CORNEILLE

le magazine des partenaires
de l'Opéra de Rouen Normandie

06

juillet 2023

Opéra, le juste prix

OPÉRA
DE ROUEN
NORMANDIE

Théâtre lyrique d'intérêt national

CORNEILLE

le magazine des partenaires de l'Opéra de Rouen Normandie.
juillet 2023

OPÉRA DE ROUEN NORMANDIE
7, rue du Docteur Rambert 76000 Rouen – Administration 02 35 98 50 98 – www.opéraderouen.fr
Directeur de la publication **Loïc Lachenal** Conception éditoriale et rédaction **Agence Sabir**
Conception graphique et réalisation **Belleville**
En couverture © **Chloé Cahurel**

Photographies sommaire Lucy Leung / édito Caroline Doutre / p.6 Caroline Doutre, Marion Kerno, Julien Benhamou / p.7 Christophe Urbain / p.8 et p.9 D.R. / p. 10 Bruno Philippe : Clément Vayssières / Jérôme Bouttilier : Studio Harcourt / p.12 Marion Kerno / p.13 Lucy Leung / p.14 1.2.3. Cité Cap / p.15 Marwan Belaid / p.16 Marion Kerno / p.18 Christophe Urbain / p. 20 D.R. / p.21 et p.22 Christophe Urbain / p.23 Marion Kerno / p. 24 et p.25 Christophe Urbain / p.26 D.R. / p.27 Christophe Urbain / p.28 D.R. / p.29 et p.31 Christophe Urbain / p.32 Rémi Robert.

L'Opéra de Rouen Normandie est un Établissement public de coopération culturelle financé par la Région Normandie, le Ministère de la Culture - DRAC Normandie et la Métropole Rouen Normandie.

RÉGION NORMANDIE

MINISTÈRE DE LA CULTURE
Liberté Égalité Fraternité

métropole ROUENNORMANDIE

06
TABLEAU DE BORD

08
EN COUVERTURE
DEUX VOIX POUR PENSER L'OPÉRA DE DEMAIN

10
LA PAROLE AUX ARTISTES

12
AGORA
UN OPÉRA AU SERVICE DE TOUS LES NORMANDS

16
CAHIER CENTRAL
LA CRÉATION D'UN OPÉRA UNE AVENTURE AU LONG COURS

30
GRAND FORMAT
UN MOTEUR POUR LE VAISSEAU ROUENNAIS

« Je crois pouvoir le dire, l'Opéra a aujourd'hui un rôle de locomotive économique. »

Loïc Lachenal,
Directeur
de l'Opéra de
Rouen Normandie

Est-ce tabou de parler d'argent dans le monde de l'opéra aujourd'hui ?

Au contraire, on en parle tous les jours dans un lieu comme le nôtre ! Déjà parce qu'il s'agit aussi d'argent public, c'est-à-dire l'argent des citoyens, et que nous assumons pleinement la responsabilité que cela crée. Aussi, parce que l'on sait bien que l'ambition de ce que l'on pourra créer artistiquement, tout comme la qualité des échanges que nous pouvons avoir avec nos partenaires en Normandie, dépend largement de notre capacité à anticiper, à savoir réagir, en somme à bien gérer les moyens qui nous sont alloués. On sait que l'opéra a un certain coût, mais la véritable question est de savoir ce que cet investissement rapporte, en termes de retombées économiques, d'attractivité territoriale, de dynamisme culturel. Je ne suis pas contre ce débat, posons-le en regardant tous ses contours et en toute transparence !

Sur un plan économique justement, quelles sont les interactions de l'Opéra avec les acteurs économiques rouennais et normands ?

Cela fait partie des éléments qui sont largement minorés aujourd'hui, et pourtant que rares sont les acteurs économiques qui ont autant d'impact pour un territoire, aussi structurant pour le marché de l'emploi local. Je crois pouvoir le dire, l'Opéra a aujourd'hui un rôle de locomotive économique. Pour les commerces de bouche et les restaurateurs à Rouen et partout où nos artistes se produisent ; pour les hébergeurs, hôteliers comme loueurs particuliers, qui accueillent tout à la fois les artistes que nous produisons et les touristes culturels ; pour les autres acteurs culturels, par la multiplication des coproductions avec nos établissements voisins comme par l'établissement de partenariats étroits avec des fournisseurs, des partenaires et des commerces culturels à l'image du lien tissé avec l'Armitière.

Finalement, les opéras seraient une « source à solutions » contre les déserts culturels ?

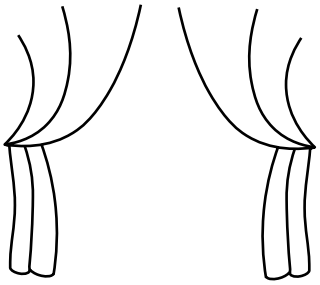
Nous avons la chance à Rouen de bénéficier du soutien durable de la collectivité régionale, ce qui n'est pas si commun pour un opéra. Cela nous conforte dans une vraie culture de proximité, dans cette envie de partir à la rencontre de tous les habitants, des quartiers péri-urbains jusqu'aux communes plus rurales qui ne bénéficient pas toujours d'infrastructures culturelles permanentes. Notre mandat est clair : pas un normand, pas une normande ne doit pouvoir penser que la musique classique et lyrique ne serait pas pour lui ou pour elle ! Depuis les murs du Théâtre des Arts, notre point d'attache principal, nos chanteurs et notre orchestre sillonnent toute la région. Nous organisons en moyenne 70 évènements hors les murs chaque année, et chaque date est l'occasion d'une vraie fête, qui bénéficie d'ailleurs à l'économie locale.

Un Opéra sobre, des équipes engagées

Dans un contexte où les coûts de l'Opéra sont scrutés, décortiqués, épluchés, pour être inlassablement rationalisés, il nous faut marteler sa raison d'être, revenir au cœur d'action de l'Opéra, à sa façon de se mettre au service des arts, des citoyens et du territoire. Et lorsque l'on se penche sur la réalité du fonctionnement de notre maison, un trait de caractère se dessine : une inventivité sans relâche, pour offrir incessamment un service public ambitieux et pour tous.

Par rapport à la moyenne nationale composée des opéras en région

+ 33 % de représentations
+ 47 % de spectateurs sur les spectacles payants

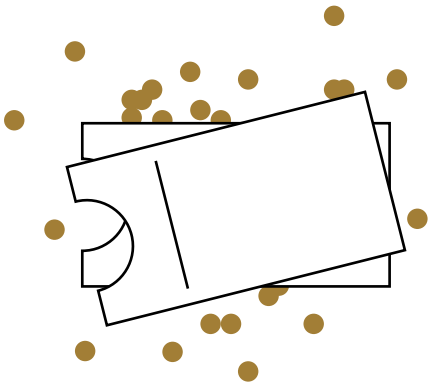


+ 7,2 % de recettes propres
(notamment en billetterie, ventes et mécénat)

- de 14 % de subventions
(ce qui équivaut à 1,72 millions d'euros)

- de 18 % de salariés
(en équivalent temps plein)

Un engagement tenace au service de ses spectateurs et de son territoire



61 % des billets sont achetés par des habitants de la Métropole. Chaque année, c'est l'équivalent de **11 %** de la population totale du territoire qui se rend à l'Opéra pour un spectacle.

340 entreprises et commerçants-relais du territoire de la Métropole sont partenaires de l'Opéra de Rouen Normandie. **L'Opéra génère + 4,7 millions d'euros d'impact économique** direct sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie.

19 702 enfants de la Métropole ont bénéficié d'actions pédagogiques de l'Opéra pendant la saison 2021-2022, soit l'équivalent de **23 % des moins de 15 ans** vivant sur le territoire.

50 % des concerts joués en Région Normandie

DEUX VOIX POUR PENSER L'OPÉRA DE DEMAIN

À l'heure où la notion d'ambition semble ne plus pouvoir résonner avec le service public pour tous, tant les contraintes budgétaires pèsent sur le quotidien des établissements qui en ont la charge, *Corneille* est parti à la rencontre de deux spécialistes aux regards aguerris, Jean-Philippe Thiellay, Président du Centre national de la musique, et François Lévêque, Professeur d'économie de la concurrence à Mines PSL. Un échange éloigné des idées reçues qui circulent sur le sujet, au cours duquel ils partagent leur analyse sans vernis sur le secteur.

Jean-Philippe Thiellay

Peut-on parler d'un modèle français de financement public de l'opéra ?

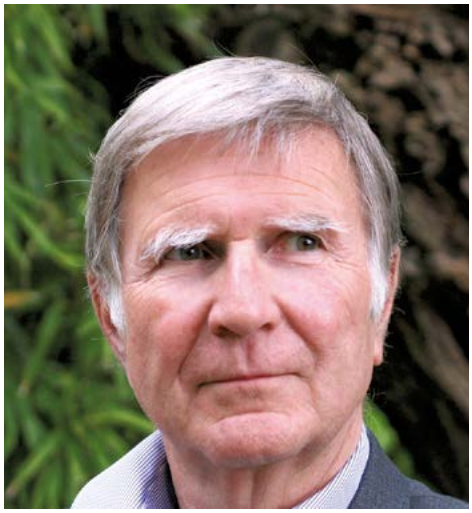
J-P Thiellay : Du point de vue du modèle de financement, il n'y a pas véritablement de spécificité hexagonale, au moins en ce qui concerne la part des aides publiques : où que l'on soit et de tout temps, c'est l'intervention de la puissance publique qui a permis à cet art d'éclore et de prospérer. Auparavant, les princes, la monarchie et la cassette royale, aujourd'hui, l'Etat, les collectivités locales : voilà ceux qui ressortent au premier rang parmi les financeurs des maisons d'opéra dans notre pays. Ailleurs, et notamment dans les pays anglo-saxons, le dispositif est aujourd'hui différent, porté par de puissantes incitations fiscales au mécénat. Mais les exonérations fiscales sont aussi de la dépense publique, ce que l'on a trop tendance à oublier. Si l'on devait viser une particularité française, c'est sans doute la décentralisation en matière culturelle et le rôle très important des collectivités territoriales, dont les communes, historiquement : sur un même territoire, les financements croisés entre acteurs publics sont la plupart du temps la règle, d'où l'importance d'un dialogue continu pour éviter les tensions.

Depuis une quinzaine d'années, les maisons d'art lyrique doivent à la fois assumer de nouvelles missions et composer avec des budgets plus contraints. Comment ce modèle peut-il se renouveler ?

J-P. T. : Il y a quelques années, un professeur de management américain, Peter Ferdinand Drucker a écrit qu'il n'y avait pas de job plus compliqué que de diriger un opéra, et je partage son avis ! Restons donc humbles et prudents. Ceci étant, je porte une double conviction. D'abord, il ne faut absolument pas réduire la voilure et revenir à des décennies en arrière, en renonçant aux spectacles hors les murs, au développement digital, aux actions pédagogiques. Il est au contraire essentiel, existentiel même, de préparer le public de demain. À nous de convaincre nos concitoyens et nos élus qu'il est opportun de continuer à investir dans l'opéra, en mettant en valeur ce que ces maisons apportent au territoire, bien au-delà du cercle des passionnés du genre. Ensuite, je suis convaincu qu'il faut maintenir le niveau de production, une véritable richesse pour la création, sans renoncer à l'excellence, tout en accentuant les efforts de mutualisation, en jouant plus collectif. En un mot, ne pas faire moins d'opéra, mais faire différemment !

« Faire différemment », c'est aussi réinventer ce lien aux habitants et à la cité ?

J-P. T. : Par leur situation géographique, au cœur de nos villes, et par leur histoire, les théâtres lyriques se doivent d'être des lieux ouverts, y compris à des forces non artistiques. De véritables « hyperlieux ». C'est d'ailleurs ce qu'étaient les opéras au XIXe siècle : on y buvait, on y mangeait, on y jouait et on s'y rencontrait ! Il n'est évidemment pas question de perdre de vue l'excellence artistique ni de se banaliser, mais simplement de continuer à s'ouvrir pour trouver une place dans le quotidien des habitants. Pour le reste, les maisons d'art lyrique font face à une offre culturelle de plus en plus concurrentielle. Mais le combat est loin d'être perdu ! En tant que genre artistique, l'opéra a bien des arguments à faire valoir : c'est un spectacle total, on peut en prendre plein la vue avec des émotions fortes. Les gens se pressent pour voir ***Starmania*** ; si on leur offre l'opportunité d'assister à ***La Traviata***, ils en ressortiront tout autant émus, j'en suis sûr !



François Lévêque

Quel est le rôle économique joué par un opéra sur son territoire ?

François Lévêque : On considère que l'opéra est un facteur d'attractivité majeur pour une ville. Les entreprises et les personnes choisissent de s'installer dans une grande ville ou dans un pays plutôt qu'un autre en fonction de critères « classiques » (charges sociales, salaires, réglementations), mais aussi en fonction des aménités que la ville propose. Tout ce qui concourt à la culture – les opéras, les musées ou encore les salles de concerts – joue un rôle qui peut être décisif dans les choix d'installation de chacun. Au-delà de ce rôle économique, l'opéra a une mission de service public : chacun doit avoir accès au beau, indépendamment de sa position sociale et de ses revenus.

Comment cette mission de service public s'articule-t-elle avec le modèle économique de l'opéra ?

F. L. : Ce modèle d'accès à l'opéra par des prix des places très différenciés, pour nous économistes, est vertueux. Il s'appuie sur une redistribution forte des richesses au sein de la salle de spectacle. Dans une salle d'opéra, le coût économique est pratiquement le même pour tous les sièges ; c'est leur valeur qui est très différente. La tarifiaction s'appuie sur le fait que des personnes aisées financièrement et passionnées d'opéra sont prêtes à dépenser des sommes élevées pour assister à un spectacle. Elles achètent donc leurs places à un prix qui est au-dessus du coût moyen par siège. La marge sert alors à financer les places pour les spectateurs moins fortunés, qui bénéficieront d'un prix au-dessous du coût. C'est un système qui permet d'atteindre une certaine mixité sociale, essentielle à la mission de service public, et de faire découvrir l'opéra à ceux qui ne le connaissent pas. Le second volet de ce mécanisme de redistribution, ce sont des subventions publiques et donc, une répartition de ce coût sur l'ensemble des contribuables.
Et cette dernière est justifiée, car tous en bénéficient, que ce soit dans leur droit à avoir accès à la culture ou dans l'attractivité augmentée de leur territoire.

> « L'opéra, on l'accepte parce qu'on y adhère, ou on l'arrête parce qu'on n'y croit plus. »

Au regard de la crise budgétaire que traversent les opéras, quelles pistes d'économie réalistes existent ?

F. L. : L'économie de l'opéra – et du spectacle vivant en général – se caractérise par une logique de coûts croissants. Il n'est pas possible d'avoir des gains de productivité. Un quatuor de Beethoven ne peut pas se jouer plus rapidement. On ne pourrait pas non plus envisager de n'en payer que la moitié : un demi-opéra, ce n'est pas possible. Un spectacle d'opéra, c'est un ensemble d'actifs incompressibles. La marge pour réduire les coûts est alors très faible. Le déploiement des co-productions est un levier réel, on peut aussi présenter des opéras moins coûteux. En revanche, les formats intermédiaires n'existent pas. L'opéra, on l'accepte parce qu'on y adhère, ou on l'arrête parce qu'on n'y croit plus.

Bruno Philippe

Jérôme Boutillier

LA PAROLE AUX ARTISTES

Les artistes font vivre nos maisons, ils sont nos meilleurs porte-paroles. Souvent en première ligne, il faut entendre leur voix. Au cœur de nos actions comme aux côtés de nos équipes, ils possèdent une connaissance rare des réalités quotidiennes de nos maisons. Aujourd'hui, ils partagent nos inquiétudes, nos rêves et nos espoirs.

Avec 40 artistes permanents et des centaines artistes et ensembles indépendants invités, l'Opéra de Rouen accueille sur scène toutes les tessitures. Des voix familières qu'il retrouve avec joie, d'autres plus nouvelles qu'il accueille avec un enthousiasme toujours renouvelé. Mais cette relation se construit aussi derrière le rideau. Main dans la main, avec des artistes normands mais pas uniquement, il noue des relations de long terme. Les talents de demain bénéficient, grâce à l'Opéra, d'un espace de création, de répétition et de formation mais aussi d'une plateforme d'expression artistique. Face à la mise en péril de leur activité, les artistes aussi donnent de la voix. Souvent oubliés, moins valorisés, ils sont pourtant les premiers concernés par la crise budgétaire actuelle. Pour une représentation annulée c'est l'emploi de dizaines d'artistes et techniciens qui est mis en danger.
La parole à Bruno Philippe, violoncelliste et Jérôme Boutillier, baryton, qui nous partagent leurs regards lucides et combatifs.

Bruno Philippe violoncelliste

Quel regard portez-vous sur la crise que traverse le spectacle vivant en France, et particulièrement le secteur musical ?

C'est dès la pandémie de 2020 que le problème du statut des musiciens est revenu au cœur de l'actualité. Le caractère essentiel de la culture ne se discute pas, et chacun doit pouvoir y accéder ! Je suis chaque année impatient de me rendre dans la crèche de ma fille et dans les classes des écoles de Rosny-sous-Bois, où je vis, pour donner à tous les enfants l'opportunité de découvrir la musique à travers les instruments – le violoncelle pour ma part – et ainsi participer à leur éducation et à leur épanouissement. La musique classique ne prône pas l'excellence ; elle la soutient pour l'offrir à tous. Quand des représentations sont annulées à l'Opéra de Rouen, à l'Opéra de Lyon, à l'Opéra de Paris, ce ne sont pas des spectacles pour une élite qui sont retirés, ce sont d'abord toutes les tournées symphoniques qui permettent à chacun de découvrir la musique. Quand une subvention est coupée, ce sont avant tout ces publics qui sont affectés. L'abandon de la culture est souvent justifié par l'argument selon lequel on ne s'adresse qu'à un nombre réduit de personnes. C'est faux ! Il est invraisemblable que l'on doive en arriver à crier haut et fort qu'il est nécessaire de préserver des dispositifs comme l'opéra participatif !

Quels sont vos espoirs pour le secteur de l'art lyrique en France ?

Ces dernières saisons, quand je vois l'engagement des équipes de l'Opéra de Rouen, j'ai de l'espoir ! Elles portent un véritable bilan sur la question des modèles participatifs, sur la diversité des tranches d'âge mobilisées… Et ce n'est pas le dernier des exploits, à l'heure où la principale critique adressée au secteur de la musique classique porte sur le non-renouvellement des publics. En tant que grand fan de pop et de rock, je vois bien quand je me rends à Bercy pour assister à un concert de Radiohead que le public est plus intergénérationnel ! S'engager en faveur de cette diversification du public de la musique classique est de notre responsabilité. Les artistes ont une responsabilité. Chacun à notre niveau, petit comme grand, qu'on s'appelle Renaud Capuçon ou Bruno Philippe. Nous sommes tous des humbles serviteurs de la musique. Notre priorité doit être de sortir de notre zone de confort et de partager la musique classique et ses émotions avec le plus grand nombre.

Jérôme Boutillier baryton

Racontez-nous votre rencontre avec l'Opéra de Rouen Normandie.

L'Opéra de Rouen m'est devenu plus proche quand j'ai commencé à habiter en Seine-Maritime, car j'ai eu envie de travailler avec des maisons de mon territoire. La première occasion fut ***Iphigénie en Tauride***, de Robert Carsen. C'est une belle maison où je suis heureux de revenir. Aujourd'hui, on ne fait plus carrière dans un seul établissement. L'époque où on chantait devant un public attitré est derrière nous. Les chanteurs sont tous des « déracinés professionnels », dans la mesure où ils habitent les scènes de spectacle du monde entier. Mais Rouen, c'est ma maison racine.

Quel regard portez-vous sur la crise que traverse le spectacle vivant, particulièrement le secteur musical en France ?

En France, à l'inverse d'autres endroits où j'ai pu chanter, comme au Québec, nous avons la chance d'avoir un service public. Il n'empêche que ce service public évolue, dans la direction d'une libéralisation. La crise de l'énergie est venue catalyser un processus à l'œuvre depuis de nombreuses années. L'opéra est vraiment un art total, qui fait vivre les artistes mais aussi les costumiers, les cintriers, les metteurs en scène… On doit faire appel à tous ces corps de métier et l'équation de rentabilité devient rapidement insoluble. Par ailleurs, si l'on joue encore des œuvres qui ont été créées il y a des centaines d'années, c'est qu'elles ont toujours un sens ! La fonction éducative est bien établie, en tant que diffuseur d'œuvres qui relient passé, présent et futur.

Quels sont vos espoirs pour le secteur de l'art lyrique en France ? Faut-il inventer de nouveaux modèles ?

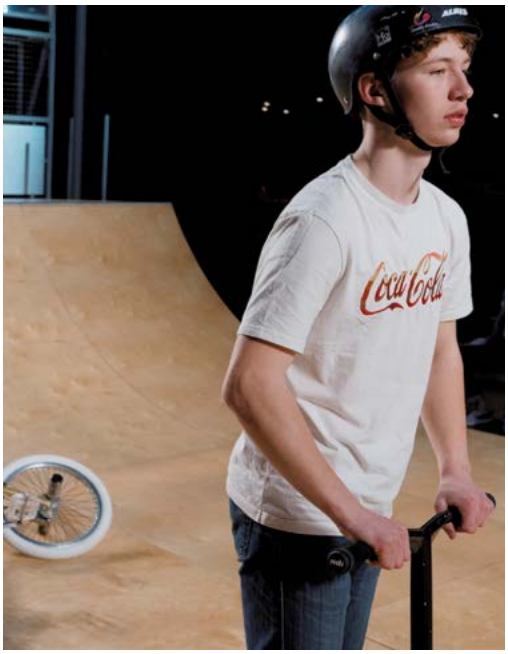
On a les rêves que l'on peut s'offrir ! Si les fantasmes d'expansion sont révolus, nous devons être des rêveurs réalistes. Avec un premier souhait qui prime sur tous les autres, que l'opéra continue d'exister, que les maisons d'Opéra en région continuent d'exister. À l'heure où les productions s'annulent en cascade, on est malheureusement obnubilé par la survie de notre métier. Nous pourrions toutefois réfléchir à une écologie de métier, une sorte de « macro-biotique » de l'opéra : une production à l'échelle locale, pour les artistes mobilisés comme pour les publics ciblés.

UN OPÉRA **AU SERVICE DE TOUS** LES NORMANDS

À travers toute la Normandie, l'Opéra circule, l'Opéra invite, l'Opéra rencontre. C'est un des rares espaces culturels où l'on peut tomber nez à nez avec des écoliers qui viennent de Rouen comme d'Évreux, une chanteuse qui discute avec un skateur… C'est aussi le lieu culturel par excellence pour exercer une mission de service public complète : partager la culture, afin d'émouvoir et d'émerveiller, mais aussi proposer à tous un projet éducatif et social. Quels sont les visages des bénéficiaires de ce service public ?

Béryl, une écolière transmet la passion de l'Opéra à toute sa famille

« Ma fille Béryl a eu la chance d'aller à l'Opéra avec son école pour assister à l'opéra participatif ***Cendrillon ou le Grand Hôtel des songes***. Elle a tellement apprécié ce moment qu'elle a voulu faire vivre cette belle expérience à sa petite sœur et à son père qui n'étaient pourtant pas partant. Comme elle, de nombreux camarades y sont retournés avec leurs parents dans les jours qui ont suivi ! Merci pour cette belle initiative permettant aux enfants de faire vivre aux parents une superbe expérience. » **Gersande, maman de Béryl**



Martin Papoin, trotti-rider pour la production de *Serse*

À 18 ans, le trotti-rider Martin Papoin fait sa première apparition sur les planches de l'Opéra en participant à la production de *Serse*. Une expérience inoubliable, autant pour lui que pour les équipes de l'Opéra.

Les frontières entre la scène et la ville ont été abolies avec un *skatepark* comme décor pour la production de *Serse*. Comment avez-vous vécu cette expérience ?

Aussi étrange que ça soit, nous avons fait comme si nous étions au *skatepark* ! C'est quelque chose que j'ai particulièrement apprécié avec ***Serse*** : les skateurs décidaient en toute liberté de leurs mouvements, aucune des représentations n'était la même. Grâce à cela, l'opéra a donné l'espace à une expression totale de notre sport, tout en l'intégrant à la pièce. La trottinette, c'est un sport avant-gardiste en soi. Mais il est certain que de voir ça à l'opéra, c'est révolutionnaire !

Quel parallèle existe entre la pratique à haut niveau d'un sport et d'un instrument ?

Il est difficile de comparer l'art de l'opéra et mon sport, deux pratiques si différentes. Pour autant, j'ai toujours pensé que la pratique de la trottinette était quelque chose d'artistique en soi. Faire une place à ce sport de glisse sur les planches aura conduit à une avancée indiscutable : changer l'image des rideurs. Une perception parfois caricaturale, que les artistes heureusement n'avaient pas.

En est-il de même pour l'image de l'Opéra ?

Participer à ***Serse*** m'a permis de mettre les pieds dans un Opéra pour la première fois. Une première également pour mes amis, ma famille et ma copine. Ils sont venus aux représentations, et ils ont adoré ! J'ai beaucoup apprécié la diversité des âges au sein du public. C'était incroyable de pouvoir me produire à la fois devant des spectateurs qui découvraient la trottinette, et devant des jeunes qui connaissent bien ce sport. J'ai même des *followers* qui sont venus assister à des représentations grâce à la communication que j'ai faite sur mes réseaux sociaux !

Philippe Lhuillier, personne malentendante ayant assisté à un spectacle muni d'un gilet vibrant

« Un grand merci de nous avoir fait découvrir la signification de l'opéra. En tant que sourd, nous n'avons pas l'habitude de pouvoir profiter des joies musicales provoquées par ce type d'établissement. C'est impressionnant de voir un opéra chansigné, de voir le mouvement des signes correspondant à la mélodie vocale. Les gilets vibrants m'ont permis d'avoir accès à une toute autre expérience du spectacle. La sensation est assez extraordinaire, je me sens immergé dans le « disco ». Toutes les associations de personnes sourdes et les services des interprètes devraient pouvoir en bénéficier ! »

Jean-Luc Viaud, président de la Fondation Les Nids

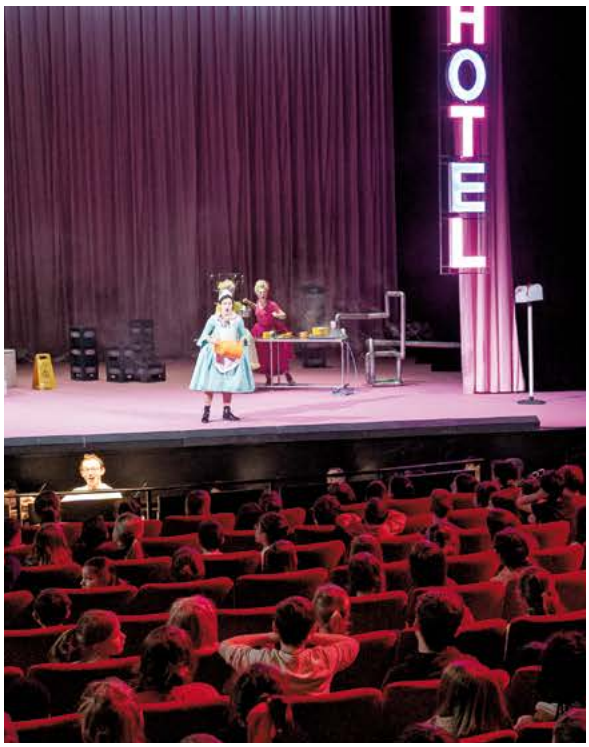
Depuis 90 ans, la Fondation Les Nids protège les enfants normands en difficulté. Elle travaille main dans la main avec l'Opéra depuis maintenant 10 ans. Un partenariat qui permet notamment aux enfants accompagnés par la Fondation de venir à l'Opéra et de chanter à l'occasion des opéras participatifs, pour se retrouver, ensemble, autour d'une aventure commune.

À vos yeux, quel rôle joue l'Opéra de Rouen Normandie sur le territoire ? Est-ce simplement un lieu de spectacles ?

L'Opéra de Rouen Normandie est bien entendu un lieu de culture, ce qui n'est pas rien quand on s'occupe des plus défavorisés, et spécialement d'enfants qui par leur histoire ont été privés de rêves et de distance pour comprendre le monde. Cet établissement tient un rôle particulier, c'est très bien qu'il puisse apparaître aussi comme une sorte de « luxe », un lieu moins populaire que d'autres lieux de créations, parce qu'il suscite ainsi ce rêve : ainsi quand, comme nous le faisons à la Fondation, on permet à 400 enfants de chanter en participant à un opéra, ce rêve devient ainsi réalité. En montant les quelques marches qui lui permettent de rejoindre la salle, l'enfant ne découvre ni un temple, ni « un truc pas pour moi », et le mot culture perd son aura inaccessible. Ainsi l'Opéra est comme une illusion salutaire : de loin c'est abstraitement élitiste, dedans c'est du rêve partagé.

Comment l'Opéra vous accompagne-t-il dans la mission de service public qui est la vôtre ?

Notre rôle est d'accompagner ces enfants, ces familles défavorisées et de répondre à leurs besoins fondamentaux, leur développement psychologique, leur éducation. Chaque année en préparant l'opéra participatif des centaines d'entre eux ont accès à ce droit fondamental, à une éducation « comme les autres » comprenant l'accès à tous les lieux culturels et le partage de toutes les cultures. Sans l'aide de l'Opéra et son accueil, nous ne pourrions leur montrer concrètement qu'il n'y a pas d'univers « réservé » ni surtout leur faire partager des émotions différentes de celles qu'ils vivent habituellement.



En 10 ans, combien d'enfants ont pu bénéficier du partenariat entre la Fondation et l'Opéra ?

Ce partenariat initié en 2014 permet chaque année à 300 voire 400 enfants de participer à la répétition générale de l'opéra participatif. Pour pousser cette logique d'inclusion aussi loin que possible, les enfants accompagnés par la Fondation les Nids sont invités à associer leurs camarades de classe à ce projet : l'enfant devient alors un véritable acteur. Trois bénévoles des Nids organisent chaque année les répétitions auprès de certains enfants.

Avez-vous pu observer des effets sur les parcours de certains enfants ayant participé à l'opéra participatif ? Auriez-vous, par exemple, un témoignage à nous partager ?

Ce partenariat permet à des centaines de familles d'être présentes chaque année aux côtés de leurs enfants. Ayant franchi une première fois les portes de ce magnifique lieu culturel, les familles y sont à l'aise et y reviennent. Ainsi l'Opéra s'inscrit dans le programme de moments familiaux, de partage et de souvenirs communs. Aussi, participer à l'opéra participatif a suscité une passion pour la musique auprès de certains jeunes. Une jeune accompagnée à la maison d'enfants d'Yvetot s'est ensuite inscrite en classe à horaires aménagés musique et continue cette pratique depuis plusieurs années. La vie est faite de belles rencontres. Ici, il s'agit de rencontres musicales…

CAHIER CENTRAL

LA CRÉATION D'UN OPÉRA UNE AVENTURE AU LONG COURS

Monter un opéra, quelle aventure de longue haleine ! En 36 mois, ce sont des centaines de métiers qui s'activent, pour que le jour J, le rideau se lève sous les yeux émerveillés du public.

[septembre 2020]
-36 MOIS

Carmen ou ***Turandot*** ? **Le directeur d'opéra** fait face à un premier choix épineux : celui de la création qui se jouera sur sa scène dans deux ans. Il jette son dévolu sur l'œuvre de Bizet et, en complicité avec son **directeur musical**, approche le **chef d'orchestre** et le **metteur en scène** chargés de restituer l'univers sensuel et tragique de l'hispanique.

[juin 2022]
-9 MOIS

Décors et **costumes** prennent vie ! À partir des esquisses, les **équipes** s'affairent dans les ateliers, à l'Opéra et à Déville-lès-Rouen. Leurs collègues en charge du **mécénat** invitent les partenaires de l'Opéra à rejoindre l'aventure.

LA MAIN D'ŒUVRE COMPOSE LES 2/3 DU COÛT D'UN DÉCOR.

[décembre 2022]
-7 MOIS

Les **équipes en charge de la communication** traduisent en mots et en images cette escapade en Espagne, et inventent les déclinaisons pour s'adresser au plus grand nombre. Alors que la saison est présentée aux partenaires et au grand public, un frisson collectif traverse l'assemblée. La **billetterie** ouvre !

LA BILLETTERIE REPRÉSENTE 11% DES RECETTES GLOBALES.

[20 septembre 2023]
-2 JOURS

C'est la générale ! Chacun enfile son costume et entre dans son rôle. C'est parti pour une répétition en conditions !

200 PERSONNES SE RETROUVENT CHAQUE SOIR AU PLATEAU.

[mars 2022]
-18 MOIS

Le projet prend forme grâce à la réalisation de sa maquette. C'est au tour du **scénographe**, du **costumier** et de **l'éclairagiste** de faire leur apparition et de proposer lumières, décors et habits des 10 personnages, pour que la scène s'anime !

ÉTUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE ET BUDGÉTAIRE.

[septembre 2022]
-12 MOIS

C'est le top départ d'une mobilisation collective de l'ensemble des **équipes de l'Opéra !** Le **directeur technique** peut alors proposer les solutions techniques et budgétaires sur-mesure (régie lumière et audiovisuelle, achat de matériaux...). Les équipes en charge du **développement culturel** et des **actions pédagogiques** construisent des programmes de médiation pour partager le spectacle avec tous les publics.

[août 2023]
-6 SEMAINES

Les **solistes** et **chœurs** arrivent au Théâtre des Arts pour la première répétition. Les premières notes résonnent sur les bords de la Seine... Un moment de pure création et de partage intense entre les artistes !
CHAQUE ANNÉE CE SONT 90 ARTISTES LYRIQUES ET 70 CHORISTES QUI SONT ENGAGÉS.

[septembre 2023]
-2 SEMAINES

Les **musiciens de l'orchestre** accordent à leur tour leurs violons et contrebasses, au son de la séguedille et de l'oiseau rebelle. Les chanteurs rencontrent les musiciens, les décors sur la scène...
LE BUDGET ANNUEL CONSACRÉ À L'ORCHESTRE EST DE 4,5 M€.

[22 septembre 2023]
JOUR J

Les équipes d'**accueil** et de **sécurité** sont en place, les artistes attendent derrière le rideau, le public est dans la salle... **Que le spectacle commence !**
L'ACCUEIL ET LA SÉCURITÉ DU PUBLIC REPRÉSENTENT 2 600 €/SOIR.

[septembre 2023]
JOUR +

Petit à petit, **les décors s'effacent** sous les mains des équipes en charge du **démontage.** **L'équipe en charge de la production** s'assure que chaque artiste rentre bien chez lui. Chaque service se rapproche de la comptabilité et du **service paie** pour que chacun reçoive sa rémunération, des artistes aux hébergeurs.
CHAQUE ANNÉE L'OPÉRA GÈRE 3 800 PAIES. L'ÉQUIPE TECHNIQUE REPRÉSENTE UN BUDGET DE 3 500 €/JOUR PENDANT LA DURÉE D'UN OPÉRA.

Metteurs en scène
Jean-Philippe Clarac et Olivier Deloeuil

Compagnons historiques de l'Opéra, autant comme metteurs en scène qu'avec leur compagnie le Lab, Jean-Philippe Clarac et Olivier Deloeuil sont les architectes de la production iconoclaste de *Serse*.

Vous avez tissé un compagnonnage au long cours avec l'Opéra de Rouen. Qu'est-ce que cette fidélité vous apporte, à la fois en tant qu'artistes et en tant que compagnie ? Ce compagnonnage avec l'Opéra de Rouen nous permet de travailler dans une grande confiance et dans un vrai dialogue. Au-delà d'une communauté de vision artistique sur ce que doit être et ce que doit proposer une représentation d'opéra aujourd'hui, le compagnonnage permet aussi à tous les collaborateurs de Clarac-Deloeuil > le Lab de gagner du temps dans leurs échanges avec les équipes de l'Opéra, à chacune des étapes du processus créatif.

Si de nombreux lieux de culture ont retrouvé des taux de fréquentation élevés, le spectacle vivant fait pourtant face à une crise budgétaire inédite. Quel regard portez-vous sur cette crise et quelles en sont les conséquences sur votre métier ? Pendant les « années Covid », il a fallu, en tant que metteurs en scène, savoir s'adapter à de multiples contraintes sanitaires et réglementaires. Mais nous sommes maintenant dans « les années d'après » ! D'un point de vue économique, les temps sont durs, effectivement. Partout en France les budgets de production se réduisent et les temps de répétition sont raccourcis. En tant qu'artistes, comme en tant que directeurs de compagnie, il nous faut désormais faire aussi bien qu'avant… mais souvent avec beaucoup moins. Sur l'ensemble du spectacle vivant, cette crise a des conséquences darwiniennes, et de nombreuses compagnies disparaissent. La tempête actuelle est souvent impitoyable et force chacun à s'adapter, avec plus ou moins de succès…

Vos partis-pris artistiques invitent à une grande porosité entre la scène et la ville, entre les équipes de l'Opéra et des participants extérieurs. Comment vivez-vous ce rôle d'ensemblier, qui orchestre des métiers techniques et artistiques, des sportifs, des professionnels venus de toute la Normandie ? Pour Clarac-Deloeuil > le Lab, la représentation d'opéra est un extraordinaire véhicule artistique pour tester le temps présent. En un mot, il faut s'interroger sur ce que l'œuvre mise en scène a à nous dire, aujourd'hui comme hier. Cela nous amène aussi à faire dialoguer l'art lyrique et la « maison Opéra », avec d'autres univers esthétiques et professionnels. C'est pour nous deux le cœur de la recherche, que l'opéra ne soit pas un monde à part, mais bien une part de notre monde.

Chargée d'actions pédagogiques
Enza Hiesse-Tamarelle

Au quotidien, Enza Hiesse-Tamarelle mène un combat : entretenir un lien de proximité entre les élèves de toute la région d'une part, et les artistes et les équipes de l'Opéra d'autre part. Un engagement essentiel, pour faire naître des vocations et continuer à « faire rêver les générations futures ».

26 % du public accueilli avait moins de 28 ans ou bénéficiait de dispositifs d'accompagnement social

Quelles sont les actions initiées par l'Opéra pour engager le dialogue avec les élèves de la région ?

Une chose est sûre, les occasions ne manquent pas ! Répétitions ouvertes au public, rencontres avec les artistes de la maison ou encore visites des coulisses du Théâtre des Arts, les actions pédagogiques que nous menons permettent de tisser des liens forts avec le monde scolaire, tant avec les élèves qu'avec les enseignants qui les accompagnent. D'année en année, nous avons d'ailleurs le plaisir de retravailler avec de nombreux professeurs, au point que la découverte de l'opéra est devenue une partie intégrante du programme scolaire qu'ils construisent !

Au-delà de ces partenariats de long terme, comment travaillez-vous autour des temps forts de la saison artistique, sur *Serse* par exemple ?

Serse est un bon exemple de la façon dont on peut permettre aux élèves de s'immerger dans le monde de l'opéra. Ce sont plus de 500 élèves qui ont pu assister à ***Serse***, à une représentation en soirée ou à une répétition en journée. Plusieurs parcours pédagogiques ont accompagné le travail mené par chaque enseignant avant la venue des élèves à l'Opéra. Parmi ces parcours, 6 classes de lycéens ont pu suivre un parcours dans le cadre d'une résidence d'artiste sur toute l'année scolaire, pas à pas ils ont pu suivre la dernière étape de création de ***Serse*** : en plus d'assister à certaines répétitions pour approcher au plus près le travail artistique, ils ont eu accès aux coulisses de la fabrication des décors et pu découvrir les différents corps de métier mobilisés. Sans oublier une rencontre avec l'administrateur général de l'Opéra, le responsable de la communication, une violoniste de l'orchestre et la chargée de production, afin d'entrevoir les enjeux de la gestion et le fonctionnement d'une production comme ***Serse***. À cet âge où l'orientation post-bac est un véritable enjeu, c'était une chance pour eux de vivre cette expérience !

1000 personnes ont pu prendre part à notre programme d'actions pédagogiques et culturelles autour de ***Serse***

Comment construisez-vous ces programmes pédagogiques, afin qu'ils puissent utilement compléter ce que les élèves peuvent apprendre dans le cadre scolaire ?

Plus qu'une complémentarité, c'est un supplément d'âme, et parfois même une fenêtre entrouverte vers des vocations ! J'en suis d'ailleurs le meilleur exemple : c'est dans le cadre de ma scolarité, au lycée, que j'ai pu découvrir l'Opéra de Rouen Normandie, et c'est ce premier contact qui m'a donné l'envie et la confiance nécessaire pour y postuler quelques années plus tard. Nous sommes fortement engagés pour la démocratisation de l'accès à la culture, un enjeu qui n'est pas toujours prioritaire dans le système scolaire actuel. Afin de faire découvrir notre institution à un maximum d'écoles de Normandie, nous avons mis en place des programmes pédagogiques « à la carte », où les enseignants peuvent choisir les activités qui viennent compléter au mieux leurs propres programmes. Quand j'observe la façon dont cette initiation peut transformer les jeunes auprès de qui nous travaillons, tant dans leurs comportements que dans les horizons qui s'ouvrent à eux, je me dis que cela a du sens de partager avec eux, de ce « rêve de l'opéra » !

Régisseur audiovisuel
Alexis Barjon

Discret architecte, Alexis Barjon fabrique des expériences augmentées pour décupler les émotions des spectateurs.

Ceux qui n'ont pas mis les pieds à l'Opéra depuis longtemps pourraient être surpris d'apprendre qu'il existe un poste de régisseur audiovisuel à l'Opéra de Rouen Normandie. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre rôle ? Le poste de régisseur audiovisuel a été créé en 2005 à l'Opéra de Rouen. C'est un métier récent dans le monde du spectacle vivant, mais il s'est rapidement imposé tant il est devenu indispensable auprès des régisseurs et des metteurs en scène. Les technologies auxquelles j'ai recours permettent, elles, de créer de nouvelles ambiances, des nouveautés en termes de mise en scène. Mon objectif premier est de faire en sorte que les artistes puissent voir et entendre le chef d'orchestre et l'orchestre en tout lieu du plateau avec l'ajout d'enceintes et d'écrans vidéos. Les techniciens qui travaillent en coulisse ont aussi besoin de communiquer ensemble et de voir ce qui se passe au plateau.

Comment ces nouveaux terrains de jeu artistiques ont-ils été explorés dans *Serse* ? C'est en intégrant une dimension cinématographique à cette pièce très classique que les metteurs en scène ont fait de ***Serse*** le chef-d'œuvre de la saison ! La pièce a notamment su attirer un public plus jeune et plus varié grâce à la projection de scènes filmées dans les rues de Rouen. Nous cherchons en permanence le compromis le plus juste entre héritage et modernité.

Le métier de régisseur audiovisuel est-il un métier d'avenir ? En mêlant artistique, ingénierie et technologie, il permet en tout cas de renouveler le vocabulaire artistique du spectacle vivant ! Il attire des profils variés, par la diversité des expertises et sensibilités qu'il nécessite. Pour autant, je remarque que les jeunes que j'accueille en stage ont une chose en commun : ils sont tous incroyablement passionnés. Cela me donne envie de faire valoir mon métier, de le faire découvrir à des jeunes qui parfois ne soupçonnent pas qu'ils ont toute leur place à l'Opéra. Une chose est certaine aujourd'hui, je n'ai pas de souci à me faire quant à la relève de mon poste !

Chargé de communication digitale
Rémi Robert

Alors que nos quotidiens vibrent au rythme des notifications des réseaux sociaux, *Corneille* vous révèle les secrets de fabrication de la présence en ligne de l'Opéra.

« Aujourd'hui, je suis heureux de constater que plus de 65 % de nos abonnés sur les différents canaux ont entre 25 et 35 ans. »

Comment avez-vous travaillé à la promotion et à la diffusion de *Serse*, en tant que chef d'orchestre des réseaux de l'Opéra ? Malgré sa modernité, nous voulions montrer que c'était justement une production d'opéra dans toute sa dimension ! Avec les mêmes objectifs que pour le reste de la saison : remplir la salle en ouvrant ses portes à tous les publics. Avec ***Serse***, le risque était de voir certains spectateurs habitués aux mises en scène plus classiques se détourner. Nous avons multiplié les formats pour aller chercher de nouveaux publics : interviews des chanteurs, capsules vidéo sur les coulisses de la production, partenariat avec le média en ligne *L'Éloge* dont la communauté dépasse les 20 000 abonnés… Il s'agit aussi d'un vrai travail de terrain : ***Serse*** a été une très belle occasion d'aller à la rencontre de nouvelles communautés rouennaises notamment celle des skateurs du parvis du Théâtre des Arts !

Comment répondre aux attentes des publics d'aujourd'hui avec les outils de l'Opéra ? Chaque année, c'est environ un tiers du public qui se renouvelle. Il nous faut à la fois poursuivre le dialogue avec le public d'aficionados et s'adresser aux spectateurs moins aguerris en proposant des publications qui apportent un véritable contenu dans des formats ludiques et dynamiques (« 1 œuvre, 1 minute », « Le saviez-vous »). Aujourd'hui, je suis heureux de constater que plus de 65 % de nos abonnés sur les différents canaux ont entre 25 et 35 ans.

Quel est le coût pour l'Opéra de cet investissement dans le digital ? Au-delà de mon poste dédié à cette communication, c'est un investissement financier faible (la diffusion web étant principalement organique, la sponsorisation n'étant utilisée que de manière très ponctuelle). C'est avant tout l'investissement humain et la dynamique d'équipe qui permettent à chacune de nos publications de générer un flux vers notre billetterie en ligne. Pour ***Serse***, ce sont plus de 400 personnes qui ont accédé à la billetterie via les réseaux sociaux. Sur cette même production, nous avons atteint 62 000 vues cumulées sur les réseaux.

Assistante accueil des publics
Lara Andrin

Entremetteuse des véritables coups de foudres culturels qui se jouent entre les spectateurs et les œuvres présentées à l'Opéra, Lara Andrin œuvre depuis cinq années à l'accueil du public, de tous les publics.

C'est un public largement renouvelé qui a rempli la salle du Théâtre des Arts pour les différentes représentations de *Serse*. Cela a-t-il changé votre manière de travailler ? Non, cela n'a pas ébranlé notre manière d'accueillir le public. Nous ne marquons pas de de différence entre les habitués et les novices. Le seul enjeu spécifique sur ***Serse*** fut, plus que de coutume, le besoin d'accompagner, de guider et d'orienter ce public novice dans la salle, et de lui expliquer le fonctionnement de l'Opéra.

Comment accompagnez-vous les spectateurs les soirs de spectacle, en particulier les personnes en situation de handicap ? Toutes les équipes de l'Opéra s'entraident. Par exemple, les équipes de sécurité (SSIAP) nous aident à placer les personnes en fauteuil. L'ensemble de l'équipe d'accueil bénéficie d'une formation spécifique pour adapter ses pratiques à l'accueil des personnes en situation de handicap. Le service d'action culturelle de l'Opéra développe des outils d'accessibilité (loupes pour lire les programmes, programmes en braille, gilets vibrants pour certaines productions...) Finalement, le plus dur reste parfois de gérer les publics qui ne sont pas dans cette situation. Il est arrivé qu'une personne se plaigne de l'appareil respiratoire d'une autre par exemple... Nous avons fait se rencontrer les deux parties à l'entracte et tout s'est arrangé, la diplomatie fait aussi partie de notre métier.

On imagine qu'assurer un tel niveau d'accueil représente un investissement important pour l'Opéra. Quel est le coût de cette hospitalité ? Ce qui est coûteux, c'est de former les personnels. Chaque année, ce n'est pas moins d'une quinzaine d'agents d'accueil qui suivent une formation spécifique sur l'accompagnement des publics en situation de handicap. Ces coûts et ces formations sont évidemment nécessaires : pour donner envie au public de revenir, il faut être en mesure de l'accueillir convenablement.

« On ne le soupçonne pas toujours, mais le stockage représente une grande partie des coûts : la manutention, l'immobilisation de l'espace, le chauffage… »

Responsable décors & régisseur général
Philippe Adrian

Pleinement impliqué dans le succès de la mise en scène de *Serse*, Philippe Adrian, régisseur général, tient également un rôle central dans la transition écologique à l'œuvre à l'Opéra.

Pour cette production de *Serse*, les metteurs en scène Clarac & Deloeuil ont souhaité explorer l'univers urbain du *skatepark*. Comment vous y êtes-vous pris pour ramener la rue sur scène ? Côté décors, nous sommes parvenus à recréer un véritable *skatepark*, fonctionnel et crédible. Si crédible, qu'il est, en l'état, rachetable par des associations rouennaises de *skateboard* ! Pour nous, le réemploi des décors est un enjeu crucial. Pour l'écran, c'est aisé car il a été conçu pour servir également une production de la saison prochaine. Pour une rampe de *skate*, le réemploi peut sembler moins évident… sauf si elle est réellement praticable !

Est-ce que vous diriez que ce métier de responsable décor évolue aujourd'hui ? C'est de plus en plus mon rôle de me préoccuper de ces enjeux de sobriété, d'être en capacité par exemple de faire des propositions sur les standards imposés aux fournisseurs : label PEFC, matériaux… Si le recyclage des matériaux est déjà une pratique ancienne à l'Opéra, ce qui est véritablement nouveau c'est de porter une réflexion en amont, notamment s'agissant du choix des matériaux. Par exemple, les bois précieux ne sont plus du tout utilisés, alors qu'à l'époque de mes premiers décors en 2005, tous les panneaux étaient en okoumé, un bois tropical issu d'une forêt largement exploitée.

Racontez-nous l'envers du décor justement, quels sont les principaux coûts que vous devez prendre en compte ? On ne le soupçonne pas toujours, mais le stockage représente une grande partie des coûts : la manutention, l'immobilisation de l'espace, le chauffage… L'une des clefs, c'est donc de faire circuler les objets qui sont mobilisés par nos productions. Depuis plusieurs années, nous travaillons avec des partenaires locaux qui nous aident à assurer le réemploi de nos décors, par exemple l'association *Ça peut r'sservir* située à Louviers.

Chargée de production
Florence Avenel

Florence Avenel est au cœur du projet la personne chargée de faire l'interface entre les différents artistes et collaborateurs des productions. Elle organise notamment la venue des artistes à Rouen et les tournages lorsque la mise en scène le nécessite.

> « À Rouen, nous apportons une attention particulière à rester raisonnable sur chaque dépense. »

Quels étaient les enjeux d'une coproduction qui a mêlé tournage vidéo et production classique ? Les metteurs en scène de ***Serse*** ont pour particularité d'intégrer la ville au spectacle. Le moyen privilégié par ces metteurs en scène, c'est d'insérer la vidéo au cœur de leur travail. Ce ne sont pas des pratiques habituelles à l'Opéra ! L'autre particularité de ***Serse*** c'est le nombre de mois sur lesquels s'est étalé la production, la COVID19 ayant entraîné une longue interruption. Les premiers tournages ont commencé en septembre 2019, cette production devant initialement être créée en mars 2020. Il nous a fallu reprendre le travail stoppé en février 2023 pour finaliser cet opéra.
Cette production a été faite en partenariat avec Nuremberg où le spectacle a pu être présenté avant la COVID19.

Produire un spectacle, cela a un réel coût, quels sont les coûts les plus significatifs ? À Rouen, nous apportons une attention particulière à rester raisonnable sur chaque dépense. La principale charge est les rémunérations des artistes, un plateau avec une dizaine de solistes et figurants, un orchestre et une équipe de création réunit de nombreuses personnes. Les frais annexes représentent également des coûts importants : les voyages, l'hébergement, les défraiements… Pour la partie hébergement, je dialogue avec beaucoup de propriétaires, et la plupart sont ravis d'accueillir des artistes de l'Opéra ! Cela nous permet de collaborer avec les différents acteurs du territoire en redirigeant également les artistes vers les lieux touristiques de la ville, les restaurants… En général, les artistes et les équipes accueillies apprécient beaucoup la ville de Rouen.

« Au total, ce sont 13 entreprises mécènes qui accompagnent la saison 2022-2023 de l'Opéra de Rouen Normandie, et 54 donateurs particuliers. »

Responsable mécénat
Alexia Pick

Responsable du mécénat depuis moins d'un an, Alexia Pick est déjà un rouage essentiel du lien entre l'Opéra et le tissu économique normand. Pour *Corneille*, elle revient sur ces partenariats porteurs de sens qui permettent à l'Opéra d'avancer grâce au soutien de son territoire.

Vous avez conclu un nouveau contrat de mécénat pour *Serse*, pouvez-vous nous en parler ? Nous échangions depuis quelques mois avec *Sonance Audition*, une entreprise qui avait manifesté son envie de nous soutenir, afin de trouver ensemble la meilleure façon de débuter notre partenariat. Le caractère éminemment contemporain et dynamique de la mise en scène, qui témoigne de l'ancrage de l'Opéra dans l'époque et dans le territoire, a fait de ***Serse*** un espace de rencontre privilégié pour concrétiser ce nouveau mécénat. Au total, ce sont 13 entreprises mécènes qui accompagnent la saison 2022-2023 de l'Opéra de Rouen Normandie, et 54 donateurs particuliers.

Qu'est-ce qui est en jeu dans la relation entre l'Opéra et ses mécènes ? Le cœur de ma mission, c'est de créer une relation sur-mesure avec chaque soutien de l'Opéra. Au-delà des places de spectacle, le plus important est de donner sens à chaque partenariat en fonction de l'objectif de l'entreprise, son activité et les valeurs que nous partageons. Concrètement, c'est l'esprit famille qui réunit la *Matmut* et l'Opéra. Avec le *Crédit Agricole Normandie Seine*, c'est la dimension territoriale et notre attachement mutuel à aller à la rencontre de chacun sur toute notre région qui nous a rassemblé.

Pourquoi est-il particulièrement important de soutenir l'Opéra aujourd'hui ? Le contexte budgétaire rend le mécénat plus que jamais nécessaire pour faire vivre notre maison. Nous comptons sur chaque élan philanthropique ! Le mécénat joue un véritable rôle dans le maintien de la qualité artistique de notre maison et nous permet aussi de donner corps aux promesses d'accessibilité. Et je dois dire que nous sommes récompensés du soin que nous portons à la relation avec nos mécènes : certains nous financent depuis des dizaines d'années, d'autres comme le *Crédit Agricole Normandie Seine* n'hésitent pas à prendre des engagements durables, sur cinq années.

Responsable paie et assistante RH
Frédérique Bien

En tant que responsable des paies et assistante RH, Frédérique Bien dispose d'un poste d'observation privilégié sur l'ensemble de l'écosystème professionnel qui se met en mouvement à l'occasion d'une production à l'Opéra. Tour d'horizon.

Depuis votre poste, vous voyez passer l'ensemble de celles et ceux qui se mettent au service de l'Opéra. En quoi consiste votre travail ? J'interviens en aval des productions, principalement en matière de gestion administrative du personnel. Congés payés, gestion du temps de travail, établissement des paies et des contrats du personnel, les sujets ne manquent pas ! D'autant que les choses changent d'une production à l'autre : une variété de statuts (intermittents du spectacle, régime général, CDI, CDD, étrangers, mensualisation, annualisation, horaire, retraités, fonctionnaires en activité accessoire ou détachés, enfants…) qui rend le travail de paie passionnant. Cela permet de comprendre comment fonctionnent la société et le monde du travail !

Quels sont les métiers mobilisés pour une production comme *Serse* ? Un opéra, quel qu'il soit, fait appel à de nombreux corps de métiers… Derrière les artistes, visibles sur scène, beaucoup s'affairent en coulisses, avant et après le spectacle, dans les bureaux en journée, aux ateliers décors et aux ateliers costumes bien en amont des représentations… Le spectacle vivant c'est de l'humain et uniquement de l'humain !

Pour chaque production, des expertises extérieures viennent compléter et renforcer les équipes permanentes de l'Opéra. Pouvez-vous décrypter cette équation qui peut sembler complexe ? Nous sommes une centaine de permanents à l'Opéra de Rouen Normandie : 40 musiciens et 60 personnels administratifs et techniques. Pour autant, 300 paies sont établies en moyenne chaque mois. Les équipes permanentes sont donc renforcées par des équipes d'intermittents (artistes et techniciens) pour tout ce qui concerne les montages, les démontages, les périodes de répétitions et d'exploitation des spectacles. En matière d'opéra, des intermittents pour le maquillage, la coiffure, la confection des costumes, l'habillage, la régie… sont embauchés sur chaque production, ces métiers n'existant pas dans l'équipe permanente. Notre orchestre est lui aussi renforcé d'instrumentistes intermittents que ce soit pour un opéra ou pour un projet symphonique. Il en va de même en matière d'accueil du public. Chaque production induit des renforts spécifiques qui varient d'un projet à un autre. Par exemple, pour ***Serse*** la mise en scène a nécessité l'embauche de skateurs et trotti-riders. Pour d'autres production, nous avons besoin de renforcer l'équipe technique par des personnes spécialisées dans la construction de reproduction de décors historiques… Les équipes permanentes anticipent les besoins spécifiques de chaque production, notamment dans leurs dimensions budgétaires, chaque budget de production étant construit sur mesure.

Responsable costumes / habillage
Luce Noyer

Dans l'imaginaire du spectacle, les costumes tiennent une place de choix. Rencontre avec Luce Noyer, responsable costumes et habillage, qui nous partage quelques secrets de fabrication et interroge les manières de faire à l'heure de l'urgence environnementale.

Un quart du public de *Serse* avait moins de 26 ans. Est-ce aussi à travers le choix des costumes, plus ou moins contemporains, qu'on peut s'adresser à un public plus jeune ? On a tendance à penser que ce qui attire un public plus jeune à l'opéra, c'est le fait que la mise en scène soit un reflet de la mode actuelle, qu'il s'agisse des décors ou des costumes. Et il est certain que ces univers renouvelés jouent un rôle majeur ! Mais ce qui fait la force des costumes de scène, c'est qu'ils sont symboliques, qu'ils racontent quelque chose des personnages et peuvent s'utiliser pour communiquer avec le public. C'est particulièrement le cas pour ***Serse***, avec un vrai parti pris des metteurs en scène, qui ne souhaitent « rien laisser au hasard ».

Cela doit demander des moyens et un travail conséquents ? Lorsque nous créons un spectacle à l'Opéra, nous partons de zéro. Les costumes sont réalisés à partir de maquettes proposées par le créateur de costumes, en lien avec le metteur en scène. C'est pour ces productions que le coût est le plus important, du fait de la main d'œuvre conséquente. De même pour les spectacles en coproduction ou achetés par l'Opéra, qui certes nous arrivent avec des costumes déjà faits, mais qu'il faut tout de même retoucher ou adapter pour nos interprètes. Un costume peut coûter cher à fabriquer, mais inversement, la retouche peut parfois être plus onéreuse que de fabriquer un costume en entier. Nos arbitrages techniques varient donc en fonction de ces appréciations budgétaires, et nous y sommes particulièrement vigilants. Pour ***Roméo et Juliette***, on a dû faire re-confectionner plusieurs pièces, mais on a aussi pu trouver quelques éléments dans notre stock, on a fait quelques achats et l'Opéra de Bari nous a également prêté des costumes. Ce sont ces petites choses là qui nous aident beaucoup !

> Un costume peut coûter cher à fabriquer, mais inversement, la retouche peut parfois être plus onéreuse que de fabriquer un costume en entier.

Comment envisagez-vous l'évolution de votre métier compte tenu de l'urgence environnementale ? Le futur de mon métier est aussi lié à la question environnementale. L'industrie du textile est polluante, majoritairement délocalisée et on ne peut pas y échapper à 100 %, malheureusement. Malgré nos efforts, il est impossible pour nous de nous approvisionner exclusivement en France : avec les contraintes budgétaires que nous avons, nous devons parfois nous appuyer sur du prêt-à-porter pour certaines de nos représentations. La plupart de nos fournisseurs sont français et européens, et notre main-d'œuvre principalement régionale. Dès que nous le pouvons, nous nous approvisionnons dans des fripes, nous réutilisons les bains de teinture, exploitons notre stock et les dons vestimentaires qui nous sont faits… Par ailleurs, l'Opéra essaie de se rendre le plus disponible possible pour les jeunes. Le costume est un domaine qu'ils trouvent passionnant et je reçois beaucoup de demandes de stage. Lors de chaque production, je porte une attention particulière à intégrer un ou deux jeunes en formation professionnelle. Parallèlement, je me sens disponible à chaque fois que possible pour ouvrir notre atelier à des visites, expliquer mon métier et développer des dispositifs pédagogiques comme *De fil en scène*. Aujourd'hui, il est nécessaire que de nouveaux moyens soient développés pour faire perdurer notre métier et bien vivre dans notre époque…

UN MOTEUR POUR LE **VAISSEAU ROUENNAIS**

Pour loger les artistes venus du monde entier comme pour nourrir les spectateurs, ses équipes et les artistes, l'Opéra travaille main dans la main avec les commerces et artisans rouennais. Avec plus de 340 partenaires, l'Opéra est un véritable moteur économique pour la ville de Rouen, mais aussi pour l'ensemble du territoire normand. C'est souvent un partenaire central pour de nombreuses figures phares de l'écosystème rouennais.

Clément Hu Patron du restaurant *Prélude*

À Rouen, le Prélude est l'une des cantines des équipes de l'Opéra comme des artistes invités. Son responsable, Clément Hu, nous ouvre ses portes et éclaire la façon dont ce compagnonnage humain et économique prospère, saison après saison.

En tant que restaurateur, quasi-voisin de l'Opéra de Rouen, que représente cet établissement pour vous ? Avant toute chose, l'institution culturelle qu'est l'Opéra me touche en tant que rouennais. Je trouve qu'il est primordial pour une communauté de se rattacher à un lieu patrimonial comme celui-ci. Les valeurs de partage et d'entraide que promeut l'Opéra résonnent puissamment avec les miennes, ce qui a fait naître, très naturellement, une entente entre nos deux maisons.

Comment la présence et le dynamisme de l'Opéra contribuent-t-ils à votre activité ? Il existe aujourd'hui une relation privilégiée entre l'Opéra et *Prélude*. Le restaurant accueille souvent les équipes extérieures à Rouen, qui sont de passage le temps d'un spectacle. Ils ne connaissent souvent personne dans cette ville, et nous les recevons chaleureusement. Les artistes de l'équipe de ***Songe d'une Nuit d'Été*** par exemple, sont venus manger chez nous tous les jours cette saison. Par ailleurs, nous avons une offre étendue de ce que les chanteurs aiment le plus : le café ! C'est sûrement cela qui a fait naître une bonne entente entre nous…

Ce lien entre vos deux maisons s'étend-il au-delà du secteur professionnel ? Bien évidemment ! Grâce au restaurant, j'ai fait la connaissance de professions et de personnalités passionnantes avec qui on peut discuter facilement. Un lien amical se tisse rapidement. Par ailleurs, l'équipe du restaurant est souvent invitée pour assister à des représentations à l'Opéra. Grâce à cela, certains de mes employés ont pu découvrir ce monde… qu'ils adorent tous !

Christine Lacroix
Propriétaire d'appartements qui hébergent des solistes

Tout au long de la saison, le carnet de réservation de Christine Lacroix ne désemplit pas. Malgré un quotidien bien rempli, elle se fait un devoir d'accueillir personnellement et d'héberger les artistes invités par l'Opéra.

Cela fait déjà 6 ans que vous travaillez avec l'Opéra de Rouen… Oui, et le bilan est plus que positif ! Des rencontres avec des artistes lyriques, des musiciens, des danseurs et des costumiers. C'est une véritable chance d'avoir pu héberger des professionnels aux talents si singuliers !

Cette relation vous a-t-elle également donné l'envie de découvrir l'opéra ? Alors que je n'étais pas une habituée de l'Opéra, j'ai désormais souvent la chance d'assister aux représentations des artistes que j'héberge, de les voir se produire sur scène ! Mon activité professionnelle me permet d'être directement témoin de l'importante ouverture culturelle et internationale de la ville de Rouen. À ce sujet, je pense que l'Opéra est un atout indéniable pour notre ville, une preuve que celle-ci peut rayonner de mille feux.

Damien Gonel
Fondateur du traiteur *Le Comptoir d'Ernest*

Des réceptions organisées à l'occasion des premières aux en-cas proposés aux visiteurs quotidiens de l'Opéra, Damien Gonel et Le Comptoir d'Ernest accompagnent l'Opéra dans tous ses moments de communion avec le public, autour de produits locaux !

Depuis quand travaillez-vous avec l'Opéra de Rouen Normandie ? Depuis quatre ans. Notre aventure a d'abord commencé avec les repas de presse ; elle s'étend désormais au bar et au snacking. Aujourd'hui, c'est un partenaire économique important pour mon entreprise, avec une activité qui représente entre 12 et 15 % de mon chiffre d'affaires.

Quelle est votre marque de fabrique ? Si l'Opéra continue à travailler avec nous, c'est grâce à notre engagement. Nous proposons uniquement des produits de saison, bios et frais. 99% de nos produits sont français, et nous faisons vivre tout un écosystème normand : épices moulues à la demande à Hérouville, partenariat avec Normandie avicole, Cougal pour le poisson… Par ailleurs, nous n'utilisons pas de matériaux jetables : bocaux de verre, vaisselle… C'est une dimension importante de l'engagement environnemental de l'Opéra. Les compagnies et artistes font de plus en plus attention : elles demandent une offre végétarienne et privilégient des plats partagés. C'est la preuve que le monde évolue et que l'on peut créer une chaîne de valeur vertueuse, des champs à la scène !

Alliez-vous à l'Opéra avant de travailler avec ses équipes ? Y allez-vous maintenant ? Je le reconnais, je ne connaissais pas la maison avant. Mais aujourd'hui, je m'y rends régulièrement et j'aime faire découvrir ses spectacles à mes proches !

Matthieu de Montchalin
Fondateur de la librairie *L'Armitière*

Haut lieu de la fourmilière culturelle rouennaise, la librairie L'Armitière est également un partenaire privilégié et un soutien fidèle de l'Opéra. Rencontre avec Matthieu de Montchalin, libraire passionné et mécène éclairé convaincu que la culture se vit en partage.

Comment une librairie devient-elle mécène et partenaire d'un Opéra ? Peut-être faut-il déjà que le libraire soit éperdument passionné d'opéra, comme je le suis moi-même ! Notre maison, fièrement indépendante, et qui fête cette année ses 60 ans a, bien avant que le concept soit à la mode, cru au principe des circuits-courts, y compris en matière culturelle. Dès les premières années, il nous est apparu essentiel de tisser des liens de toute nature avec les autres acteurs culturels de la région, tant nos activités rassemblent des publics familiers, tant nos équipes sont liées par un enthousiasme commun pour le partage de l'émotion grâce à la création, les arts et la culture.

Y a-t-il un projet commun qui illustre la véritable nature de ce partenariat ? Je le dis sans ambages, le but de notre mécénat n'est pas de permettre à nos clients d'aller à l'Opéra, mais d'accompagner le jeune public et les publics qui ne vont pas naturellement vers l'univers classique afin qu'ils puissent vivre cette expérience unique. Et c'est un engagement sincère et d'ampleur : cela représente 30 % de nos dépenses de communication ! Quand on permet à des classes des Hauts-de-Rouen d'assister pour la première fois à un spectacle, quand l'opération *Ma première fois à l'Opéra* permet à nos lecteurs de faire gagner une place au Théâtre des Arts à un enfant de leur entourage, cela prend tout son sens. Et cela n'est possible que parce que nous partageons une conviction profonde avec les équipes de l'Opéra : c'est dans l'éducation aux pratiques culturelles que se situe l'avenir de tous les lieux de culture, et nous sommes là pour ouvrir les portes au plus grand nombre.

Un partenariat au service des rouennais et des normands donc… Pas seulement ! Bien sûr, en tant que librairie, on s'adresse aux habitants de la Métropole en priorité : 90 % de nos clients en sont issus. Mais si l'Opéra est à nos côtés au quotidien sur ces enjeux locaux, il n'en demeure pas moins un atout de rayonnement incontestable. Au-delà des études sur la qualité de vie dans les villes moyennes, si les gens se sentent bien à Rouen, c'est notamment parce que la vie culturelle y est particulièrement intense. Et de ce point de vue, l'Opéra de Rouen Normandie est un véritable moteur pour l'attractivité de la ville : il est identifié comme dynamique par les passionnés du genre, il est reconnu comme accessible par les curieux, parce que les tarifs le sont ! Nous en sommes bien conscients, et l'on doit continuer à s'appuyer sur ce bijou culturel qu'est l'Opéra, qui tient une place majeure dans la musique que la ville donne à entendre.