

Intermines carrière a interviewé Emilie Delorme (N94), directrice de l'Académie, des réseaux et de la Méditerranée au Festival d'Aix-en-Provence

1 Emilie, peux-tu nous décrire l'Académie du Festival d'Aix-en-Provence et ta fonction ?

L'Académie est un foyer exceptionnel de transmission et d'insertion professionnelle. Elle accompagne les chanteurs, les instrumentistes et tous les créateurs qui interviennent à l'opéra (compositeur, auteur, metteur en scène, chef d'orchestre, ...) dans leur début de carrière. Depuis 2014 s'est également développé un programme Méditerranéen construit autour de l'Orchestre des Jeunes de la Méditerranée. Ces deux axes forts du Festival permettent d'attirer chaque année à Aix-en-Provence environ 250 jeunes artistes du monde entier. Nous leur offrons l'occasion de compléter leur formation dans des résidences thématiques et mais aussi de se produire sur les scènes du festival. Tous nos programmes sont conçus de façon à être interdisciplinaires et interculturels et offrent également une formation à la médiation pour les publics éloignés de la musique. Enfin la création est toujours présente. Nous souhaitons que ces artistes soient en mesure de proposer de nouvelles formes d'opéra et de créer un pont fertile entre la tradition et l'innovation. Nous avons également créé en 2012 un Festival qui s'appelle Aix en Juin et qui offre aux spectateurs un prélude au Festival de juillet. C'est un cadre privilégié pour les artistes de l'Académie.

En tant que directrice de ces programmes, je dois d'une part programmer et piloter cette activité et d'autre part m'assurer de sa bonne mise en œuvre. Cette dernière mission ressemble en tout point à la gestion de projet telle que la connaissent les ingénieurs. Pour que le rideau se lève, il faut planifier et organiser le travail avec un budget et des ressources données. La partie programmation est bien évidemment plus créative. Elle nécessite d'avoir cultivé son oreille, ses yeux et sa pensée critique. Mes études au Conservatoire sont une base mais ensuite, ce sont les centaines de spectacles vus, les heures d'écoute, les milliers d'auditions et les échanges avec mes pairs qui permettent d'acquérir les connaissances et d'affûter ses goûts. La dimension humaine est également fondamentale. Il ne faut jamais oublier que l'acte de programmation procède autant d'un choix humain qu'artistique et même si il se combine avec une évaluation plus objective des compétences de chaque artiste, il est donc de fait subjectif. Ce qui est passionnant c'est que le champ artistique est sans fin ! Il faut toujours rester humble et continuer à découvrir et prospecter. J'ai eu l'occasion dans mon poste de pouvoir approfondir ma connaissance de la voix bien-sûr mais aussi des quatuors à cordes, de la mise en scène, de la musique baroque et contemporaine. Avec le développement de l'axe méditerranéen, un nouvel horizon s'est ouvert qui m'a fait découvrir toute la richesse des musiques savantes et traditionnelles de la Méditerranée. C'est grâce à ce travail qu'on a pu notamment créer un opéra en arabe en 2016, Kalila wa Dimna dont la musique prend ses racines dans la musique arabe savante. Pour monter un tel spectacle, il m'a fallu comprendre d'où venait cette musique et quels en étaient les interprètes puis concevoir comment articuler la forme opéra avec ce nouveau genre musical pour ne surtout pas le réduire mais au contraire le mettre en valeur. Enfin il a fallu trouver les bons chanteurs et instrumentistes. Chaque étape de conception pendant les trois années de préparation a été l'occasion de s'interroger sur de nouveaux processus. Par exemple, comment combiner le besoin de musique écrite, de partition nécessaire au bon déroulement d'un spectacle avec la transmission orale de la musique telle qu'elle se pratique pour la musique arabe ?

Outre la direction de l'Académie et des programmes Méditerranéen, je pilote également deux réseaux : enoa (European network of opera academies) et Medinea (mediterranean incubator of emerging artists). Je suis absolument convaincue que la diversité des expériences et des points de vue est une immense richesse. A travers ce travail d'animation de réseaux qui comportent une trentaine d'institutions en Europe et en Méditerranée, nous créons des opportunités pour les jeunes artistes de voyager, de découvrir de nouvelles cultures et de créer. L'art peut proposer des réponses émotionnelles aux défis auxquels le monde est confronté. Dans la période que nous vivons, de replis identitaires et de montée des nationalismes, la circulation des êtres humains et la création de liens entre les peuples sont vitaux. Les artistes ont un rôle à jouer pour donner les clefs du dialogue interculturel et proposer une autre vision du monde. De même la création de nouveaux opéras permet de s'emparer des sujets liés à la crise écologique, la surconsommation, les révolutions technologiques, ... De plus en plus les artistes prennent également conscience de tous les stéréotypes qui ont pu être véhiculés dans les livrets d'opéra et conçoivent de nouvelles formes de narration dans leurs créations. Nous sommes par exemple en train de vivre une véritable révolution sur la création de personnages féminins dans les livrets d'opéra !

2 Emilie, peux-tu nous préciser le modèle économique du Festival et de l'Académie

L'ambition créative du Festival d'Aix induit des contraintes de gestion très particulières. Il faut anticiper les projets très en amont, trouver des ressources pour produire chaque spectacle, mettre en œuvre des moyens d'organisation spécifiques. À chaque fois, cela demande de trouver le juste équilibre entre la prise de risque inhérente à la création et la sécurisation budgétaire. L'activité lyrique se caractérise par des cycles longs. Elle doit être fortement anticipée, tout comme doivent l'être les financements des productions. Nous travaillons sur des budgets à un horizon de trois à cinq ans, dont il faut suivre en permanence la mise en œuvre et garantir le respect, le tout dans un contexte d'incertitude financière à moyen et long terme. Notre programmation ne peut se passer de coproductions avec des partenaires qui partagent les coûts et les risques des créations. La mise en œuvre des partenariats tant avec les entreprises que les grands donateurs individuels est un travail de longue haleine.

En France, le secteur lyrique est financé à 80% par les pouvoirs publics. Le Festival, lui, a su développer au fil des ans **un mode de financement volontariste** basé sur la **pluralité des ressources** : les subventions comptant pour 35%, les **recettes propres représentant les 65% restant** (mécénat, billetterie, coproductions et tournées). Le Festival présente chaque année un **budget équilibré** grâce à une **gestion saine et vertueuse**.

Les recettes de mécénat, en constante augmentation depuis 2006, représentent en 2017 **plus de 19% du budget total du Festival** (23 M€). Elles constituent depuis 3 ans **la première des ressources propres** du Festival.

Quant aux dépenses du Festival, elles sont pour moitié artistiques (productions et tournées), le reste se répartissant à parts presque égales entre les frais de structure et les dépenses d'exploitation, lesquelles recouvrent l'équipement des cinq sites où se déroule le Festival (dont certains sont en plein air), la communication, l'accueil et la logistique.

Mener une politique artistique ambitieuse pose plusieurs défis. Ainsi il est crucial que nous puissions développer nos ressources de mécénat à court et moyen terme afin de rendre possible **la prise d'engagements artistiques et stratégiques** (par exemple, la capacité à engager les meilleurs artistes au moins trois ans à l'avance), assurant ainsi l'excellence artistique de nos productions et le développement des projets avec les meilleurs coproducteurs et partenaires.

Dans un secteur toujours plus concurrentiel, nous explorons actuellement de nouveaux leviers, notamment auprès des grands donateurs individuels. Le Festival d'Aix s'est ainsi doté d'un outil juridique adapté en créant un fonds de dotation. Cet outil de collecte permet aux **grands donateurs privés** les plus généreux de prendre part aux orientations stratégiques définies et partagées au sein d'un comité dédié.

Je ne peux que vous inviter à venir passer quelques jours à Aix-en-Provence pendant le Festival et vous découvrirez ainsi la magie du Festival, l'excellence de son offre artistique et la beauté des lieux qui attirent tant nos mécènes. Ils sont également extrêmement sensibles à notre politique d'ouverture aux publics très innovante et dont les institutions du monde entier viennent s'inspirer. Le New York Times titrait d'ailleurs récemment « Aix Festival leads the way ! ».

3 Quel a été ton parcours professionnel, qu'est ce qui t'a menée à ce poste ?

J'ai su très tôt que ce que je souhaitais dans ma vie était de partager mon amour de la musique. Dès l'enfance, j'ai eu la chance d'avoir accès à la musique par les concerts et la pratique d'un instrument et je ressentais comme un sentiment d'injustice le fait que mes camarades de classe ne connaissent pas ce bonheur. Mais je n'avais aucune idée du parcours à suivre. Il existe à présent de nombreuses formations de management culturel mais ce n'était pas le cas à mon époque. J'ai donc suivi un cursus en cohérence avec mes résultats scolaires plus que guidé par mon choix de carrière. A la sortie de l'école j'ai postulé dans plusieurs grandes institutions culturelles qui m'ont toutes fermé les portes ne voyant pas ce que mon profil pouvait leur apporter. J'ai donc continué à travailler à la banque CPR dans laquelle j'avais fait mon stage de fin d'étude. C'était en pleine période de préparation au passage à l'euro et je crois que mes convictions européennes ont fortement résonné avec cette opportunité. Cette expérience a été très formatrice dans la gestion de projet. Mais très vite, j'ai compris que ce ne

serait pas ma voie et j'ai repris un an d'étude pour pouvoir intégrer le monde de la culture. Je n'ai plus fait mention de mon passage à l'école des Mines et suis repartie de zéro. Heureusement les mentalités et les pratiques ont beaucoup évolué et maintenant les études sont valorisées dans ce secteur. J'ai donc commencé à travailler chez un agent artistique puis j'ai très vite intégré le Festival d'Aix-en-Provence. Après quelques années, je suis partie à Bruxelles au Théâtre de la Monnaie. Quand son directeur d'alors a été nommé au Festival d'Aix-en-Provence, je l'ai suivi et j'ai pris la direction de l'Académie en 2009. Je reste après toutes ces années animé par ce même désir d'apporter de la beauté aux gens et de contribuer à une réflexion sur le monde qui nous entoure.

4 Conclusion

Ma formation d'ingénieur a été précieuse dans toutes les étapes de mon parcours et me permet d'appréhender mon métier de façon analytique et prospective. Je ne peux que recommander à ceux qui entrent dans la vie professionnelle de s'interroger sur ce qui est important pour eux et sur la contribution qu'ils souhaitent apporter à la société. Il est prioritaire de tout mettre en œuvre pour être en cohérence entre leurs propres convictions et leurs vies professionnelles. Cela me semble par exemple enthousiasmant de voir une nouvelle génération se mobiliser pour préserver notre planète. Que vous soyez passionné d'opéra, mélomane ou simplement curieux, je vous invite à venir vivre l'expérience du Festival d'Aix.

Interview réalisée par Claude Méchoulam (P 72)