s'appuyer : ils mènent, comme nous l'avons montré, **une grande diversité d'activités à impact**. Ils disposent d'une variété de **partenaires opérationnels satisfaits** de leurs actions et qui seront, sans nul doute, prêts à les appuyer dans cette démarche d'évaluation d'impact. Ils possèdent en interne, au travers de leur équipe d'action culturelle, **des personnels de qualité** qui se projettent avec facilité sur les enjeux sociétaux. A ce titre, la richesse des **données qualitatives** que nous avons pu collecter en échangeant avec les orchestres souligne une forte capacité de suivi de leur part.

D'un point de vue quantitatif, en revanche, force est de constater qu'aujourd'hui, les données de suivi dont disposent les orchestres se cantonnent en général à des indicateurs de réalisation (nombre d'actions réalisées, nombre de spectateurs ayant assisté à des représentations, nombre de spectateurs jeunes publics, etc.). **Disposer d'indicateurs de résultat** (par exemple : pourcentage de jeunes publics s'impliquant dans l'apprentissage de la musique suite à un concert ; nombre de détenus qui ont développé des compétences propices à leur insertion suite à une session d'ateliers, etc.) est **la prochaine étape pour que les orchestres suivent les effets de leurs actions et puissent en rendre compte**.

KIMSO



S'intéresser à son impact social ou sociétal, c'est se poser la question du «so what ?»:

qu'est-ce que mon action change pour ses bénéficiaires et ses autres parties prenantes ?

Via ses activités de conseil, d'évaluation et de formation, KIMSO accompagne les organisations désireuses d'améliorer et de valoriser leur impact. Leurs clients sont des entreprises, des fondations, des associations, des financeurs publics ou privés, qui cherchent à répondre à des enjeux de société. Ils interviennent à différents stades d'un projet, de l'expérimentation au changement d'échelle.

KIMSO mobilise des méthodes qualitatives, quantitatives et monétaires pour comprendre et mesurer les changements produits par les actions menées. Ils intègrent aussi une dimension d'analyse stratégique pour mettre en lumière les leviers permettant de démultiplier cet impact.

KIMSO

57, rue des Francs-Bourgeois 75004 Paris
contact@kimso.fr

Emeline Stievenart, Directrice associée

Christophe Sanchez, Consultant sénior

Benjamin Peron, Analyste

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES ORCHESTRES



L'Association Française des Orchestres est l'organisation professionnelle des orchestres en France, créée à l'initiative des orchestres permanents avec le soutien de la DGCA – Ministère de la Culture en 2000.

Observatoire de la profession, l'AFO organise la collecte et le partage d'informations relatives à l'activité des orchestres membres. Centre de ressources, elle accompagne les orchestres sur des questions communes dans tous les domaines de leur activité : études, publications, stages de formation. Porte-parole de la profession, l'AFO contribue à la définition des politiques culturelles et à la coopération internationale : rencontres thématiques, manifestations, enquêtes, etc. Elle anime le Réseau Européen des orchestres. L'association est membre des organisations européennes Pearle et Culture Action Europe.

Association Française des Orchestres

24, rue Philippe de Girard 75010 Paris -France

tél : 01 42 80 26 27

www.france-orchestres.com

Philippe Fanjas, Directeur

Clémence Quesnel, Adjointe au directeur

Zoé Garry, Chargée de communication



Orchestres membres : Orchestre de Picardie - Orchestre *Victor Hugo* Franche-Comté - Orchestre national Bordeaux Aquitaine - Orchestre Régional Normandie - Orchestre de Cannes - Orchestre des Pays de Savoie - Orchestre d'Auvergne - Orchestre Dijon Bourgogne - Les Musiciens du Louvre - Orchestre national de Lille - Orchestre de l'Opéra de Limoges - Auditorium Orchestre national de Lyon - Orchestre des lauréats du Conservatoire / CNSMD de Lyon - Orchestre Philharmonique de Marseille - Orchestre national de Metz - Opéra Orchestre national Montpellier Occitanie - Orchestre Symphonique de Mulhouse - Orchestre symphonique et lyrique de Nancy - Les Siècles - Orchestre national des Pays de la Loire - Ensemble intercontemporain - Orchestre de la Garde Républicaine - Orchestre de chambre de Paris - Orchestre de Paris - Orchestre des lauréats du Conservatoire / CNSMD de Paris - Orchestre Français des Jeunes - Orchestre national de France - Orchestre Philharmonique de Radio France - Orchestre de Pau Pays de Béarn - Orchestre de Chambre Nouvelle Aquitaine - Orchestre Symphonique de Bretagne - Orchestre de l'Opéra de Rouen Normandie - Orchestre Philharmonique de Strasbourg - Orchestre Symphonique de l'Opéra de Toulon - Orchestre national du Capitole de Toulouse - Orchestre de chambre de Toulouse - Orchestre Symphonique Région Centre Val de Loire-Tours - Orquestra Simfonica de Barcelona i Nacional de Catalunya - Orchestre Philharmonique du Luxembourg - Orchestre Philharmonique de Monte-Carlo



EDITEURS

Association Française des Orchestres – AFO

24, rue Philippe de Girard
75010 Paris

KIMSO

57, rue des Francs-Bourgeois
75004 Paris



Identité visuelle : Jaune Sardine
© Association Française des Orchestres

Dépôt légal : Mars 2019
ISBN : 978-2-901262-02-2

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).



CONTACTS

AUDITORIUM - ORCHESTRE NATIONAL DE LYON

Aline Sam Giao, directrice générale
aline.sam-giao@mairie-lyon.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DES ORCHESTRES

Philippe Fanjas, directeur
phfanjas@france-orchestres.com
01 42 80 26 27

KIMSO

Emeline Stievenart, directrice associée
estievenart@kimso.fr