

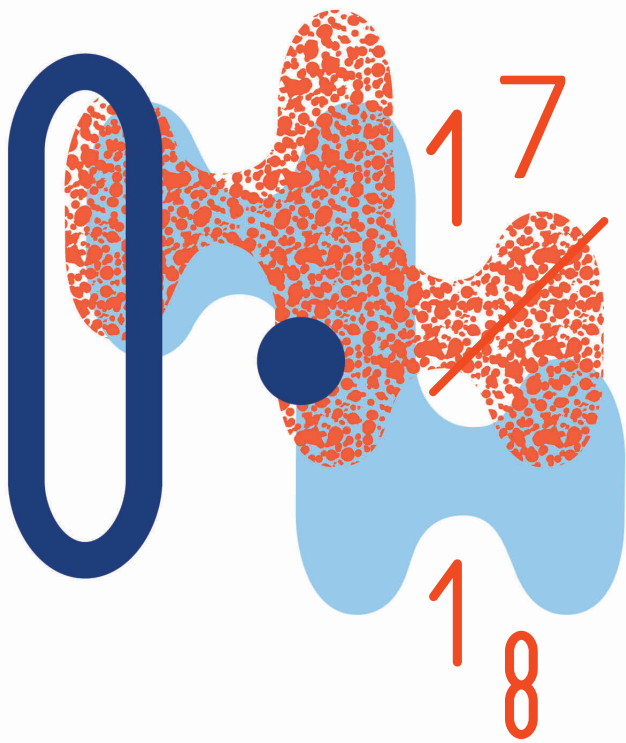
RÉSEAU

OBSERVATOIRE

FORMATION

INTERNATIONAL

ÉVÈNEMENT



LE RÔLE SOCIÉTAL DES ORCHESTRES

Orchestre national de Lille - 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 Lille	p 8
3. Vision du rôle sociétal de l'orchestre	p 10
- La mission de l'orchestre, entre héritage et nouvelles attentes ...	p 10
- La vision du rôle sociétal en actes	p 11
4. Contributions sociétales majeures de l'orchestre	p 13
- Cadre analytique	p 13
- Exemples de contributions sociétales de l'orchestre	p 17
- Effets de ces actions pour les musiciens	p 23
5. Marqueurs identitaires de l'orchestre	p 25
6. Les clés pour renforcer son impact	p 27
Conclusion	p 29

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'Île-de-France
5. Orchestre symphonique de Bretagne

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

- La moitié avec des personnels de l'orchestre : personnel administratif, technique et musiciens ;
- La moitié avec des partenaires externes à 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 Lille 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 Lille :** nous présentons l'orchestre, sa structure et ses principaux chiffres clés.
- 3. La vision du rôle sociétal de l'Orchestre national de Lille :** 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 :** après avoir présenté un cadre d'analyse complet des contributions des orchestres, nous mettons en lumière quelques initiatives sociétales emblématiques de l'orchestre, sur son territoire.
- 5. Les marqueurs identitaires de l'orchestre à :** nous présentons les principaux éléments constitutifs de l'identité de l'orchestre en tant qu'acteur sociétal de la région Hauts-de-France.
- 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 axes de développement préconisés pour le futur.

Méthodologie de travail

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

- 7 personnes en interne dont deux musiciens
- 5 personnes en externe dont deux représentants de collectivités territoriales

Organisation	Nom	Prénom	Fonction
Internes			
Orchestre national de Lille	Abraham	Ghislain	Intervenant pédagogique
Orchestre national de Lille	Bou	François	Directeur général
Orchestre national de Lille	Sinacori	Fabio	Délégué artistique
Orchestre national de Lille	De Visscher	Charlotte	Responsable des relations publiques et du mécénat
Orchestre national de Lille	Pailot	Francis	Responsable de la diffusion
Orchestre national de Lille	Robino	Gregorio	Violoncelle solo
Orchestre national de Lille	Vindrios	Cécile	Alto
Externes			
Ecole St Expéry de Linselle	Botta	Edith	Institutrice
Ville de Lille	Ceugnart	Thomas	Directeur des arts du spectacle
Métropole européenne de Lille (MEL)	Chambrier	Virginie	Cheffe de projet – Direction de la Culture
Centre social des 3 Villes - HEM	Debouvere	Jean-Luc	Responsable du centre social
Mission locale de Lille (Crédits Loisirs)	Vanpeene	Anne	Responsable de l'action Crédits Loisirs
Conseil régional des Hauts-de-France	Mamelin	Jocelyne	Directrice adjointe à l'action culturelle

Liste des personnes interrogées

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

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

- **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) grâce à 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 Lille

L'Orchestre national de Lille a été fondé en 1975. C'est un orchestre qui trouve son origine dans la dissolution d'un orchestre radiophonique régional, l'orchestre philharmonique de l'ORTF de Lille, repris alors par Jean-Claude Casadesu pour en faire un orchestre qui joue « partout et pour tous ». Depuis 1980, l'orchestre est « national » et fait partie des plus grandes formations professionnelles de France, avec une centaine de musiciens permanents aujourd'hui. Son effectif lui donne d'ailleurs accès à un registre ambitieux comme la « Symphonie des Mille », jouée en novembre 2018 à l'occasion d'un cycle Mahler.

L'Orchestre national de Lille dispose d'une salle où il est en résidence, l'Auditorium du Nouveau Siècle. Néanmoins, il est amené à jouer plus de 30% de sa saison hors les murs et notamment en région Hauts-de-France. La charte de coopération culturelle signée avec la Région comprend un impératif de diffusion sur l'ensemble du territoire, restant fidèle à l'objectif initial de l'orchestre de jouer « partout et pour tous ».

La programmation se veut résolument moderne et ambitieuse depuis l'arrivée du nouveau directeur musical. D'un côté, elle souhaite mettre en avant des œuvres exigeantes, telles que les symphonies de Mahler, mais elle s'ouvre aussi à des formats nouveaux, comme le ciné-concert, ou encore des concerts pendant lesquels le public est amené à interagir via son smartphone (nous l'évoquons en détail dans la partie 4.2). La programmation comprend aussi des œuvres du grand répertoire symphonique traditionnel (et notamment tous les grands compositeurs russes, des œuvres de Vivaldi, Mozart, Schubert).

François Bou est directeur général de l'orchestre depuis 2014. Il a rejoint l'Orchestre national de Lille après plusieurs années passées à Barcelone et à Londres, mais avait déjà travaillé à l'orchestre en tant que délégué artistique. Le directeur musical en est Alexandre Bloch, jeune chef d'orchestre qui a pris la suite de Jean-Claude Casadesus en 2016. Ce nouveau chef insuffle de nouvelles initiatives ambitieuses depuis son arrivée, en lien avec la direction générale.

L'Orchestre national de Lille est majoritairement financé par la région Hauts-de-France, qui est son principal partenaire public. Mais il est aussi soutenu par l'Etat via la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles), ainsi que par la Métropole européenne de Lille et par la Ville de Lille. En outre, des mécènes privés contribuent au fonctionnement et aux actions culturelles de l'orchestre, grâce notamment à un club d'entreprises mécènes, *Arpège*, ainsi qu'à un club de particuliers, le *Cercle de l'Orchestre national de Lille*.

Pour la saison 2017-2018, l'Orchestre national de Lille a réuni pour l'ensemble de ces concerts 134 200 spectateurs, dont 82 400 pour ses seuls concerts symphoniques. Parmi eux, l'orchestre compte plus de 3 000 abonnés.

Vision du rôle sociétal de l'orchestre

La mission de l'orchestre, entre héritage et nouvelles attentes

L'Orchestre national de Lille a une longue histoire. Fondé par Jean-Claude Casadesus qui souhaitait « jouer partout et pour tous », cette volonté de diffuser la musique symphonique au plus grand nombre se trouve toujours « inscrite dans l'ADN de l'orchestre », comme l'ont rappelé plusieurs de nos interlocuteurs. Cet héritage est clairement identifié comme l'épine dorsale de l'orchestre, comme la raison principale de son engagement et de sa volonté d'innover dans ses formats de diffusion.

Mais l'Orchestre national de Lille est aussi, comme les orchestres rencontrés, soumis aux différentes logiques du financement public. Ainsi, la Charte de coopération culturelle, élaborée par l'orchestre avec ses partenaires publics, définit un cadre et des objectifs sociétaux à l'orchestre, notamment en matière de rayonnement sur les territoires de la région. C'est là une tendance nationale : les financeurs publics émettent aujourd'hui de nouvelles attentes vis-à-vis des grandes institutions culturelles, de plus en plus explicites et formalisées.

Comment conjuguer alors à la fois cet héritage et ces nouvelles attentes ? La vision du rôle sociétal de l'orchestre se traduit par un triple enjeu pour le directeur général de l'orchestre national de Lille.

Dans un premier temps, il s'agit de répondre à **un enjeu de citoyenneté**. En effet, il considère que « *la musique est un vecteur de valeurs universelles, qui doivent être transmises à tout le monde* ». Ainsi, il est du devoir de l'orchestre de construire son action afin de faire découvrir la musique symphonique au plus grand nombre, et notamment aux jeunes, dans la mesure où elle véhicule des valeurs utiles à la vie en société.

Un deuxième enjeu concerne **la sensibilisation et l'accessibilité**. Le directeur général rappelle l'importance de mettre en œuvre des programmes à destination de publics qui ne seraient « a priori » pas les publics de l'orchestre. Cela passe donc par des actions envers les jeunes, mais aussi des actions à destination des publics dits « empêchés », c'est-à-dire le milieu carcéral, le handicap et le milieu hospitalier. À travers cet aspect, l'objectif de l'orchestre est donc à la fois de sensibiliser ces publics à la musique, mais aussi de contribuer à les inclure dans la société.

Enfin, un troisième enjeu est exprimé par le directeur général, qui est un enjeu d'engagement dans la société. En effet, à la manière d'une entreprise qui s'engagerait dans une démarche RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise, soit l'idée que l'entreprise a vis-à-vis de la société une responsabilité concernant ses actions), l'Orchestre national de Lille voit son rôle sociétal dans une perspective de responsabilité vis-à-vis du territoire, comme une sorte de contrepartie du financement public reçu. Ainsi, l'orchestre s'engage dans de nombreux programmes d'insertion, d'éducation à l'instar du projet *Démos* que nous détaillerons par la suite.

La vision du rôle sociétal en actes

L'action sociétale et culturelle de l'orchestre se décline en deux grands volets: les actions éducatives et les actions à destination des publics « empêchés ».

Les actions éducatives comprennent l'ensemble des dispositifs mis en place par l'orchestre dans le cadre de la politique culturelle liée à l'éducation. Elles rassemblent donc l'ensemble des actions à destination des scolaires particulièrement et des jeunes de manière plus générale, des politiques

tarifaires avantageuses (tarifs réduits pour les jeunes) aux actions plus complètes d'accompagnement d'une classe dans un projet complet de création et d'interprétation.

Enfin, les actions à destination des publics « empêchés » regroupent les dispositifs dont les bénéficiaires sont des publics dits « empêchés » au sens du ministère de la Culture et concernent donc trois secteurs bien identifiés : le handicap, le milieu carcéral et le milieu hospitalier.

Comment s'organise l'orchestre pour mener à bien ces projets ?

L'orchestre dispose de trois salariés qui supervisent les actions sociétales de l'orchestre. Le responsable de la diffusion répartit les concerts et actions culturelles hors les murs de la saison culturelle à venir, dans toute la région Hauts-de-France. La responsable des relations publiques et du mécénat fait le lien entre les publics, aussi divers soient-ils, à travers l'organisation des différentes actions culturelles. Enfin, dans le cadre de l'action éducative de l'orchestre, le responsable pédagogique organise les interventions des musiciens dans les classes ou prépare les classes au concert.

Contributions sociétales majeures de l'orchestre

Nous analysons dans cette partie les effets des principales actions sociétales menées par l'Orchestre national de Lille. Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, **le cadre analytique** que nous avons bâti pour mieux cerner les contributions sociétales des orchestres. Ensuite, nous mettons l'accent sur **quelques actions emblématiques** de l'Orchestre national de Lille pour en cerner les effets sur les principales parties prenantes concernées. Enfin, nous analysons **ce que ce type d'actions apporte aux musiciens**, principaux acteurs de l'implication sociétale de l'orchestre.

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 vie de la cité et aller au contact des habitants sur son territoire.

CRÉER AVEC : DÉVELOPPER L'ACCÈS AU PLUS GRAND NOMBRE

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 :

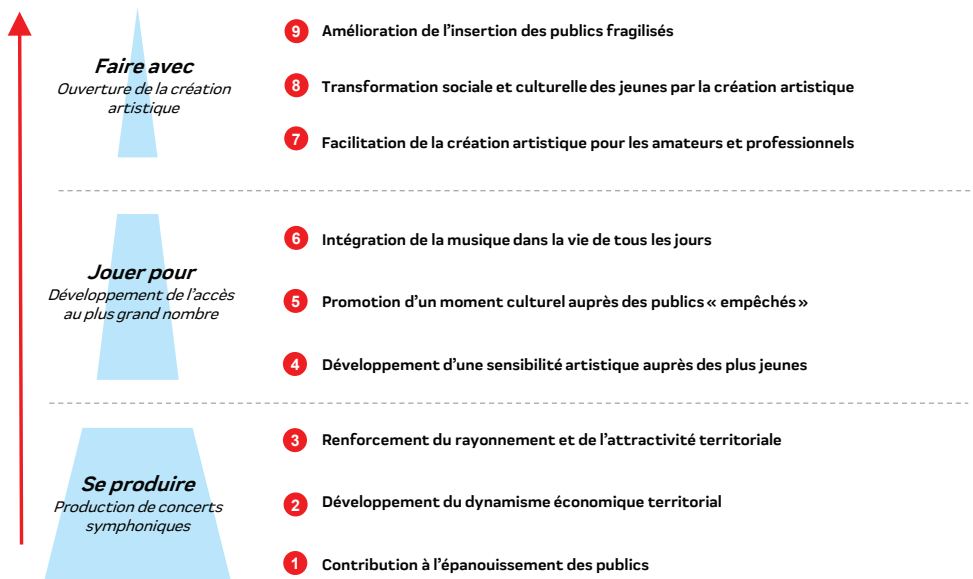
7. Facilitation de la création artistique pour les amateurs et les professionnels : loin d'être uniquement un lieu de production artistique, les orchestres sont des lieux de ressource permanents (cours pour musiciens amateurs, mise à disposition de studio d'enregistrement pour les professionnels, collaborations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

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

9 contributions sociétales des orchestres

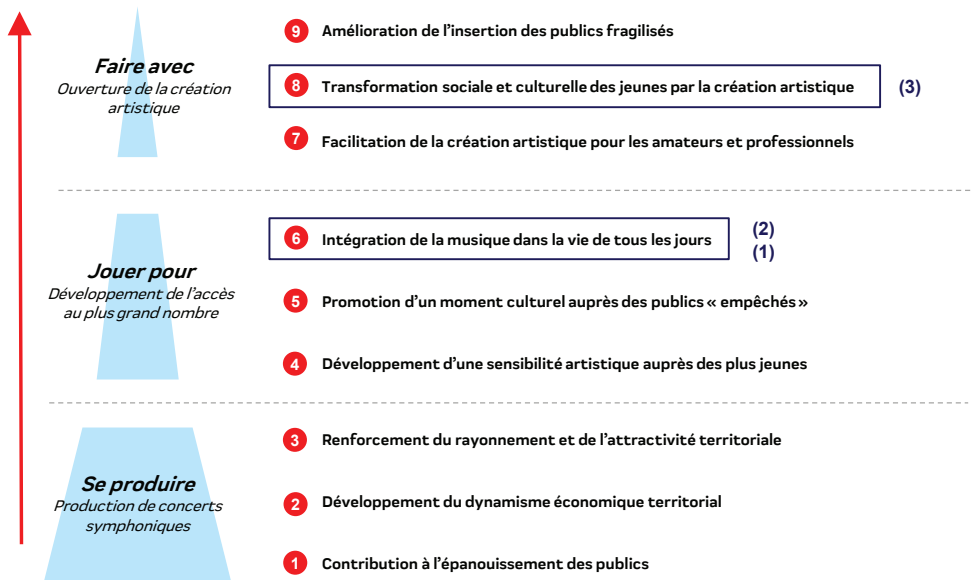


Si ce cadre analytique se veut exhaustif, recensant l'ensemble des effets d'un orchestre sur son territoire, nous avons fait le choix, dans la sous-partie suivante, de centrer notre propos sur quelques initiatives emblématiques de l'Orchestre national de Lille.

Contributions sociétales majeures de l'orchestre

Nous avons ainsi décidé de mettre en exergue trois types d'actions révélatrices du niveau d'implication sociétale de l'orchestre et de la diversité des actions menées : **de nouveaux formats destinés à rendre la musique symphonique plus accessible (1)** ; **Les actions de diffusion dans les territoires (2)** ; **Le projet Demos et l'impact qu'il a auprès des jeunes (3).** 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) Des formats d'avant-garde pour faire découvrir la musique symphonique à tous

L'Orchestre national de Lille fait preuve d'un réel volontarisme dans sa démarche d'ouvrir les portes de l'orchestre à tout le monde et de rendre accessible une musique et une pratique culturelle dont l'image auprès du grand public peut être parfois élitiste.

L'arrivée du nouveau directeur musical et chef d'orchestre semble notamment avoir insufflé une nouvelle dynamique dans la manière de concevoir le programme de l'orchestre. C'est d'ailleurs ce que nous ont affirmé les deux musiciens que nous avons interrogés, mais aussi la responsable des relations avec les publics : *« on veut sensibiliser les gens au concert dès leur naissance, et quelle que soit leur origine »*.

À ce titre, l'orchestre propose **de nombreux formats qui sortent des sentiers battus**, comme par exemple des concerts « flash » sur le temps de la pause déjeuner, des « afterworks » – des concerts par des petites formations en début de soirée – ou encore des rencontres informelles entre le public et les artistes, notamment les compositeurs en résidence au sein de l'orchestre. Nous nous proposerons ici de revenir dans le détail sur trois de ces formats et de présenter leurs effets.

Un premier format particulièrement original a été évoqué à plusieurs reprises dans le discours de nos interlocuteurs : **le concert Smartphony**. Le projet est à la fois simple et ambitieux : c'est un concert pendant lequel le smartphone est un instrument de médiation entre le public et l'orchestre. Ainsi, pendant la première partie du concert, le public est invité à télécharger une application spécifique. Celle-ci permet de répondre au quizz qui est proposé, ou encore à modifier en temps réel le tempo ou le volume de l'orchestre. Dans la seconde moitié du concert, les téléphones sont éteints et l'oeuvre (Le Sacre du Printemps de Stravinsky) écoutée avec attention. Le projet a été particulièrement bien reçu. La presse a salué l'initiative, qui a amené à l'Auditorium du Nouveau Siècle un grand nombre de personnes qui n'étaient jamais venues, et notamment des jeunes. Ce sont ainsi 1450 spectateurs qui sont venus participer puis assister au concert. C'est donc une formidable opportunité pour l'orchestre, d'une part, de renouveler ses publics, mais aussi de réinventer les supports artistiques traditionnels en faisant de l'outil numérique un relai de la musique symphonique. Cette innovation des

supports, notamment numériques, illustre les réflexions entamées par l'orchestre sur la manière de renouveler le public et de moderniser son image, sans dévoyer sa mission d'excellence artistique.

Citons également les ciné-concerts, avec notamment les concerts *Star Wars*. Face à une demande des publics traditionnels de l'orchestre, mais aussi de ceux qui en sont plus éloignés, l'orchestre propose des concerts qui accompagnent la projection d'un film. Ces concerts, à l'Auditorium du Nouveau Siècle, garantissent une qualité acoustique de haut niveau pour une expérience esthétique hors du commun. Pour l'orchestre, ils sont une occasion de participer ainsi au renouvellement des publics. C'est aussi une manière de s'ouvrir à de nouvelles formes de concerts, très populaires et d'ancrer l'orchestre dans la cité.

Une réflexion est également engagée sur les formats de concerts et sur la place de l'orchestre et de la musique dans la vie quotidienne des publics. L'arrivée d'une nouvelle offre d'ateliers et de concerts a un impact positif en termes de diversité de public. Ainsi, l'Orchestre national de Lille propose dans ses murs des séances de méditation et de sophrologie à destination des femmes enceintes. Le dispositif est guidé par un sophrologue certifié et secondé par un musicien de l'orchestre, qui accompagne l'atelier en douceur et en musique. On observe la venue d'un nouveau public. L'intégration régulière de cet atelier à la saison de l'orchestre attire des personnes qui ne seraient peut-être pas venus (ou pas aussi régulièrement) dans la maison de l'orchestre.

Par ces actions, il s'agit en définitive de « désacraliser » une pratique culturelle. Amener un nouveau public à faire ses premiers pas dans l'auditorium, c'est contribuer à conduire ce public aux concerts symphoniques plus « traditionnels ».

2) la diffusion de l'orchestre sur le territoire

L'Orchestre national de Lille exerce une **véritable mission de diffusion géographique** dans la région des Hauts-de-France. Ce rôle est étroitement lié à la place de financeur principal qu'occupe la Région dans le budget de l'orchestre. La charte de coopération culturelle signée entre l'orchestre et ses partenaires publics (parmi lesquelles figurent la Région, mais aussi la métropole lilloise, la Ville de Lille ou encore le département du Nord) précise ainsi qu'au moins 30% des concerts de l'orchestre doivent être joués en dehors de la métropole lilloise, dans les territoires régionaux. Ainsi, elle a mis en place différents outils de rayonnement sur le territoire.

Cette stratégie passe d'abord par un responsable de la diffusion qui travaille à plein temps sur cette mission. Celui-ci est le relai de la volonté qui est celle de l'orchestre depuis ses origines : « *aller jouer partout où on peut être reçus* ». Ce fort volontarisme présente parfois une vraie difficulté d'ordre logistique : dans ce cadre, l'orchestre se produit dans des structures peu adaptées comme des gymnases ou des salles des fêtes, ce qui désoriente de temps à autre les musiciens : « *ça leur fait drôle de jouer dans un gymnase, mais ça les confronte aussi à une autre réalité et ils sont assez volontaires* », ajoute le responsable de la diffusion. La venue en région s'organise en plusieurs étapes :

- L'Orchestre national de Lille conçoit sa saison en y intégrant des programmes destinés à être joués en dehors de l'auditorium, à des moments précis de l'année et avec, parfois, une adaptation des œuvres musicales interprétées.
- Les villes ou les collectivités ont alors l'opportunité, d'accueillir l'orchestre. Le prix de l'orchestre reflète le volontarisme de la politique de diffusion : il est forfaitaire, quel que soit le format du concert ou quelle que soit la commune commanditaire. En outre, il est bien en-dessous du coût réel d'un tel déplacement pour l'orchestre.
- La commune ne prend en charge que la mise à disposition de la salle et de l'équipe technique qui s'occupe des lumières et de la logistique.

L'Orchestre prolonge cet engagement dans le cadre d'un programme de la Métropole européenne de Lille appelé *Les Belles Sorties*, détaillé dans l'encadré ci-dessous.



Les Belles Sorties

Les Belles Sorties sont un programme de la métropole de Lille (MEL) qui permet à 63 communes de moins de 15 000 habitants de recevoir sur leur territoire l'une des grandes structures culturelles de l'agglomération lilloise (l'Opéra de Lille, Centre national chorégraphique de Roubaix). Ces spectacles sont proposés gratuitement ou presque (les tarifs ne dépassent jamais 5€ par place).

L'Orchestre national de Lille participe à ce programme, en jouant chaque saison 4 à 6 spectacles dans le cadre des *Belles Sorties*, ce qui s'inscrit dans sa volonté forte de jouer hors les murs et de rayonner sur le territoire de la métropole et celui de la région Hauts-de-France.

Source : Programme 2018- 2019 de l'Orchestre national de Lille, programme culturel de la MEL.

Le responsable de la diffusion de l'orchestre souligne l'importance que revêt pour une commune un passage de l'orchestre : « *C'est sûr que pour une petite commune, on représente parfois la moitié du budget culturel annuel. Mais d'un autre côté, on voit tout de suite qu'on crée l'événement* ».

Les musiciens partagent d'ailleurs cet avis : « *ça fait vraiment plaisir de voir qu'on est très attendus, de voir toute un village réuni juste pour nous. On sent qu'on est vraiment utiles* » rajoute l'un des musiciens.

La diffusion de l'orchestre sur un vaste territoire permet donc de toucher des publics qui ne se seraient pas déplacés jusqu'à lui¹. Pour ces publics, la musique constitue ainsi un moment de pause dans leur vie quotidienne, leur procure un sentiment esthétique fort, lié à la fois à l'œuvre écoutée et à la spécificité du moment, générateur d'émotions. Un concert de l'orchestre est aussi une manière pour les spectateurs d'enrichir leur culture personnelle, mais également de créer et d'entretenir un lien social, en se rendant au concert avec leur famille, leurs amis ou leurs collègues.

3) Le projet *Démos*

Parmi les nombreuses actions sociétales menées, le projet *Démos* est porteur de nombreux effets et impacts sur ses bénéficiaires. Lancé par la Philharmonie de Paris en 2010, il consiste à rassembler plusieurs dizaines d'enfants de 7 à 12 ans, issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville, plusieurs fois par semaine et pendant trois années consécutives, afin de leur apprendre un instrument au sein d'un orchestre. L'Orchestre national de Lille est l'un des coordinateurs du projet pour la région Hauts-de-France et à ce titre, il anime un orchestre *Démos* sur le territoire de la métropole européenne lilloise et avec des enfants des communes d'Armentières, Faches-Thumesnil, Hem, Lille, Marcq-en-Baroeul, Mons-en-Baroeul, Roubaix, Villeneuve d'Ascq et Wattrelos. Au total, ce sont près de 115 enfants, issus de quartiers relevant de la politique de la ville, qui se sont vus confier un instrument de musique. Ils participent à des ateliers bihebdomadaires, accompagnés par des musiciens, des danseurs et des chefs de chœur professionnels. Chaque année, la saison se clôture par un concert dirigé par Alexandre Bloch, chef de l'Orchestre *Démos* Métropole Européenne de Lille. En juin 2018, il s'est tenu au Nouveau-Siècle à l'occasion de la Fête de la musique. Les enfants sont également invités à participer à un week-end *Démos* à la Philharmonie de Paris.

¹ L'essentiel de cette analyse est tirée de nos entretiens, mais surtout de l'étude « *Quand le public en cache un autre* » - Une étude de l'agence Aristat pour l'AFO en 2013-2014

Si nous n'avons pas pu interroger directement de représentant du projet Démos à l'Orchestre national de Lille, les nombreux bénéfices du projet sont documentés² et, à ce titre, il faut mentionner trois types d'effet :

- **Le développement des savoir-être et savoir-faire** : ce type de projet facilite l'apprentissage de la musique, agit sur le développement des capacités cognitives des élèves et permet de développer leur créativité.
- **La création de lien social** : le fait de collaborer durant trois ans avec un même groupe permet de développer les liens, de favoriser l'entraide, l'empathie et l'apprentissage entre pairs.
- **Le gain de confiance en soi** : les enfants, à travers les nombreux progrès qu'ils réalisent au fur et à mesure des années, prennent confiance en eux, ce qui profite à d'autres champs d'activité que l'apprentissage musical.

Effets de ces actions pour les musiciens

Jusqu'à présent, notre propos s'est centré principalement sur les publics cibles des différentes actions sociétales menées. Pour autant, il ne faut pas oublier les musiciens, bénéficiaires directs de ce type d'actions et représentant les deux tiers de l'effectif artistique de l'orchestre.

Qu'apportent ces actions aux musiciens qui y sont associés ?

² Voir notamment la note de l'Institut Montaigne : « Première évaluation des impacts des orchestres à l'école », 2010

Quatre éléments principaux émergent des entretiens que nous avons pu mener avec eux :

- 1. Un enrichissement émotionnel** : pour les musiciens, ces actions sont l'occasion de vivre des moments forts, autour d'émotions inédites et fédératrices. Cela les rapproche par ailleurs du public : *« en prison, on rencontre souvent des publics très peu calmes et on sent tout de suite que la musique apaise. Ils ont le sourire, ça crée une proximité. Dans ces moments, on se sent vraiment utiles et c'est une vraie expérience humaine »* confie à cet égard une musicienne.
- 2. Un sentiment d'utilité sociale** : ces actions donnent aux musiciens un sentiment d'utilité au sein de la société en dehors de leur rôle d'instrumentiste : *« quand les enfants s'intéressent, disent qu'ils veulent s'inscrire en conservatoire, forcément, on se dit qu'on a rempli notre rôle »* souligne un musicien à propos des actions menées dans les écoles.
- 3. Un changement de regard sur « certains mondes »** : les rencontres avec des nouveaux publics (jeunes, personnes en situation de fragilité, détenus, etc) suscitées par ces actions, permettent de changer de regard sur des environnements qui leur étaient inconnus jusqu'à présent : *« Les détenus ont une vraie sensibilité artistique comme tout le monde »* se réjouit un musicien.
- 4. Une possibilité de « s'engager dans la cité »** : pour les musiciens, c'est aussi un moyen de s'engager de manière individuelle pour la société et pour leur territoire, tout en ayant un véritable impact. C'est ce que défend l'un des musiciens interrogés : *« derrière ça finalement il y a une vision politique, et je trouve ça bien qu'on nous pousse à nous engager en tant qu'artistes »*.

Enfin, notons que l'intérêt de ce type d'actions ne s'exprime pas uniquement à titre individuel puisqu'elles contribuent aussi à **renforcer la cohésion** au sein de l'orchestre : *« c'est aussi un vecteur de cohésion dans l'orchestre, on découvre nos collègues autrement »* soulignait une musicienne.

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. Trois éléments principaux émergent.

1. L'Orchestre national de Lille entreprend ses actions sociétales et culturelles avec **une grande implication**. C'est l'un des points très souvent cité par les partenaires extérieurs, très satisfaits de travailler avec l'orchestre. Ils soulignent tous la grande attention avec laquelle sont menés les projets : « *Tout est fait pour que ça se passe bien, les bus étaient pris en charge, ce qui était très bien parce que c'est difficile d'avoir des budgets. On avait même un petit goûter pour les enfants. Ça n'a l'air de rien, mais ça veut quand même dire que l'orchestre pense à tout et s'implique dans l'accueil des enfants* » relate une institutrice d'une classe visitée plusieurs fois par l'orchestre.
2. **La diversité des actions** est également l'une des caractéristiques fortes des projets sociétaux de l'orchestre. C'est un point très apprécié des partenaires et des publics. La responsable des relations publiques et des partenariats le confirme : « *On les sensibilise dès la naissance et on les accompagne. On veut vraiment être là à tout moment de la vie des gens* ». L'objectif de l'orchestre est donc évidemment d'accueillir un large éventail de publics différents. Pour cela, il met en oeuvre, à la fois une grande diversité des formats mais aussi la plus large diffusion possible de ces actions sur les territoires.

3. Le professionnalisme a été identifié par les partenaires externes mais aussi, de manière unanime, par les musiciens et le personnel administratif de l'Orchestre national de Lille, comme une condition nécessaire du succès de l'orchestre dans sa démarche sociétale. C'est bel et bien parce que l'orchestre est avant tout une formation musicale d'excellence qu'il peut entreprendre des actions culturelles et sociétales d'une grande qualité. C'est ce que souligne la cheffe de projet à la direction de la Culture de la métropole européenne lilloise : « *Avec Alexandre Bloch, on n'a pas pris n'importe qui et on a une vraie qualité qui est au rendez-vous. Ça rend les actions culturelles beaucoup plus efficaces, aussi* ». Les partenaires externes identifient le fort impact de ces dispositifs à la qualité artistique des musiciens ainsi qu'à la volonté de la partager avec tous les publics, indistinctement.

Les clés pour renforcer son impact

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

A minima, trois leçons peuvent être tirées du modèle de l'Orchestre national de Lille :

- 1. L'importance de l'excellence artistique quelle que soit l'action menée:** comme évoqué précédemment, l'importance de placer l'excellence artistique au sein de chaque projet mené est défendue pour différentes raisons. D'une part, pour la direction générale, il s'agit de rappeler que la musique est au coeur de ce qui fait l'orchestre : *«il ne faut pas renverser le lien. C'est la production artistique qui justifie notre engagement sociétal»* affirme le directeur général de l'orchestre. Les musiciens de l'orchestre semblent abonder dans ce sens : « c'est quand même mieux d'arriver à un concert en ayant préparé et en jouant à fond. Et c'est beaucoup plus motivant pour nous ». Cette excellence artistique semble donc bien être, à la fois, responsable de la qualité des actions, mais aussi de l'implication des musiciens.
- 2. La nécessité d'un dialogue constant entre les équipes artistiques et de l'action culturelle :** largement mentionné en interne, l'échange régulier entre les équipes en charge des actions sociétales et la direction artistique est un gage de cohérence des actions menées. Il permet aussi « d'embarquer » plus simplement les musiciens qui voient dans ces actions sociétales une continuation de l'artistique et non une simple action périphérique *« qu'il faut faire parce qu'on doit le faire »* analyse un musicien interrogé.

3. La nécessité de s'appuyer sur des structures relais de l'action sociale : *« on s'appuie beaucoup sur l'expertise d'associations locales, de centres sociaux. C'est un moyen de vraiment être en phase avec les besoins du territoire »*, nous indiquait le directeur général. Quelles que soient les actions, l'Orchestre national de Lille cherche à s'appuyer sur des partenaires possédant déjà une expertise afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins que ces partenaires ont déjà identifiés.

Ces éléments ne doivent pas occulter qu'il reste encore des zones de développement à investiguer à l'avenir. Deux principales perspectives ont été évoquées par nos interlocuteurs :

- **Redoubler de moyens sur les interventions pédagogiques :** les interlocuteurs soulignent que l'impact des concerts est le plus fort auprès des jeunes, dès lors que ces derniers sont préparés par une intervention dédiée. Cela a été souligné notamment par l'institutrice que nous avons interrogée : *« le fait de voir les musiciens, les instruments, qui viennent à eux, c'est très touchant pour les enfants. C'est là qu'ils sont le plus intéressés »*. Mais c'est aussi une difficulté qui a pu être évoquée en interne, avec notamment la réallocation d'un poste autrefois consacré à ces interventions pédagogiques. Le champ géographique de celles-ci a ainsi été réduit à la métropole lilloise.
- **Continuer à diversifier les publics :** qu'il s'agisse des entretiens réalisés en interne ou en externe, les interlocuteurs s'accordent sur l'apport de la musique pour tout type de public, notamment les publics fragilisés. Par conséquent, la volonté de diversifier encore les bénéficiaires des actions de l'Orchestre national de Lille a été soulignée par de nombreuses personnes : *« on ne va pas dans les hôpitaux et ça pourrait être très fort pour nous et pour les malades »*, raconte une musicienne. C'est aussi ce qu'entreprend l'orchestre avec tous les nouveaux formats qu'il propose et qui contribuent à cette diversification des publics.

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 au plan national 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 : Fin Avril 2019
ISBN : 978-2-901262-04-6

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

ORCHESTRE NATIONAL DE LILLE

François Bou, directeur général
fbou@on-lille.com

ASSOCIATION FRANÇAISE DES ORCHESTRES

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

KIMSO

Emeline Stievenart, directrice associée
estievenart@kimso.fr