UNIVERSITÉ EVRY VAL D'ESSONNE

Ecole Doctorale : Economie Gestion et Espace

Laboratoire : RASM, RECHERCHE ARTS SPECTACLE MUSIQUE

NNT : 2010EVRY0005

THÈSE

présentée et soutenue publiquement le 26 mars 2010

pour l'obtention du grade de

Docteur de l'Université d'Evry Val d'Essonne

Discipline ou Spécialité : Administration de la musique et du spectacle vivant

par :

Yaru JIANG

Le centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et l'Opéra national de Paris

Etude comparative des stratégies managériales dans le domaine culturel

COMPOSITION DU JURY

Président : MORICEAU Jean-Luc, professeur, Télécom Management Sud Paris

Rapporteurs : LANGLOIS Frank, enseignant HDR, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rapporteurs : LU Fucai, professeur, Université d'économique et finance de JIANGXI (Chine)

Rapporteurs : SHI Zhongliang, professeur, Université d'économique et finance de JIANGXI (Chine)

Directeur de thèse : EHRHAUDT Damien, enseignant HDR, Université d'Evry-Val-d'Essonne

Examinateur : BACHET Daniel, Maître de conférences HDR, Université d'Evry-Val-d'Essonne

Examinateur : LESCURE François, professeur, Université Lille 1

Examinateur : OLIVIER Alain Patrick, Chercheur HDR, Université de Poitiers

Pour le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et
l'Université d'Economie et de Finance de Jiang'xi

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur Damien EHRHARDT, de m'avoir accordé très largement sa confiance pour ces travaux de recherche. En effet, entre les discussions et les orientations indispensables, j'ai eu la chance de pouvoir gérer mes travaux de façon très libre.

Le président du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai, et aussi est le Directeur de l'Opéra de Shanghai à 2004-2009, actuel vice Maire de l'arrondissement JING'AN de Shanghai, Monsieur Shizhong FANG, m'a fourni les indications précieuses pour la compréhension des rapports confidentiels de l'opéra de Shanghai. Son aide, tout au long de la rédaction de ma thèse, a été considérable. Le directeur de Management de l'opéra de Shanghai, Madame Xiaoding ZHANG, m'a offert des chiffres et dossiers personnels secrets, de manière à compléter les sources originales de mon travail, la valeur de ces documents est inappréciable. Le responsable de Marketing, Madame Lai WANG, le responsable des services techniques, Chenyu ZHOU, et des personnels dont j'ignore le nom, m'ont informée de la réalité de la situation de Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai. Je tiens à présenter mes remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de mes recherches sur les personnels de l'Opéra de Shanghai.

Je dois noter la remarquable disponibilité du dirigeant de la Fondation du Développement Culturel de Shanghai, M. Genling SHENG, il m'a ouvert son bureau et à répondu à toutes mes interrogations sur le thème de la législation culturelle de la Mairie de Shanghai. Je suis aussi très reconnaissant envers le responsable de personnel du Département de la Communication de Shanghai M. Jianming GAO, informé des changements de nominations des directeurs de l'opéra de Shanghai, et qui m'a donné personnellement des documents plus confidentiels concernant le contrat des artistes et

l'administrateur officiel. Tel est le cas également de Madame Xiaojing LIU, responsable de la Communication Internationale de la Fondation du Développement Culturel de Shanghai, qui m'a offert une demi-année de stage dans la Fondation, afin de chercher des sources financières de Centre d' Art de l'Opéra de Shanghai, et trouver des décrets important suite aux rapports annuels de la Fondation.

Je remercie aussi M. Jean Maheu, ancien directeur de la musique, de l'art lyrique et de la danse au ministère de la Culture pendant 1974-1979. En cette qualité, il est également vice président de l'Opéra national de Paris. Grâce à sa grande expérience, il a enrichi la thèse de ses propositions.

Je remercie vivement les rapporteurs du Jury de thèse, Messieurs Zhongliang SHI, Fucai LU et Frank LANGLOIS, qui ont bien voulu m'accorder leur temps précieux pour lire et critiquer mes travaux. Je remercie bien évidemment les autres membres du Jury, Messieurs Jean Luc MORICEAU, Daniel BACHET, Alain Patrick OLIVIER, François LESCURE dont l'expérience dans les domaines de l'Opéra, de la gestion, et de l'économie a contribué à l'amélioration du contenu de mon mémoire, tant sur le fond que sur la forme.

Je voudrais également exprimer mon remerciement sincère à Madame Yvette CHAPPEY qui à contribué à la correction de la langue et qui a encadré cette thèse à côté de mon directeur Damien EHRHARDT, pour la confiance qu'elle m'a accordée et son soutien au cours de ces trois années.

Je remercie aussi mes amis chinois et français, dont Corinne LAPORT, grande musicienne parisienne qui m'a aidé à mener une enquête autour des artistes français, et a accompagné ma rédaction. Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont supporté au cours de

ces trois ans : mes parents, mes amis et surtout Zhen LIU, Jingli ZHANG et Jianqiang CHEN.

Résumé

Depuis la réforme culturelle en Chine, l'Opéra de Shanghai connaît un grand succès public et commercial. A partir de 2003, un élargissement de la reforme culturelle chinoise indique que cette institution publique chinoise doit concilier les lois commerciales et la mission de service public. Dans ma thèse, je m'attache à présenter une étude transversale sur le plan sociologique, économique et stratégique, consacrée Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai (CAOS) et à la politique culturelle chinoise, afin de présenter des propositions constructives au CAOS. L'Opéra national de Paris apparaît comme une grande référence internationale comparable au CAOS en Chine.

Mots-clés : l'organisation, l'évolution générale de l'établissement public, le mécénat, la programmation de l'opéra, la relation public.

Abstract

Since the cultural reform in China, the Shanghai Opera House is a great success for the public and the commercial field. From 2003, an expansion of the Chinese cultural reform indicates that the Chinese public institution must balance the trade laws and public service mission. In my dissertation, I submit myself to a transversal study on the sociological, economic, and strategic level, to conduct a comprehensive analysis of the Art Centre of the Shanghai Opera and Chinese political culture, to present constructive proposals for CAOS. Opera National de Paris is like a big international benchmark compared to CAOS.

Keywords: the organization, the general evolution of the public institution, sponsorship, programming of opera, the relationship public.

Table des matières

REMERCIEMENTS **3**

RESUME **6**

ABSTRACT **7**

TABLE DES MATIERES **8**

LISTE DES TABLEAUX **14**

LISTE DES SCHEMAS ET DES PLANS **16**

LISTE DES SCHEMAS ET DES PLANS **16**

LISTE DES PHOTOGRAPHIES **18**

LISTE DES PHOTOGRAPHIES **18**

INTRODUCTION **20**

PREMIERE PARTIE POURQUOI UNE GRANDE INSTITUTION LYRIQUE (CAOS) EN CHINE ? **26**

CHAPITRE 1 OUVERTURE A LA DIFFUSION DE LA CULTURE OCCIDENTALE **27**

1. Petite histoire de l'échange entre la Chine et l'Europe **27**

1.1 Les prémisses au XVIe siècle 27

1.2 1860-1890 vers le mouvement 29

1.3 Spécificité de Shanghai : une ville ouverte aux cultures étrangères 31

2. Après 1949 35

2.1 La rupture de la période ‘‘Mao’’ 35

2.2 Réouverture de la Chine aux cultures étrangères 37

2.3 La décision de construire l’Opéra de Shanghai 38

CHAPITRE 2 L’OPERA DE SHANGHAI : SITE, STRUCTURE, ARCHITECTURE 41

1. Le choix du site de l’Opéra de Shanghai 41

2. Présentation du bâtiment de l’Opéra de Shanghai 50

2.1 Le ‘‘design’’ de l’Opéra de Shanghai 52

2.2 La composition du bâtiment 53

CHAPITRE 3. LA STRUCTURE DE L’OPERA : LE CENTRE D’ART DE L’OPERA DE SHANGHAI—CAOS 65

1. Le contexte du CAOS 65

2. Mission du CAOS 68

3. L’organisation artistique du CAOS 68

3.1 La salle de Musique de Shanghai 68

3.2 L’Orchestre Symphonique de Shanghai 71

3.3 L’Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai 72

3.4 Le Ballet de Shanghai 74

3. 5 L’Académie de l’Opéra de Shanghai 75

3.6 La comparaison avec l’Opéra national de Paris 76

4. Les métiers de l’Opéra 80

4.1 Le personnel artistique 80

4.2 Le personnel technique 86

4.3 Le personnel administratif 88

DEUXIEME PARTIE SPECIFICITE ADMINISTRATIVE ET FINANCEMENT MULTIPOLAIRE DU CAOS 91

CHAPITRE 1 UN STATUT OFFICIEL POUR L'INSTITUTION LYRIQUE DE LA CHINE 94

1. L'évolution générale de l'établissement public 94

1.1 L'établissement culturel en Chine 95

1.2 L'évolution des établissements culturels en Chine : essai de périodisation 98

1.3 La situation actuelle de l'établissement lyrique de la Chine 102

2. Le statut du CAOS 111

2.1 La tutelle 111

2.2 La mission du CAOS 113

2.3 L'organisation administrative ordinaire du CAOS 113

3. Comparaison avec l'ONP—système français 119

3.1 Les statuts de l'Opéra national de Paris 119

3.2 La réflexion sur le statut officiel du CAOS 124

3.3 Arrangement gouvernementale pour le marché du spectacle vivant de la Chine 127

CHAPITRE 2 L'ORGANISATION DE FONCTIONNEMENT DU CAOS 135

1. L'organisation administrative du CAOS 135

2. les conflits du CAOS et leur gestion 142

2.1 Le choix du directeur 142

2.2 Réunir la liaison entre le site et l'orchestre 148

3. Gestion et statut du personnel du CAOS 151

3.1 Le statut du personnel en Chine 151

3.2 Des données pratiques pour le personnel 154

3.3 L'application aux personnels du CAOS 162

CHAPITRE 3 LE BUDGET DU CAOS 167

1. le statut financier du CAOS et de l'ONP 167

1.1 Complexité du statut financier du CAOS 168

1.2 Le statut financier de l'ONP 182

1.3 Conclusion la modernisation du régime financier du CAOS 187

2. La recette 189

2.1 La subvention de l'État 189

2.2 Mécénat de l'entreprise et participation individuelle 194

2.3 Billetterie 216

2.4 Les activités commerciales du CAOS 227

3. Les dépenses 229

TROISIEME PARTIE QUEL PROGRAMME POUR QUEL PUBLIC ? 235

CHAPITRE 1 LA PROGRAMMATION DU CAOS 237

1. Regard sur le programme 1998-2006 238

1.1 Première période — tout montrer 238

1.2 La comédie musicale 239

1.3 L'avenir de la comédie musicale pour la Chine en trois étapes 252

1.4 Retour sur la voie d'un grand théâtre international 254

2. La programmation de la saison 256

2.1 Pourquoi faut-il anticiper la programmation d'une saison ? 256

2.2 Pour établir le programme d'une saison, quels facteurs faut-il ?..... 258

2.3 L'intérêt culturel du programme artistique d'une saison..... 262

3. Les chiffres de la programmation de l'Opéra de Shanghai des trois dernières années 263

4. Equilibrer les différents types d'art dans la salle 268

4.1 Le choix des spectacles 268

4.2 Les perspectives de stratégie de programmation des Opéra de Shanghai et de Paris.. 271

4.3 Problème de la programmation du théâtre Chinois 274

CHAPITRE 2 EDUCATION POPULAIRE ET PUBLIC DU THEATRE 279

1. L'éducation professionnelle de l'ONP et du CAOS 280

1.1 L'Ecole de Danse de l'Opéra national de Paris..... 280

1.2 Le CAOS : pas de formations professionnelles..... 285

2. La généralisation 287

2.1 Opéra Université, Dix mois l'école et l'Opéra, Jeune public — l'ONP..... 287

2.2 Goûter la musique, L'art du Yoga, Dialogue avec un grand maître, Avec l'enfant artiste — le CAOS 288

2.3 Pourquoi inscrire l'éducation dans l'opéra ? 289

3. Le public de l'Opéra..... 292

3.1 Analyse du public de l'Opéra de Shanghai par classes d'âge 292

3.2 Le public de l'Opéra national de Paris démocratisé ? 298

3.3 Recherche de public pour l'Opéra de Shanghai 306

CONCLUSION 312

BIBLIOGRAPHIE **318**

ANNEXES **323**

Liste des tableaux

Tableau 1 Effectifs des personnels du CAOS 89

Tableau 2 concernant les chiffres 2004 des établissements publics et privés dans le domaine du spectacle vivant 127

Tableau 3 Le calcul des quatre assurances personnelles..... 157

Tableau 4 Taux d'imposition du revenu pour le personnel d'entreprise..... 159

Tableau 5 Taux d'imposition du revenu pour le propriétaire de l'entreprise..... 160

Tableau 6 Taux d'imposition du revenu pour l'intermittent 160

Tableau 7 Budget annuel de la Fondation du développement Culturel de Shanghai pour le CAOS en 2007(Mille YUAN)..... 192

Tableau 8 Evolution du résultat financier 194

Tableau 9 Remboursement d'impôts pour dotation au Centre d'art Kennedy 201

Tableau 10 Le montant de la réduction d'impôt pour les donations individuelles aux institutions culturelles aux Etats-Unis (en dollar)..... 202

Tableau 11 L'image de montant de mécénat du CAOS 214

Tableau 12 Les prix de la saison 2006..... 217

Tableau 13 Les niveaux des prix de la saison 2008-2009 218

Tableau 14 Les prix des présentations non lucratif 218

Tableau 15 L'exemplaire de « Le Roi Lion » 218

Tableau 16 Prix de location des salles d'expositions du CAOS 228

Tableau 17 Compté de résultat simplifié 2008 230

Tableau 18 L'évolution des comptes résultats de 2003 à 2008..... 230

Tableau 19 Résultat financier du CAOS en 2006 et 2008 231

Tableau 20 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2006-2007 263

Tableau 21 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2007-2008 264

Tableau 22 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2008-2009 264

Tableau 23 Statistiques de la production de l'Opéra national de Paris pour 2007-2008 267

Liste des schémas et des plans

Figure 1 Dessin du Théâtre Mantingfang 33

Figure 2 Le plan du quartier de l'opéra de Shanghai 41

Figure 3 Le plan du quartier de l'Opéra Garnier 42

Figure 4 Le quartier Wujiaochang 43

Figure 5 Le plan de l'opéra de Shanghai à la rivière Huangpu 44

Figure 6 Le plan de Shanghai avec la rivière de Huangpu 44

Figure 7 le plan du métro dans quartier la place du Peuple 45

Figure 8 Le plan des trois sites de Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai 47

Figure 9 Le plan de paris arrondissement 48

Figure 10 L'organisation d'Entreprise de l'Opéra de Shanghai en 2003 66

Figure 11 Plan du quartier 69

Figure 12 L'organisation artistique du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai 76

Figure 13 L'organisation artistique de l'Opéra national de Paris 77

Figure 14 Métiers dans l'opéra 90

Figure 15 Diagramme du processus de nomination du président de l'établissement culturel 96

Figure 16 Le propriétaire est l'exploitant 106

Figure 17 Exemple du Théâtre BAOLI 108

Figure 18 la circulation de l'entreprise coopérative 109

Figure 19 L'entreprise professionnelle est comme une société de conseil en informatique 110

Figure 20 Le changement de la tutelle de l'Opéra de Shanghai 112

Figure 21 Organigramme ordinaire du CAOS 118

Figure 22 La proposition de statut du CAOS 126

Figure 23 Organigramme du CAOS 139

Figure 24 Organigramme de Métropolitaine Opéra House 141

Figure 25 Les directeurs du CAOS..... 147
Figure 26 L'institutions concernées par l'accueil d'artiste étranger au CAOS 164
Figure 27 L'organisation financière du CAOS 170
Figure 28 L'organisation du SHCDF 172
Figure 29 Le processus de demande subvention au SHCDF 173
Figure 30 Le processus principal de la surveillance..... 175
Figure 31 Les rapports de chaque partie 176
Figure 32 La tutelle de SHCDF et FCOS 179
Figure 33 Simplifier la tutelle financière du CAOS..... 188
Figure 34 Imaginer le contrôle financier au CAOS..... 188
Figure 35 Schéma d'organisation d'un groupe de recherche de mécénat au CAOS213
Figure 36 Les recettes du Mécénat – Partenariat de l'Opéra national de Paris 216
Figure 37 Chiffres comparés du nombre de production les trois années précédentes de CAOS..... 265
Figure 38 Structure par âges des spectateurs du CAOS..... 292
Figure 39 Une répartition par catégorie socioprofessionnelles différente de la structure des populations..... 293
Figure 40 Fréquentation de la fidèle..... 294
Figure 41 Public au niveau d'études 295
Figure 42 Etablissement partenaire par origine géographique 303
Figure 43 Type d'établissement du programme 304
Figure 44 Nombre d'étudiants selon la réparation géographique..... 305
Figure 45 Des formations diverses nombre d'étudiants par type de formation.... 305

Liste des photographies

Photo 1 Vue du Théâtre Tianchan et La scène du Théâtre Tianchan 34

Photo 2 Le détachement féminin rouge 37

Photo 3 Les façades de l'Opéra Garnier 51

Photo 4 Les façades de Bastille 51

Photo 5 Façade de l'Opéra de Shanghai 51

Photo 6 L'entrée de l'opéra Shanghai 54

Photo 7 La Grande Salle de l'Opéra Shanghai 56

Photo 8 Salle de spectacle de l'Opéra Garnier 56

Photo 9 La Moyenne Salle de l'Opéra Shanghai..... 57

Photo 10 Salle de spectacle de l'Opéra Bastille 57

Photo 11 Le foyer de l'Opéra Shanghai 59

Photo 12 Le plateau de l'Opéra de Shanghai 60

Photo 13 Salle de répétition de ballet 61

Photo 14 Salle de répétition pour l'orchestre 62

Photo 15 Loge d'artiste 62

Photo 16 Salon d'exposition 63

Photo 17Café bar..... 63

Photo 18 Restaurant 64

Photo 19 L'aspect de la Salle de Musique 70

Photo 20 L'intérieur de la Salle de Musique, visibilité par la scène 70

Photo 21 Orchestre de symphonie de Shanghai dans la Salle de Musique 72

Photo 22 L'Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai 74

Photo 23 La représentation de Ballet de Shanghai à l'opéra de Shanghai..... 75

Photo 24 Des artistes de l'Académie d'Opéra de Shanghai présentés dans la Salle de musique..... 75

Photo 25 Le Ballet ''Bai Mao Nu'' 81

Photo 26 Le ballet de l'Opéra 82

Photo 27 Fiche de l'Opéra de Shanghai : Les Misérables 242

Photo 28 Publicité de « Chats » à l'Opéra de Shanghai 246

Photo 29 Fantôme de l'Opéra à l'Opéra de Shanghai 249

Photo 30 Publicité pour le « Le Roi Lion » 250

Introduction

Pendant les années 2004-2006, j'ai mené une étude sur la gestion du théâtre chinois, complétée par une enquête téléphonique auprès des directeurs de théâtre en Chine. La gestion du théâtre en Chine est confrontée à de grands problèmes et à de réelles difficultés. Depuis des années, la gestion passive du théâtre en Chine s'appuie sur trois principes : attendre (attendre le fonctionnaire envoyé par l'Etat), dépendre (dépendre du secteur culturel), réclamer (demander la subvention du gouvernement). Tous les directeurs soupirent : l'innovation n'est pas très facile. Cette mauvaise gestion a entraîné des conflits entre les administrateurs et les artistes, un grand désordre dans la programmation de chaque établissement, les subventions versées avec retard, l'absence de création artistique pendant des années et le désintérêt du public. Une parabole qu'emploient les artistes et les administrateurs du théâtre souligne ces difficultés : « *Le théâtre est comme un vase : il n'a ni fleur, ni graine, ni la capacité de former.* »

Le 6 février 2005, le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai a été créé, liant aux deux orchestres, un ballet, une académie d'opéra, et un autre site : la salle de musique. A l'exemple de l'Opéra national de Paris en France, le CAOS est la première grande institution lyrique en Chine. Il peut rivaliser avec les plus prestigieux théâtres du monde. Au mois de novembre 2006, quand je suis allée en Chine, les professeurs des conservatoires et les responsables de l'option "Gestion de la Culture" à l'Université de Shanghai, ainsi que les deux directeurs de l'Opéra de Shanghai, m'ont déclaré que 95% du théâtre chinois fonctionnait mal. Certes, le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai est un cas exceptionnel. Cependant, si le CAOS obtient de bons résultats commerciaux, les problèmes de gestion de l'Opéra de Shanghai sont inévitables. Au cours de ces quelques années de fonctionnement, l'Opéra de Shanghai a mené des travaux de recherche sur les grandes institutions lyriques du monde, en particulier sur les théâtres nord-américains et anglais. Ce choix s'explique par le manque de traducteurs et surtout de traducteurs français dans les secteurs artistiques. Ils n'avaient donc pas une connaissance précise de la situation en France, alors que ce pays dispose longue tradition en matière d'opéra. Face à

cette situation, le directeur du CAOS m'a demandé de faire une recherche sur l'Opéra national de Paris et d'analyser la situation du spectacle vivant en Chine. Il souhaitait, qu'à la lumière de ces deux études, je puisse déposer une proposition de développement pour le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

Pour pouvoir faire une telle proposition, j'ai compris qu'il fallait aborder certaines questions plus en amont, et ce sont ces réflexions qui font l'objet de cette thèse. La problématique en est donc la suivante : comment le CAOS peut-il exister face aux institutions lyriques du monde ?

Mais pour pouvoir y répondre, il fallait aborder des questions redoutables afin de mieux comprendre le contexte spécifique dans lequel celle-ci se posait. Comment, en effet, prétendre même seulement commencer à y répondre sans se retourner sur l'histoire de l'opéra dans une région et une culture où la tradition artistique est forte et différente de l'"occidentale". Il fallait de même s'intéresser à l'organisation actuelle afin de percevoir les atouts et les faiblesses de l'institution aujourd'hui. Et il restait à étudier les possibilités d'action du CAOS envers son public et au sein de la politique culturelle nationale. J'ai donc décidé d'aborder la problématique au travers des trois questions de recherche suivantes : Pourquoi un opéra existe-t-il en Chine ? Quel est le mode de fonctionnement spécifique à Shanghai ? Quelle politique artistique pour le public chinois ?

En une première approche, j'ai cherché à savoir s'il existait une littérature académique concernant la gestion d'un opéra. Certains ouvrages, à l'exemple de celui de Philip Kotler et Joanne Scheff sur les stratégies pour le marketing du spectacle vivant[1], expliquaient comment une telle institution culturelle pouvait parvenir à vendre plus de places. Mais notre approche se veut plus large et plus proche de son objet qu'une

[1] Philip Kotler et Joanne Scheff, *Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard, 1997

stratégie marketing. D'autres ouvrages, à l'instar d'Eve Chiapello[2], soulignent que les difficultés de gestion viennent d'un conflit de valeurs entre les mondes artistiques et managériaux. Cependant, il s'agit avant tout d'interrogations qui portent sur des valeurs essentiellement européennes et qui ne peuvent être utilisés directement à propos du CAOS. Quelques livres enfin, comme celui de Jaques Rancière, *Le Partage du sensible*[3], montrent les enjeux politiques de l'esthétique, mais ce domaine me semble dépasser le cadre de ma recherche. D'un autre côté, je me suis penché sur les publications des professeurs de divers conservatoires chinois, en particulier la '*Théorie de la gestion du spectacle vivant*[4], mais aucun livre ne semble répondre directement aux questions que pose la gestion d'un opéra.

Pour effectuer mes recherches, j'ai pu en revanche bénéficier des publications sur l'Opéra national de Paris. Heureusement, dans la Bibliothèque-Musée de l'Opéra national de Paris, il existe beaucoup d'ouvrages et de documentations originaux. J'ai, de même, pu trouver, sur les sites électroniques du Ministère de la Culture et du Ministère de l'Economie, des rapports et des décrets officiels qui se sont révélés très utiles pour ma thèse. Par ailleurs, l'association de *Chronopéra* a organisé deux colloques internationaux en 2008 et 2009. J'ai ainsi notamment pu assister aux conférences de Gérard Mortier, Hugues Gall et Philippe Agid, qui sont les spécialistes et les gestionnaires de l'Opéra national de Paris.

D'un autre côté, à Shanghai, depuis l'ouverture de l'Opéra, il n'y avait que trois livres publiés par les trois directeurs de l'Opéra : *La nouvelle observation* de Fang Shizhong[5], *Approcher l'Opéra de Shanghai* par Qian Shijin[6] et *Cela fait douze ans que je suis à l'Opéra* de Yue

---

[2] Chiapello Eve, *Artistes versus managers*, Paris, Métailié, 1998.
[3] Jacques Rancière, Paris, La Fabrique, 2000.
[4]: 郑新文, 艺术管理概论, 上海音乐出版社, 上海, 2009.
[5] 方世忠, 上海文化出版社, 上海, 2005.
[6] 钱世锦, 文汇出版社, 上海, 2003.

Shengli[7]. Les livres de M. Qian Shijin et M. Yue Shengli présentent un récit de chaque spectacle, les paroles des grands artistes ou quelques lignes sur les impressions qu'ils retirent de leur fréquentation du bâtiment et de ceux qui y travaillent. La nouvelle observation réunit les rapports de recherche des institutions lyriques étatsuniens, anglais, hongkongais, etc., c'est-à-dire des régions parlant l'anglais ou le mandarin.

Ces ressources sont d'autant plus précieuses qu'elles proviennent de l'intérieur des institutions étudiées. On peut y lit divers questionnements (organisation, gestion, réputation, choix artistiques, succès et difficultés) sur ce qui pose problème pour les personnels qui font et inventent la vie et le devenir de ces lieux.

Mais cela ne pouvait suffire. Pour trouver des sources originales, j'ai fait un stage à la Fondation pour le Développement Culturel de Shanghai pendant six mois. Cette fondation s'occupe de toutes les subventions versées aux institutions culturelles de Shanghai, sous la direction de la Mairie. Grâce à cette expérience, j'ai obtenu des informations plus confidentielles et au plus près des choix pour l'Opéra. J'ai également mené des entretiens avec les directeurs et avec certains employés de l'Opéra ; ces personnes m'ont apporté des témoignages incomparables qui m'ont permis de faire avancer ma recherche.

Je présenterai ici les résultats de ma démarche. Je commence par retracer l'histoire de l'échange culturel entre la Chine et l'Occident, et montrer comment a survenu la création du premier opéra chinois à Shanghai, puis le contexte et les circonstances dans lesquels le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai est né. Dans la deuxième partie de ma recherche, je consacre un long développement à l'organisation, à l'administration et au budget de l'Opéra de Shanghai. Ces questions m'ont semblé essentielles pour mieux saisir les enjeux et les possibilités de développement. Enfin, dans la dernière partie, je décris la

[7] 乐胜利, 文汇出版社, 上海, 2005

programmation et les questions liées au public du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai. Après cette présentation globale du CAOS et ONP, je proposerai une réponse à ma problématique de recherche.

Première partie
Pourquoi une grande institution lyrique (CAOS) en Chine ?

Chapitre 1 Ouverture à la diffusion de la culture occidentale

1. Petite histoire de l'échange entre la Chine et l'Europe

1.1 Les prémisses au XVIe siècle

La Chine a une histoire longue de près de 5.000 ans. Sa philosophie et sa culture sont bien différentes des mentalités occidentales, à tel point que la musique occidentale n'a jamais réussi à être comprise par les Chinois, pas plus qu'elle n'a pu s'y enraciner à cause des traditions culturelles maintenues dans la vie quotidienne.

Aux XVIe et XVIIe siècles, les missionnaires occidentaux sont venus évangéliser la Chine; ils ont apporté des sciences avancées et des musiques nouvelles. Matteo Ricci[8] entre en Chine en 1583[9]. Dix-huit ans après, il se fait inviter à la Cour impériale de Pékin, en tant qu'ambassadeur du Portugal auprès de l'empereur Wanli[10]. Il a emporté avec lui une épinette, une mappemonde et deux horloges à sonnerie. La musique était sans doute un moyen de transmettre la religion catholique : il chantait des airs édifiants, souvent sur des textes traduits en chinois. Il a même publié à Pékin en 1608 un recueil de huit airs avec accompagnement[11] qui a connu un très vif succès : les

[8] Matteo Ricci (Macerata 1552- Pékin 1610), connu en chinois sous le nom de Li Mǎdòu (parfois Lìshì), est un prêtre et missionnaire jésuite italien ayant inspiré la réalisation du dictionnaire de sinogrammes le Grand Ricci (composé du Dictionnaire Ricci de caractères chinois et d'un dictionnaire de lemmes).
[9] Wang Shuhe, *Histoire de la musique dans le temps moderne en Chine*, Edition Peuple, 2006, la grande première partie du livre.
[10] Wanli fut le treizième empereur de la dynastie Ming (1572-1620).
[11] Xi Qin Qu Yi, Airs pour cithare européenne

rééditions se succédèrent jusqu'au XIXème siècle. Il semble que la musique en soit perdue, mais les paroles en chinois ont été conservées.

C'est ainsi que la musique occidentale a ouvert les portes de la Chine. Pendant la dynastie de Qing, les partitions et les orgues d'église ont contribué en Chine à la propagation de la religion. Dans le grand ouvrage « *LU LI ZHENG YI* »[12] demandé par l'empereur Kangxi[13], la théorie de la musique occidentale et les partitions européennes, apportées par Thomas PEREIRA[14] et Thedorico Pedrini Ba[15], ont été enregistrées dans le chapitre « *XIE YUN DU QU* ».

Par des ouvrages historiques, nous savons que l'empire chinois encouragea la venue des missionnaires en Chine, dans le but de découvrir leurs grandes connaissances en mathématiques, en astronomie et en techniques avancées. Cependant, depuis l'époque Yongzheng[16], le gouvernement de QING a exercé une politique d'exclusion et de "porte fermée" ; l'arrivée de la musique occidentale s'est faite au travers et au moment de la guerre de l'opium.

---

[12] Ouvrage rédigé sous la commande de l'empereur Kangxi et Qianlong, une encyclopédie musicale.
[13] Kangxi : l'empereur de la dynastie Qing Xuanye, est né le 4 mai 1654 à Pékin dans la Cité interdite et mort le 22 décembre 1722. Il fut l'empereur qui eut le règne le plus long de l'histoire de la Chine, de 1661 à 1722, soit 61 ans.
[14] Missionnaire jésuite portugais, né dans la province Braga (1645 – 1708). En 1672, il est arrivé en Chine par Macao.
[15] Missionnaire jésuite italien (vers 1670 – 1745).
[16] Yongzheng, empereur de Chine de la dynastie Qing (1722 – 1735), quatrième fils et successeur de Kangxi.

1.2 1860-1890 vers le mouvement

Des années 60 aux années 90 du XIXème siècle, la période de Tongzhi[17] et Guangxu[18], un mouvement d "auto-consolidation"[19] a commencé. Certains officiels de la dynastie Qing, qui préconisent l'"auto-consolidation", insistent sur la nécessité d'"*apprendre les techniques avancées européennes pour contrer les européens*", et proposent de "*continuer la tradition chinoise, tout en étudiant la culture européenne*". Dans ce contexte, plusieurs jeunes firent leurs études à l'étranger pour apprendre tout ce qu'ils estimaient utile ; ils apprirent aussi la musique occidentale. Ils publièrent qui introduisaient aux instruments occidentaux, à la danse, aux fêtes publiques, à la nature de l'orchestre, etc.[20] Malheureusement, ils n'ont pas complètement intégré la musique occidentale, ils n'en ont abordé qu'une petite partie. Elle s'est donc arrêtée juste à la porte de la Chine.

---

[17] Tongzhi, le huitième empereur de la dynastie Qing a régnée sur la Chine. Monté sur le trône à cinq ans, il meurt de la syphilis à dix-neuf ans. Sous son règne, sa mère Cixi et le conseiller Zeng Guofan tentèrent de restaurer le pouvoir impérial.

[18] Guangxu ou Kouang-Siu, empereur de Chine de la dynastie Qing à partir de 1875. Né en 1872, mort en 1908. L'impératrice douairière Cixi, à la mort de l'empereur Tongzhi en 1875 poussa son neveu Guangxu, âgé de 4 ans, sur le trône.

[19] Un mouvement pour apprendre les avancés techniques étrangères depuis 1894. Pendant 1861-1895 fut une période de réformes institutionnelles engagées au cours de la dynastie Qing après une série de défaites militaires et des concessions aux puissances étrangères.

Faire la paix avec les puissances occidentales en Chine, le prince Gong en était partisan, ainsi que Regent Grand, et le chef du Yamen Zongli nouvellement créée Ministère des affaires étrangers. Il serait suivi par une nouvelle génération de leaders. En revanche, l'impératrice Cixi a été violemment anti-étrangers, mais elle a dû tenir compte du Prince Gong, parce qu'il était un homme politique influent dans la cour des Qing. Elle serait, toutefois, devenue l'adversaire le plus redoutable de la réforme par son influence politique accrue.

La majorité de l'élite dirigeante souscrit à une vision plus conservatrice, à savoir, afin de renforcer la Chine contre l'Occident, la Chine avait simplement à apprendre de l'Occident ses techniques de fabrication des navires et des canons, et les connaissances scientifiques à l'origine que la technologie militaire. Ceci pourrait être réalisé en mettant en place des chantiers navals et arsenaux, et par l'embauche de conseillers étrangers pour former des artisans chinois pour la fabrication de ces produits en Chine. On croyait que l'intelligence et la sagesse des Chinois était supérieur à ceux de l'Ouest "barbares", et ainsi la Chine devrait d'abord apprendre des étrangers, alors égaux entre eux, et enfin les surpasser.

[20] « Xiao fang zhai yu di cong chao », Wang xiqi, 1877 – 1897.

La guerre de l'opium ouvrit la porte chinoise de manière compulsive ; les pays européens intensifièrent l'invasion de la Chine. En raison de ces guerres, Shanghai noua des relations avec les concessions étrangères[21]. De plus en plus d'étrangers immigrèrent à Shanghai, des écoles religieuses s'ouvrirent, la musique occidentale fut présente dans les chapelles de ces écoles. La musique occidentale ne fleurit en Chine qu'après les guerres de l'opium. Cinquante ans après la « *Déclaration de la concession de Shanghai* », un mouvement de révolution dans l'éducation commença, avec le soutien de l'empereur Guangxu.

Dans le domaine culturel, des milieux avancés voulurent se servir de la musique pour faire évoluer l'idéologie. Bien que la musique fût au service de l'idéologie réformatrice de l'empire Qing, ils diffusèrent largement la musique occidentale. Le mouvement de "l'école de musique"[22] apparut.

Qu'est-ce qu'une « école de musique » ?

En 1903, le gouvernement impérial promulgua un nouveau système éducatif. Les termes du décret sont les suivants :

- créer de nouvelles écoles,
- assimiler le système éducatif occidental,
- développer l'instruction scientifique.

---

[21] La « *Déclaration de la concession de Shanghai* » est dénoncée par l'Empire Qin et l'Ambassadeur britannique George Balfour.（The Shanghai Land Régulations）. Ensuite, l'Ambassade Française et l'Ambassade Américaine signent la même déclaration avec le gouvernement de l'Empire. En juillet 1854, la France, les Etats-Unis et l'Angleterre se sont associés en un « louage » commun, mais en 1862, la concession de la France est indépendante, en 1863，le co-louage est accordé par l'Ambassade des Etats-Unis et l'Angleterre.

[22] Il s'agit d'un grand nombre de chansons dans les cours de nouvelle école secondaire. Les textes de ces chansons sont en chinois, mais les sources de mélodie viennent du Japon, d'Europe ou des États-Unis.

Suite à ce décret, de nouvelles écoles furent rapidement construites, constituant ainsi l'élément fondamental de l'éducation chinoise moderne. Et la musique en fit partie en tant que discipline importante.

A cette période, la musique occidentale fut systématiquement présente dans ces nouvelles écoles. La Chine entendit pour la première fois parler de méthode, de théorie, et découvrit des compositeurs comme Mozart, Beethoven, Berlioz ainsi que d'exceptionnelles œuvres de chant choral. On commença à les produire dans les salles de musique.

En Novembre 1927, le Conservatoire de Shanghai devint la première institution où l'on pouvait enseigner la musique occidentale. Pendant la Guerre, le Conservatoire recueillit des musiciens qui en améliorèrent le niveau en formant des groupes d'amateurs de musique et développé la musique occidentale en Chine.

1.3 Spécificité de Shanghai : une ville ouverte aux cultures étrangères

La « *Déclaration de la concession de Shanghai* » ouvrit les portes de Shanghai ; les étrangers affluèrent en Chine, les habitants d'autres régions gagnèrent Shanghai, le développement de l'économie conduisit à l'épanouissement de la culture. De bons et de mauvais phénomènes coexistèrent, créèrent une innovation culturelle autour du quartier de la rue Fuzhou. Pendant les années 1860 et 1870, des salles de spectacle chinoises et des salons de thé s'ouvrirent, des cabarets furent construits. A partir de 1890, les grands salons du livre entrèrent en scène. Vers 1890, des cinémas étrangers apparurent à Shanghai ; au début du XXème siècle, des théâtres lyriques ouvrirent.

Quel genre de théâtre lyrique chinois existait à l'époque ancienne ? En 1864, le théâtre San Yayuan[23] fut inauguré dans la rue de Shiluhua[24] ; il allait ensuite déménager rue Guangdong en 1875. Il fut le premier établissement professionnel à accueillir le théâtre Kunju[25]. La même année, juste à côté du San Yayuan, un autre théâtre, le salon de thé de Guixuan, où fut présenté l'opéra de Huiju[26], ouvrit ses portes. En 1867, le premier théâtre de l'opéra de Pékin Mantingfang (Figure 1) fut inauguré dans le même quartier de la rue Fuzhou, il invitait les artistes de l'Opéra de Pékin les plus connus, qui venaient de Tianjin et obtiennaient un grand succès à Shanghai. Après, les théâtres Dangui, Daguan, Jingui, Tianxian[27], etc., avaient ouvert dans les années 1870. Un des théâtres les plus connus de ce siècle a été le Dangui. Il allait être modifié en 1883, prenant le nom "nouveau Dangui", puis encore une fois, en 1908. Il réouvrit le 15 janvier 1911 et devint le théâtre le plus professionnel et le plus représentatif de l'opéra chinois dans la région de Shanghai. A cette époque, bien que la culture occidentale fût entrée en Chine, les Chinois avaient toujours gardé leur culture traditionnelle et assistaient à des spectacles chinois.

---

[23] Le nom du théâtre.

[24] Aujourd'hui, c'est près de la rue de Guangdong, dans le quartier de la rue Fuzhou.

[25] Le kunqu (pinyin : Kūnqǔ) parfois également appelé kunju (pinyin : kūnjù) est la plus vieille forme d'opéra chinois qui soit encore jouée. Vieille de plus de 600 ans, elle a beaucoup influencé le développement d'autres formes d'opéra, entre autres, l'opéra de Pékin. Pendant deux cents ans, le kunqu a été le théâtre classique par excellence. L'Âge d'or de la dramaturgie chinoise, durant la dynastie Ming, a donné naissance surtout à des œuvres écrites pour le kunqu.

[26] Le Huiju, existe depuis 300 ans. Il est originaire de la province d'An hui et Jiang xi, il a influencé le développement de l'opéra de Pékin et des opéras au sud de la Chine.

[27] Les noms du théâtre.

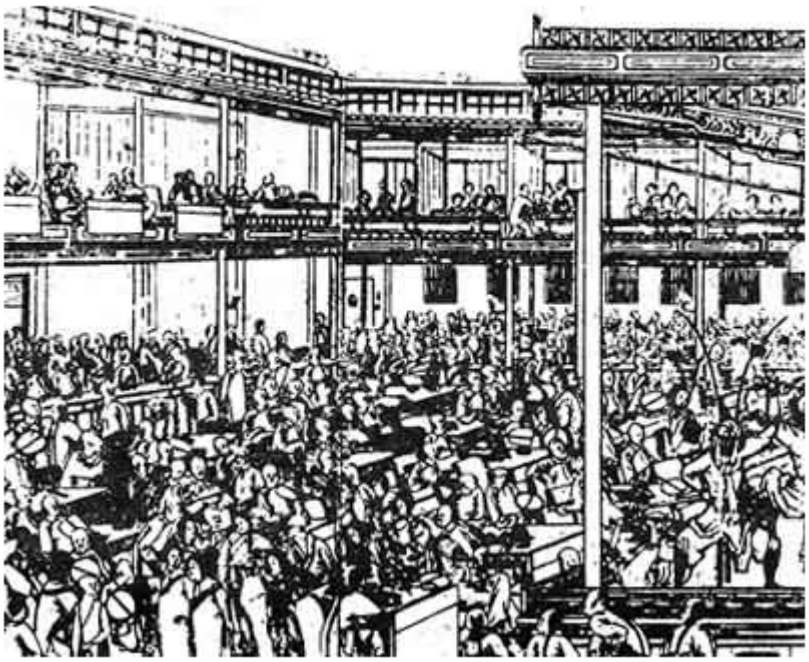


Figure 1 Dessin du Théâtre Mantingfang[28]

Regardons la photo du Théâtre Mantinfang, à cette époque, le théâtre ancien de Shanghai était très particulier : il a une forme de fer à cheval à l'occidentale.

A partir du XXème siècle, de nouveaux théâtres furent construits les uns après les autres. Le Théâtre du Peuple ouvrit rue Hankou, tandis que le Théâtre de la Chine fut inauguré le 10 octobre 1912. Le Président de la République de l'époque Sun Zhongshan[29] prononça un discours dans ce même théâtre, six jours après son inauguration. Pendant un certain temps, le Théâtre du Sourire, le Théâtre de Yi, le Théâtre de Dangui

[28] Consulté au Centre documentaire de Shanghai, « Le développement de théâtre à Shanghai », dessinateur non connu.

[29] Sun Yat-sen, Sun Zhongshan en mandarin, (12 novembre 1866 - 12 mars 1925) était un leader révolutionnaire et un homme d'État chinois considéré comme « le père de la Chine moderne ». Il a eu une influence significative dans le renversement de la dynastie Qing (dont le dernier représentant a été Pu Yi) et l'émergence de la République de Chine. Sun Yat-sen, l'un des fondateurs du Guomindang, a été le premier président de la République de Chine en 1912 et son leader de 1923 à 1925. Il a développé une philosophie politique connue sous le nom des Trois principes du peuple (nationalisme, démocratie et bien-être du peuple).

remplacèrent les anciens théâtres d'époque. Pendant les années 1920 – 1930, ces théâtres furent démolis, et le 7 février 1926, un nouveau grand théâtre fut édifié, au 701 rue Fuzhou. Après quelques années, il porta le nom de Tianchan (Photo 1). Le Théâtre Tianchan, le plus important théâtre de Shanghai jusqu'à nos jours, est toujours situé dans le quartier Fuzhou, occupant une place spéciale dans les opéras traditionnels professionnels chinois. A cette époque, il existait une règle d'or pour les artistes chinois, "*sans se présenter sur la scène de Théâtre Tianchan et sans s'y faire connaître, il est impossible de devenir un grand artiste chinois*". Pendant "la grande révolution culturelle"[30], tous les théâtres dans le quartier de la rue Fuzhou furent fermés, sauf le Théâtre Tianchan. On en changea le nom en Théâtre du Travail mais, en 1986, il allait reprendre son nom de Tianchan. En 1994, il allait être dénommé Théâtre Tianchanyifu, car il est plus particulièrement destiné à présenter l'opéra de Pékin.

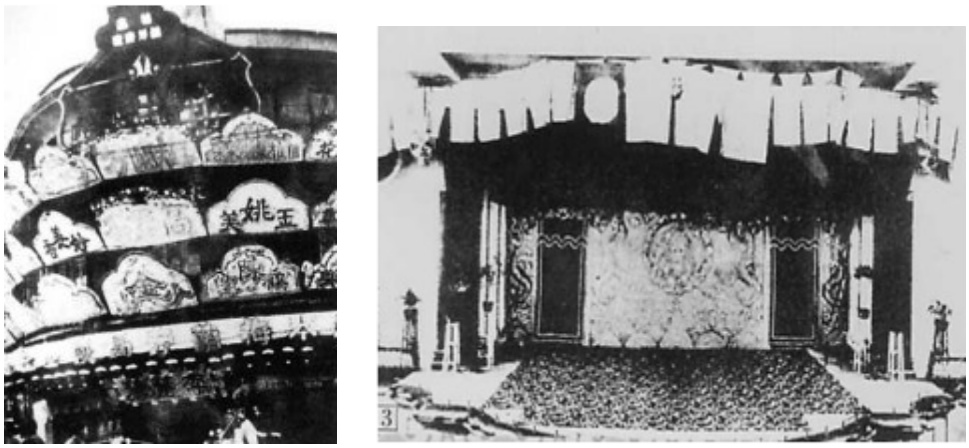


Photo 1 Vue du Théâtre Tianchan et La scène du Théâtre Tianchan[31]

[30] ''La grande révolution culturelle'' est une période de l'histoire chinoise qui commence en 1966 et s'achève à la mort de Mao Zedong en 1976.

[31] Consulté au Centre documentaire de Shanghai, « Le développement de théâtre à Shanghai », dessinateur non connu.

2. Après 1949

2.1 La rupture de la période "Mao"

Avant le 1er octobre 1949, qui marque l'avènement de la République populaire de Chine, Shanghai était un lieu de spectacle très animé et le quartier de la rue Fuzhou était très à la mode. Le journal *Sheng Chen* a recensé le nombre des théâtres : 28 théâtres dans le centre ville de Shanghai, 24 dans l'arrondissement de Huangpu[32] ; le quart des théâtres se situe dans le quartier de la rue Fuzhou. Au début des années 1950, avec le contrôle de la culture, il n'y avait plus que 4 théâtres : Tianchan, Changle, Tiangong et Central. En 1958, au cours du grand mouvement de la "Rectification de l'art", excepté le Théâtre Tianchan et le Théâtre Central, tous les théâtres fermèrent. Pour des raisons officielles, au 210 de la rue Fuzhou, la salle de conférences de la Mairie de Shanghai fut transformée en une salle de musique afin d'accueillir des artistes et des orchestres étrangers.[33] Jusqu'à la mort de Mao Zedong, la culture chinoise fut très repliée sur elle-même. Le deuxième président de la République, Deng Xiaoping, allait donne une nouvelle énergie à la Chine.

Pendant cette période, la vie musicale du peuple chinois fut contrôlée par le gouvernement de Mao. Bien que, au cours de l'époque Mao, les activités culturelles aient été soumises à un contrôle strict, la musique occidentale y progressa petit à petit, par vagues d'avancées et de retours en arrière, de développement et de stagnation.

Au mois de Mai 1942, le rapport *La parole sur la littérature et l'art à Yan'an*[34], déclara que l'orientation de la révolution culturelle était le service public. La maxime de Mao

---

[32] La ville de Shanghai comporte Xuhui, Huangpu, Changning, Jin' an, Luwan, Putuo, Zhabie, Hongkou, Yangpu, Pudong - dix arrondissements.

[33] Etude des documents officiels non publiés, au centre documentaire de la ville de Shanghai (confidentiel).

[34] Texte book officiel, *Histoire de la Chine*, publié Edition d'Education de la Chine.

pour justifier la diffusion de la musique occidentale était, "*le passé sert le présent, l'étranger sert la Chine, jeter le vieux et développer le neuf*".[35]

Dans le rapport : *La parole sur la littérature et l'art à Yan'an*, Mao avait souligné que toutes les écoles étrangères n'étaient pas exemplaires. Il ajoutait qu'il faut "*apprendre des étrangers par l'intermédiaire des Chinois aujourd'hui*", que "*présenter la musique occidentale ne signifie pas que notre musique est dépassée, mais qu'elle continue à se développer*" grâce à "*la musique occidentale que nous pouvons assimiler et dont nous pouvons absorber la force*". A son avis, l'exclusion ou l'acceptation de tous les apports culturels étrangers était une erreur; il soulignait que ce qu'on apprend des pays étrangers "*doit être analysé et critiqué ; que l'on ne doit pas se laisser aveugler par la science et qu'il ne faut pas tout copier. Les faiblesses, les lacunes, bien sûr, ne doivent pas être apprises*". Il préconisait "*d'apprendre des pays étrangers pour se concentrer sur l'assimilation et l'intégration de leurs atouts, et ainsi la Chine deviendra de plus en plus chinoise, et non européenne*", "*il faut assurer comme base la tradition culturelle chinoise, accepter des critères occidentaux utiles, être ensemble, mais rester chinois*".

Mao avait ainsi résolu la question de la relation de la musique chinoise et de la musique occidentale après le mouvement d "auto-consolidation". En ce sens, il a été très positif pour la Chine. Pourtant, à partir de "la grande révolution culturelle", toutes les écoles furent fermées, dans toutes les disciplines y compris la culture. Encore une fois, la Chine referma la porte jusqu'à l'arrivée de Deng Xiaoping. A ce moment, le théâtre chinois a présenté des spectacles politiques, comme "*Le détachement féminin rouge*" (Photo 2) ou "*Sha jia bang*" ; plus de musique européenne, ni d'opéras italiens, seulement des œuvres chinoises liées à l'histoire de la deuxième guerre mondiale dans le camp chinois.

[35] Ce point de vue, est clairement exprimé dans « *la parole avec les musiciens* » 24 août 1956, et la lettre pour les étudiants du Conservatoire Central de musique en février 1956.

Photo 2 Le détachement féminin rouge

2.2 Réouverture de la Chine aux cultures étrangères

La réunion du onzième comité central du CPC[36] (troisième session plénière) se tint du 18 au 22 décembre 1978. Cette réunion détermina les nouvelles orientations du développement de la Chine dans les domaines politique, économique, idéologique, culturel, etc. et en même temps, marqua l'arrivée de l'ère de Deng Xiaoping.

Après 1980, la culture occidentale afflua en Chine une nouvelle fois, comme à l'ère post-guerre de l'opium. La musique occidentale, la musique contemporaine, le théâtre et l'opéra furent proposés, de manière systématique, au peuple chinois.

La gestion de l'institution publique sous l'époque Mao ressemblait au système de l'Union soviétique[37] – trop hégémonique. Dans ce système, l'Etat contrôlait tout : administration, finances, etc. Les activités des institutions étaient trop officielles, et sans

[36] CPC : Le Comité central du Parti Communistes chinois.
[37] Le système de l'Union soviétique, pour sa forme hégémonique est critiqué par les chinois

vie. La gestion du personnel obéissait à l'égalitarisme : tous les contrats du travail étaient permanents (comme est le CDI en France). On entravait l'enthousiasme et la créativité des institutions et des artistes. La réforme des institutions publiques a consisté en une série de nouvelles initiatives à partir de 1980. Par exemple, le système de responsabilité du contrat, la responsabilité du président de l'institution, la nature des contrats de travail, le système de recrutement des personnels et, surtout, le remplacement du contrat permanent par le contrat à durée déterminée (CDD) pour tous les artistes de l'institution. Un autre aspect des réformes (à noter pour la première fois) est le système de la gestion administrative des institutions culturelles et, particulièrement, la prise en compte des besoins du service public et de l'importance d'être concurrentiel dans une économie de marché.

J'aborderai ce nouveau système dans la partie "administrative" de ma thèse. Je désirerais, au préalable, exposer comment la situation a évolué selon les époques. Evidemment, à partir de l'arrivée de Deng Xiaoping, la Chine a changé. L'année 2009 marque les trente ans de "*La réforme économique Chinoise*", et les dix ans de l'ouverture au public de l'opéra de Shanghai. J'exposerai maintenant comment fut décidée la construction de l'opéra de Shanghai.

2.3 La décision de construire l'Opéra de Shanghai

Après la Seconde guerre mondiale, la musique reprit son essor dès 1950, mais l'intérêt des citoyens n'est pas encore éveillé. Au début des années 1980, avec la libéralisation du commerce chinois, la mairie de Shanghai voulut créer un grand théâtre. Malheureusement, bien que la mairie disposât de grandes possibilités financières, elle

n'eut pas la capacité de construire ce grand théâtre. Le projet de construction était « dans l'air », exactement comme, au XIXème siècle, la création de l'Opéra Garnier[38].

Etant donné que la population devenait plus nombreuse, la ville de Shanghai fut obligée de définir une planification de la ville qui fut acceptée en 1986 par le Gouvernement central de Pékin, en dessinant les limites de chaque arrondissement et en définissant son rôle de centre économique. Dans cette organisation, des institutions culturelles ainsi qu'un opéra devaient être prévus pour développer la culture populaire. Une fois de plus, ce projet échoua pour des raisons financières.

Que se passa-t-il avant 1990 pour les théâtres shanghaiens ? Le marché culturel était de plus en plus varié à mesure que se développait l'économie. Mais artistes et spectateurs manifestaient leur mécontentemment car les anciens théâtres et salles de musique étaient en piteux état. Par exemple, la Maison du Peuple construite en 1909, le Théâtre de Changjiang en 1923, le Théâtre des Marionnettes en 1936, n'ont pas été entretenus depuis près de 80 ans. Les coulisses du Théâtre de Guizhou, construit en 1926, se sont écroulées en 1988. Dans les années 80, la situation de tous les théâtres de Shanghai était chancelante.

En Février 1991, lors d'un débat à la mairie de Shanghai, l'ancien vice-président de Shanghai M. Gong Xueping présenta un rapport[39] dans lequel il proposait « *l'obligation de créer des institutions culturelles* » afin de répondre aux besoins culturels des shanghaiens, en remplaçant les immeubles dangereux par des constructions nouvelles dans un style moderne. Malgré les objections du Sénat, la mairie de Shanghai décida d'entreprendre la construction d'un opéra. Le 15 Février 1994, après trois années de débats pour choisir l'emplacement, un concours était ouvert pour l'édification de l'Opéra de Shanghai. Le 6

---

[38] Charles Nuitter, *Le nouvelle l'opéra, Garnier,* 1875, Bibliothèque des Introuvables (décembre 1999).
[39] Un rapport de « *Proposition culturelle de Shanghai* » à la Mairie de Shanghai, Février 1991, enregistré au Centre documentaire officiel de Shanghai (confidentiel).

juin, après quatre mois de réflexion, l'agence française « AFEX »[40] et l'architecte français Jean-Marie Charpentier[41] remportèrent ce concours. Le 28 septembre 1994, avec la pose de la première pile à trente-huit mètres de profondeur, le chantier de l'Opéra de Shanghai démarrait enfin!

Le soir de l'inauguration, tous les notables étaient réunis : le maire, les directeurs d'arrondissement, les responsables d'institutions culturelles, les musiciens connus, les journalistes professionnels... *Le Lac des Cygnes* a été représenté à cette occasion par Le Ballet National Central. Depuis ce jour, l'Opéra de Shanghai est reconnu comme le premier opéra de Chine et accueille des artistes connus qui viennent du monde entier.

Quoique son histoire soit très récente, l'Opéra de Shanghai est le plus important de Chine. Il influence le marché du spectacle vivant en Asie, et reste un exemple de réussite moderne dans le monde.

Toute l'histoire du XXème siècle voit le développement de l'histoire moderne de la Chine, Pendant cette période, la transformation des structures sociales de la Chine est spectaculaire. L'ensemble socioculturel, la façon de penser des gens, les valeurs sociales ont connu d'énormes changements. De la Chine de la Guerre de l'opium en 1840, contrainte d'accepter des étrangers jusqu'à celle d'aujourd'hui où elle a le choix de « l'auto-acceptation » des cultures étrangères (jusqu'à la musique country), que de progrès ont été accomplis !

---

[40] L'AFEX est une association d'une centaine d'architectes à laquelle sont associés des ingénieurs, des urbanistes, des paysagistes, des architectes d'intérieur, des géomètres et des industriels, qui ont décidé d'unir leurs expériences pour promouvoir dans le monde le savoir-faire français. http://www.archi.fr/AFEX/

[41] Jean-Marie Charpentier est un architecte et un urbaniste français.

Chapitre 2 L'Opéra de Shanghai : site, structure, architecture

1. Le choix du site de l'Opéra de Shanghai

L'Opéra de Shanghai se trouve sur la place du Peuple, à côté de la Mairie, du Musée de la planification de Shanghai, du Musée national, du Musée des Beaux Arts, du Centre de sculpture... C'est le quartier le plus animé et le plus connu de Shanghai (Figure 2).

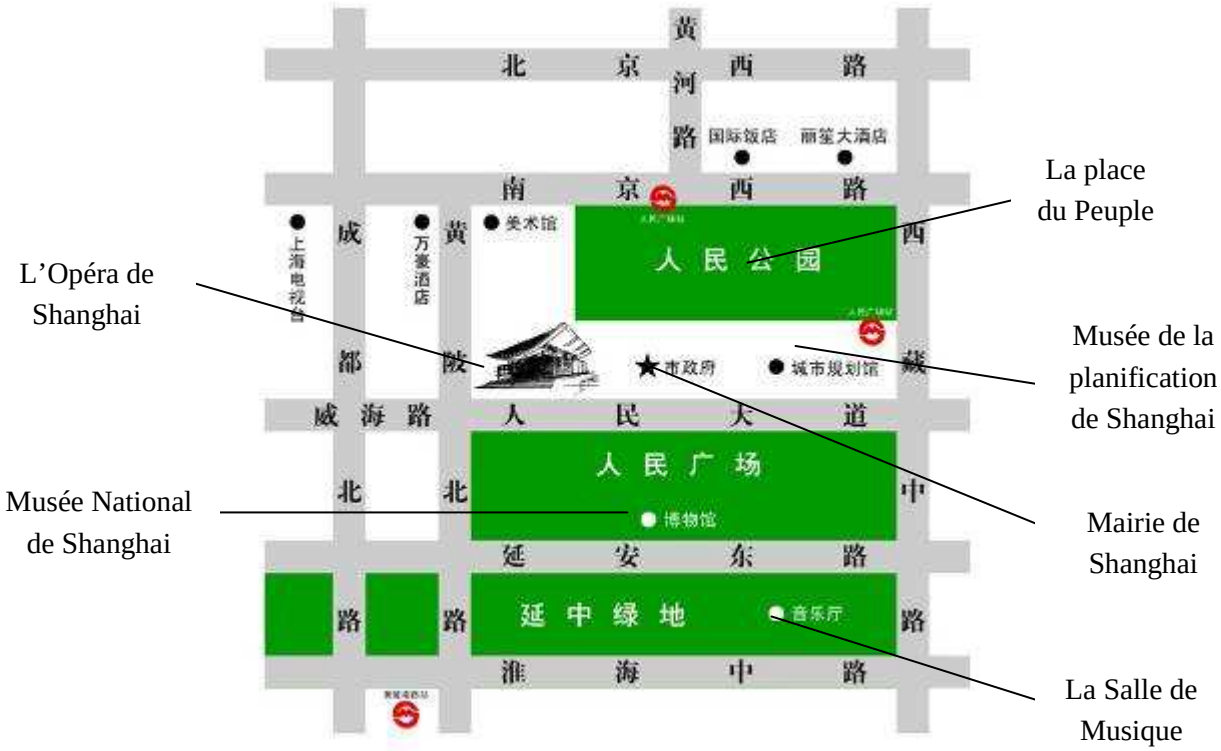


Figure 2 Le plan du quartier de l'opéra de Shanghai

Sur la Figure 2, le plan du quartier de l'opéra est très clair. A droite, c'est la Mairie, à côté le Musée de la planification Deux grands rectangles verts : la place du peuple et le

parc du peuple. Le musée national est sur la place. Traversez la rue de l'est Yan'an, la Salle de Musique—un autre site de CAOS est situé à Yanzhong.

Le quartier de la place du Peuple est aussi animé que le quartier de l'Opéra national de Paris (Figure 3) qui accueille les magasins du Printemps et des Galeries Lafayette ; les bâtiments comme les grandes banques et les grands hôtels, sont des bâtiments d'un autre genre. La gare Saint-Lazare est dans le prolongement du Boulevard Haussmann. Depuis l'Opéra, on accède directement au Palais Royal et au Musée du Louvre. La Place de l'Opéra, située Rive Droite dans le IXème arrondissement, un des quartiers les plus animés de Paris, est le symbole de la bourgeoisie et des affaires.

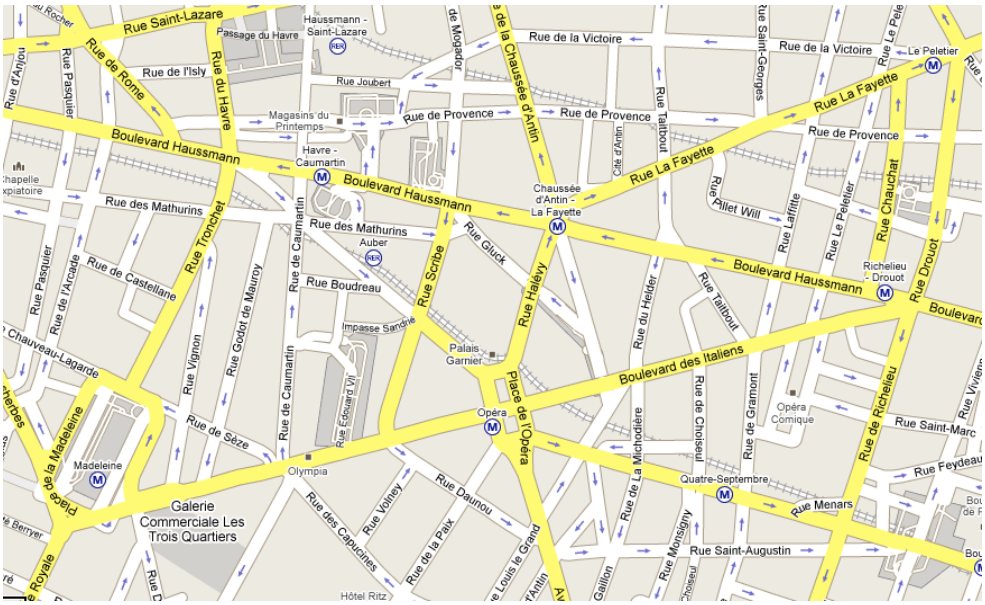


Figure 3 Le plan du quartier de l'Opéra Garnier

A Shanghai avant de décider de la construction de l'opéra sur la Place du Peuple, à la place de l'ancien hippodrome, les promoteurs avaient à choisir entre deux lieux : Wujiaochang (Figure 4) et la Place de Peuple. Le district de Wujiaochang, c'est le quartier

des Universités où sont Fudan[42] et Tongji[43]. Le rapport[44] indiquait que cet endroit devait être un important centre d'éducation. Puisque l'opéra de Shanghai reçoit une mission de démocratisation, le quartier Wujiaochang pourrait attirer un public très varié. Mais, **pourquoi a-t-on choisi la Place du Peuple ?**

Figure 4 Le quartier Wujiaochang

La première considération porte sur le public du futur opéra. Dans le rapport, il apparaît que, si l'opéra de Shanghai est construit dans le quartier Wujiaochang, les spectateurs seront des professeurs d'université et des étudiants. Pour généraliser l'art lyrique, c'est un lieu intéressant. Pourtant l'opéra sera un "Landmark" de la ville de Shanghai, un grand théâtre international, il faut donc le construire dans un endroit connu, plus facile à trouver, au centre ville—c'est-à-dire, la place du peuple.

---

[42] Une des plus connus universités à Shanghai, créé en 1905, situé dans le quartier Wujiaochang ou la cité d'université.

[43] Il est créé en 1907 par les médecins allemands, en 1923 a pris le nom de Tongji université. Son domaine du génie civil est le plus connu en Chine. Il est aussi situé au quartier Wujiaochang.

[44] "Un rapport de la création l'Opéra de Shanghai" proposé par le groupe d'étude de l'opéra de Shanghai à la Mairie.

Figure 5 Le plan de l'opéra de Shanghai à la rivière Huangpu

Figure 6 Le plan de Shanghai avec la rivière de Huangpu

Sur la Figure 5 et la Figure 6, nous pouvons repérer les raisons du choix de la place du Peuple.

D'abord, la place du Peuple est avant tout le centre du quartier Huangpu ; Pudong[45] et Puxi[46] se trouvent de part et d'autre de la rivière Huangpu, c'est-à-dire entre l'ancienne et la nouvelle ville. Cet emplacement est en plein centre commercial ; d'un côté, des rues passantes avec des boutiques et de l'autre, Nankin Road (5km). C'est le vrai centre de Shanghai où la cohue est indescriptible ! Chaque jour, 50. 000 personnes[47] empruntent cette avenue vers le fleuve, la rivière Huangpu.

Autrefois, la berge de la rivière Huangpu, l'un des plus vivants quartiers de Shanghai (la rue de Fuzhou), où se trouvait l'ancien centre du théâtre, était régulièrement fréquentée par les habitants. Depuis le XXe siècle, les habitants ont régulièrement assisté à des spectacles de théâtre dans la rue de Fuzhou. L'opéra de Shanghai sera construit dans un endroit plus spacieux, il sera un lieu de contact entre l'ancien et le nouveau centre du spectacle, la musique occidentale et la musique traditionnelle chinoise.

Figure 7 le plan du métro dans quartier la place du Peuple

[45] L'est de la rivière Huangpu, il se développe depuis l'époque de Deng Xiaoping.
[46] L'ouest de la rivière Huangpu, centre ville de Shanghai jusqu'à nos jours.
[47] Rapport du Département de Tourisme de Shanghai, 1994.

De plus, c'est un centre de correspondances pour les autobus qui desservent chaque partie de la ville, et trois lignes de métro s'y croisent-en sous sol (Figure 7). Grâce aux deux stations de la ligne 2, le quartier Perle de l'Orient est devenu le centre des affaires de la Chine, et le métro peut conduire les employés de Pudong à l'Opéra. Les résidents y apprécient l'art lyrique plus que ceux d'autres quartiers, ce qui garantit donc un public assuré. D'ailleurs, Nankin Road était autrefois la grande artère des concessions internationales.

Une autre raison plus importante est liée à la considération des futures recettes qu'engrangera l'opéra. Le prix de la place doit prendre en compte le profil de spectateurs du théâtre. Si l'opéra de Shanghai est construit dans le quartier Wujiaochang, le public sera composé des habitants du quartier de l'université. Pourtant la place du Peuple est un lieu commercial. Si l'opéra est construit dans cet endroit, il pourra accueillir les commerçants, les employeurs plus riches, les touristes… le prix de la place pourra être plus élevé dans le quartier de Wujiaochang. Pour un théâtre, la recette est toujours la première question considérée.

En conclusion, l'opéra de Shanghai est construit sur la Place du Peuple, au centre de la ville. Dix ans après son ouverture, ce choix paraît judicieux. L'Opéra de Shanghai connaît un réel succès. Malgré la création de l'union des orchestres et d'un autre site comme le "Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai" en 2005, le site de l'Opéra de Shanghai joue un rôle primordial en tant que théâtre à Shanghai. Sur la figure ci-dessous, l'Opéra de Shanghai, la Salle de Musique, et le futur Théâtre sur la place culturelle forment un triangle, rassemblant les commerces les plus prospères de Shanghai.

Figure 8 Le plan des trois sites de Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai[48]

A Paris, dans ce domaine, il ne faudrait pas oublier le site de l'Opéra Bastille, quoi qu'il ne se situe pas près de l'Opéra Garnier. Les deux opéras sont réunis dans l'entité Opéra national de Paris. La décision de réunir les sites de l'ONP n'est donc pas à l'image du CAOS — les deux sites sont un peu plus éloignés l'un de l'autre et dans des quartiers différents, l'un à l'Ouest de Paris, l'autre à l'Est. L'Académie royale de Musique (qui a donné l'opéra Garnier) existe depuis plusieurs siècles, **pourquoi construire un opéra à Bastille, et à l'Est de paris ?**

> « *Il y a déjà beaucoup d'équipements à l'Ouest de Paris, il faut quelque chose à l'Est*[49]*, et on a pensé à la Bastille et à Stalingrad. La Bastille est un des centres historiques de Paris, qui mérite de recevoir un bâtiment mieux que l'ancienne gare SNCF, hors service à cause de la proximité des trois lignes de métro de la gare de Lyon. Bref, comme on veut un*

[48] Le CAOS comporte l'Opéra de Shanghai (construit en 1998), la Salle de Musique (construit en 1930, ré-ouvert en 2002), la place culturelle de Shanghai (la reconstruction a commencé en 2008, fin prévue en 2010, un lieu spécial pour le théâtre musical).
[49] Philippe Urfalino, *Quatre voix pour un opéra*, Paris, Editions Métailié, 1990.

opéra « moderne et populaire », c'est dans ce quartier populaire qu'on va le construire pour « démocratiser » la musique classique ! La place de la Bastille représente toujours la Révolution française, c'est là que se dressait cette prison, symbole de la monarchie, qui fut abattue par le peuple le 14 juillet.

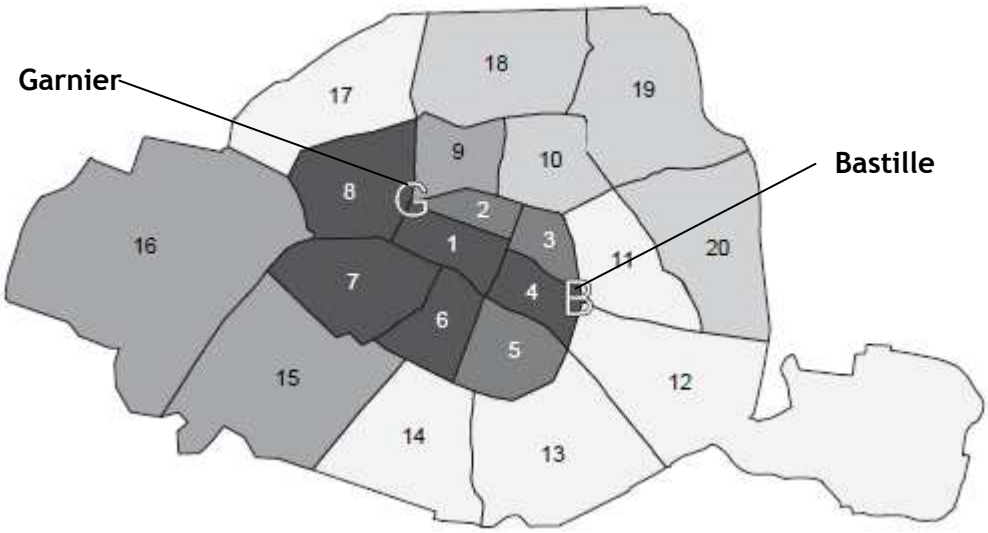


Figure 9 Le plan de paris arrondissement

Petite conclusion sur le choix du site d'un opéra

Oublions maintenant le site de l'opéra, et mettons-nous à la place d'un administrateur de théâtre qui doit décider des conditions à remplir pour situer avec succès l'emplacement d'un théâtre: D'abord, il faut que ce soit au centre-ville ou dans un arrondissement proche ; ensuite, dans un quartier animé avec des facilités de transport ; enfin, s'il est dans un quartier historique, dans un quartier où le niveau social est le plus élevé, c'est encore mieux.

Centre-ville et quartier animé assurent des facilités de transport après la représentation. Les spectateurs pourront ainsi rentrer chez eux sans difficulté. Le plus haut niveau "culturel" du secteur fait que ses habitants seront intéressés par l'art lyrique. Si ce quartier est riche en patrimoine, l'opéra pourra attirer plus facilement les touristes.

Pour analyser le choix de l'emplacement pour chacun des trois Opéras, on a pu voir qu'ils ont bénéficié tous les trois des meilleures chances de réussite. Bien que le choix de Garnier ait été fait pour des raisons historiques, et celui de la Bastille en raison du symbole populaire de ce secteur ils sont cependant tous deux situés dans des centres commerciaux de leurs arrondissements. C'est ce qui a joué dans la décision finale.

Les promoteurs de l'Opéra de Shanghai, après avoir étudié les différents théâtres dans le monde, ont tenu compte des conseils des administrateurs, de l'attention portée au choix d'un endroit favorable en perspective d'avenir. D'ailleurs, autre point intéressant, quand on décide de l'emplacement d'un nouvel opéra, c'est pour embellir et assainir la ville, et c'est donc le plan d'urbanisme qui prévaut, plutôt que l'intérêt touristique représenté par les cafés, hôtels et restaurants !

Malheureusement, plusieurs théâtres ont dû fermer pour des raisons de mauvaise gestion et des problèmes financiers qui ont suivi. Si, avant l'ouverture, les directeurs de ces théâtres avaient mieux étudié les facteurs de création et de gestion du théâtre, ils auraient pu éviter ces situations d'échec.

Le succès d'un grand théâtre ou d'un grand opéra dépend en premier du choix de son site.

2. Présentation du bâtiment de l'Opéra de Shanghai

Si vous montez les marches de l'Opéra et que vous franchissez les grandes portes de l'entrée, vous êtes dans le hall du théâtre, au pied du superbe escalier d'honneur. La billetterie est d'un côté de l'entrée. De l'autre, se trouve la boutique de souvenirs où les visiteurs peuvent acheter des cartes, des photos, des livres, des disques.

Les contrôleurs attendent devant l'escalier : on ne peut accéder à la salle de spectacle qu'après avoir présenté son billet. Pendant l'entracte, le public se repose au foyer et peut apprécier la grandeur et la beauté de l'intérieur de l'Opéra.

L'Opéra de Shanghai se distingue par sa construction plutôt étrangère, il fut construit par l'agence française AFEX et l'architecte français Jean-Marie Charpentier. Le corps de la façade n'est de structure ni classique, ni moderne. En effet, avant de prendre une décision sur le style de l'Opéra à construire, le jury du projet s'est posé cette question fondamentale : quel type d'Opéra souhaitons-nous vraiment ? Cet opéra sera un monument important dans la ville de Shanghai et le premier grand théâtre en Chine. Il ne doit pas être trop moderne. Car, bien que les chinois soient initiés peu à peu à l'art contemporain, ils ne sont pas encore prêts, au début des années 1990, à l'accepter avec enthousiasme. Le jury a donc rejeté des propositions d'architecture « moderne, contemporaine ». Il ne voulait pas non plus d'une architecture « classique ». Parce que ce monument doit devenir historique… dans l'avenir. Enfin, le jury a accepté le projet de l'architecte français Jean-Marie Charpentier. Un théâtre « *ni classique, ni moderne, mais chinois* »[50], il est implanté au milieu de la Place du Peuple (Photo 3 et Photo 4).

[50] Interview avec M. Fang Shizhong, le 8 mars 2008.

Photo 3 Les façades de l'Opéra Garnier[51]

Photo 4 Les façades de Bastille[52]

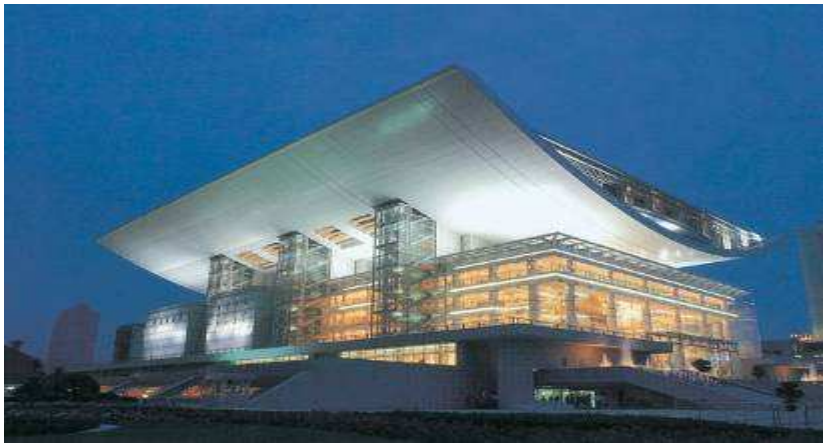


Photo 5 Façade de l'Opéra de Shanghai[53]

---

[51] Publié par le site officiel de l'Opéra national de Paris
[52] Idem.
[53] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

2.1 Le "design" de l'Opéra de Shanghai[54]

L'idée de construction de l'Opéra de Shanghai est née "*au milieu du ciel et la terre*", Jean-Marie Charpentier a imaginé ce monument comme "*un palais ouvert*". La conception de cet édifice était inspirée de la philosophie de la construction traditionnelle chinoise : *Tian yuan ti fang*, c'est-à-dire : *Yuan*, le Ciel, et *Fang,* la Terre. La façade de l'opéra, de forme classique, est cubique, liée avec la terre ; le toit est en forme courbe, en contact avec le ciel.

> *« En fait, sa forme symbolise la terre et la forme de sa coupole le ciel, car dans les croyances chinoises anciennes, la terre était carrée et le ciel était rond, d'où sa forme particulière. Toutefois, la construction de cet édifice ne fut pas aisée, car il fallait que les architectes prennent en compte le Feng Shui, donc construisent selon certaines règles. Par exemple, la porte ne donne pas sur l'Ouest, car ce point cardinal, dans la culture Chinoise est synonyme de mort ! De même, la numérologie a aussi été très importante pour le nombre de marches, suivant les chiffres porte-bonheur et évitant le 4 ou ses multiples, associés à la mort, (en effet, le mot 4 en Chinois se prononce « si » qui est un homophone du mot mort.) »*[55]

L'opéra de Shanghai couvre 62 803 m^2, avec une hauteur de 40 m, deux étages au rez-de-chaussée, six étages, au sommet encore deux étages, pour un total dix étages. L'esthétique de ce monument est un style nouveau en Chine dans des années 1990 ; il présente la combinaison de la saveur culturelle de l'Orient et l'Occident. Il apparaît comme un arc en forme de dôme de lumière blanche et d'un mur-rideau de verre combiné avec le contraste de la lumière, à l'image d'un palais de cristal.

---

[54] Etudier à l'entretien d'un journaliste de "Design China" avec l'architecte français Jean-Marie Charpentier en 2006.

[55] Consulté au site Bonjour Shanghai : http://www.bonjourshanghai.net/informations-chine/opera-shanghai.htm

Aujourd'hui, dans le site officiel de l'opéra Shanghai, il est annoncé que le style de l'Opéra est un style français et chinois. La façade classique comme à Garnier, offre une grande l'entrée, mais les matériaux et le mur-rideau de verre ressemblent à l'Opéra Bastille.

L'Opéra de Shanghai est situé au centre culturel et politique de la ville, le toit de style chinois, symbolise un vase rassemblant le patrimoine de la nation chinoise et les cultures du monde, une passion pour la poursuite de la culture mondiale de l'art, mais aussi un symbole de Shanghai.

Je ne voudrais pas faire ici une étude critique de l'architecture des trois Opéras, car de nombreux ouvrages d'architecture ont développé ce sujet. Je présente maintenant l'intérieur des bâtiments.

2.2 La composition du bâtiment

Pour les spectateurs, l'entrée, la salle de spectacle et le foyer sont les principaux lieux de circulation, et les lieux destinés aux spectateurs

1) L'entrée du théâtre

Le blanc domine dans l'entrée de l'opéra Shanghai. Une grande suspension est composée de six pièces de frange. Le sol est en albâtre blanc de Grèce. A notre arrivée, nous avons l'impression de marcher sur le clavier d'un piano (Photo 6).

Photo 6 L'entrée de l'opéra Shanghai[56]

L'entrée du théâtre est une sorte de « prélude » au spectacle. A l'époque du Second Empire en France, c'était une « scène » où se montraient l'aristocratie et la grande bourgeoisie. Les personnalités s'y retrouvaient et s'y saluaient avant d'accéder à la salle de spectacle de palais Garnier. Mais maintenant, l'entrée et le hall du théâtre ont changé de signification. On y trouve les publicités des futurs concerts et le programme de la nouvelle production du théâtre, sur des étagères. Parfois, on peut voir de grandes expositions dans le hall, proposées par le mécénat d'entreprises. L'entrée du théâtre rassemble toutes les informations destinées au public.

2) Les Salles

L'Opéra de Shanghai comporte trois salles dans le bâtiment, la grande salle, la moyenne et la petite salle.

La grande salle de l'opéra de Shanghai compte 1800 places, 3 étages, et selon le système français (comme Garnier), 1100 places frontales, 300 places au premier balcon,

[56] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

400 places au deuxième. Entre la première rangée de places et la dernière, il y a 5 mètres de hauteur. La grande salle est destinée d'ordinaire aux concerts d'orchestre, au ballet et à l'opéra.

Dans la salle moyenne du premier étage, 600 places sont réservées à la musique de chambre, aux spectacles privés pour un public moins nombreux et à des conférences...

La petite salle est située au cinquième étage, La superficie est de 400m² et elle peut accueillir au maximum 300 spectateurs. La salle est adaptée autant aux petits spectacles qu'aux présentations d'entreprises modernes...

Traditionnellement, il existe deux types de salles de spectacle dans les théâtres du monde entier : celles en forme de fer à cheval et celle en forme d'amphithéâtre[57]. La salle de Garnier et la grande salle de Shanghai (Photo 7 et Photo 8) sont à l'italienne, en forme de fer à cheval, avec des fauteuils rouge sombre et des décorations dorées ; l'Amphithéâtre de la Bastille et la salle moyenne de Shanghai (Photo 10 et Photo 9) sont en forme d'amphithéâtre. Le théâtre en fer à cheval, avec ses balcons, ses loges, ses stalles, permet aux personnages importants d'être séparés du public. Aujourd'hui, l'Opéra Garnier et l'Opéra de Shanghai accueillent souvent des présidents étrangers. Ce sont des lieux officiels de soirées.

Les théâtres en forme amphithéâtre sont plus austères ; ils concentrent l'attention des spectateurs, offrent une meilleure visibilité et des qualités acoustiques exceptionnelles. L'art contemporain doit réunir de plus en plus d'éléments divers ; les producteurs de théâtre cherchent une matière nouvelle, des techniques nouvelles de spectacle pour attirer la curiosité du public. La forme d'amphithéâtre offre une bonne vision à un maximum de

[57] L'interview avec Directeur de l'Opéra de Shanghai, Fang Shizhong, 3 avril 2008.

spectateurs, meilleure que celle en forme de fer à cheval. La plupart des théâtres modernes construisent leurs salles de spectacle en amphithéâtre.

Photo 7 La Grande Salle de l'Opéra Shanghai[58]

Photo 8 Salle de spectacle de l'Opéra Garnier[59]

[58] Idem.
[59] Publié par l'Opéra national de Paris.

Photo 9 La Moyenne Salle de l'Opéra Shanghai[60]

Photo 10 Salle de spectacle de l'Opéra Bastille[61]

[60] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.
[61] Publié par l'Opéra national de Paris.

3) Les foyers

A l'opéra Garnier, les foyers sont des lieux de promenade pour les spectateurs pendant l'entracte ; ils sont vastes et très richement décorés[62]. La voûte de l'avant-foyer est couverte de charmantes mosaïques aux couleurs chatoyantes sur fond or. La vue sur la nef du grand escalier est splendide. C'est aussi un lieu de convivialité. Mais malheureusement, en raison de l'expansion de la ville, de la multiplication des genres de divertissements, de la tension de la vie quotidienne, les gens ne souhaitent plus parler et communiquer comme au paravent. Le foyer a peu à peu perdu son utilité. Dans des théâtres modernes, il n'existe plus de foyer ; le spectateur reste à sa place, ou va au vestiaire. L'entracte dure quinze minutes puis le spectacle continue avec la deuxième partie. Actuellement, les foyers sont souvent utilisés pour les soirées des entreprises sponsors, qui rassemblent un public particulier.

Pourtant le foyer de l'opéra de Shanghai est réservé à l'accueil des publics particuliers, surtout des officiels. Avec les différentes entrées du public, le foyer de l'Opéra de Shanghai me fait penser à un forum. Le soir, des spectateurs invités (en principe les officiels) discutent affaires pendant l'entracte ou après le spectacle, la convivialité perdue au Palais Garnier se retrouve dans le foyer de l'Opéra de Shanghai. Dans ce cas, on peut constater que l'Opéra de Shanghai est une institution très proche du gouvernement.

---

[62] Le Nouvel Opéra, Charles Garnier, Paris, Linteau, 2001, page. 237.

Photo 11 Le foyer de l'Opéra Shanghai[63]

4) Les lieux de production de spectacles

Chaque jour, les artistes passent par la porte de l'administration, distante de plusieurs centaines de mètres de la façade par laquelle les touristes peuvent entrer pour visiter le bâtiment. Les artistes répètent dans les salles de répétition ; les costumières cousent dans leurs ateliers, les machinistes préparent le plateau pour la soirée.

Le lieu le plus important de la production est la scène. Elle est composée de trois éléments principaux : le plateau, les dessous et les cintres. Le plateau où sont plantés les décors et où évoluent les acteurs, est le lieu de présentation du spectacle. Normalement, un grand théâtre dispose d'une arrière-scène qui peut mesurer le double de la superficie de la scène en ouverture[64]. Les dessous et les cintres servent à remonter ou descendre les décors du spectacle après leur utilisation.

[63] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.
[64] L'interview avec Directeur de l'Opéra de Shanghai, 3 avril 2008.

Les régies sont de plus en plus importantes dans les spectacles contemporains. Elles comprennent cinq éléments : lumière, son, sur-titrage, poste de commande et enregistrement. Les machinistes travaillent parfois dans la loge technique et parfois au milieu de l'amphithéâtre pour enregistrer la nouvelle production.

Les loges d'artistes sont distribuées en fonction du prestige de l'artiste. L'accueil des artistes dans les loges est primordial ; il faut une personne qui les connaisse et les mette en confiance pour assurer la qualité de leur prestation.

Les quinze derniers jours de répétition se passent sur scène. Comme c'est très coûteux, les théâtres proposent des studios de répétition qui présentent le désavantage de ne pas avoir les mêmes conditions sonores que la scène. Avant le concert, l'orchestre répète aussi dans des studios.

Il ne faut pas oublier d'autres locaux du théâtre comme la chaufferie et les salles d'informatique et tous les espaces liés au spectacle : électricité, lumière et régie.

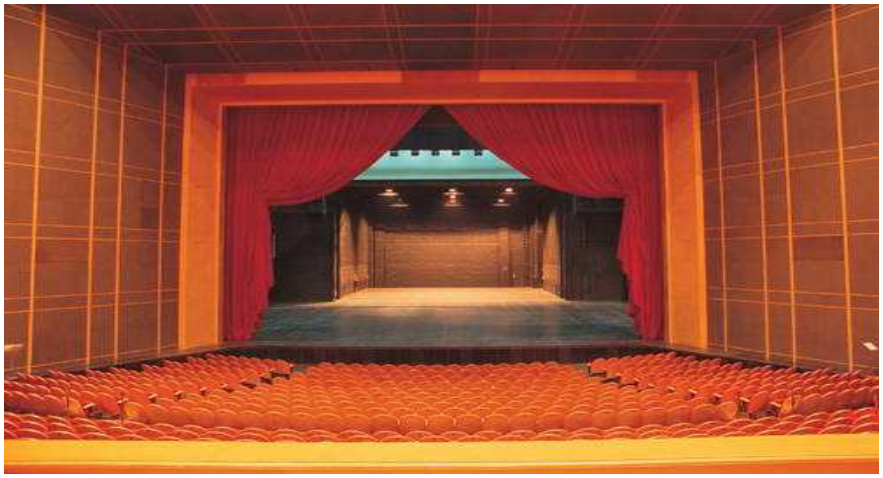


Photo 12 Le plateau de l'Opéra de Shanghai[65]

[65] Idem.

Le plateau (Photo 12) de l'opéra Shanghai a une superficie de 1 700m², il comporte quatre parties : le plateau principal, postérieur, gauche et droit. Le plateau principal mesure environ 728m², le plateau postérieur environs 370m², le plateau bilatéral 270 m². Le plateau peut se déplacer, monter, descendre, basculer, s'incliner, tourner. Tous les mouvements du plateau sont contrôlés par ordinateur.

Le système de soulèvement est divisé en six parties, il peut monter à 3,6 mètres (la première partie peut être surélevée d'un mètre), être descendu à -3,6 mètres (la première partie peut être atteindre -6, 8 m), le plus grand angle de plancher (d'étage) atteint 10 degrés. La vitesse de la machine varie entre 1,8 à 18 m par minute. Tous ces mouvements sont assistés par une informatique de pointe.

Photo 13 Salle de répétition de ballet[66]

[66] Ibid.

La salle de répétition pour ballet compte environ 250 m², elle est représentée sur Photo 13, la salle de répétition de l'orchestre est la plus vaste, la superficie est d'environs 400 m². Quarante et une loges d'artistes sont dans le bâtiment de l'opéra, et six loges sont réservées à des grands artistes internationaux.

Photo 14 Salle de répétition pour l'orchestre[67]

Photo 15 Loge d'artiste[68]

[67] Ibid.
[68] Ibid.

Le restaurant de 1600m² est situé au sommet du monument, complété d'un café-bar, et d'un garage (170 voitures). Au rez-de-chaussée, une salle d'exposition présente l'histoire de l'opéra de Shanghai.

Photo 16 Salon d'exposition[69]

Photo 17Café bar[70]

[69] Ibid.
[70] Ibid.

Photo 18 Restaurant[71]

[71] Ibid.

Chapitre 3. La Structure de l'opéra : le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai—CAOS

Après une introduction sur le choix du bâtiment de l'opéra de Shanghai, nous pouvons faire une première présentation d'un opéra en Chine. Pourquoi la création du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai ? Pourquoi doit-on créer une grande institution publique CAOS à Shanghai ?

1. Le contexte du CAOS[72]

L'Opéra de Shanghai a été inauguré en 1998. Après son inauguration, la Mairie de Shanghai a confié les droits d'exploitation au Département des Médias et de la Télévision de la Ville ; l'organisation de l'Opéra de Shanghai est en partie confiée au bureau du Département. Depuis 2000, le Département des Médias et de la Télévision s'est divisé en deux : une partie « administration officielle » et une partie « entreprise commerciale ». L'Opéra de Shanghai appartient à l'entreprise des Médias et de la Télévision.

M. Gong Xueping avait l'ambition de créer un grand bateau musical à Shanghai, en juin 2003. Le directoire de l'entreprise des Médias et de la Télévision a décidé que l'Opéra de Shanghai réunirait cinq et non plus quinze théâtres de Shanghai : Meiqi, Lanxin, Wanpin, la Salle de concert de Shanghai, et la Place de la culture ; les deux plus grandes associations de production - l'association de production et l'association du spectacle vivant - sont nommées Entreprise de l'Opéra de Shanghai[73].

---

[72] Etudie les documents du Département de la Communication et Culture de Shanghai, de 2000 à 2005, au Centre documentaire du département, confidentiel.

[73] Dans la période de ''Entreprise de l'Opéra de Shanghai'', les théâtres et l'opéra ne changent pas leur statut d'origine. La seule différence, c'était la coopération entre le théâtre et les deux associations de production. Après la création du CAOS, les deux associations de production sont rattachées à cette

Même si la gestion de l'Opéra de Shanghai a été confuse pendant ces années, l'essor de cet Opéra et sa grande influence sur le marché du spectacle vivant en Chine, sont dus sans aucun doute à son groupe d'administrateurs.

Au cours de ces années, afin d'améliorer la gestion de l'opéra, le Département de Média et Télévision a organisé plusieurs groupes, qui ont travaillé sur la gestion du théâtre international aux Etats-Unis et en Europe. Ils ont conclu que l'opéra de Shanghai, devra réunir les orchestres afin de les programmer régulièrement dans la salle, et de les associer aux autres sites, pour assurer des représentations exceptionnelles ; ainsi assurera-t-il son équilibre budgétaire et remplira-t-il sa mission de décentralisation[74].

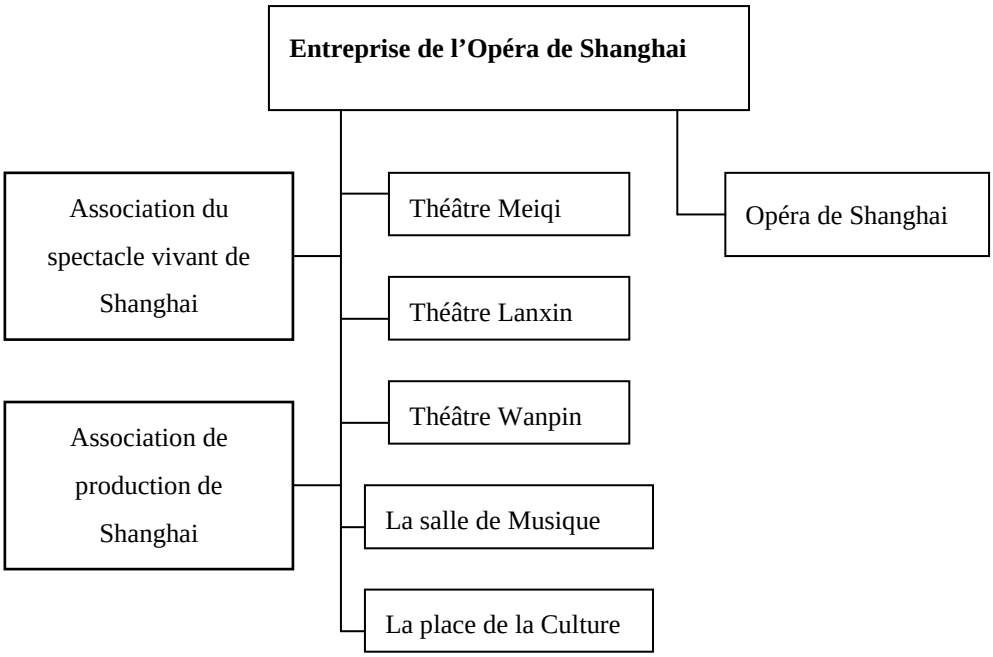


Figure 10 L'organisation d'Entreprise de l'Opéra de Shanghai en 2003

---

nouvelle institution. ''Entreprise de l'Opéra de Shanghai'' est le premier essai de création d'un grand établissement culturel moderne en Chine.

[74] C'est-à-dire qu'un spectacle peut être présenté dans la salle la plus luxueuse avec un prix de place élevé. En complément, le même répertoire peut être présenté dans un autre site plus populaire avec un prix plus bas.

Rapidement, à la fin de 2003, un rapport[75] complémentaire a été proposé par le Département de Média et Télévision à la Mairie de Shanghai. En 2004 la Mairie de Shanghai proposa une définition de l'opéra : l'Opéra de Shanghai est un établissement public à caractère industriel et commercial, indépendant, placé sous la tutelle de la Mairie de Shanghai, mais autofinancé. L'entreprise de l'Opéra de Shanghai a été dissoute immédiatement, et quelques mois plus tard, le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai a été créé, le 6 février 2005.

Le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai comporte deux sites : l'Opéra de Shanghai et la Salle de Musique de Shanghai ; il comprend également 4 compagnies : l'Orchestre Symphonique de Shanghai, l'Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai, le Ballet de Shanghai, l'Académie de l'Opéra de Shanghai. La construction d'un nouveau lieu de production de théâtre musical a commencé en 2006.

Cependant, dans le rapport du Département de Média et de la Télévision, la première raison pour laquelle une grande institution publique est créée est le facteur économique. De nos jours, on sait que de grands théâtres ou opéras internationaux peuvent aider au développement économique de la région. Par exemple, le Centre Lincoln procure 5800 postes de travail dans la région, apportant un revenu total de 295 000 000 dollars à la ville de New York. Avec plusieurs chiffres positifs, le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai a été reconnu comme la première institution lyrique en Chine.

[75] Rapport confidentiel du bureau du Département de Média et Télévision, 2003.

2. Mission du CAOS

Le CAOS a pour mission de répondre aux principaux besoins culturels de la ville de Shanghai et de démocratiser le spectacle vivant. Il a une stratégie globale : créer la meilleure approche possible du spectacle vivant ; devenir le meilleur centre culturel du monde ; apporter la meilleure scène aux artistes et aux producteurs ; élargir le cosmopolitisme, les diverses esthétiques et le "classicisme" ; promouvoir le spectacle international et le spectacle traditionnel chinois sans susciter de compétition entre ces deux formes de spectacles ; enfin, se consacrer à l'éducation musicale.[76]

3. L'organisation artistique du CAOS

3.1 La salle de Musique de Shanghai

La salle de Musique de Shanghai est la deuxième salle du Centre d'Art de l'Opéra. Elle a été construite en 1930 et inaugurée le 26 mars de cette même année, sous le nom de Théâtre Nanjing. En 1950, le Théâtre change de nom ; il s'appelle le Film de Pékin, parce que sa fonction a changé. Après avoir diffusé des films pendant neuf ans, il revient à sa première destination : c'est à nouveau un lieu d'art musical ; il change à nouveau de nom et devient « la Salle de Musique de Shanghai », nom qu'il a gardé jusqu'à aujourd'hui.

La salle de Musique est le premier lieu de présentation de la musique dans la République de Chine ; pendant des années, elle a été la salle la plus connue de Shanghai. Mais le 1er septembre 2002, la salle de Musique ferme ses portes.

[76] Le fiche de la Programmation de l'Opéra de Shanghai, 2006.

Le 16 décembre, un grand chantier s'ouvre dans un autre lieu de la ville. Il faudra un travail de deux cents jours et deux cents nuits sans arrêt, pour que la nouvelle salle ouvre, le 17 juin 2003. Les ouvriers ont modifié la salle de spectacle, ajouté les places (il y en a désormais 1.200 places), construit un parking pour les spectateurs, conclu des accords avec les entreprises de transport pour relier ce nouveau lieu à des lignes d'autobus et des stations de métro.

Par le décret du 5 juin 2005, la salle de Musique est rattachée au Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et particulièrement chargée des présentations musicales. Elle ne manque donc jamais d'œuvres à jouer. L'Orchestre Symphonique de Shanghai et l'Orchestre de Musique Traditionnelle de Shanghai y présentent régulièrement leur répertoire. Chaque mois, il y a également des conférences et des « masters classes » pour le jeune public. C'est un lieu moins onéreux que l'Opéra de Shanghai, plus proche du public populaire, comme l'est l'Opéra Bastille, mais on n'y donne que des concerts, et pas d'opéras.

Figure 11 Plan du quartier

La salle de musique se situe dans le quartier de la rue Fuzhou, près de la place du Peuple, tout comme l'Opéra de Shanghai.

Photo 19 L'aspect de la Salle de Musique[77]

La salle de concert a été conçue par un architecte chinois Fan Wen jiao, mais elle a adopté un style européen traditionnel.

Photo 20 L'intérieur de la Salle de Musique, visibilité par la scène[78]

[77] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.
[78] Idem.

La salle peut accueillir 1122 places assises, 640 au rez-de-chaussée et 482 au deuxième étage. La scène mesure 8,35 m. sur 16, couvrant plus de 100 m^2.

3.2 L'Orchestre Symphonique de Shanghai

L'orchestre Symphonique de Shanghai a été créé en 1879, après l'ouverture de la Chine à l'Europe. Avant la création de la République, il a pris le nom d'Orchestre public. En 1919, il est dirigé par le pianiste Italien Mario Paci[79], qui l'a conduit pendant 23 ans. Ce grand chef a accompagné cet Orchestre très renommé en Chine et dans toute l'Asie. Après l'avènement de la République Populaire de Chine, l'orchestre a changé son nom à plusieurs reprises. En 1956, il est dénommé Orchestre Symphonique de Shanghai jusqu'à aujourd'hui.

L'Orchestre a pour mission de démocratiser la musique occidentale en Chine, d'élever le niveau d'intérêt pour la musique de chambre, de former de jeunes artistes, de développer le marché symphonique chinois, de diffuser les symphonies chinoises contemporaines.

Un directeur artistique et un directeur administratif dirigent l'orchestre. Un vice-directeur et un assistant de direction les assistent. Dix administrateurs du département de "communication" se répartissent les tâches suivantes : la communication, la diffusion, le marketing, les relations publiques, la billetterie... Dix autres personnes s'occupent des affaires internes à l'orchestre : les contrats des artistes, les partitions, les documents, le financement...

[79] Mario Paci, pianiste italien, disciple de Liszt.

106 artistes sont employés pour l'Orchestre. Chaque année, le recrutement des musiciens se fait par voie de concours, au fur et à mesure des vacances de pupitres, on ouvre les portes à de jeunes artistes qui sortent des conservatoires. Actuellement, de plus en plus d'artistes étrangers participent à ces concours d'orchestre, après avoir obtenu un diplôme d'un des conservatoires de Chine.

Photo 21 Orchestre de symphonie de Shanghai dans la Salle de Musique[80]

3.3 L'Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai

Le plus connu et le premier orchestre traditionnel de musique chinoise a été créé en 1952 à Shanghai. Il est reconnu pour ses musiques traditionnelles chinoises et ses interprètes d'élite. L'Orchestre a effectué des tournées dans le monde entier, en tant qu'ambassadeur de la culture chinoise ; parfois il est chargé de missions diplomatiques par la mairie de Shanghai : il doit présenter son répertoire à l'étranger. L'Orchestre

[80] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

comprend 80 artistes permanents, un chœur, un ensemble de chercheurs et un ensemble de compositeurs.

En tant qu'orchestre le plus connu de la musique traditionnelle en Chine, il a pour mission de diffuser et de développer la musique chinoise. Une trentaine d'administrateurs forment les différents bureaux : diffusion, communication, finances et affaires générales. Ils cherchent toutes les possibilités de démocratisation, de protection de la tradition de la musique chinoise, et d'encouragement des jeunes à l'écouter, mais aussi d'apprentissage des instruments traditionnels, de présentation des créations contemporaines, de développement du marché de la musique chinoise.

Sans exception, le concours d'entrée de l'orchestre a lieu en juin de chaque année. Il est ouvert aux étudiants du département de Musique Traditionnelle, spécialisés dans les instruments traditionnels chinois. Ils sont formés dans les huit Conservatoires Nationaux de Chine[81]. Quand il manque des musiciens pour une représentation particulière, on fait appel aux étudiants de ces conservatoires. Pour ces jeunes artistes c'est une occasion exceptionnelle de travailler avec ce grand orchestre et cela leur apporte un grand enrichissement personnel.

Par ailleurs, l'orchestre se déplace dans les campagnes pour présenter la musique aux paysans. C'est aussi une manière de retrouver des sources musicales anciennes. L'Orchestre Traditionnel de Musique Chinoise est l'orchestre le plus important de Shanghai et de toute la Chine. C'est une fenêtre ouverte pour les étrangers qui approchent la culture chinoise par la musique.

[81] Les huit conservatoires nationaux sont Shanghai, Central, Chinois (les deux sont situés à Pékin), Tianjin, Xi'an, Wuhan, Sichuan et Shenyang.

Photo 22 L'Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai[82]

3.4 Le Ballet de Shanghai

Le ballet de Shanghai est né en 1979. Le ballet est un art nouveau en Chine. Il a un retard de près de quatre cents ans par rapport à la France et aux pays occidentaux. Face à cette situation mondiale, la mission du Ballet de Shanghai reste d'apprendre avant tout les bases du ballet et d'essayer de créer un ballet chinois. Depuis cette prise de conscience, le Ballet de Shanghai a créé une dizaine de ballets, dont le plus connu est *Bai Maonv*.

Le Ballet de Shanghai est formé de soixante danseurs environ et d'une vingtaine de personnes pour l'administration. Même si le Ballet de Shanghai n'est pas la meilleure compagnie du monde, il a formé plusieurs danseurs connus, et il a largement diffusé le ballet en Chine. Les danseurs de Ballet se divisent en quatre catégories, comme le Ballet de l'Opéra en France : premier danseur, sujet, coryphée, quadrille. Chaque année, le Ballet de Shanghai recrute les meilleurs étudiants qui viennent de l'école de ballet de Shanghai.

[82] Photo publiée par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et présentée par le site web de l'orchestre

Photo 23 La représentation de Ballet de Shanghai à l'opéra de Shanghai[83]

3. 5 L'Académie de l'Opéra de Shanghai

L'Académie de l'Opéra de Shanghai est née en 1956. Elle était d'abord formée par un groupe d'opéra, un chœur, un ensemble symphonique, une troupe de danseurs et un atelier lyrique. Comme les compagnies citées, l'Académie d'Opéra de Shanghai a des salariés permanents, mais la plupart du temps, elle invite des artistes selon les projets ou les saisons. La mission de l'Académie est de favoriser le développement de l'opéra lyrique en Chine.

Photo 24 Des artistes de l'Académie d'Opéra de Shanghai

présentés dans la Salle de musique[84]

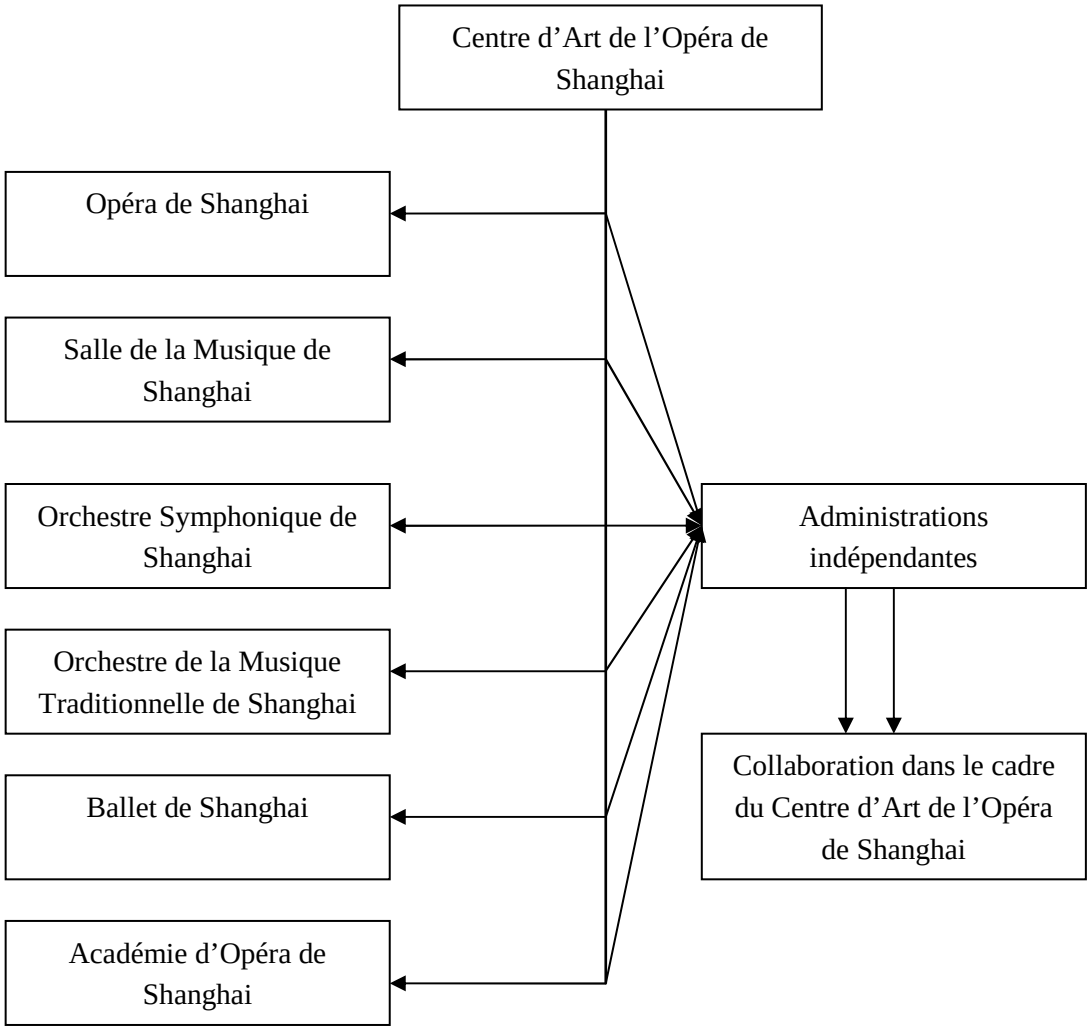


Figure 12 L'organisation artistique du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai

3.6 La comparaison avec l'Opéra national de Paris

Après avoir décrit la composition complexe du Centre d'Art de l'Opéra Shanghai, je présente un tableau de l'organisation artistique de l'Opéra national de Paris. Nous pouvons ainsi établi une première comparaison directe avec le CAOS.

---

[83] Idem.
[84] Ibid.

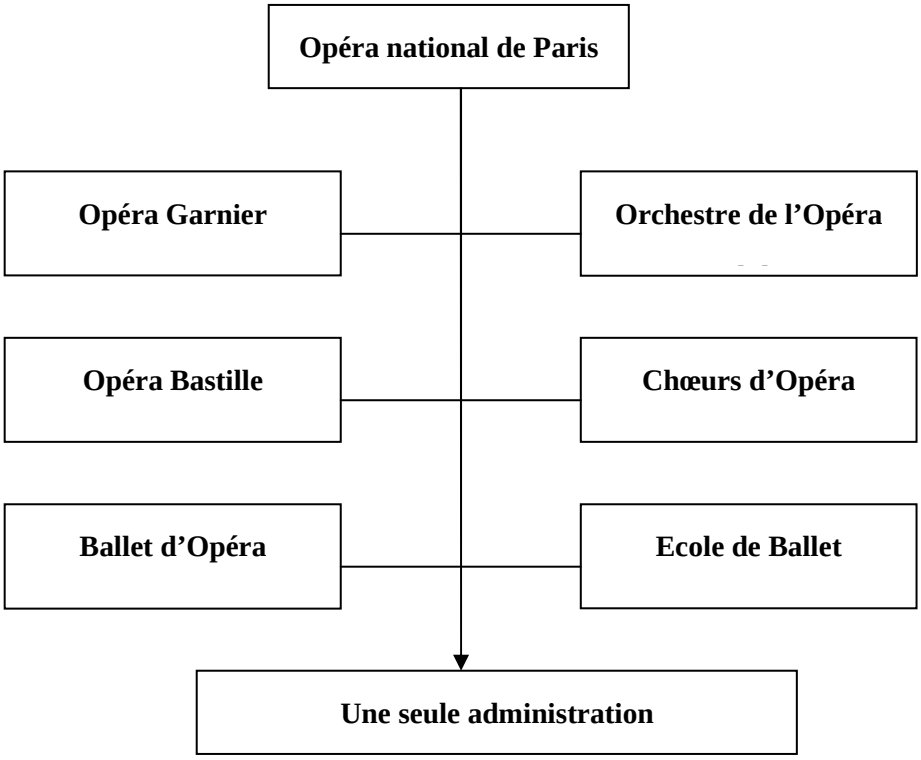


Figure 13 L'organisation artistique de l'Opéra national de Paris

La Figure 14, laisse apparaître que l'Opéra national de Paris se partage sur deux sites, Garnier et Bastille[85], et qu'il dispose d'un ballet, d'une école de ballet, d'un orchestre et d'un chœur. Comme toutes les grandes institutions musicales internationales du monde, ces deux entreprises obéissent au même système de gestion de grands théâtres : lieu et compagnie sont gérés ensemble.

C'est-à-dire que chaque théâtre possède ses salles de représentation, ses musiciens et ses danseurs. Les orchestres assurent régulièrement les représentations. Le théâtre affiche toujours complet et l'orchestre n'a pas de souci pour vendre ses concerts. Ce système de gestion encourage également la création ; des groupes de producteurs peuvent

[85] Il a encore un site moins connu à Nanterre.

réaliser leurs créations avec l'orchestre ou le ballet de l'Opéra, et les présenter dans des lieux prestigieux. Les systèmes de gestion sont semblables, mais la différence se note dans leurs fonctions.

Le Ballet de l'Opéra, l'Orchestre de l'Opéra, les Chœurs de l'Opéra sont subordonnés à l'Opéra national de Paris. Les musiciens et les danseurs sont chargés des répétitions, des représentations et des créations de l'Opéra national de Paris. Ils présentent chaque année une saison nouvelle. Et quand les théâtres étrangers veulent les inviter, il faut passer par l'administration de l'Opéra national de Paris : très unifiée qui réunit toutes les fonctions : administration, organisation, marketing, rapport avec le public, finances...

Depuis la création du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai en 2005, les orchestres restent des éléments indépendants. Avant leur fusion, l'Orchestre Symphonique de Shanghai, l'Orchestre Traditionnel de Musique chinoise de Shanghai, le Ballet de Shanghai et de l'Académie de l'Opéra de Shanghai étaient subordonnés à la Direction de diffusion de la culture de la Mairie de Shanghai. Ils partageaient un système d'administration dépendant de l'Opéra de Shanghai. Même après avoir été réunies, les compagnies ont encore une administration, des finances et un bureau de marketing indépendants. De plus, elles bénéficient de différents systèmes de mécénat. Dès les premiers jours de la collectivisation, le directeur de l'Opéra de Shanghai, Fang Shizhong a développé la collaboration de l'Opéra et des orchestres. Selon l'orientation des spectacles de la saison, il a commandé un programme spécial à chacun des orchestres pour le présenter à l'Opéra de Shanghai et à la Salle de musique ; il a accéléré la coopération entre les compagnies autour d'un nouveau répertoire et organisé des conférences pour que les artistes des différents orchestres présentent leur musique au public. Bien que les orchestres donnent régulièrement leur répertoire à l'Opéra de Shanghai, il existe encore des ressentiments entre les chefs d'orchestre et l'opéra. L'orchestre se plaint parfois

qu'un opéra commandé ne soit pas d'un niveau suffisamment professionnel ou que le répertoire proposé ne corresponde pas au goût du public. L'art et le « business » sont parfois en conflit.

Comme ces orchestres ont leur propre administration et que le bureau de marketing est indépendant (sauf pour des représentations fixes à l'Opéra), ils peuvent chercher par eux-mêmes des invitations à l'étranger ou en province, communiquer avec leur public d'amateurs et fidéliser leurs spectateurs. Ils sont bien plus libres que l'Orchestre ou le ballet de l'Opéra national de Paris.

Que doit-on privilégier : des administrations indépendantes ou une administration centralisée ? Ce débat existe encore au sein des administrateurs de la culture. Evidemment, l'orchestre et le ballet de l'Opéra national de Paris se reposent sur l'administration, sans penser au marketing. Leur rôle est simplement de créer un nouveau répertoire et d'être responsables de la présentation des grandes œuvres connues. Malheureusement, le public connaît bien l'Orchestre National de France et l'Orchestre de Radio France mais il oublie trop souvent l'Orchestre de l'Opéra national de Paris, alors qu'il est très estimé dans le monde entier. Et le Ballet de l'Opéra, l'un des symboles de la France et l'un des meilleurs ballets du monde, apparaît comme un ballet trop exigeant, avec une administration trop rigide, des contrats trop difficiles à négocier, ce qui lui fait perdre des occasions d'être invité.

Quelle différence y a-t-il avec le CAOS ? En raison de son indépendance, le CAOS ne peut pas devenir une vraie communauté « d'opéra et d'orchestres » car dans la perspective d'une gestion moderne, c'est désavantageux. Mais pour des raisons de marketing, les compagnies ne s'appuient pas simplement sur l'administration du CAOS, elles organisent des événements par elles-mêmes pour élargir leur audience et trouver des possibilités de présenter les œuvres de leur répertoire. Grâce à ces activités, les

compagnies du CAOS sont très dynamiques. Dans les années à venir, **comment garder ce dynamisme et renforcer les liens entre l'opéra et les orchestres ?** C'est le problème le plus important que le directeur de l'Opéra de Shanghai doit résoudre.

Dans ce chapitre, je ne veux ni parler de la stratégie de marketing du CAOS, ni de l'organisation administrative de cette institution, il s'agit d'un modèle complexe de gestion théâtrale. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les métiers liés à la structure du CAOS.

4. Les métiers de l'Opéra

L'opéra, emploie trois grandes catégories de personnel : le personnel technique, administratif et artistique. L'Opéra de Shanghai compte environ 300 salariés, dont 10% seulement sont permanents. Si on ajoute les employés des compagnies, il y a presque 1000 employés sous contrat (CDI), et plus de 2300 salariés temporaires par saison. L'ensemble de ce personnel représente à l'ONP environ 2000 salariés en alternance, dont 1584 employés sous contrat à durée indéterminée (CDI) figurant dans le budget annuel. Le directeur du personnel fait appel à ces « surnuméraires » en cas de maladie ou de remplacement indispensable, et surtout pour des productions lourdes nécessitant un effectif plus important tant sur le plateau que dans les ateliers.

4.1 Le personnel artistique[86]

1) Les danseurs du ballet de Shanghai et de Paris

[86] Il s'agit des danseurs, des musiciens, des choristes, des solistes, des chefs de chant, des chorégraphes, des compositeurs, d'artistes travaillant pour le groupe des musiciens ou des danseurs... Ce personnel artistique doit fournir un travail personnel de préparation considérable, en particulier les danseurs et les musiciens.

Avec l'introduction du Ballet de Shanghai, nous savons que soixante danseurs permanents figurent dans le groupe. En Chine, le répertoire le plus accessible à la compréhension du public est la danse parce qu'elle est directement perçue et visible. Même dans la période Mao, sous la grande rupture de "la révolution culturelle de 1966-1976", les répertoires de ballets ont continué avec le thème de la révolution pendant la deuxième guerre mondiale, le plus connu est "Bai Mao Nu" (Photo 25 Le Ballet ''Bai Mao Nu'').

Le Ballet de l'Opéra national de Paris (ONP) est l'une des meilleures compagnies au monde. Il est composé de 154 danseurs, 18 étoiles et 17 premiers danseurs. La moyenne d'âge est de 25 ans, ce qui en fait la plus jeune compagnie du monde. Depuis leur premier jour dans la maison, à l'âge de 16 à 17 ans en moyenne, jusqu'à leur départ en retraite, les danseurs vivent plus souvent à l'Opéra qu'à leur domicile.

Photo 25 Le Ballet ''Bai Mao Nu''[87]

[87] Publié par le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

Photo 26 Le ballet de l'Opéra[88]

Depuis la fin du XIXe siècle, le ballet est organisé de façon hiérarchique, après examen de la qualité et de l'ancienneté des danseurs. Il comprend les catégories suivantes : maître de ballet, corps de ballet et chorégraphe. Le ballet de Shanghai, a gardé la tradition française de classement de corps de ballet en quatre catégories.

Le maître de ballet, normalement, est le directeur de la troupe des danseurs. Il était autrefois chargé de la chorégraphie, des répétitions, de l'organisation de la troupe, voire de la musique des ballets. Cette fonction a considérablement changé puisque le terme ne désigne plus de nos jours que le répétiteur quotidien, le reste du travail étant souvent confié à un « directeur artistique ».

Le corps de ballet se divise en quatre catégories : premier danseur, sujet, coryphée, quadrille. Les danseurs sont recrutés et gravissent les échelons, par le concours annuel en fonction des places disponibles dans chaque catégorie. A l'Opéra national de Paris, les danseurs étoiles sont nommés par l'administrateur général, sur proposition du directeur

[88] Publié par l'Opéra national de Paris.

de la danse, selon leur mérite et la vacance des postes. Les artistes peuvent se produire à l'extérieur, mais il leur faut l'accord de l'administrateur.

La vie des danseurs se déroule sur un rythme effréné et constant. Ils entrent dans le corps de ballet à l'âge de seize ou dix-sept ans, à leur sortie de l'école de la danse. Jusqu'à leur retraite, ils travaillent sans relâche : qu'il s'agisse de reprendre un spectacle, de répéter un nouveau ballet, de préparer une tournée, de pratiquer leur entrainement quotidien... C'est pareil en France et en Chine. Les danseurs doivent encore trouver le temps de prendre des leçons particulières à l'extérieur pour se maintenir au plus haut niveau dans le corps de ballet et pour saisir une chance de devenir « étoile ».

> *« A 10 heures ou à 11heures 30, la leçon débute. Pas de feuille d'appel ni de contrôle vigilant, la présence n'est pas obligatoire, mais le corps, lui, a ses exigences, il doit plier et se tendre, pour conserver sa grâce, sa souplesse, sa finesse. L'entraînement est quotidien et toujours sous la surveillance d'un professeur. A partir de midi, s'enchaînent les répétitions. La première est réservée aux danseurs de service le soir même, car il faut impérativement respecter un délai de trois heures avant le spectacle. Les autres peuvent répéter autant qu'ils le souhaitent, aux séances de 12 heures, de 13heures 30 ou de 16 heures 30, sous la responsabilité d'un répétiteur ou d'un maître de ballet, qui veille au respect des souhaits du chorégraphe. »*[89],

souligne Brigitte Lefèvre. La chorégraphie consiste à créer et à régler les ballets. Aujourd'hui, en danse contemporaine, on accorde de plus en plus d'importance au métier de chorégraphe, traité comme un véritable auteur. Le chorégraphe et l'interprète sont à la fois séparés, différents et complémentaires.

La carrière des danseurs est courte ; l'âge de la retraite est environs 40 ans pour les femmes, et environs 45 ans pour les hommes. Après leur retraite, ils quittent la scène

---

[89] Frédérique Jourdaa, *A l'opéra aujourd'hui, France,* Hachette, Paris, 2004, page 114

et se consacrent souvent à l'éducation des jeunes danseurs ou adoptent un nouveau mode de vie.

De moins en moins de danseurs à Shanghai

Pour les danseuses de l'Opéra national de Paris, obtenir le contrat de CDI est la signification d'une garantie pour toute sa vie. Ils peuvent sans penser aux besoins matériels se concentrer à améliorer leurs capacités artistiques. Cependant, les danseurs de la Chine sont dans une autre situation. Avec le décret « *les avis d'approfondissement de la réforme des établissements lyriques de la Chine* »[90] du 30 juillet 2009, le revenu mensuel du danseur chinois dépend directement du marché du spectacle vivant, c'est-à-dire, le salaire est calculé en fonction du nombre de présentations. Si un danseur participe à deux représentations par soir, il gagne deux fois plus, s'il n'a pas la chance d'aller sur la scène, il ne gagne rien, même si ce danseur a un CDI avec une compagnie. Cette réforme fait que les danseurs cherchent du travail à l'extérieur du Ballet, pourtant il en résulte aussi pour les artistes une émulation positive par la concurrence. Mais cela a également un effet négatifs ; les élèves de l'école de ballet ne veulent plus devenir danseur, ils préfèrent l'enseignement afin d'obtenir un salaire stable. En réalité, la même situation se produit également pour les musiciens. Par rapport aux danseurs, les occasions d'activités commerciales pour les musiciens sont moins fréquentes que pour les danseurs. Par exemple, les danseurs peuvent participer à des représentations modernes, comme la danse hip-hop, bien que ce type d'art ne concerne pas le ballet, le danseur peut s'adapter. Par conséquent, parce qu'ils s'inquiètent de la retraite et du chômage, de moins en moins de professionnels se consacrent aux métiers d'art en Chine, et il y a de moins en moins de danseurs à Shanghai.

[90]Ce décret comporte la reforme du statut de l'établissement public, pousser l'établissement est face au marché culturel. (Publié par Ministère de la Culture, 30 juillet 2009)

Si la Chine veut encourager les métiers artistiques, il faut tout d'abord améliorer le régime de retraite en Chine, je vais parler de cette question dans le statut d'artiste. Maintenant, continuons avec les musiciens du CAOS.

2) Les musiciens [91]

Les musiciens d'orchestre et les choristes sont recrutés par des concours de haut niveau. Tout comme les danseurs, ils peuvent faire l'objet d'un examen probatoire en cas de carence. Actuellement, les Orchestres de Shanghai ont un système d'élimination. A la fin de la saison, on organise un concours pour examiner le niveau des instrumentistes, en invitant comme jury de grands musiciens. Cette épreuve se passe derrière un rideau pour qu'il n'y ait pas de contact personnel entre l'artiste et le jury. Ce système de compétition assure le maintien du niveau de l'orchestre et y ajoute chaque année un peu de « sang neuf ».

Les instrumentistes sont répartis en « pupitres », par instrument.[92] Les chanteurs sont divisés par voix[93] ; le chœur est dirigé par le chef de chœur dont dépend la qualité de l'ensemble.

Le directeur de la musique de l'orchestre et le chef de chant sont responsables de l'orchestre et du chœur de Shanghai devant l'administrateur général ; c'est lui qui dirige la formation pour la majorité des concerts et des représentations, car son rôle comprend la prise de décision et le contrôle. Ses missions sont : choisir les programmes de répétitions,

---

[91] Les musiciens peuvent être instrumentistes, chefs d'orchestre, chanteurs, compositeurs, chefs de chant ou choristes.

[92] A l'orchestre symphonie de Shanghai, il y a le violon solo, les premiers violons, les seconds violons, les altos, les violoncelles, les contrebasses, les flûtes, les clarinettes, les clarinettes basses, les hautbois, les tubas, les trombones, les tombales, le piano et autres claviers, les harpes et les percussions.

[93] Pour les femmes, les voix, du plus grave au plus aigu, sont : contralto, alto, mezzo-soprano, soprano, colorature. Celles des hommes sont : basse, baryton, ténor, contre-ténor, sopraniste. Les chanteurs du chœur peuvent se produire en soliste ou en groupe : duo, trio, quatuor...et chœur qui peut être formé d'une centaine de personnes.

contrôler les enregistrements, décider des lieux de tournées, rédiger les états de présence, évaluer le budget des heures supplémentaires, proposer le recrutement de musiciens remplaçants occasionnels, et choisir les concertistes solistes, les chefs d'orchestre et les chanteurs invités pour des représentations spéciales.[94] Il est nommé pour une période de quatre années afin de respecter la méthode de nomination du Parti Communiste de la Chine[95].

Chaque soir, le personnel artistique est essentiel aux représentations. Sans lui, pas de spectacle ni de spectateurs…

4.2 Le personnel technique

Les techniciens de scène travaillent directement sur le plateau[96].

---

[94] Contrat du Directeur de la musique de la Salle de Musique avec le CAOS, confidentiel, au bureau de Direction de ressources humaines du CAOS.

[95] Pour tous les directeurs d'établissement public, la période de direction est de quatre ans. Cette durée peut être renouvelée une fois, comme fonctionnaire du gouvernement.

96 Il s'agit des régisseurs, des décorateurs, des machinistes, des éclairagistes, des techniciens du son, des accessoiristes, des costumiers, des habilleuses...

Le régisseur remplit la fonction délicate de la préparation, de la coordination et de l'exécution d'une partie spécifique ou de la totalité de la mise en œuvre matérielle d'une représentation. Le régisseur général, coordonnant l'ensemble des régies, est le collaborateur immédiat du directeur technique. Il est aussi le lien entre l'équipe de création (le metteur en scène, le décorateur), tous les techniciens intervenant sur une production et l'administration (budget, embauche d'intermittents…). Le régisseur de plateau organise l'ensemble avec le chef machiniste, veille à la préparation du plateau, au montage et au démontage du décor. Les régisseurs de la lumière et du son font de même dans leur domaine.

Le décorateur de théâtre est un spécialiste, il a en charge la décoration de l'espace scénique où se jouera la pièce. Le décorateur doit concilier les exigences du metteur en scène avec sa propre conception d'artiste, imaginer un décor où les acteurs vont se présenter. Selon le texte de la pièce, il doit créer un environnement—mobilier, objets, couleurs—destiné à réaliser une ambiance et à mettre en valeur les personnages. Il n'a pas simplement à concevoir les décors, il doit assurer le suivi de leur construction et de leur montage. Il s'occupe de choisir les matériaux et les techniques utilisées. Face au directeur du théâtre, le décorateur scénographe est responsable du respect des délais ainsi que du budget ; il reste constamment en liaison avec le metteur en scène et travaille en équipe avec les autres professionnels de la technique. Certains peintres ou artistes réputés ont réalisé des décors de pièces de théâtre, de ballets ou d'opéras. Ils étaient des décorateurs invités.

Le machiniste (dans un métier qui a évolué au cours des siècles) s'occupe de la machinerie pour équiper et actionner un décor. Les machinistes sont présents constamment sur le plateau pendant les répétitions et les représentations ; ils transportent les décors de théâtre en pièces détachées dans les

Je n'avais pas l'intention de faire une analyse critique du système technique de l'Opéra de Shanghai. Mais après une enquête auprès du public et auprès des techniciens du plateau, il s'avère que la nouvelle machine[97]ne leur donne pas satisfaction. En raison du nombre insuffisant de techniciens à l'opéra (pas plus 10 personnes, et quelques uns parmi ceux-ci ont un CDD) ils ne peuvent entreprendre que des projets sans grande complexité, comme le concert, le petit théâtre. En plus, l'opéra de Shanghai ne leur offre jamais la formation d'opérateur de machine.

---

chariots, et les montent sur le plateau. Les machinistes sont aussi responsables de l'installation des différents systèmes d'accrochage des éclairages. Ils doivent avoir une bonne connaissance en mécanique et en technique du bois et des métaux pour effectuer leur travail.
L'éclairagiste est le responsable de la mise en place du matériel et des techniques d'éclairage, et de toutes les ambiances lumineuses du spectacle. Il a en charge la « scénographie lumière » en collaboration avec le metteur en scène et le scénographe ; il conçoit les effets permettant de créer une atmosphère correspondant à la dramaturgie du spectacle. Le travail de l'éclairagiste consiste à développer les sens et les émotions voulus par le metteur en scène en utilisant l'art de la lumière. Deux éclairages différents vont offrir des visions différentes du spectacle. En plus de leur travail sur le plateau, les éclairagistes, qui sont aussi électriciens, se chargent de l'entretien électrique de l'ensemble du bâtiment, du changement des ampoules et de toutes les petites réparations...
Le technicien du son retransmet la musique pendant le spectacle lorsqu'il n'y a pas d'orchestre dans la fosse. Il doit aussi diffuser le son de l'orchestre dans les coulisses, les loges, certains bureaux équipés du « retour-son plateau », et les studios de répétitions annexes à la scène. Ainsi le chef de chant et le chef d'orchestre, grâce à un « retour-vidéo », entendent le « retour-son » et peuvent ainsi mieux diriger et organiser les représentations. Les techniciens du son sont également chargés de l'enregistrement des créations des compagnies ou de certaines répétitions demandant un enregistrement, ainsi que de diverses manifestations proposées au public comme des conférences de presse ou des cocktails...
L'accessoiriste fournit les objets suggérés par le scénario ou le découpage technique qui ne relèvent pas du service de la décoration. Par exemple, le petit mobilier, les accessoires : parchemin, montre, bourse... Les effets de feu, réglés par la Sécurité Civile, nécessitent une autorisation préalable. Les accessoiristes doivent contrôler les fumigènes, lorsqu'ils sont utilisés, et aussi entretenir l'armurerie (dagues, épées et armures…). Ce personnel dispose d'un atelier équipé pour leur permettre de travailler divers matériaux—fer, cuir, polystyrène, bois...
Le costumier est chargé des costumes, que ce soit pour un tournage ou une représentation théâtrale. Il peut les acheter, pour les spectacles modernes, ou les réaliser en atelier. Il travaille avec le décorateur en respectant les idées du metteur en scène et du producteur. Normalement, les costumes sont conçus en même temps que les décors. Les accessoires de l'habillement (chaussures, perruques et chapeaux) font partie du costume. D'autres personnes prennent le relais du costumier, ce sont les habilleuses qui habillent les artistes et entretiennent leurs costumes. Elles effectuent les petites retouches (ourlets à refaire ou boutons à recoudre). Elles peuvent monter sur scène pendant les dernières répétitions, pour ajuster les costumes à la taille des acteurs. Elles organisent aussi l'installation des loges des artistes et travaillent sous les ordres du costumier.
97 La machine de régisseur, lumière etc. qu'ils ont acheté à Tokyo.

Pour des grands projets internationaux, c'est un autre opérateur qui amène les machines et les techniciens. Par exemple, pour *Le Roi Lion*, l'entreprise Disney a apporté 3 tonnes de matériel de scène et une dizaine de techniciens à Shanghai, le technicien de l'opéra a seulement aidé au transport sur la scène.

A ce point, je dois dire que l'insuffisante qualification du technicien de plateau compromet la qualité du spectacle. Pour le fonctionnement du théâtre, le directeur de l'opéra doit rapidement remédier à ce problème. Bien sûr, on peut acheter des spectacles et alors l'agence d'artiste ou l'entreprise de production peut fournir son technicien, mais pour le développement du CAOS, il faut être capable de produire sans assistance extérieure des spectacles et pour cela les techniciens du CAOS doivent avoir la capacité de bien maîtriser la machine. L'opéra doit donc offrir des formations professionnelles aux techniciens dans des écoles ou entreprises spécialisées. En ce moment, c'est un problème crucial. **Car le personnel technique assure le bon fonctionnement des représentations. Sans lui, la confusion règne.**

4.3 Le personnel administratif

Le personnel administratif représente une centaine de personnes à l'ONP et trois cents personnes au CAOS. Ces personnes ne sont pas directement sur le plateau et donc moins concernées par ce qui s'y déroule. Cependant, elles ont une fonction importante au sein du théâtre.

Dans la partie suivante, je vais étudier l'organisation administrative du CAOS dans le détail. Le CAOS est comme un grand ensemble qui comporte tous les métiers rattachés à un établissement musical.

Personnel artistique	480
Personnel technique et administratif	298
Total	**778**

Tableau 1 Effectifs des personnels du CAOS

L’organisation de métier dans CAOS

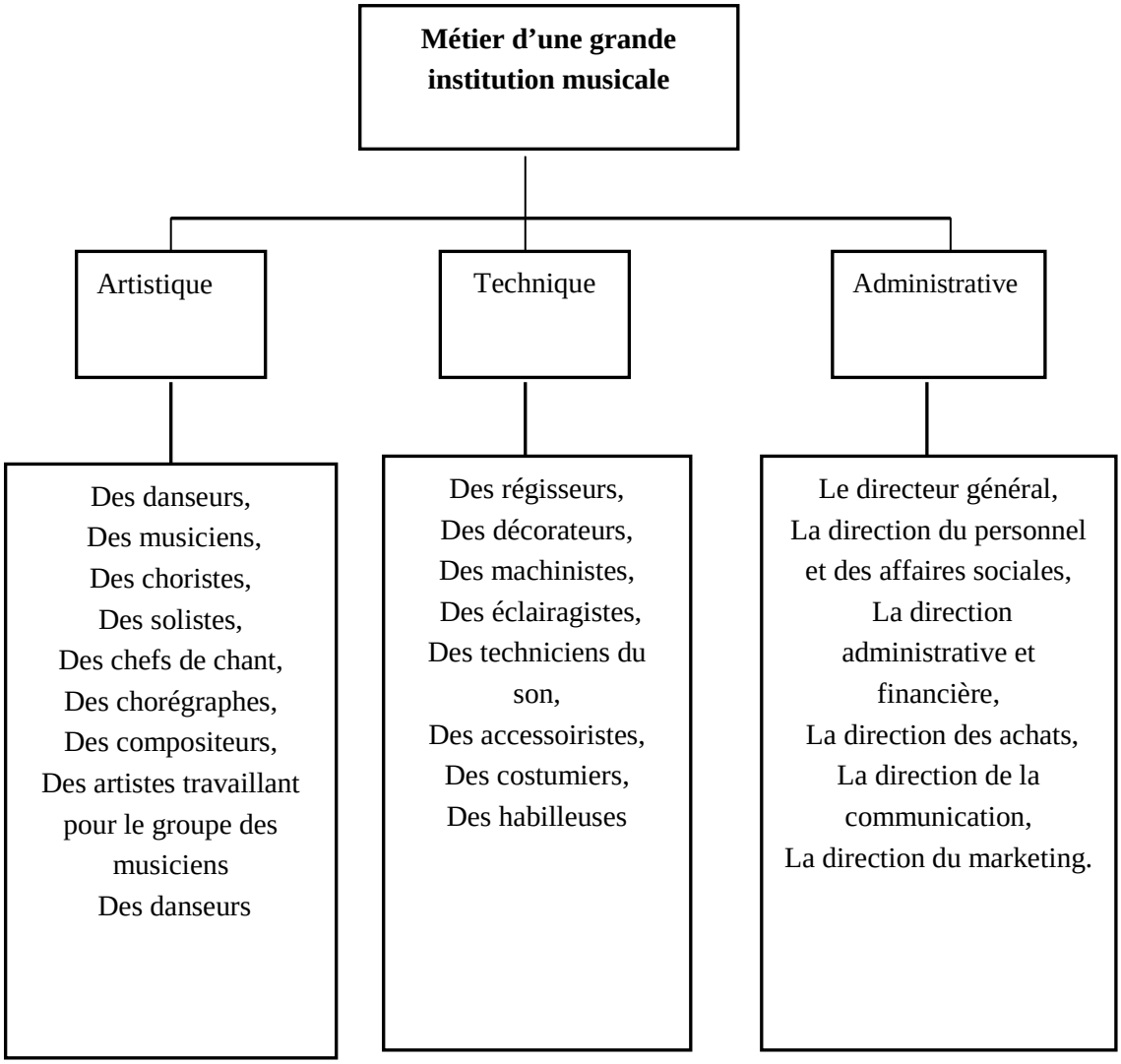


Figure 14 Métiers dans l’opéra

Deuxième partie
Spécificité administrative et financement multipolaire du CAOS

Quelle est la différence de réglementation du marché du spectacle vivant entre l'Europe et la Chine ? Quelle est l'organisation administrative du théâtre de Shanghai ? Quelle est la situation financière du Centre d' Art de l'Opéra de Shanghai ? Pour les théâtres chinois, quels sont les renseignements que nous pouvons obtenir ?

En Europe, l'institution culturelle a gardé sa mission de service public, de protection de sa propre culture et de soutien au spectacle vivant. Aux États-Unis, le monde de l'art est ouvert à la libre concurrence, à l'image du marché libéral. Comment la Chine se situe-t-elle par rapport à ces deux modèles culturels ?

En France et en Chine, la subvention d'un théâtre compose l'essentiel de son budget. A l'Opéra national de Paris, la subvention de l'État fournit près de 60% du budget annuel[98]. Pourtant aux États-Unis, parce que la production d'art est traitée en marchandise commerciale, l'institution artistique fonctionne comme une entreprise privée, et son budget principal est issu du mécénat d'entreprise ou de dotations personnelles. En Chine, à l'époque Mao, sous le régime de "l'économie planifiée", l'administration de l'établissement, le financement de l'institution, l'engagement du personnel de l'entreprise, doivent passer par le contrôle du parti communiste. Et le théâtre, est soumis à la planification. Depuis l'arrivée de Deng Xiaoping, le renouveau du système de l'établissement public a commencé. Pourtant, un échec a marqué les années 1990. C'est la conséquence de quelques réflexions sur l'orientation du développement par le gouvernement. Depuis 2007, la culture tient une place importante : le gouvernement chinois ne propose ni le contrôle strict du parti communiste, ni la liberté sans regard.

Dans cette partie, je vais traiter de l'attitude du gouvernement chinois notamment à travers l'examen du statut officiel du CAOS, et je vais expliquer l'organisation

[98] Ressource Ministère de la Culture

administrative du CAOS, et sa situation financière. L'ONP apparait comme une référence pour les établissements lyriques chinois !

Chapitre 1 Un statut officiel pour l'institution lyrique de la Chine

1. L'évolution générale de l'établissement public

Le CAOS est un établissement public, il a été créé en 1998. Le statut officiel de l'opéra de Shanghai a changé plusieurs fois au cours de l'évolution générale du statut de l'établissement public en Chine. Pour comprendre le processus de l'évolution du service public chinois, il est nécessaire de commencer par le présenter avant 1978, à l'époque de MAO.

Dans la première partie de ma thèse, j'ai expliqué la situation de la vie musicale du peuple chinois contrôlée par le gouvernement MAO. A ce moment, le gouvernement décide quels répertoires peuvent être portés à la scène, quel genre de création peut être choisi, la date d'interprétation dans la salle, et qui peut la voir. Le fonctionnement de l'établissement culturel est aussi très strict : le responsable de l'établissement est nommé par le maire, tous les artistes et les administrateurs sont permanents, le budget de l'institution est fixé et attribué par le gouvernement. Le contrôle est le seul mot qui compte à l'époque de Mao.

Ce contrôle très serré a exercé une grande influence sur la situation culturelle de la Chine jusqu'à nos jours. Le résultat : de grandes difficultés rencontrées par la plupart des théâtres de Chine, même si l'évolution de l'établissement a été amorcée en 1978, les institutions culturelles ne peuvent pas remettre tout à plat et recommencer (le problème des retraites[99] concerne le régime de l'époque MAO).

[99] Le budget annuel de l'institution comporte aussi le budget des retraites, c'est-à-dire, la pension provient du budget annuel de l'établissement.

Qu'est-ce que l'institution publique chinoise ? Quel est son caractère ? Par quelles étapes, l'évolution est-elle passée ? Dans ce chapitre, je présente cet historique afin de comprendre l'évolution culturelle de la Chine, puis j'aborde le développement du CAOS qui s'inscrit dans la stratégie du gouvernement chinois.

1.1 L'établissement culturel en Chine

L'établissement culturel est une entité de l'organisation sociale de la Chine. Le rapport de «*la deuxième statistique des établissements chinois*»[100], dénombre 51 070 000 établissements en Chine incluant les entreprises, les établissements officiels, les établissements culturels, les associations et les comités d'habitants.

Les établissements culturels rassemblent les établissements qui dépendent du Ministère de la Culture, du Département de la Communication et la Culture, du Département Télévision et Média. Il s'agit aussi des établissements enregistrés sous la rubrique "culture" auprès des services officiels.

Bien que l'établissement culturel soit un service public chinois, la réalité est un peu différente. La subvention d'État ne couvre que la moitié du budget de l'établissement, sa fonction a été diversifiée. Depuis janvier 1989, le Ministère des Finances a divisé en trois catégories la subvention annuelle. Il s'agit de la "subvention plénitude", de la "subvention partielle", et de la subvention "autofinancée". La déclaration de la Mairie de Shanghai indique que l'opéra de Shanghai sera autofinancé en 1998, mais d'autres financements officiels peuvent lui être accordés.

[100] Le rapport de l'Institut Statistique National de la Chine, site officiel, le 17 janvier 2003.

Le système de subvention reflète la diversité des situations relevant du domaine des établissements culturels. Par exemple, pour la subvention de l'orchestre, la Maison de la culture et la bibliothèque ont obtenu la subvention plénitude, car les produits de ces établissements ne peuvent pas couvrir les dépenses de fonctionnement. Pour ce qui concerne les établissements du Département de publication et du Département de la Télévision et Média, leurs productions comme la publicité, la télé, etc. peuvent financer leurs actions facilement. Ils fonctionnent selon les règles du marché commercial, et figurent au chapitre subvention autofinancée ou subvention partielle. Le facteur le plus important pour un établissement culturel est la subvention, suivie de l'administration de l'établissement.

L'administration de l'établissement culturel en Chine concerne la nomination du président, l'engagement des personnels, l'organisation de la fonction.

La nomination du directeur de l'établissement public relève du Ministère de la Culture à Pékin. La proposition de candidature est décidée par le Département de la Communication de la région ou de la communauté. Les conseils d'administration de l'établissement choisissent les élus avant l'examen officiel du gouvernement. (Figure 15)

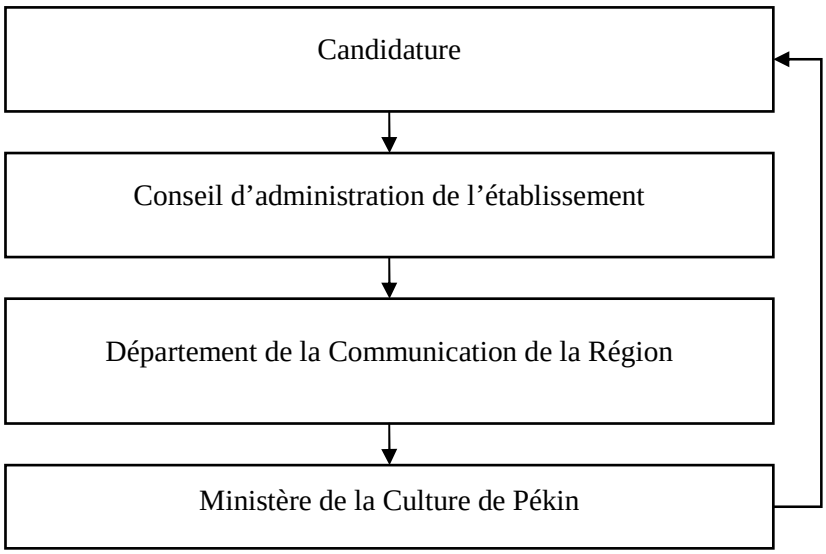


Figure 15 Diagramme du processus de nomination du président de l'établissement culturel

L'engagement des personnels de l'établissement est géré par le bureau des ressources humaines. Il dégage deux catégories de personnel, l'une sous contrat permanent (CDI), l'autre sous contrat à durée déterminée (CDD)[101]. Les personnes sous contrat permanent, doivent être enregistrées au Département de la Communication de région, soumises au statut du personnel du Département. Le salaire, la sécurité sociale relèvent des règles du Département de la Communication, son statut est celui de fonctionnaire publique. Elles doivent aussi obéir aux décrets gouvernementaux réservés aux fonctionnaires. Son salaire est conformément au niveau de fonctionnaire, divisé en catégories selon les années de travail et le titre du poste. Le personnel de l'établissement qui obtient un contrat à durée déterminée, est inscrit à la sécurité sociale générale. Le salaire du personnel en CDD et la durée du travail sont discutés avec le délégué du bureau de ressources humaines de l'établissement avant la signature du contrat. En principe, le salaire du CDD est plus élevé que celui du CDI, bien que le second type d'emploi soit plus stable que le premier. L'institution peut congédier les personnels en CDD lorsque l'établissement se trouve face à une crise économique.

L'organisation de l'établissement public chinois est divisée en deux grandes parties. Une partie se trouve sous le contrôle du Parti Communiste, une autre est réservée à l'administration. C'est une différence entre la Chine et d'autres pays. La mission du bureau du Parti Communiste est de vérifier l'orientation et la stratégie de l'établissement, et de transmettre les décrets du gouvernement à l'établissement. L'établissement s'organise et crée des bureaux en fonction de ses besoins.

La modernisation en Chine a commencé il y a 30 ans. Cependant, comparé aux secteurs de l'économie, le développement de l'établissement culturel est à la traîne. La taille de l'établissement culturel est réduite, mais le degré de spécificité et la complexité

[101] La distinction de contrat CDI et CDD, voir la chapitre l'organisation, gestion et statut d'artiste du CAOS.

sont élevés. La prévalence et les mécanismes des questions institutionnelles ont gravement entravé le développement de la nouvelle ère de la culture chinoise, mais aussi dans une certaine mesure, impacté le développement de l'économique et du social. C'est-à-dire que les produits et services encouragés étaient ceux qui pouvaient être vendus. Ils étaient éloignés des règles et des missions du service public. Néanmoins, les institutions culturelles sont toujours sous le régime du service public pour l'administration et leurs statuts. Certaines institutions sont pénalisées par la suppression de leur subvention (exemple : les bibliothèques publiques), d'autres sont entrés dans l'orbite du commerce (par exemple durant les premières années de l'opéra de Shanghai). Quelle est la situation et l'état de l'établissement culturel actuel en Chine.

1.2 L'évolution des établissements culturels en Chine : essai de périodisation

L'évolution des établissements culturels de la Chine a suivi le chemin du marché commercial. En 1963, l'État a précisé le caractère de l'établissement culturel une première fois, trois ans après, la révolution culturelle de Mao a commencé, c'est l'ère d'une grande rupture pour toutes les institutions pendant 10 ans, jusqu'en 1978. Dès l'arrivée de Deng Xiaoping, l'établissement culturel a recommencé à travailler pour le service public mais sans contrôle politique strict. J'ai exposé ce risque dans la première partie, maintenant nous présentons la modernisation d'après 1978.

Trente ans de réformes du pays depuis 1978 : les institutions culturelles à travers les quatre phases du développement de ces réformes.

La première phase 1978-1983. Au cours de cette période, l'État permet l'ouverture des institutions culturelles à des activités à caractère commercial. En 1978, le

Ministère des Finances a autorisé certain média à bénéficier du "*statut d'institution publique à caractère administratif, tout en pratiquant une gestion à caractère industriel et commercial*", **un nouveau système à double filière** de service public est apparu en Chine. Le premier Janvier de 1979, la Télévision de Shanghai a publié la première publicité commerciale à la télévision, et puis le 30 septembre, la Télévision Centrale de Pékin a publié une publicité étrangère. Les institutions publiques ont commencé à ouvrir le système planifié au système de l'économie de marché. La mission de l'établissement est de diffuser l'idéologie du parti communiste dans deux directions aussi importantes que la politique de l'État et la gestion de l'établissement. Dans ces années, pour l'établissement public, l'État a admis des activités et un mode de fonctionnements de type commercial quoique le gouvernement n'ait pas légiféré pour cette évolution. Le Ministère des Finances a travaillé sur la modernisation des modes de gestion de l'institution culturelle.

Deuxième période de 1984 à 1993. En 1984, le « *Comité central du PCC décide la réforme du système économique* ». La réforme économique est lancée officiellement dans toutes les villes chinoises. La décision est prise de réformer tous les secteurs du service public : la science et la technologie, le système éducatif, le système de santé, sont réorganisés progressivement. A ce moment, la réforme de la culture a commencé dans un certain nombre d'industries, en particulier l'industrie du spectacle vivant, et les activités d'exploitation sont en général souhaitées et encouragées. En 1987, l'évolution de cette phase de mesures de réforme présentée comme le fruit d'une politique officielle, ouvre les institutions culturelles à l'enregistrement du Département de l'administration des entreprises industrielles et commerciales, pour obtenir une licence d'affaire, et mener à bien des activités entrepreneuriales. Cela indique la "double filière" à la légalisation. En 1987, le Ministère de la Culture, le Ministère des Finances et le Ministère de l'Administration des entreprises industrielles et commerciales ont promulgué conjointement « *les règles temporaires des institutions culturelles pour procéder à des services payants et les activités commerciales* », afin d'encourager les institutions culturelles à valoriser leur

propres connaissances, dans les domaines de l'art, de la technologie et de l'équipement, à exercer une activité aux services rémunérés, et accéder à des revenus qui compensent le manque de financement de l'institution. En janvier 1989, le Ministère des Finances a publié un document, qui atteste que les institutions publiques bénéficient d' « une source stable de revenus récurrents », le budget national sera divisé en trois catégories : la "subvention plénitude", la "subvention partielle" et la subvention "autofinancée". Cette réforme est définie par la loi budgétaire de l'État jusqu'à nos jours. Cela établit le classement des "établissements publics" en "bien-être public", "quasi-bien public", "business", "affaire-commerce".

La troisième innovation de l'établissement public de 1993 à 2000. Aujourd'hui, la Chine est entrée dans la mise en place d'un système économique socialiste de marché. La décision de "*la séparation de l'exploitation de l'entreprise et de l'industrie*" a été instaurée par le gouvernement. En 1993, le Comité central du PPC a pris la résolution de réformer le système économique du marché socialiste, pour effacer les objectifs de la réforme pragmatique. En Novembre 1993, le Parti communiste de Chine, le Comité central a adopté une proposition de la troisième session plénière du 14e Congrès du Comité central du PCC « *la décision sur un certain nombre de points pour la mise en place du système économique de marché socialiste* ». En 1996, le début d'une réforme globale des institutions publiques a commencé. Le Comité central du PCC général et le Bureau du Conseil d'État ont publié le « *Comité d'Organisation centrale sur un certain nombre de questions de réforme* ». Cette résolution a suggéré la méthode de distinction des affaires publiques "politique" ou "économique" mis en place, puis la promotion de différents types d'institutions dans l'économie de marché. Étape par étape, l'institution publique va vers le statut de personne moral impliquée dans le fonctionnement du marché. La modernisation des institutions publiques a abouti à la décision de séparer l'entreprise proprement dite de son exploitation.

Lors de la dernière étape, depuis l'an 2000, le gouvernement chinois a lancé un décret de construction d'un système de service public par le renforcement de la réforme du système économique. En Octobre 2000 commence la phase "*visant à promouvoir le développement des industries culturelles*" ; pour la première fois, ce terme apparaît dans les documents publics du parti communiste[102]. En juin 2003, la réforme du système culturel national est lancée. Une vraie réforme culturelle commence dès ce moment.

A cette étape, je dois présenter un point d'histoire afin de confirmer la modernisation du système social de la Chine officiellement. Par contre, la réalité de la décision de réforme du système repose toujours sur la référence étrangère—Europe et États-Unis. Que signifie la modernisation dans le domaine du spectacle vivant au cours de ces années ?

A travers une série de dispositions et de décrets, il n'est pas difficile de voir que toutes les réformes sont menées autour de la participation financière. Dans le cadre de l'économie planifiée, l'encadrement du budget impose la planification, de sorte que le ministère des Finances a eu à porter un lourd fardeau. Au cours de la dernière décennie, le développement économique de la Chine est ralenti ou même inversé, le gouvernement chinois n'a pas été en mesure de financer des groupes nationaux appartenant à l'État. Par conséquent, en 1978, la Chine à l'ère de Deng Xiaoping, a réalisé la réforme économique et la réforme des unités appartenant à l'État avec un objectif clé : celui de réduire la charge financière.

Dans les années 1980-1990, sous l'influence de la libéralisation économique inspirée du modèle des États-Unis, le système économique chinois s'est totalement ouvert, par l'adoption du statut de libre-échange. Pour le spectacle vivant, le

[102] 15 session de la cinquième session plénière du Comité central du PCC a adopté la "CPC centrale sur la" dixième plan quinquennal "recommandations"

gouvernement chinois accompagne les théâtres et les orchestres nationaux sur le marché. La subvention de l'orchestre est diminuée année après année. Dans ce cas, certains groupes dépendent du marché, et les autres ont déposés le bilan, les artistes ont quitté leur postes, ils prennent un travail commercial afin de continuer à vivre, le résultat porte la marque du déséquilibre entre le développement urbain et le développement rural, et l'inégalité entre les villes s'accroît. Par exemple, dans les grandes villes comme Pékin et Shanghai, les institutions lyriques ont été renforcées. Dans d'autres villes les théâtres sont fermés, aucun programme n'est produit sur la scène pendant toute l'année. Après l'échec de la réforme de la culture des années 1990, le gouvernement chinois a réévalué la direction culturelle et, cette fois, c'est un retour dans le système de service public.

Dans l'ensemble, les droits d'exploitation et d'appropriation constituent le fond de la réforme des établissements culturels de ces trente dernières années, et le montant de la subvention d'État est l'objet de controverses. Dans le spectacle vivant, en particulier le théâtre obtient la subvention de l'État ou de la communauté. Le droit d'exploitation est soumis au contrôle du Département de la Communication de la Région, et le droit d'appropriation revient toujours à l'État. Les orchestres n'ont pas cette chance. A l'exception des orchestres reconnus comme excellents et participant à la promotion de la musique à un niveau de très haute qualité, les autres végètent péniblement.

1.3 La situation actuelle de l'établissement lyrique de la Chine

Bien que l'État travaille au retour au service public, à but non lucratif, tous les directeurs soupirent : la modernisation n'est pas très facile : ils expriment leurs difficultés.

« *Le théâtre est comme un vase qui n'a ni fleur, ni graine, ni le capacité de former.* » c'est une parabole qu'utilise la profession d'artistes et d'administrateurs de théâtre. La principale façon de subsister est de louer les plateaux, produire les spectacles vivants, les vendre.

Depuis des années, la gestion passive du théâtre s'appuie sur trois principes: attendre (attendre le fonctionnaire envoyé par l'État), dépendre (dépendre du secteur culturel), réclamer (demander la subvention du gouvernement). Sous l'ancien régime planifié, le théâtre n'était pas obligé de faire des bénéfices. Il était dirigé par l'État ou le secteur culturel. Son but était de favoriser la vie quotidienne des habitants locaux ou de promouvoir des actions politiques. Donc quand l'État a décidé de mettre l'établissement culturel dans le secteur du marché libre, un vent de panique a saisi les artistes, ils ont quitté de l'orchestre ou le théâtre, chercher un autre travail pour gagner leur vie quotidienne. Certains administrateurs ou artistes sont restés sur place, mais le théâtre était vide.

Depuis mon enquête de 2006, des problèmes urgents sont apparus : 70% des théâtres continuent de louer leur espaces pour se maintenir ; 30% des théâtres partagent la recette avec l'organisateur ou/et les artistes. Par ailleurs, 80 % des théâtres exercent sans producteur. En outre, ils ne contactent pas d'agence artistique régulièrement, et n'établissent pas de relations avec des réseaux partenaires.

L'assistant du directeur du Théâtre de TianJin, Jai Long, a déclaré en substance, qu'en dehors des conférences et des représentations officielles, le Théâtre de Tianjin loue simplement ses espaces pour couvrir une partie des salaires des employés. *Stricto sensu*, ce théâtre n'est pas vraiment un lieu de représentation. A cause des systèmes de répartition des salaires, et du problème de subordination de chaque salarié, le théâtre ne peut changer sa situation facilement.

Un directeur qui ne veut pas donner son nom, nous dit d'"*essayer de gérer le théâtre comme un commerce depuis plusieurs années*", mais il avoue qu'il n'a jamais réussi. Depuis le changement politique, la propriété domaniale et la concessionnaire du théâtre sont séparés. La fonction de théâtre devient très bizarre : la gestion doit obéir à la règle du "marketing", mais l'État propriétaire, impose la date de représentation, le choix des programmes, les prix..., tout cela au titre de sa fonction de propriétaire. Ces facteurs contrarient la modernisation.

Des facteurs intrinsèques limitent aussi cette innovation : le soupçon de conception. Par exemple, un directeur de théâtre peut offrir ses plateaux gratuitement ou imposer le prix le plus bas aux formations orchestrales connues et aux agences qui s'en occupent. Avec ces actions, le théâtre peut promouvoir d'autres concerts et gagner de plus en plus de public. C'est une façon commerciale normale, mais elle crée un soupçon chez les salariés qui pensent que le directeur accepte des dessous-de-table. A partir de ces soupçons, la suspicion se déploie autour du directeur. Donc, il préfère maintenir la situation préexistante du théâtre, sans innover.

La gestion financière soulève une autre difficulté. Si le théâtre produit plusieurs spectacles en même temps, le système de financement ne suit pas. Il se limite à la subvention du gouvernement, il n'existe aucun recours aux mécénats ou autres recettes.

La compétence des contrôleurs est aussi en cause, le superviseur principal, envoyé par le gouvernement ne connait pas les modes de gestion du théâtre. Il n'y a pas de concours pour embaucher un administrateur ; il en résulte que le théâtre ignore le management et le bénéfice, la modernisation reste une utopie. Pour le directeur commissionné par le gouvernement, sa première mission est de stabiliser le groupe d'administrateurs. Même s'il a des idées de changement, il doit réfléchir d'abord au risque de marketing et de boomerang venant du niveau supérieur.

A cause du l'héritage historique[103], le chemin de la modernisation est aussi entravé par le poids du paiement d'une grande partie des pensions de retraite, des dépenses médicales, d'endettement bancaire...

Quatre principes d'attribution du droit d'exploitation du théâtre chinois

Le mode d'exploitation du théâtre est le point le plus important pour l'orientation de l'établissement, il ne se fixe pas après l'ouverture du théâtre, mais avant la création, le mode de gestion doit être défini dans le cahier des charges du futur théâtre. Pourquoi ? C'est le mode d'exploitation du théâtre qui décide du projet de construction du théâtre, de l'arrangement du bâtiment, de certains paramètres du fonctionnement technique de la salle, etc. Il influence le budget d'investissement du bâtiment, mais il pèse aussi sur l'efficacité et la facilité du fonctionnement du théâtre. Par conséquent, une recherche doit être menée sur le mode d'exploitation au moment de la construction du théâtre, et au cours de la construction, il faut prévoir le modèle de fonctionnement, l'équipe de gestion, l'installation de l'équipement, afin d'anticiper le choix des répertoires après l'ouverture du théâtre.

Le mode d'exploitation du théâtre impose les réponses aux questions suivantes : qui va l'exploiter, qui va le contrôler ? Quelle juridiction et quel mode de gestion sont impliqués dans les relations entre le propriétaire et l'exploitant ? Actuellement, quatre modèles sont utilisés en Chine :

Premier modèle, le propriétaire est l'exploitant. C'est le cas où le propriétaire est exploitant et gestionnaire. Parfois, le propriétaire organise les représentations, mais dans la plupart des cas, il loue les salles à l'orchestre ou collabore avec l'entreprise de représentation pour soutenir son programme. La recette principale est la location du théâtre. Ce modèle crée une ambiguïté dans le théâtre chinois, surtout l'établissement

[103]L'héritage historique, c'est-à-dire le système autour de la sécurité sociale, l'emploi et retraite.

public sous l'ancien régime. Après la modernisation de l'établissement public en 1993, ce modèle de gestion ne peut pas s'adapter à l'époque actuelle, il en résulte le vieillissement des équipements, des installations obsolètes et très peu de représentations au programme. Généralement, ce système de fonctionnement n'est pas satisfaisant.

L'opéra de Shanghai constitue une exception, parce qu'il a obtenu un soutien de DCCS, et au démarrage des subventions pour organiser des performances. Avec un but très clair : réaliser des bénéfices. Pendant la période d'essai, l'équipe gestionnaire de l'opéra a organisé des programmes, appliqué la stratégie du marché, récolté des fonds pour soutenir son fonctionnement. Après la création du CAOS, par l'intermédiaire du SHCDF, la communauté de Shanghai a donné des subventions au CAOS pour renforcer sa mission de service public. Ainsi, l'opéra de Shanghai n'est plus inquiet pour assurer l'équilibrer de son budget.

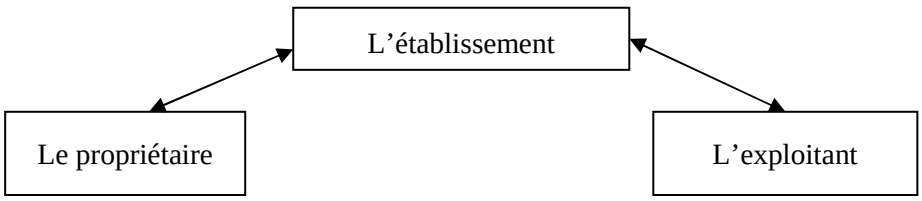


Figure 16 Le propriétaire est l'exploitant

Deuxième modèle, le propriétaire cède le droit d'exploitation à une entreprise professionnelle. Ce modèle est le résultat du développement du marché culturel au cours des dernières années. Le propriétaire et l'exploitant montent deux sociétés indépendantes, l'entreprise est chargée de l'exploitation du théâtre. Sur la base d'un commun accord, elle verse une location au propriétaire pour compenser son investissement. Dans ce cas, le propriétaire ne participe pas aux activités de

fonctionnement, et l'entreprise perçoit la recette de la billetterie, de la location de la salle de musique et des activités commerciales afin de produire des bénéfices.

En raison d'un marché culturel parfois défectueux et d'une formation imparfaite des personnels professionnels chargés de la gestion du théâtre, encore à ce jour, la plupart des théâtres chinois ont opté pour ce modèle afin d'éviter la crise du marché. Lorsqu'un théâtre ne peut pas équilibrer son budget au cours des premières années qui suivent son ouverture, le soutien d'une entreprise professionnelle, au capital solide et disponible, est indispensable.

De plus, cette entreprise prend en charge la mission de service public, reçoit le droit d'exploitation du théâtre. L'Etat soutient les deux premières années d'ouverture par des subventions et l'entreprise offre les programmes à prix réduit.

Les modèles retenus sont le théâtre BAOLI, le théâtre Passerelle, le Centre d'art de l'est de Shanghai[104] et l'opéra de Hangzhou. Parce que l'entreprise connait bien le marché culturel et possède la technique professionnelle de gestion, ces types du théâtre s'adaptent généralement au développement de la modernisation culturelle en Chine. Pour le théâtre BAOLI, le loyer coûte 6 millions de yuans par an, mais l'entreprise gestionnaire a obtenu un bénéfice plus élevé que le propriétaire.

[104] Le Théâtre BAOLI et le théâtre Passerelle sont à Pékin, Centre d'art de l'est Shanghai est le concurrent du CAOS à Shanghai.

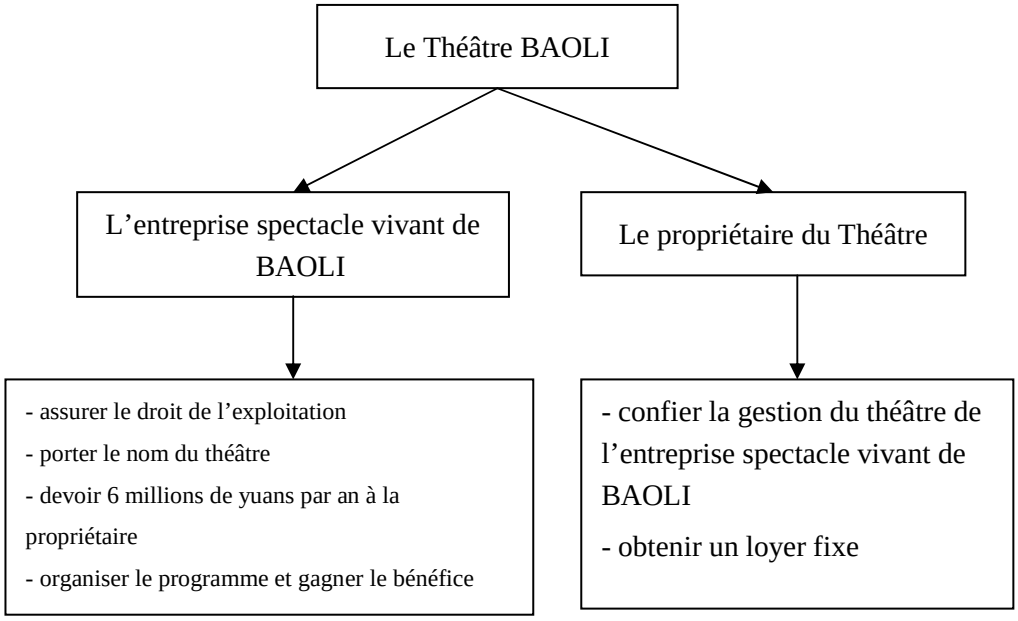


Figure 17 Exemple du Théâtre BAOLI

Troisième modèle : création d'une coopérative entre le propriétaire et l'entreprise professionnelle. Cette méthode apparaît comme une réforme de l'établissement public chinois. C'est un mode de collaboration entre le gouvernement et l'entreprise. La communauté locale garde le droit de propriété avec l'entreprise professionnelle, elle fournit un pourcentage de fonds, et crée une nouvelle entreprise pour gérer le théâtre. Conformément à la convention signée, les partenaires se partagent le bénéfice net. Dans ce cas, l'entreprise se charge d'organiser l'administration du théâtre, mais certains personnels du théâtre sont d'anciens administrateurs de l'établissement. Cette méthode résout la question du fonctionnement de l'établissement comme une entreprise, règle le problème de personnel administratif sous l'ancien régime. Cette méthode est celle retenue par un grand nombre des théâtres issus de l'établissement public.

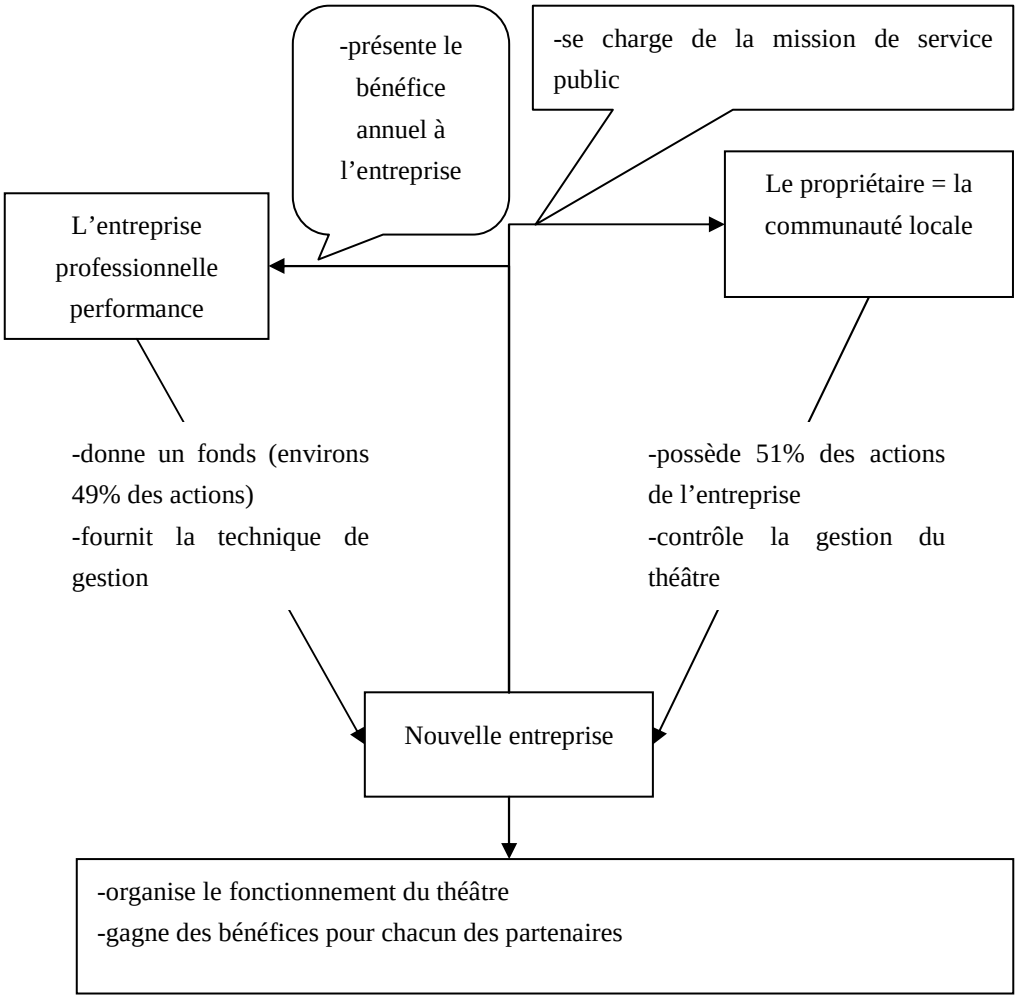


Figure 18 la circulation de l'entreprise coopérative

Dans le cas de la figure 19, le propriétaire invite l'entreprise professionnelle au conseil d'administration, et lui confie la formation des administratifs du théâtre. Dans ce cas, le propriétaire a l'intention de créer son groupe d'administrateurs du théâtre, il a engagé des personnels administratifs, et confie à une entreprise compétente la formation professionnelle de ces personnels. De plus, l'entreprise dirige l'orientation et l'organisation du fonctionnement du théâtre. Lorsque le propriétaire se charge des services techniques et de l'entretien du bâtiment et de son matériel technique, l'entreprise s'occupe de la gestion et de l'organisation de l'établissement. Pourtant cette coopération est généralement stipulée par une convention sur une période courte, de un à cinq ans. Et

le propriétaire doit payer l'entreprise pour former les personnels administratifs du théâtre. A la clôture de la convention, l'entreprise cède le poste du conseil d'administration et ceux de l'ensemble des personnels au propriétaire du théâtre.

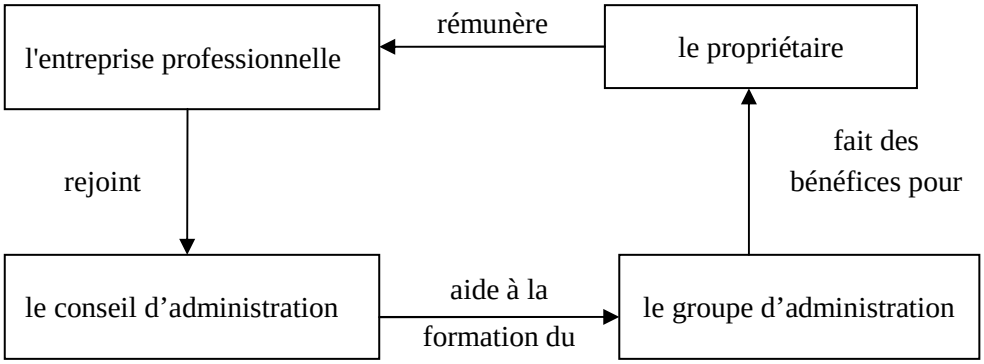


Figure 19 L'entreprise professionnelle est comme une société de conseil en informatique

En 2008, en raison de l'impact de la crise économique mondiale, le gouvernement chinois a pris la décision de développer le secteur culturel de la nation, qui encourage et soutient le développement du spectacle vivant. Cependant, pour le gouvernement chinois, le rôle des industries culturelles est de sauvegarder la stabilité sociale. Le développement de l'industrie des performances a obtenu un soutien politique, en particulier dans leur financement. A partir de 2008, pour de nombreux théâtres ou orchestres, la tension financière est réduite : certaines régions ont mis toutes les dépenses du théâtre régional au budget municipal des collectivités locales. Et les habitants peuvent se permettre de payer les places à prix réduit pour profiter des spectacles. De plus, le développement des industries culturelles attirant l'attention de gouvernement, la recherche sur les industries culturelles a commencé par l'organisation officielle, il ne s'est développée que lentement.

Après des années de réforme, les industries culturelles s'acheminent vers la réforme lentement mais avec détermination. De ce qui précède, nous pouvons retenir

que la séparation des droits d'exploitation et d'appropriation est l'idée centrale de la réforme. Cependant, divers orchestres et théâtres ont leur propre histoire et s'inscrivent dans un contexte politique particulier. D'une manière générale, le droit d'exploitation est simplement détenu par le groupe administrateur du théâtre ou orchestre ; la collectivité locale exécute la mission de superviseur politique, c'est-à-dire contrôle le contenu de spectacle pour qu'il n'y ait ni trop de scènes de violence, ni trop de sexualité. Et la propriété appartient à l'État ou à la collectivité locale. L'Opéra de Shanghai est soumis à cette règle. Ensuite, je vais présenter les tutelles du CAOS.

2. Le statut du CAOS

2.1 La tutelle

La tutelle de CAOS est une question complexe. Tout d'abord, nous nous rappelons le contexte de la construction de l'opéra de Shanghai. L'Opéra de Shanghai a posé sa première pierre en 1994. La Mairie de Shanghai a offert le site, pourtant le budget de construction est fourni par le Département des Média et de la Télévision de Shanghai (DMTS), donc lors de l'inauguration de l'Opéra de Shanghai, la Mairie a annoncé que les droits d'exploitation revenaient au DMTS. Cela signifie que le DMTS devient tuteur de l'Opéra de Shanghai. En raison du nouveau statut de l'établissement culturel, le DMTS est divisé en deux secteurs, l'un administratif (DMTSA), l'autre industriel et commercial (DMTSC). Dans le but de récupérer l'investissement de la construction du bâtiment, l'Opéra de Shanghai a été classé à l'ordre des institutions à caractère industriel et commercial, soumises à l'Entreprise des Média et de la Télévision de Shanghai (EMT). En 2003, le statut d'"entreprise" de l'Opéra de Shanghai est créé ; rapidement le

Département de la Culture et de la Communication de Shanghai (DCCS)105 a repris les droits d'exploitation de l'opéra. Après la dissolution de l'entreprise "Opéra de Shanghai", le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai est placé sous la tutelle de la Mairie, par le Maire lui-même. Pourtant, parce qu'une fondation officielle attribue une subvention à l'Opéra de Shanghai et que le CAOS gère aussi les orchestres de DCCS, le CAOS est soumis à une double tutelle de droit : celle de la Mairie de Shanghai, pour la tutelle sectorielle, et celle du Département de la Culture et la Communication de Shanghai, pour la tutelle financière de l'administration du budget.

Pourquoi la Mairie de Shanghai reprend-elle la tutelle sectorielle du CAOS ? Parce que le CAOS a réuni les plus grands orchestres et les deux grands théâtres de Shanghai. En tant que grande institution lyrique, le CAOS n'est pas seulement une importante institution culturelle, il représente aussi l'image internationale de la ville de Shanghai. Donc, le Mairie de Shanghai doit garder sa primauté.

Bien que le gouvernement central attribue les droits de tutorat du CAOS à la ville de Shanghai, le patron du CAOS reste l'État, car les terres de la Chine sont propriétés de ce dernier. Et les spectacles étrangers doivent au préalable être déclarés au Ministère de la Culture afin de contrôler la politique de ces spectacles.

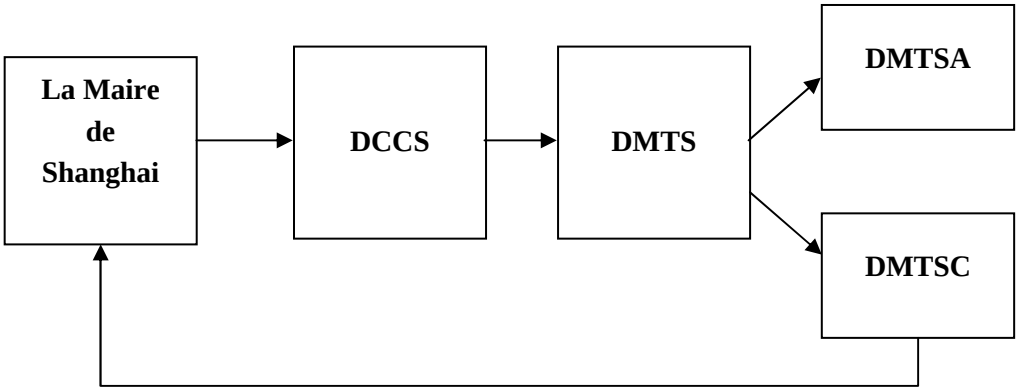


Figure 20 Le changement de la tutelle de l'Opéra de Shanghai

[105] Département de la Communication est l'autorité supérieure de DMTS.

2.2 La mission du CAOS

J'ai exposé la mission du CAOS dans la première partie de ma thèse. Mais cette mission du CAOS a été modifiée à plusieurs reprises.

La création de l'Opéra de Shanghai répond aux besoins culturels de la ville de Shanghai. A cela s'ajoute que la Mairie veut un théâtre qui puisse accueillir les orchestres étrangers afin de valoriser l'image internationale de la ville. En raison des difficultés financières intervenues lors des quatre premières années de fonctionnement, la mission de l'opéra est de faire des bénéfices. Après quatre ans de gestion et d'épargne, l'Opéra de Shanghai demeure conscient de sa responsabilité civile très importante : la mission de l'établissement est de démocratiser le spectacle vivant et de l'ouvrir au peuple chinois. Les missions du CAOS, depuis sa création en 2005, ont été fixées par le Mairie de Shanghai.

La mission de service public imposée au CAOS est de démocratiser le spectacle vivant auprès du plus grand nombre de spectateurs. Pour marquer son image internationale, le CAOS doit aussi présenter la meilleure qualité de représentation aux citoyens, privilégier le cosmopolitisme, l'esthétique et le classicisme. Et il doit se consacrer à l'éducation musicale de la société.

2.3 L'organisation administrative ordinaire du CAOS

Parce que le développement culturel est très récent, l'organisation administrative de l'établissement lyrique reste encore un secret pour le public chinois. Contrôlé depuis des années pour le Parti Communiste, le public ne connaît pas les services de marketing,

mais il s'est familiarisé avec le bureau du parti, le comité du parti, le responsable du parti, etc. Pour le CAOS, il y a combien de sections pour assurer son fonctionnement administratif ? Après avoir étudié l'organisation des théâtres connus internationalement, le CAOS a aussi décrit l'organe du conseil d'administration dans son cahier des charges.

Le conseil d'administration du CAOS est composé de 5 représentants issus du Département de la Communication de Shanghai. Ceux-ci sont nommés par décret sur proposition du Maire de Shanghai. A la différence des conseils d'administration européens, les conseils administration chinois ont pour mission de protéger la relation entre l'État et l'établissement public. Dans ce but, le conseil d'administration du CAOS transmet les décrets adoptés par la Mairie ou le Ministère de la Culture chinois, concernant le statut de l'établissement lyrique. De plus, il supervise l'établissement et donne son avis sur toutes les questions relatives au cadre officiel, comme le contenu de projet ou l'orientation politique de l'établissement. Le conseil administration évite le débat entre l'État et l'établissement. Traditionnellement, les représentants du conseil sont membres du Parti communiste, certains sont issus d'autres organisations[106]. En réalité, le conseil d'administration du CAOS fait le lien entre l'établissement et l'État.

Le directeur du CAOS est aussi directeur de l'opéra de Shanghai. Il est nommé par la Mairie de Shanghai, pour une durée de quatre ans, renouvelable une fois. Le travail du directeur du CAOS est d'harmoniser les négociations entre les sites et les orchestres de l'établissement. Il signe les conventions collectives du CAOS et décide des contrats pour l'établissement. Il doit aussi équilibrer les recettes et les dépenses du CAOS, et résoudre tous les problèmes rencontrés. Parce que le directeur du CAOS est aussi directeur de l'opéra de Shanghai, il doit assurer sa fonction à l'opéra.

---

[106] Les autres organisations en Chine, c'est-à-dire sauf Communist Party of China (CCP), il y avait huit organisations sous la direction de CCP. Ils sont : Revolutionairy Committee of the Kuomintang, China Democratic League, China Democratic National Construction Association, China Assosiation for Promotiong Democracy, Chineses Peasants' and Workers' Democratic Party, China Zhi Gong Party, Septembre 3 society, Taizan Democratic Self-Gouvernment League.

Le CAOS ne dispose que d'un simple bureau situé dans le bâtiment administratif de l'opéra de Shanghai. Son personnel n'est constitué que d'un vice-président et de deux assistants. Ces personnes remplissent des missions officielles. Par exemple, si des fonctionnaires visitent l'opéra, c'est au bureau du CAOS de les accueillir. Par contre, le directeur du CAOS est toujours présent dans son bureau à l'opéra, qu'il partage avec le directeur du management de l'opéra. Les représentants du conseil d'administration se réunissent régulièrement. En temps ordinaire, ils retournent à leur poste au Département de la Communication et de la Culture de Shanghai.

Les directeurs de l'orchestre sont nommés par le Département de la Communication et de la Culture de Shanghai, avec l'accord de la Mairie. Mais les décrets sont fixés par le Département. Pour des raisons historiques, les directeurs de l'orchestre, ne sont pas soumis à l'autorité du directeur de CAOS. Ils négocient avec le DCCS. En outre, le conseil d'administration du CAOS n'a pas le droit de contrôler les orchestres. Il se limite à donner des conseils à l'orchestre.

La Figure 21, représente l'organisation ordinaire du CAOS. Sous la plus haute autorité du CAOS, la Fondation du CAOS, le Comité d'art du CAOS, le bureau de CAOS sont trois secteurs indépendants, subordonnés directement au conseil d'administration. Bien qu'ils n'aient aucun pouvoir décisionnel sur le fonctionnement, le conseil d'administration représente l'« œil du pouvoir », à savoir l'État.

La Fondation du CAOS est une fondation officielle ; ses ressources viennent du Département de la Communication de Shanghai, des donations et des legs. Le financement de la fondation est contrôlé par la Fondation culturelle de Shanghai : un établissement d'audit du Département de la Communication de Shanghai. Chaque année, la Fondation subventionne à la hauteur de 15 000 000 yuans (environ 1 500 000 euros) le CAOS pour la réalisation de ses projets.

La mission de la fondation est :

-de subventionner les représentations des compagnies du CAOS, d'encourager les créations et de présenter des œuvres classiques sur scène.

-de financer les musiciens, les chanteurs, les danseurs du CAOS qui poursuivent leur formation professionnelle ;

-d'aider les grands projets du CAOS, notamment ceux en relation avec des sujets internationaux ;

-de favoriser les échanges culturels afin de développer la fonction commerciale du CAOS ;

-de subventionner l'éducation de l'art lyrique pour la démocratisation du spectacle vivant à Shanghai (ce qui pourra servir d'exemple à tous les théâtres chinois).

Le bureau de la fondation est situé dans le bâtiment de la Fondation culturelle de Shanghai, à l'extérieur du bâtiment de l'Opéra de Shanghai ; sa fonction est indépendante de l'administration du CAOS.

Le Comité d'art du CAOS est composé d'artistes célèbres, de chercheurs et d'administrateurs des grands théâtres internationaux. Tous les représentants sont nommés par le conseil d'administration du CAOS pour un an. C'est au Comité d'art qu'incombe le choix des œuvres d'art lyrique. Il analyse toutes les données (artistes, impact social, marketing, public…) ; puis il dépose au conseil d'administration un rapport d'aide financière de la Fondation, un rapport pour la réalisation sur plateau afin d'aider à la décision de présentation du spectacle à l'opéra. Dans le cadre du CAOS, le Comité d'art n'est pas un exécutant, mais un bureau de conseil d'art, composé de professionnels du spectacle vivant[107], qui donne son avis sur chaque spectacle venant de l'étranger.

[107] Comme les grands chanteurs chinois Liao Changyong, Wei Song ; les danseurs Huang Doudou, Yang Liping, etc.

Le bureau du CAOS rassemble les décisions du conseil d'administration des compagnies et de l'administration générale de l'Opéra de Shanghai et réunit les rapports de la Fondation, du Comité d'art et de l'administration générale de l'Opéra de Shanghai (déposés au conseil d'administration du CAOS deux fois par an). Le président du CAOS est également directeur de l'Opéra de Shanghai pour garder une vision d'ensemble du dispositif.

Après le bureau du CAOS, quatre compagnies, un Opéra, deux salles de musique, une administration générale se conforment aux décisions du conseil, transmises par le Bureau.

J'ai déjà présenté, dans la première partie de ma thèse, les différentes compagnies du CAOS. Pour des raisons historiques, elles sont à l'extérieur de l'administration générale de l'Opéra et totalement indépendantes. Le directeur de chaque compagnie peut décider du programme de la saison, négocier les dates des représentations avec le directeur de l'Opéra ou de la salle de musique, organiser des concours pour engager des artistes permanents. Il peut aussi demander une part de subvention au Département de la Communication de Shanghai et présenter le résultat financier au conseil d'administration du CAOS.

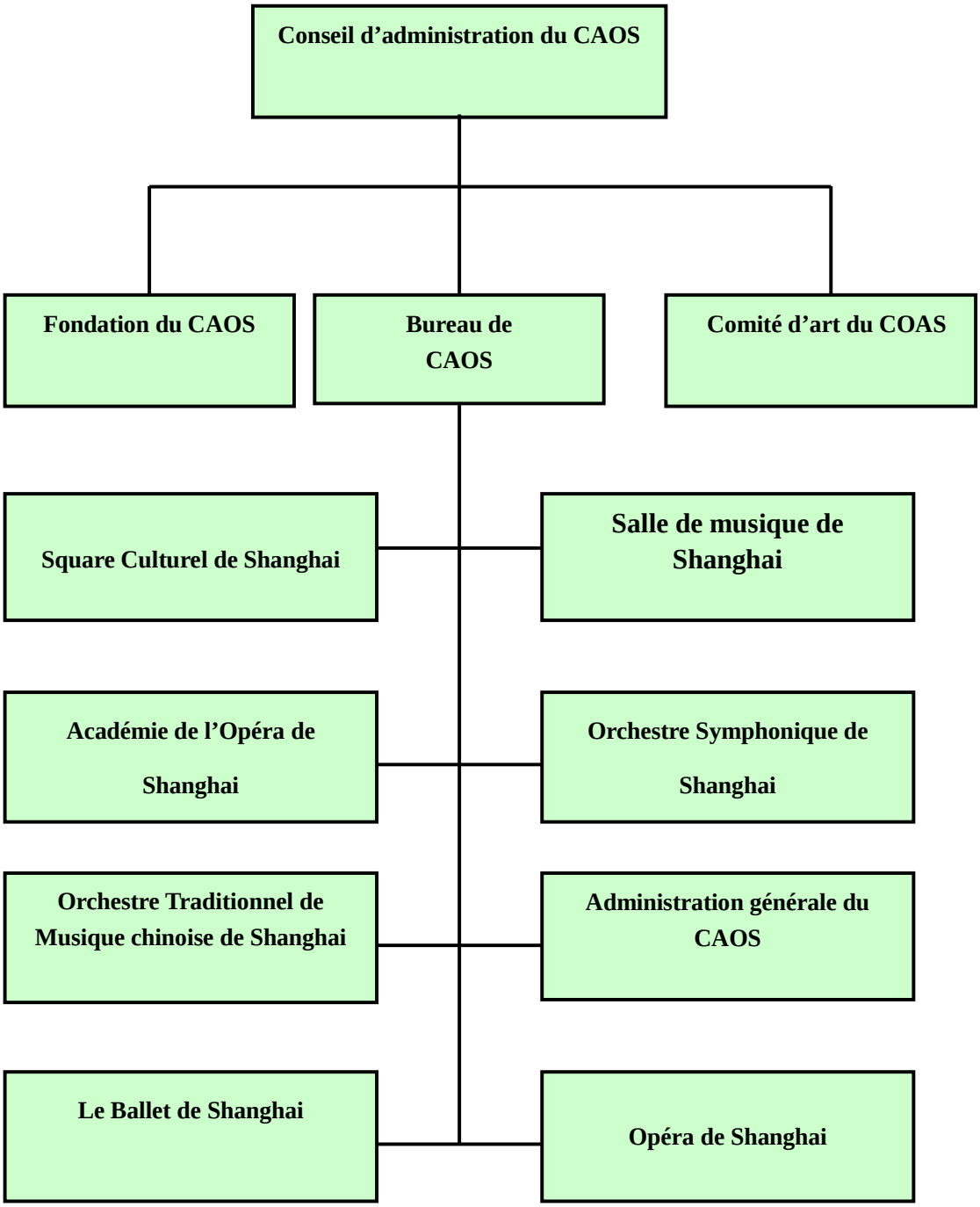


Figure 21 Organigramme ordinaire du CAOS

3. Comparaison avec l'ONP—système français

3.1 Les statuts de l'Opéra national de Paris[108]

a) Statuts officiels d'un établissement public

L'Opéra national de Paris est un établissement public à caractère culturel et commercial placé sous la tutelle du ministère de la Culture. Il a pour mission de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique et de favoriser aussi la création et la représentation d'œuvres contemporaines. Pour remplir cette double mission, l'ONP présente des spectacles, tant à Paris qu'en province ou à l'étranger, et s'attache à diffuser ses productions par des moyens audiovisuels. Il contribue à la formation et au perfectionnement des chanteurs, des danseurs et des chefs de chant. Il participe au développement de l'art lyrique et chorégraphique en France. L'Opéra national de Paris contribue par ailleurs à la formation professionnelle et au perfectionnement des chanteurs et des danseurs, par son centre de formation d'art lyrique et par l'école de danse de Nanterre. Enfin, le secteur « animation et jeune public » de l'Opéra national de Paris élabore chaque saison un programme pédagogique. L'organisation de l'Opéra national de Paris repose sur un conseil d'administration, un président du conseil d'administration, un directeur et un directeur délégué.

Dans ce cas, l'organisation de l'ONP ne touche pas au fonctionnement de l'établissement, qui suit le statut officiel de l'État. Quel est le rôle du Conseil d'administration ? De qui dépend la nomination de son directeur ?

[108] Etudier le Décret n° 94-111 du 5 février 1994, et le Décret n° 2007-64 du 17 janvier 2007 modifiant le décret n° 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'Opéra national de Paris.

b) Le fonctionnement de l'établissement et la nomination du directeur

Le conseil d'administration de l'Opéra national de Paris comprend cinq représentants de l'État : quatre représentants du ministre chargé de la culture (dont le directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles et le directeur de l'administration générale) et le directeur du budget du ministère, en charge du budget. Il comporte, en outre, quatre représentants des salariés et deux personnalités qualifiées nommées par décret sur proposition du ministre chargé de la culture.

Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions à titre gracieux. Toutefois leurs frais de déplacement et de séjour peuvent être remboursés dans les conditions prévues par la réglementation applicable aux fonctionnaires de l'État. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an, et à la demande de son président ou du ministre chargé de la culture. Les délibérations sont prises à la majorité des votants. En cas de partage égal des voix, la voix du président est prépondérante.

Ce conseil d'administration, ainsi composé :

-délibère notamment sur le projet de cahier des charges préparé par l'État,

-précise les objectifs fixés à l'établissement public et les modalités de la tutelle ;

-gère l'organisation générale des services ;

-réalise l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, ainsi que les décisions modificatives ;

-rédige les règlements intérieurs, le rapport annuel d'activité, le compte financier et l'affectation des résultats de l'exercice ;

-établit la programmation des spectacles qui doit lui être présentée un an avant le début de la saison artistique concernée, qui s'entend de la période entre le 1er août de chaque année et le 31 juillet de l'année suivante ;

-définit la politique tarifaire, les emprunts, la création de filiales, les prises de participations financières, la participation de l'établissement à des groupements d'intérêt public ;

-effectue le règlement financier ; et les modalités générales de passation et d'exécution des marchés ;

-gère l'achat et la vente d'immeubles, la constitution d'hypothèques, les baux et renouvellement des baux, les conventions d'occupation domaniale d'une durée supérieure à cinq ans ;

-organise les délégations de service public d'une durée supérieur à cinq ans ;

-accepte des dons et legs ; exerce des actions en justice ;

-règle les transactions.

Le conseil d'administration de l'ONP peut déléguer les compétences mentionnées à son président ou au directeur de l'établissement, qui rendent compte, lors de la séance la plus proche du conseil d'administration, des décisions prises dans le cadre des délégations qui leur sont consenties.

Parmi les membres du conseil d'administration et sur proposition de celui-ci, le président du conseil d'administration est nommé pour cinq ans, par décret, en conseil des ministres, sur le rapport du ministre chargé de la culture. Il prépare les délibérations du conseil d'administration et prépare les sujets inscrits à l'ordre du jour. Sur proposition du directeur, il présente au Conseil d'administration l'état prévisionnel et les décisions modificatives concernant les projets débattus et votés. Le président du CA, avec l'accord du contrôleur d'État, a le pouvoir de prendre des décisions modificatives provisoires qui n'entraînent aucun accroissement du niveau général des effectifs du personnel ou du montant total des dépenses, ou de réduction du montant total des recettes. Il représente l'établissement en justice, sous réserve des compétences dévolues au directeur. Il peut déléguer sa signature au directeur pour toutes les décisions.

Bref, le conseil d'administration gère et contrôle l'Opéra national de Paris. Il présente l'État contrôlant l'ONP qui est un établissement public ; son objectif est la démocratisation du spectacle vivant auprès du public français.

Dans le paragraphe précédent, j'ai exposé la plus grande partie du rôle du conseil d'administration de l'ONP. Le CAOS dispose également d'un conseil d'administration, bien que les fonctions du conseil d'administration du CAOS ne soient pas aussi précises que celles de l'ONP, pourtant, un CA me parait nécessaire à tous les établissements publics. Pourtant, l'État doit toujours surveiller le fonctionnement d'un établissement public qui a pour mission d'offrir les meilleurs services au public. Quel est rôle du directeur ?

Le directeur de l'Opéra national de Paris est nommé pour une durée de six ans, par décret en conseil des ministres pris sur proposition du ministre. Il est chargé de la culture, dans le respect du cahier des charges et de la politique artistique de l'établissement. Il prépare et exécute l'état prévisionnel de l'établissement public et veille, en sa qualité d'ordonnateur des recettes et des dépenses, au respect de l'équilibre financier ; il conclut les marchés et les contrats ; il engage et licencie l'ensemble des personnels permanents et temporaires ; il négocie et signe les conventions collectives, préside le comité d'entreprise, a le pouvoir de déléguer sa signature aux chefs de service placés sous son autorité. Les conditions de sa nomination sont les mêmes que celles du président, élus pour six ans, et son mandat peut être renouvelé sur une durée de trois ans.

Un directeur délégué peut être nommé par décret trois ans au plus avant l'expiration du mandat de son prédécesseur pour prendre les décisions relatives à la programmation artistique des saisons postérieures au terme du mandat du directeur en fonction.

L'Ecole de danse s'intègre à l'Opéra national de Paris. Son directeur est placé sous l'autorité du directeur de l'opéra. Il dirige l'Ecole de danse, préside le conseil des études, prépare le règlement intérieur et établit le règlement pédagogique de l'école. Il transmet au directeur de projet, le budget de l'opéra et exécute, en qualité d'ordonnateur secondaire, le budget de l'école.

Dans la structure de l'ONP, il existe aussi un Conseil des études. Celui-ci est composé de membres représentant l'État, les enseignants et des élèves qui sont des personnalités qualifiées. Le conseil des études se réunit au moins deux fois par an, le président du conseil est tenu de le convoquer à la demande de la majorité de ses membres ou du directeur de la musique et de la danse au ministère chargé de la culture.

Les organigrammes de l'ONP et du CAOS présentent des similitudes. Ils ont en commun le conseil d'administration, le directeur et les compagnies. Pourtant la mission de chaque entité diffère d'une institution à l'autre. Le conseil d'administration de l'Opéra national de Paris représente la plus haute instance décisionnelle de l'établissement, mais en Chine, le CA constitue un bureau du Parti Communiste(CCP). Il ne possède donc aucun droit d'exploitation de l'établissement. Le véritable contrôle est exercé par le directeur de l'établissement. La nomination des directeurs dans les deux pays est sensiblement la même : ils sont nommés par le gouvernement, mais la relation de subordination entre le directeur de l'établissement et le directeur artistique est différente. Le directeur artistique de l'ONP est choisi par le directeur de l'opéra, mais le CAOS ne dispose pas d'un poste identique. Le travail est effectué par les directeurs d'orchestre. Cependant, ces derniers ne dépendent pas du directeur du CAOS en raison de la complexité de l'organisation administrative du CAOS[109].

[109] Voir chapitre l'organisation de fonctionnement du CAOS.

Dans mes recherches, il m'a été difficile de trouver les statuts de l'Opéra de Shanghai. Il n'existe aucun décret complet, publié, même confidentiel pour définir le statut d'établissement. Une autre raison pourrait résider dans le fait, qu'en Chine, la réforme culturelle est en cours de développement. La relation du gouvernement, et de l'établissement culturel n'est pas encore suffisamment précise, comme la subordination de tutelle, le caractère de l'institution, etc. Pour le CAOS, la relation entre les orchestres et les salles n'est pas stable, car la tutelle des orchestres et des salles est différente, le droit d'exploitation diffère pour chaque entité du CAOS. Si le CAOS voulait devenir une vraie institution lyrique internationale, il serait nécessaire d'équilibrer en premier lieu les revenus de chaque partie du CAOS et de définir le statut de l'établissement. Evidemment les finances sont une question importante. Actuellement même le directeur du CAOS, M. Fang Shizhong, ne peut pas donner d'explication claire sur ce sujet, car les finances des orchestres et des salles sont tenues secrètes. Et en raison de la concurrence, le financement de chaque partie reste confidentiel.

3.2 La réflexion sur le statut officiel du CAOS

Après l'étude des statuts du CAOS et celle des statuts de l'ONP, je livre quelques idées pour faire évoluer ceux-ci. Quand j'ai rencontré l'ancien directeur du CAOS, il m'a confirmé ses difficultés pour mettre en harmonie le fonctionnement de l'orchestre et les exigences du site. Des raisons historiques expliquent cette situation difficile que le CAOS doit gérer aujourd'hui.

Je propose que la Mairie de Shanghai définisse une vraie hiérarchie entre le CAOS et les orchestres, sur la question d'attribution de la subvention de l'État en particulier. Pour préciser la relation entre les deux institutions, il faudrait légiférer par décret en faveur du CAOS, et prévoir tous les détails.

Il convient tout d'abord de définir la mission du CAOS. Grâce à dix ans d'exploitation réussie, aujourd'hui le CAOS est de retour sur le chemin du service public. Grâce à la modernisation gouvernementale, l'État accorde plus d'importance à l'institution lyrique que dans les années 1990. Sans contrainte financière, la mission de service public et la généralisation de l'art lyrique doit occuper une place importante dans le statut du CAOS.

Le conseil d'administration du CAOS est soumis à deux forces : le contrôle politique du Parti Communiste et les réalités économiques d'un bon fonctionnement. À mon avis, et compte tenu de la situation actuelle en Chine, un bureau de supervision du Parti Communiste est suffisant pour le contrôle politique du CAOS, et l'organisation de conseil d'administration peut réunir des personnalités qualifiées, des représentants de la Mairie, des délégués de personnels de l'établissement, etc.

Quant à la question de la nomination du directeur du CAOS, je pense que la Mairie de Shanghai doit garder ce droit, et nommer aussi le directeur de l'orchestre. Revenons à l'ONP, le directeur musical est engagé par le directeur de l'ONP, mais pour la Chine, ce modèle ne peut pas passer. Afin d'adapter la situation actuelle de la Chine, je crois qu'avant de nommer les directeurs de différents sections du CAOS, la Mairie doit recruter les différents directeurs par un dialogue et un entretien avec les candidats, plutôt que de confier le droit d'engagement de ces personnes au seul directeur du CAOS. Elle peut ainsi éviter le népotisme et la corruption. Après négociation, les directeurs des sites et des orchestres accordent leur confiance aux autres employés et le travail du CAOS sera plus efficace. Le Département de la Communication et Culture de Shanghai pourrait perdre la participation à la désignation du directeur des orchestres, mais pourrait contrôler les finances de l'établissement.

Quant au cumul des fonctions de direction du CAOS et de l'opéra de Shanghai, je pense que deux personnes différentes devraient diriger chacun de ces établissements. Un directeur du CAOS est à la tête de l'établissement qui nomme les directeurs des sites et orchestres. Cette configuration répondrait à l'organigramme suivant :

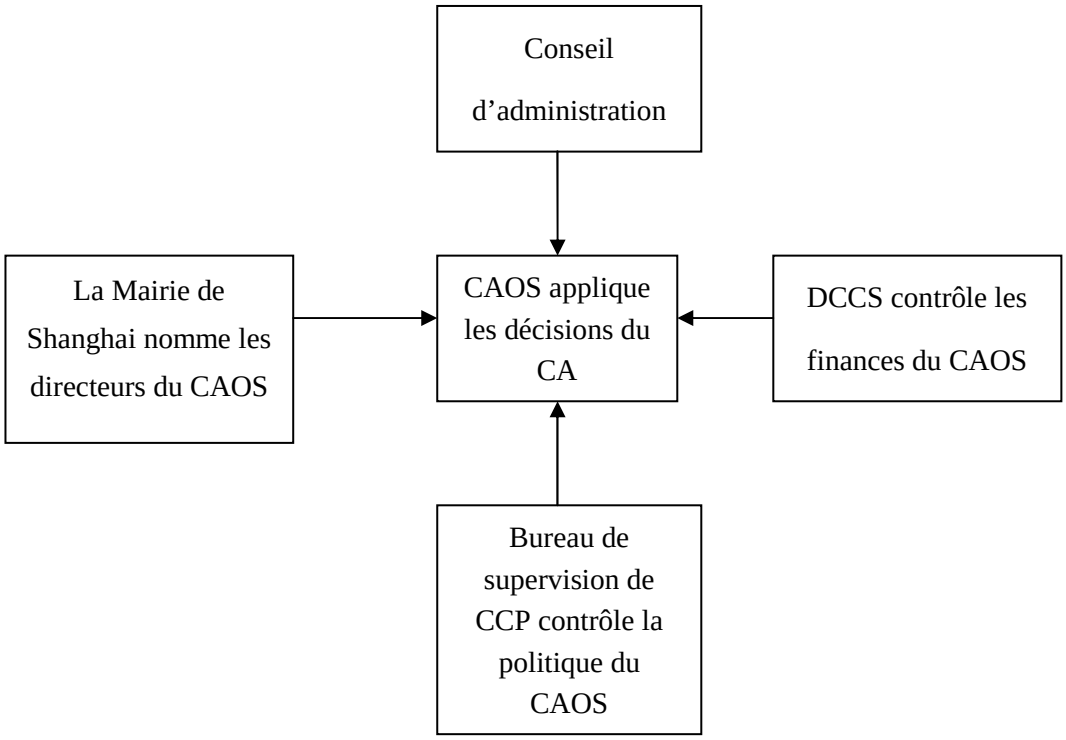


Figure 22 La proposition de statut du CAOS

3.3 Arrangement gouvernementale pour le marché du spectacle vivant de la Chine

	Etablissement public	Etablissement privé	Total
Nombre d'établissement	2 805	810	3 615
Employés	142 000	36 000	178 000
Nombre de représentation	443 000	1 400 000	1 843 000
Spectateurs	390 000 000	44 000 000	434 000 000
Subventions	3 590 000 000	1 990 000 000	5 580 000 000
Recette billetteries	1 140 000 000	5 020 000 000	6 160 000 000

Tableau 2 concernant les chiffres 2004 des établissements publics et privés dans le domaine du spectacle vivant[110]

Selon les données de 2004, le nombre d'établissements lyriques nationaux ou régionaux est d'environ 2805 ; 142 000 employés travaillent dans ce domaine ; l'année 2004 a connu 443 000 représentations ; 390 millions de spectateurs ont assisté aux manifestations ; la subvention de l'État et des collectivités locales atteint 3,59 Milliards Yuan ; la recette de la billetterie de l'orchestre ou du théâtre est d'1,14 milliards de Yuan ; 30,8% des finances suffisent au fonctionnement de l'établissement.

Le nombre d'associations ou d'entreprises avec la licence d'entreprise lyrique est d'environ 810, le revenu brut annuel est de 7 Milliards Yuan au total; on compte 1866 lieux de représentation, 1 400 000 places, 36 000 de travailleurs, 44 000 000 de spectateurs, la subvention de l'État s'élève à 1,99 Milliards de yuan, la recette de la billetterie est de 5,02 Milliards de yuan ; on compte 6800 groupes d'artistes. Ces données

[110] Rapport annuel du Département Statistique de la Chine en 2005(confidentiel).

rendent compte de la situation du spectacle vivant en 2004. N'ont été considérés ici que les représentations organisées par l'établissement national ou régional, les autres n'ont pas été prises en compte.

Globalement, les performances montrent un certain développement du marché, mais par rapport aux besoins de la vie culturelle de la population, un fossé demeure. Les groupes d'artistes sont en augmentation, bien que le nombre de lieux de représentation diminue. De plus, l'Agence de production s'est agrandie, la subvention de l'État a augmenté plus qu'au cours des années 1990. Pourtant, la recette de la billetterie des représentations n'assure pas l'équilibre des dépenses de certains établissements. D'un autre côté, 5000 groupes sans subvention ont réussi à équilibrer leur fonctionnement. Par exemple, les entreprises de production de la ville de Shengzhou en province de Zhejiang comptent environ 100 groupes. Leur revenu annuel tourne autour de 110 millions de yuans. En revanche, Pékin, qui compte 60 établissements lyriques, ayant programmé 6000 à 7000 spectacles durant toute année, obtiennent une recette totale de seulement 70 millions de yuans. A l'exception de Shanghai qui a gagné 650 millions de yuans, les autres villes-capitales en région n'ont pas atteint le développement culturel de certaines petites villes de province. Pourquoi les capitales régionales sont elles dépassées par des villes de plus faible importance ? Généralement, l'établissement lyrique est situé dans la capitale régionale, ce que nous allons étudier ci-après.

Bien que le renouveau de l'établissement culturel ait commencé depuis plusieurs années, la modernisation de l'établissement lyrique pose le plus de difficultés dans le domaine culturel. Nous avons vu au cours de la section "La situation actuelle de l'établissement lyrique en Chine"[111], que l'établissement lyrique chinois n'a pas besoin de se conformer aux besoins de l'économie de marché, que le développement du spectacle vivant est très lent et que le système d'exploitation et de gestion moderne ne sont pas

[111] Voir page 71.

stabilisés, à l'exception de quelques institutions internationales comme le CAOS. Mais les droits d'exploitation et d'administration restent confus. Donc si l'on veut développer le marché du spectacle, si l'on veut promouvoir la modernisation de l'établissement lyrique et promouvoir l'industrialisation, on doit bien gérer les relations spécifiques entre l'Etat et l'établissement lyrique.

Je crois que le gouvernement doit préciser ses relations avec l'établissement lyrique. Il faut éviter que le gouvernement ne participe directement au fonctionnement.

A l'époque de l'économie planifiée, le spectacle vivant est contrôlé par l'État, celui-ci contrôle le fonctionnement, la gestion, l'administration, voire le choix de la représentation et intervient dans la définition du prix des places. Pourtant, conformément aux exigences de l'économie de marché, le gouvernement doit relâcher son contrôle sur la gestion de l'établissement lyrique, et donner plus d'autonomie dans son fonctionnement.

A la lumière des données ci-dessus, il apparaît que la modernisation de l'établissement lyrique dans les années 1990 et, ou même jusqu'à aujourd'hui, se caractérise toujours par un échec. Cela est vrai particulièrement pour ce qui est de la décentralisation de l'exploitation de l'établissement : le gouvernement n'a pas vraiment laissé d'autonomie à celui-ci, mais son rôle de supervision n'a pas fonctionné pour autant. L'engagement des artistes, le choix de la nouvelle création du théâtre, la promotion du spectacle sur le marché, accordent une place trop importante au gouvernement. Pourtant, l'Etat n'a pas aidé les projets destinés à la démocratisation du spectacle vivant, là où son rôle aurait du être indispensable. Toutes ces raisons expliquent l'échec de la modernisation de l'établissement lyrique.

Pour résoudre ce problème, la mission de l'établissement lyrique doit être clairement établie dès le début. Par exemple, pour l'orchestre et le théâtre on doit préciser s'ils ont une mission de service public, ou s'ils sont totalement dépendants du marché financier. Concernant la question du financement de l'établissement on doit se demander quelle est la part de l'autofinancement et celle des subventions.

Quant à la question de la surveillance et des modalités de règlement de la subvention lorsqu'elle existe, l'État doit en formuler les détails : par exemple, à quel moment la subvention est-elle versée sur le compte de l'établissement ? Pour quel projet ? Ou bien, de quelle ligne budgétaire relève l'établissement ? Comment contrôler l'utilisation de la subvention ?

Le budget et l'attribution d'une subvention à l'établissement se présente généralement sous deux formes distinctes, une subvention pour des projets qui participent à la démocratisation de l'art d'une part et une demande de budget annuel pour l'établissement d'autre part. Pour le CAOS, bien que le Mairie de Shanghai ait annoncé son financement comme autonome, dans le cas de la diffusion des spectacles généraux, la Mairie continue de subventionner l'opéra de Shanghai et les orchestres du CAOS. L'objectif de certains théâtres régionaux est de participer à la qualité de la vie quotidienne des habitants. Par conséquent, la communauté locale inscrit les dépenses du théâtre au budget annuel de la communauté.

Toutefois, il faut remarquer que le statut financier du CAOS est compliqué[112], il n'est pas destiné uniquement à l'obtention d'aides liées aux projets de vulgarisation, il est aussi à l'origine de subventions annuelles grâce à leurs orchestres. Une institution lyrique a reçu, en même temps deux types de subventions. Cette situation a posé une certaine difficulté à la surveillance. Pour ce qui touche les établissements lyriques chinois, nous

[112] Voir chapitre le budget du CAOS.

devons éviter de reproduire la même erreur que pour le CAOS. Il faut définir le statut financier de l'établissement et les modalités d'application de la supervision ; enfin, il est indispensable de préciser la relation entre l'État et l'institution.

Le contrôle gouvernemental de l'établissement lyrique, consiste à contrôler l'utilisation de la subvention de l'institution. Prenons le choix des représentations. Le processus actuel supprime les scènes trop violentes et trop sexuelles. Mais la question de l'orientation de la subvention du projet d'art se pose également. L'État aide des répertoires "chinois", donc très peu de spectacles d'avant-garde, mais de nombreux spectacles au service de la politique. A mon avis, pour fixer le niveau du spectacle, nous pouvons consulter l'âge des spectateurs et le comparer à celui du spectateur de la télévision. Bien sûr, le pourcentage de spectacles expérimentaux doit être considéré avant la présentation. Cependant pour encourager le développement de différentes créations d'art, l'État doit équilibrer l'aide entre tous les genres de spectacles en veillant à garder un juste équilibre : ni trop de politique, ni trop d'auteurs chinois.

Dans le domaine du spectacle vivant, quand l'État doit résoudre des questions de relation avec l'institution lyrique, le gouvernement doit aussi garder la surveillance du marché du spectacle, mais ne pas trop participer. Un mauvais exemple, la China Central Télévision[113], organise un spectacle nommé "*la même chanson*" en tournée sur toute la Chine. Cette représentation coûte des dizaines de millions de yuans ! D'où vient cet argent ? Le budget vient des entreprises locales. Evidemment "*la même chanson*" est une activité commerciale, ce spectacle vend les billets, à taux réduit, mais la recette du spectacle est à but lucratif.

[113] Télévision gouvernementale, un établissement culturel à caractère industriel et commercial, mais sous le contrôle parti communiste.

Parce que la communauté participe, cela signifie que le secteur du spectacle vivant est privé d'une source de revenus. Le gouvernement tient encore une place sur le marché. Pour assurer une situation stable au spectacle vivant, le gouvernement doit garantir l'impartialité des soutiens.

A mon avis, l'État devrait adapter la loi aux entreprises du spectacle. Il devrait interdire le spectacle à tous les niveaux où le gouvernement est déjà impliqué dans le fonctionnement du marché, et du financement de l'opération spécifique. Et il faudrait aussi reformuler le décret de l'anti-monopole pour résoudre la question de la concurrence déloyale.

Comment baisser le prix des places ? C'est une question très complexe, avec une situation trouble dans le domaine du spectacle vivant en Chine, c'est pourquoi je pose cette question à la fin de cette partie comme une grande problématique chinoise. Dans ce cas, l'État chinois peut contrôler le prix du billet des institutions qui obtiennent l'aide gouvernementale, comme le théâtre et l'orchestre subventionné, et les projets de vulgarisation. Car ces établissements, reçoivent une subvention de l'État pour remplir la mission de service public, et chaque institution doit s'acquitter de cette responsabilité. Cette catégorie d'établissement doit fixer le prix des places pour rendre le spectacle accessible au public ; si le prix appliqué par l'établissement public reste à la portée du spectateur, il est certain que le coût de la représentation commerciale mesurera le poids de la concurrence entre le marché économique et l'établissement public. Le tarif du billet sera diminué, et le gouvernement atteindra son objectif et contrôlera le prix des places.

Après avoir défini ses relations avec les institutions, le gouvernement n'aura plus à légiférer. Je pense que **le gouvernement doit encourager le capital privé à entrer dans le marché du spectacle.**

Elargir les sources de financement et résoudre le problème de la pénurie de budget. Constituent une obligation première pour le développement des établissements publics et privés. Surtout pour ce qui touche l'entreprise culturelle, son caractère commercial met en première ligne la question financière.

Autrefois, seul l'État pouvait créer des entreprises culturelles, et la spécificité de la culture, comprise comme un outil de diffusion politique pour le Parti communiste, justifiait la surveillance très stricte du "produit" culturel. Depuis, le budget de l'établissement est assuré par la subvention gouvernementale et les aspects sociaux ne peuvent entrer dans le marché culturel.

Pour mieux comprendre la modernisation de l'établissement culturel, il faut considérer que le rôle social des manifestations est primordial pour se positionner dans le marché. Dans le secteur du spectacle vivant, si les sources privées peuvent participer au financement de l'établissement, la fonction de l'établissement sera dynamisée. Depuis des années, quand la modernisation de l'établissement culturel a commencé, le gouvernement a demandé à l'établissement de s'autofinancer, de diminuer son budget, d'augmenter la recette de billetterie, même si à cette époque, la recherche des spectateurs n'était pas encore établie. Depuis quelques années, pour des raisons d'économie budgétaire, l'établissement est contraint de rester fermé (sans représentation, sans salaire) pendant une longue période. Si l'établissement culturel entre dans le marché, il n'est pas si simple de chercher des mécénats d'entreprise. Mon idée est de vendre une partie du capital de l'entreprise au secteur privé. La valeur d'une entreprise peut venir de diverses lignes : les recettes, la publicité, les activités commerciales, etc. Tout d'abord l'État est propriétaire de l'établissement, et à ce titre, il doit posséder plus de 50% du capital de cet établissement. Actuellement, le capital des entreprises étatiques chinoises est partagé entre l'Etat (51%) et les actionnaires (49%).

Avec un budget suffisant, les artistes se concentreront sur le travail et les nouvelles créations ou productions. Et puis, sans souci budgétaire, l'établissement peut réfléchir sur l'orientation des programmes et le marché de l'art. Pour l'entreprise privée, les actionnaires, l'entreprise doit obtenir des bénéfices directs après avoir payé les dépenses. Cette méthode est non seulement une manière de résoudre la question de budget dans le domaine spectacle vivant, il peut aussi faire avancer la réforme et le développement de l'art lyrique en Chine.

Si le gouvernement met en place par décret officiel, les deux points dont j'ai parlé ci-dessus, ils deviendront les financiers les plus importants dans le domaine spectacle vivant. Pour le reste des actions liées à la modernisation, il faudra s'appuyer sur le marché libre et ses modes de fonctionnement. L'État restera superviseur, et orientera la voie du développement du spectacle vivant.

Un problème demeure, c'est la question du statut du personnel de l'établissement public. Ce point touche l'organisation de l'établissement, dont je vais parler dans le chapitre suivante.

Ensuite je vais retourner au thème du CAOS et introduire l'organisation du fonctionnement du CAOS.

Chapitre 2 L'organisation de fonctionnement du CAOS

1. L'organisation administrative du CAOS

Dans la dernière section de la première partie, un organigramme a donné une présentation de tous les métiers relatifs à l'administration de l'opéra selon les principes d'une gestion moderne. Dans le chapitre consacré au statut officiel du CAOS, j'ai présenté un tableau de l'organisation ordinaire du centre. Par cet organigramme, on dégage la composition du CAOS, les deux sites et les quatre compagnies. Bien sûr le système de gestion n'est pas très différent d'un établissement à l'autre : cependant, la situation complexe du CAOS se révèle à travers son organisation administrative. Pour des raisons historiques, les orchestres du CAOS ont eu leur administration propre. Leur statut financier complique le fonctionnement des sites et des orchestres parfois réunis, parfois indépendants. On peut consulter à cet égard l'organisation administrative du CAOS publiée avec le statut officiel du CAOS.

Le bureau de l'administration générale du CAOS exerce le contrôle de l'Opéra de Shanghai, ce bureau délivre toutes les autorisations de l'établissement : il convoque le conseil d'administration du COAS, signe les contrats d'engagement, négocie les relations du CAOS avec l'État, etc. Le directeur du CAOS dirige le fonctionnement de l'Opéra de Shanghai ; un directeur administratif et un directeur artistique, avec leur secrétaire, assistent le directeur d'établissement. En réalité, le directeur du CAOS est aussi le directeur de l'administration. Les directeurs de l'orchestre ne sont pas soumis au directeur du CAOS, ni à ceux d'autres sites du CAOS. Ainsi la salle de musique dispose de son directeur extérieur. Le directeur du CAOS se limite donc aux affaires de l'Opéra de Shanghai. Cependant, pour définir la stratégie du développement du CAOS, le

directeur de l'établissement est non seulement contraint d'envisager la modernisation de l'opéra, mais aussi de penser aux disponibilités des orchestres.

Le directeur artistique est chargé de la programmation et des artistes de l'opéra. Il choisit et réunit les programmes de la saison, organise les nouvelles créations, oriente la stratégie des programmes, gère les concours d'engagement des artistes et des techniciens temporaires, quand c'est nécessaire.

Le directeur administratif est chargé de la gestion du théâtre ; il prépare et exécute le budget prévisionnel d'établissement, ordonne les recettes et les dépenses, équilibre les finances. Il négocie et signe les conventions de projets avec ses collaborateurs, assure les fournitures du théâtre en électricité et fournitures diverses, et prépare tout ce qui est en dehors du plateau.

Les décisions de deux directeurs sont appliquées par la direction des ressources humaines et des affaires sociales, la direction de la programmation, la direction des affaires générales.

La direction des ressources humaines se compose d'un secrétaire général, d'un bureau d'administration, d'un bureau des finances, d'un bureau de gestion de la fortune de l'État. Cette direction signe les contrats d'engagement personnel, paye les salaires, et elle est chargé d'une part des activités commerciales, de louer des boutiques au rez-de-chaussée du bâtiment de l'opéra, afin de garantir la recette de l'établissement.

Le secrétaire général doit réunir les informations envoyées par les autres bureaux de l'opéra, les transmettre au directeur de l'Opéra, suivre les activités commerciales de l'Opéra de Shanghai, par exemple la location des immeubles extérieurs ; il est chargé aussi des guichets et de la billetterie à l'intérieur de l'opéra. Le bureau d'administration emploie

les artistes et les administrateurs, fixe les salaires du personnel, et les modalités des retraites, des congés et des cessations d'activité, établit les déclarations à la sécurité sociale. Le Bureau des finances calcule les recettes et les dépenses de l'opéra, paye les salaires des employés, contrôle les achats de l'opéra. Le Bureau de gestion du patrimoine de l'État gère l'immobilier, les machines, tout le matériel de l'opéra, pour éviter que ces biens ne soient dilapidés. Il s'assure que l'Opéra de Shanghai, en tant qu'établissement public, appartient au peuple chinois.

La direction de la programmation est composée du bureau du programme, du bureau de la communication, du bureau du marketing et du bureau de la technique. Le bureau du programme choisit les projets parmi plusieurs propositions des agences d'artistes, les propose au directeur artistique, coordonne la présentation du répertoire sur le plateau. Le bureau de la communication assure la plus large diffusion des informations à la télévision, dans les journaux et les différents médias. Il s'occupe aussi des relations publiques. Le bureau du marketing vend les billets, et cherche des mécènes. Le bureau de la technique subvient à tous les besoins du plateau.

La direction des affaires générales est constituée d'un bureau du protocole, d'un bureau technique, d'un bureau de l'environnement et d'un bureau de la sécurité. Le bureau du protocole accueille les visiteurs importants, s'occupe des artistes et des chefs d'orchestre invités, organise les réceptions de l'opéra. Le bureau de l'engineering surveille l'entretien du bâtiment, et répare le matériel interne. Le bureau de l'environnement assure le nettoyage de l'opéra et des espaces situés dans sa proximité, en particulier le jardin qui se tourne devant l'opéra. Le bureau de la sécurité assure la sécurité de l'opéra, il est aussi important que les autres.[114]

[114] En raison du manque de statut officiel de l'Opéra de Shanghai, toutes les missions de chaque direction résultent de l'interview du 3 avril 2008 avec le directeur du CAOS M. Fang Shizhong.

Par le tableau ci-dessous (Figure 23), nous pouvons clairement comprendre l'organisation administrative du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai. L'ONP et d'autres institutions à ce niveau sont organisés pratiquement selon le même système. C'est le système moderne.

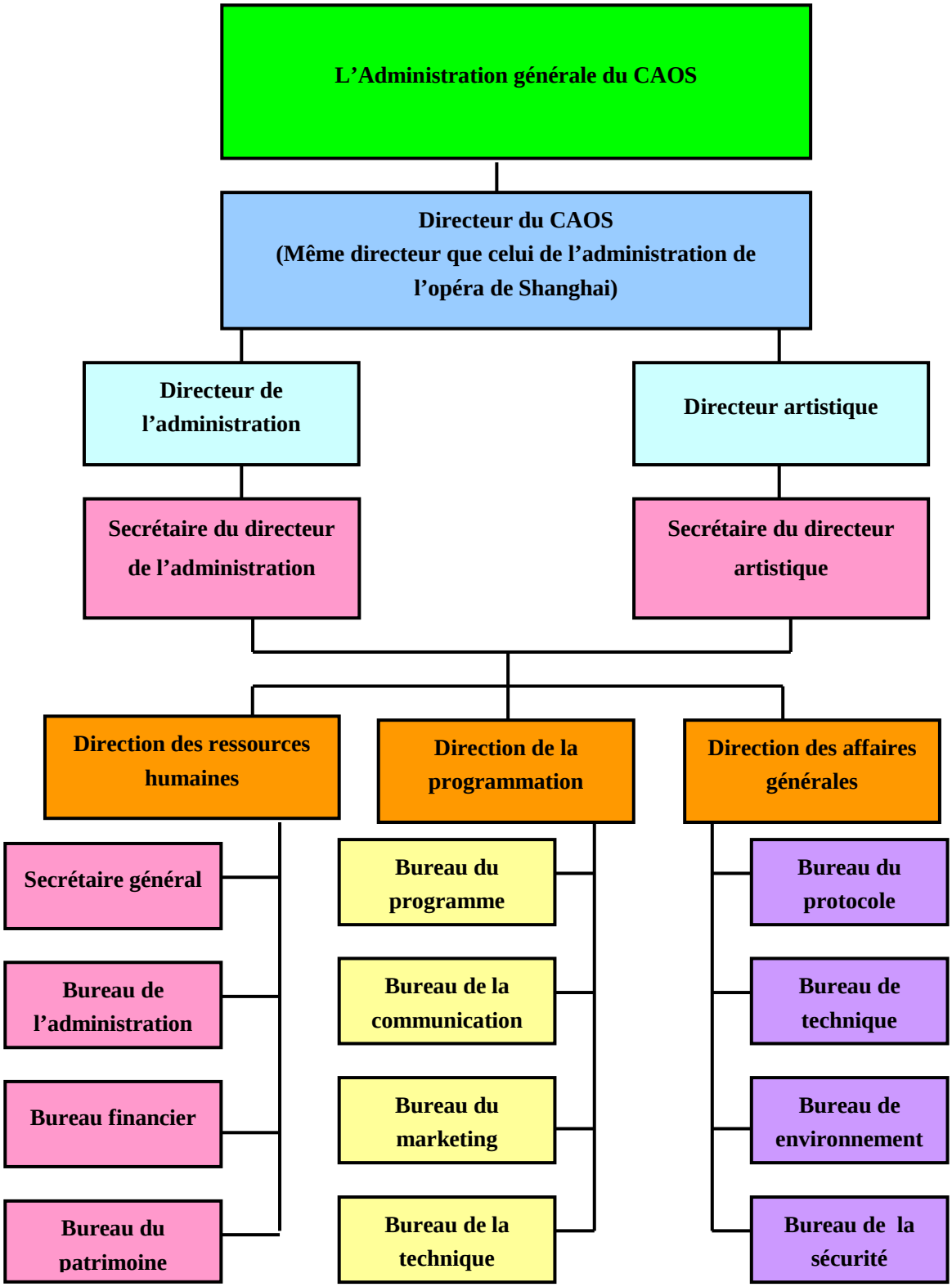


Figure 23 Organigramme du CAOS

La

Figure 24 représente l'organisation administrative du "Métropolitain Opéra House". A la différence du CAOS, tous les bureaux du "Métropolitain Opéra House" sont sous la direction unique du conseil d'administration de l'opéra, c'est-à-dire que les demandes des départements vont être traitées directement par le conseil d'administration, c'est la même organisation pour l'Opéra national de Paris. Pour la Chine, le directeur de l'établissement a le pouvoir de décision, le conseil d'administration existe comme une instance de supervision de l'État, et toutes les demandes doivent passer par le bureau du secrétaire général.

Vu de l'extérieur, l'organisation du CAOS constitue un système moderne de gestion. Cependant des conflits naissent constamment pour les salles. Quant à la nomination du directeur, j'ai déjà fait une proposition en ce sens dans le chapitre du "statut", mais l'élection du directeur est encore liée à un problème de gestion. Le paragraphe suivant expose les conflits du CAOS.

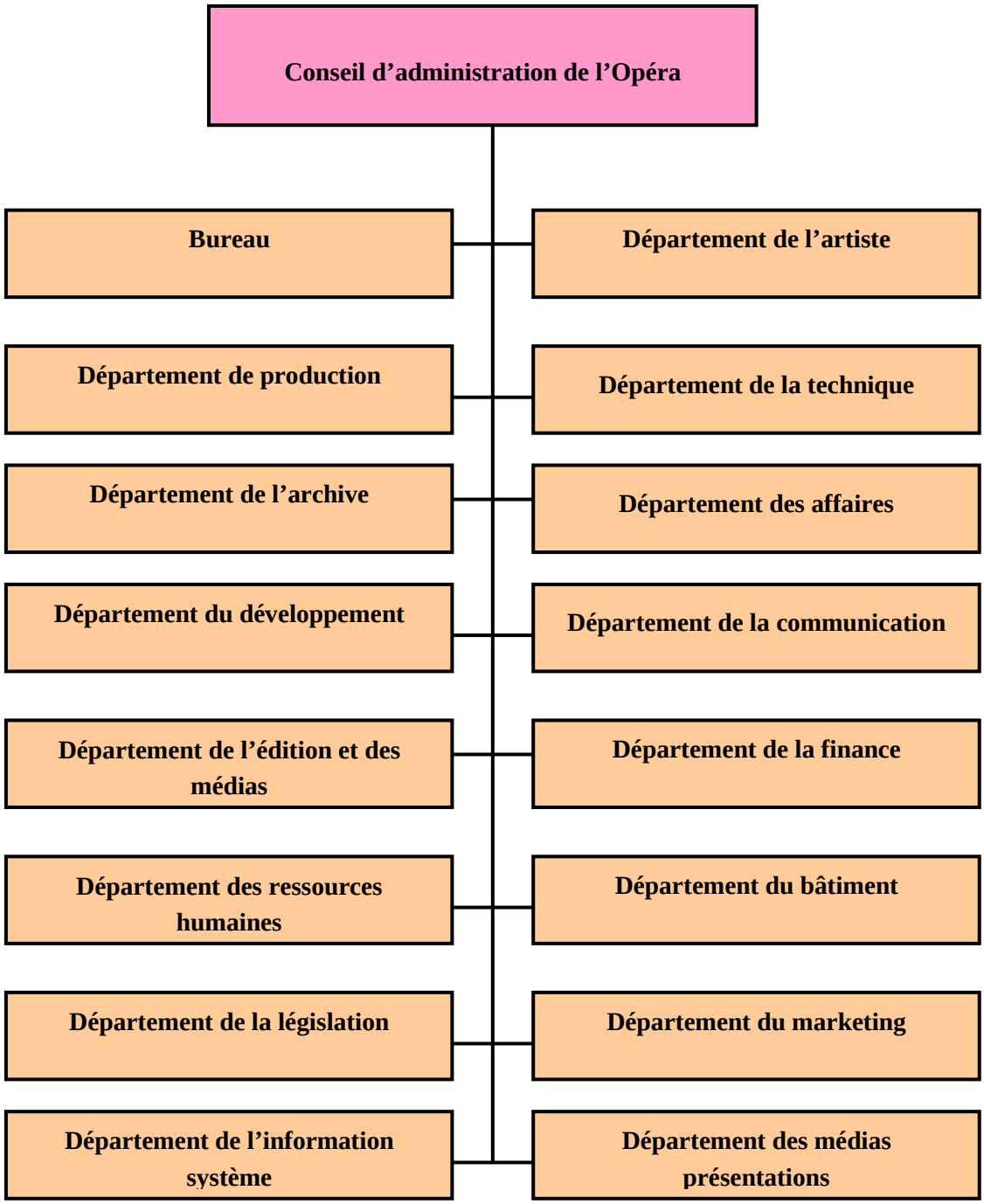


Figure 24 Organigramme de Métropolitaine Opéra House

2. les conflits du CAOS et leur gestion

2.1 Le choix du directeur

Comment choisir un directeur pour un théâtre ? Ce grand débat existe dans le monde entier pour toutes les institutions lyriques. Et pour l'opéra de Shanghai, ce n'est pas seulement un sujet de conversation.

Sous l'ancien régime chinois, le directeur de l'établissement devait avoir occupé toutes les postes de travail, et non le directeur artistique, le directeur de l'administration, et le directeur des finances. Toutes les décisions sont prises par le directeur de l'établissement, un homme envoyé par le gouvernement et le Parti Communiste. Malheureusement, cette personne politique n'est pas nécessairement intéressée par le monde culturel, ce qui peut poser problème.

Le directeur artistique mérite l'attention, puisque deux chefs d'orchestre de renommée mondiale, Chen Zuohuang[115] et Tang Muhai[116] ont occupé cette fonction. Bien qu'ils aient travaillé comme directeurs de l'Orchestre symphonique de la Chine, ils ont continué dans une autre voix. La chaîne "la voix éplorée" a réalisé des entretiens. «*Nous avons perdu les deux premiers directeurs musicaux de l'Orchestre symphonique de la Chine* - Chen Zuohuang et Tang Muhai. *C'est une perte pour le spectateur chinois compte tenu de leur stature et de leur réputation internationale. On espère que l'orchestre en tirera une leçon.*» On aboutit inévitablement à la question de la réforme du système culturel et on peut s'interroger sur le choix du directeur de l'opéra par le gouvernement.

---

[115] Doctorat à Université de Michigan, aux États-Unis, grand chef d'orchestre symphonique, actuellement directeur de la musique de l'Opéra National de la Chine à Pékin.
[116] Grand chef d'orchestre, élève d'Herbert von Karajan et directeur de la Salle de Musique du CAOS.

À Shanghai, le premier directeur musical de l'établissement est Chen Xieyang[117], directeur musical de l'Orchestre Symphonique de Shanghai. Cependant la première nomination de directeur artistique par le Maire de Shanghai a été celle de Wu yigong[118] en 1997. Quelle différence existe-il entre le directeur de l'administration et le directeur artistique ? Pourquoi faut-il multiplier les postes de direction ? Qu'en est-il de leurs missions ? Quel est le choix le plus rationnel pour la Chine ?

Le rôle du directeur artistique est fondamental : c'est lui qui porte la responsabilité artistique du projet. Pour l'orchestre, il s'implique dans l'organisation de l'événement au lieu de se limiter à la direction musicale. Pour l'établissement lyrique, il couvre plusieurs aspects liés à la gestion de l'événement, de la phase de conception (relation avec les artistes, expertise, etc.) à celle de mise en œuvre (production, suivi technique et logistique) du projet culturel. Le directeur administratif s'occupe des contrats, du budget, de la gestion, mais non de la programmation de l'établissement.

En Chine, avant 2000, le terme de directeur artistique qui n'était pratiquement pas répandu apparaissait comme une fonction nouvelle. Sous l'ancien régime, l'établissement lyrique n'avait qu'un seul directeur qui gérait le programme et l'administration. Quelle est la mission de ce nouveau directeur artistique ?

La directrice artistique du Ballet de Hongkong, Shu Qiao,[119] qui a dirigé le ballet pendant 8 ans nous a expliqué ceci : dans la pratique, dans un orchestre ou un ballet, le directeur est généralement le chef artistique. En ce qui concerne le candidat, il est indispensable qu'il soit capable mettre en place la chorégraphie et de gérer le ballet. Le

---

[117] Né à la Ville de Wujing, Jiangsu province de la Chine en 1939, il est diplômé au Conservatoire de Shanghai, comme chef de l'orchestre. Il est directeur de l'orchestre symphonie de Shanghai depuis 1990.
[118] Né en 1938, un metteur en scène célèbre.
[119] Chorégraphie, l'ancienne directrice artistique de Ballet de Hongkong.

directeur artistique représente l'image du ballet. Il établit la programmation et impose son style. Si le public n'apprécie pas ce directeur, la première chose à faire est de le remplacer.

Toutefois à Shanghai, en ce moment, la responsabilité du directeur artistique n'est pas clairement définie. Les circonstances ont amené la présence de deux types de directeur artistique en Chine : celui qui est responsable d'un système, et celui qui ne l'est pas. Le premier réunit la mission de directeur administratif et artistique ; le second sépare ces deux missions.

Le directeur musical de l'Orchestre symphonique de Shanghai, Chen Xieyang, et le président de l'Académie de l'opéra de Shanghai correspondent au premier cas de figure : ils travaillent ensemble de manière harmonieuse. Pourtant, le CAOS s'organise selon le deuxième cas. Le directeur du CAOS M. Fang Shizhong, ancien premier secrétaire de la Mairie de Shanghai, a été nommé par la Mairie à la fois directeur administratif et président du CAOS, et c'est un autre homme—M. Qian Shijing, qui a été nommé directeur musical par le Département de la Communication et de la Culture de Shanghai. Tous les personnels de l'opéra ont su que ces deux grands hommes se méfiaient l'un de l'autre. Cette situation met au grand jour une lutte de puissance entre la Mairie et le Département. Le Gouvernement a trop d'influence au sein du CAOS.

Dans les deux cas, on peut voir que le directeur artistique occupe aussi les fonctions administratives ce qui rend le travail plus facile en pratique. Mais, en fait, la direction artistique n'est pas un travail administratif. Pourquoi ? Notre étude met en évidence qu'à long terme et selon la norme officielle, toute une procédure de droit doit être respectée pour passer commande. Par conséquent, un directeur artistique qui ne maîtrise pas le droit administratif, ne peut réaliser un projet, rassembler tous les techniciens, consulter le directeur administratif, demander l'assistance du directeur du budget. Les Chinois ont des difficultés à comprendre cette situation. C'est comme si un

grand chef de projet organisait un événement sans moyens financiers et sans administration. Il est évident qu'il court à l'échec dans ces conditions.

Pourquoi le directeur artistique ne peut-il pas être un personnel administratif ? Après la modernisation de l'établissement culturel, le gouvernement a décidé de séparer les fonctions administratives et artistiques. Traditionnellement, le directeur administratif de l'établissement est nommé par le gouvernement : il est issu d'un autre établissement public et connaît les règles de la gestion publique. Pour le directeur artistique, l'utilisation de l'outil financier, et des ressources humaines et administratives pour diriger un établissement, n'est que difficilement conciliable avec l'art et l'artiste. Il ne lui sera pas facile de franchir ce cap. Quel est le plus important pour un orchestre ? C'est la production. L'administration, la finance sont les "figurants" de l'orchestre, la création et la production en sont le point d'ancrage, et le «personnel» assure la médiation entre la production et la création, d'où la nécessité de faire appel à la créativité.

De plus, nous serions favorables à un directeur administratif. Même le plus grand artiste du monde, s'il peut présenter certains capacités de gestion, ne peut pas comprendre le budget, la stratégie du marketing, tout ce qui concerne le système de gestion moderne. De nos jours, sans ces compétences, un orchestre, un théâtre, ne peuvent pas avoir du succès dans la diffusion, la promotion et les relations avec le public. Un métier de gestionnaire professionnel a sa place dans tous les métiers, dans le domaine du spectacle vivant aussi, le directeur administratif doit occuper cette place.

Revenons au CAOS. En examinant quelques exemples de directeurs d'établissements, nous pourrons plus facilement comprendre la modernisation gouvernementale chinoise.

En 1998, le premier directeur de l'opéra de Shanghai est M. Yue Shengli. Il est le fils d'un dessinateur connu, diplômé de l'Université de Finances et d'Economie de Shanghai. Il commence par être rédacteur au « New People's Daily », puis membre de son comité de rédaction, avant de diriger le journal, la construction du bâtiment de publication est intervenue durant son mandat. Ensuite il a travaillé en tant que directeur dans l'entreprise de l'Oriental Pearl Co. Depuis 1994, il dirige la construction de l'opéra de Shanghai où il a été nommé par l'ancien Maire de la ville Gong Xueping. Après l'ouverture de la salle, il est devenu le premier directeur de l'opéra de Shanghai. Un homme de gestion dans l'administration culturelle ! Le successeur de Yue Shengli est Fang Shizhong. Il a été mis en place par le vice-maire d'arrondissement Jin' an à Shanghai.

M. Fang est né en 1968. Il est diplômé de l'Université de Chine orientale en juillet 1990 ; puis il réussit un Master en management à "Chine & Europe International Business School" et soutient une thèse de doctorat à l'Université de Chine orientale. De 1995 à 2004, il a tenu successivement la direction de la Communication du Parti Communiste à l'Université de Chine orientale, la direction du Comité du Parti municipal de Shanghai, et fut le premier secrétaire de la Mairie de Shanghai. En 2004, il est nommé à la tête de l'Opéra de Shanghai où il réunit un an plus tard les quatre orchestres et les deux sites au Centre d'art. En 2006, il déclare qu'un nouveau site sera destiné à la comédie musicale.

En janvier 2009, M. Fang Shizhong est muté pour un nouveau poste, celui de vice-maire de l'arrondissement Jin' an à Shanghai, et le poste de directeur de l'opéra de Shanghai est donc vacant. Au moment où nous écrivons cette thèse, le CAOS attend son nouveau directeur. Entretemps, les directeurs de management Mme Zhang Min et Zhang Xiaoding ont assuré le travail de président de l'établissement. Qui sera nommé ? Il faut attendre la décision de la Mairie de Shanghai.

Pendant des années, le directeur artistique de l'opéra de Shanghai est resté à son poste. M.Qian Shijing a occupé cette place, même après la création du CAOS. Penchons-nous sur son expérience : il est diplômé du Conservatoire de Shanghai en 1960 comme violon concertiste, puis il intègre l'orchestre du ballet de Shanghai. Pendant cette période, il a créé plusieurs productions chorégraphiques, et en 1985, il est nommé responsable artistique de l'Académie de Shanghai, puis assistant du directeur, et directeur. En 1991, pour organiser les festivals internationaux, il est nommé vice-directeur de l'entreprise de performance international de Shanghai. Depuis 1996, il travaille à l'opéra de Shanghai, comme directeur artistique.

A mon avis, la difficulté du choix du directeur du CAOS porte sur deux questions. Quel type de directeur ? Faut-il séparer le directeur administratif et le directeur artistique ?

A titre personnel, je propose, une nouvelle méthode de recrutement réservée au directeur, conformément à la figure ci-dessous :

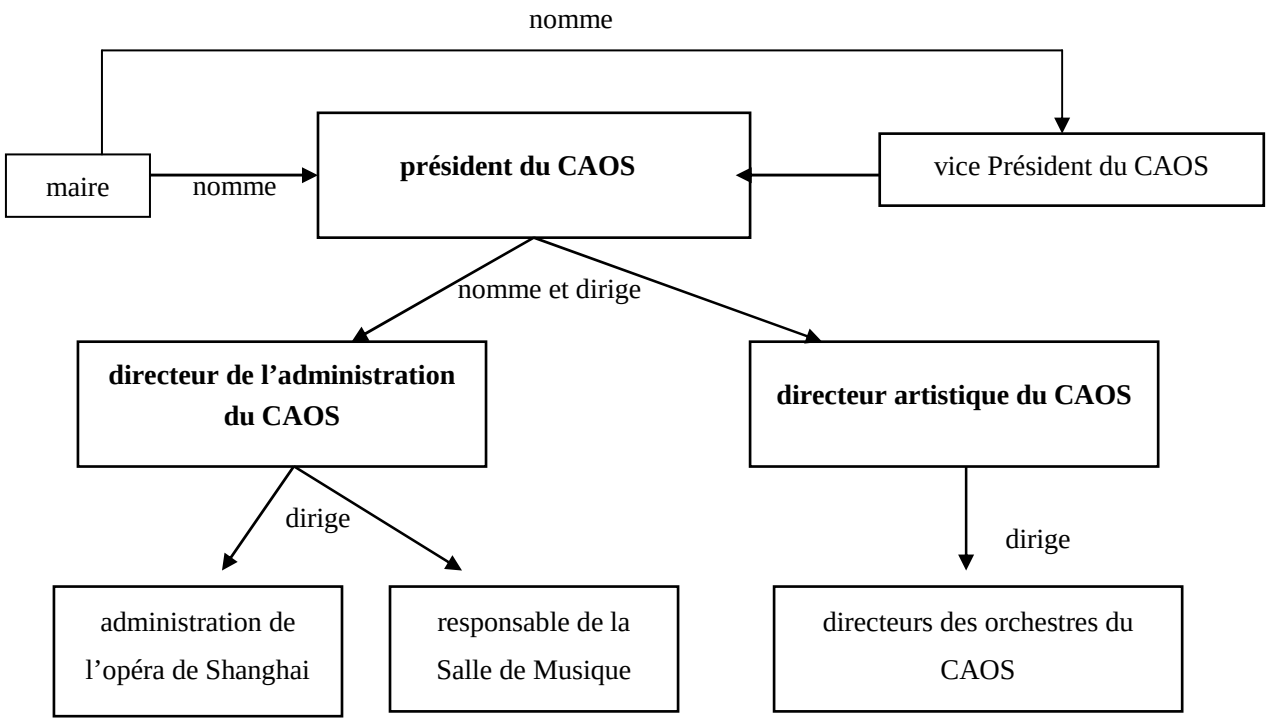


Figure 25 Les directeurs du CAOS

Le choix d'un président d'établissement, par la Mairie, impose un homme spécialisé à la fois dans la culture et dans le politique, avec une certaine renommée populaire. A ses cotés, un vice-directeur du CAOS, envoyé par le gouvernement. Il participe à la fonction de l'établissement comme un superviseur officiel, contrôlant des activités selon les critères d'adaptation à la situation et à la société chinoise ; les spectacles présentant beaucoup de violence et des scènes trop sexuelles sont interdits. Le directeur de l'administration et le directeur artistique se soumettent aux décisions du président du CAOS. Quant au directeur administratif, il doit connaître les outils de gestion, le marketing, les finances et nourrir une grande passion pour la culture. Le directeur artistique de l'établissement doit être évidemment un grand artiste. Il doit diriger les directeurs des orchestres de l'établissement, et négocier les projets artistiques avec le directeur administratif. Parce que le CAOS dispose de deux sites, et dans l'attente d'un troisième, je propose que le directeur administratif du CAOS s'occupe principalement de l'administration de l'Opéra de Shanghai. En ce qui concerne la salle de musique, un responsable de la salle dirige un autre groupe administratif pour organiser avec souplesse des présentations extérieures au site principal. La troisième salle construite, il y aura besoin d'un responsable supplémentaire.

2.2 Réunir la liaison entre le site et l'orchestre

Avant 2005, l'opéra de Shanghai était indépendant pour son fonctionnement. En 2005, le CAOS a été créé afin d'instaurer le lien entre les différents sites et l'orchestre. Grâce à ce changement, la Chine possède désormais sa première grande institution lyrique. Entre 1998 et 2005, l'opéra de Shanghai disposait de son propre système administratif. Or, l'administration de l'orchestre est apparue bien avant celle de l'opéra. La coopération entre ces deux administrations n'a pas été facilitée par les différences de traditions administratives. En 2005, la réunion des orchestres et de l'opéra de Shanghai a

été simplement déclarée par la Mairie. Sur le plan pratique cette coopération s'est avérée difficile.

L'orchestre s'est habitué à son autonomie, à l'indépendance de son système de gestion. Son unique chef orchestre est responsable d'un seul groupe, l'orchestre, il a le même statut que le responsable de l'opéra de Shanghai selon le cahier des charges officiel. Ces deux personnes occupent le même rang hiérarchique. La volonté de coordination entre ces deux personnes étant faible, cette absence de hiérarchie a entraîné un manque de coopération. Après avoir été réunis au sein du CAOS, les orchestres et l'Opéra de Shanghai sont subordonnés à l'administration du CAOS. Pourtant sur le cahier des charges officiel, le statut de directeur de l'orchestre et du directeur du CAOS, n'a aucunement été modifié. De même, malgré le pouvoir du directeur administratif et artistique, le directeur de l'orchestre n'a pas l'obligation d'accepter les arrangements du CAOS. Jusqu'à présent, les orchestres et les sites restent encore méfiants vis à vis de cette collaboration. Comme en témoigne notre entretien avec M. Fang, qui m'a confirmé que la coopération des orchestres et des sites s'installait lentement, sans progresser. Au début de l'intégration, les orchestres n'ont pas voulu se "soumettre" au CAOS, ils ont trouvé des excuses pour refuser le programme de l'opéra de Shanghai, comme les représentations réservées des années précédent l'intégration. Le répertoire proposé par le CAOS semblait inadapté pour promouvoir l'image de l'orchestre. De même, on a reproché au CAOS ses difficultés à rassembler des artistes connus. Cela n'a pas facilité l'administration du CAOS.

Pourtant si une institution lyrique internationale ne dispose pas d'une compagnie, elle ne pourra pas devenir une grande institution. Avant 2005, l'opéra de Shanghai était réputé pour présenter des répertoires réservés à des invités, pour louer les salles (à la manière d'une agence immobilière) afin d'augmenter les recettes de billetterie, et ses profits. Cependant après l'intégration, au moins pour la forme, le CAOS garde la capacité

de produire un spectacle et d'organiser une création. Mais pour réaliser cette ambition, il faut encore du temps.

En réalité, les orchestres profitent du CAOS. Bien que l'orchestre dispose de moins de flexibilité, la force de production a été augmentée, surtout pour des grands projets[120], la communication est renforcée entre les orchestres, et l'échange d'artistes est devenu plus fréquent. A cela s'ajoute que les orchestres se produisent régulièrement dans la salle du CAOS, et portent ainsi l'opéra de Shanghai à la connaissance du public international. Pour le développement futur, c'est un bon choix.

Revenons à la question de la nomination des directeurs du CAOS. Il est indispensable de définir un cadre commun pour ces nominations qu'elles proviennent de la Mairie de Shanghai, ou du Département de la Communication et de la Culture de Shanghai. Il est impossible de maintenir la situation actuelle avec le président du CAOS et le directeur de l'opéra de Shanghai nommés par la Mairie, et les directeurs des orchestres nommés par le DCCS. Un statut inadapté a pour résultat une grande confusion dans l'organisation.

En ce qui concerne l'organisation administrative du CAOS, je crois que l'administration autonome de l'orchestre peut être conservée. Il ne faudrait pas imiter en cela l'Opéra national de Paris où une seule administration dirige toutes les fonctions et tous les métiers de l'établissement. En revanche, le programme des orchestres doit être subordonné aux programmes du CAOS. Ceux-ci doivent travailler en priorité pour le CAOS, et penser à leur développement propre après avoir rempli leur mission pour le CAOS.

---

[120] Par exemple la nouvelle création, « Lei yu », cette création a réuni l'Orchestre symphonique de Shanghai, le Ballet de Shanghai, mais la diffusion est organisée par le CAOS.

Je pense qu'en cas d'opérations spécifiques, pour des projets que l'Orchestre peut porter et organiser par lui-même, l'administration du CAOS devrait les prévoir dans le programme annuel et laisser l'organisation à l'administration de l'orchestre. Mais pour des projets de coopération, l'administration du CAOS doit garder la maîtrise du fonctionnement, et les inscrire dans sa planification.

A l'avenir, l'objectif du CAOS est de produire des représentations chinoises, la mission de la création va devenir de plus en plus lourde, les orchestres du CAOS seront mobilisés pour ces nouvelles orientations. Au cours de leur histoire, l'administration de l'orchestre et du CAOS ont traversé des moments difficiles. Il faudra encore beaucoup de temps avant de pacifier cette grande institution lyrique chinoise.

Le chapitre suivant portera sur la présentation du statut des artistes du CAOS.

3. Gestion et statut du personnel du CAOS

3.1 Le statut du personnel en Chine

Rappelons que sous l'ancien régime, sous la période de planification centrale, tous les salariés travaillaient pour l'État. Le gouvernement s'occupait de tout : il définissait le poste de travail et le salaire mensuel, il remboursait les frais médicaux à 100%. L'État payait tout. L'entreprise, n'avait pas le droit de licencier le salarié ; tous les personnels avaient un contrat à durée indéterminé non résiliable.

L'introduction des mesures relatives à la modernisation de l'établissement public en Chine s'accompagne d'une importante mutation concernant le statut de travailleur. Ce changement a mis le personnel de l'établissement public devant sa propre responsabilité

individuelle. L'établissement ne se charge plus ni de la pension, ni des frais médicaux, ni de la location de l'appartement, etc. Je prends l'exemple d'un artiste d'orchestre.

Avant 1990, la modernisation de l'établissement public n'a pas touché l'orchestre national. A ce moment, le même salaire a été versé à tous les artistes en fonction de leur ancienneté. En revanche, il était difficile à un artiste de changer de poste. Il fallait effectuer une demande auprès des deux orchestres : celui qu'il allait quitter et celui qu'il allait intégrer. Il fallait également de l'autorisation de la tutelle officielle, du Département des Ressources Humains de la région et l'accord de tous les établissements concernés.

Le contrat est un document indispensable pour l'engagement d'un artiste, quel qu'il soit. Il permet de fixer par écrit les accords passés entre l'employeur et l'artiste. En plus des clauses indispensables, toutes les particularités de la prestation doivent être mentionnées, et elles seront validées par la signature des contractants. Pour éviter tout litige ultérieur, il est indispensable d'établir avec le plus grand soin, avant toute prestation, un contrat détaillé et signé des deux parties. Il faut tout écrire pour ne plus y revenir !

En 1993, un décret officiel a ordonné que les établissements culturels établissent des contrats de travail. A partir de cette année, ont été institués deux catégories de contrats pour les établissements publics : les contrats à durée déterminé et indéterminé.

La durée « normale » du contrat à durée déterminée est pour l'établissement public de deux ans. Après cette période d'engagement, le contrat peut être renouvelé deux fois. La troisième fois, le contrat de CDD deviendra un CDI. Une autre situation peut se présenter : les salariés ayant plus de dix ans d'ancienneté pourront bénéficier d'un CDI. Les entreprises ne peuvent faire valoir aucune raison pour licencier des travailleurs, mais pour un CDI, les assurances personnelles sont toujours soumises à des règles sociales. Elles ne couvrent pas la pension de l'établissement public.

Quant au contrat à durée indéterminée, un "CDI officiel" a existé pour l'établissement public. Dans ce cas, les personnels sont soumis aux assurances officielles, comme sous le régime des fonctionnaires. De même que sous l'ancien régime, à ce titre, le personnel concerné n'a pas le droit de changer de poste par sa volonté, il doit obéir à l'organisation de l'établissement. Généralement, les administrateurs de l'établissement ont eu ce type de contrat, mais pas plus de 10% des employés. Par exemple, parmi les 300 administrateurs travaillant pour l'opéra de Shanghai, seuls 30 relèvent du cahier de charges officielles. Une différence peut se présenter : le personnel titulaire d'un CDI officiel, peut voir son salaire subventionné par l'État. Pour un CDD, l'établissement cherche une source de financement propre. Pour obtenir un CDI officiel, il faut passer le concours organisé par l'établissement. L'établissement doit annoncer les candidatures au Département de la Communication et la Culture de la région, et demander une autorisation d'engagement. Puis, il faut enregistrer la demande de poste dans le cahier des charges officielles, et demander une subvention de l'État. A la fin de ce processus, un contrat est signé par le délégué de l'établissement et le candidat. Avec ces deux types de contrat, l'objectif de l'État a été de diminué le budget. C'est la question principale de la modernisation de la Chine.

La période d'essai est définie par le droit du travail. Une seule période d'essai entre le candidat et l'entreprise. Si un CDD n'est pas supérieur à trois mois, la période d'essai ne peut pas dépasser un mois. Si un CDD ne dépasse pas trois ans, la période d'essai ne peut pas être supérieure à deux mois ; pour un CDD de plus de trois ans, la période d'essai est inférieure à six mois. La période d'essai est fixée dans le contrat de travail du CDD. Le salaire de la période d'essai est de 80% du salaire normal, et n'est pas inférieur au standard minimum de l'entreprise. Si l'entreprise veut résilier le contrat pendant la période d'essai, il doit en expliquer les raisons au candidat.

Pour les assurances, dans le contrat du travail, c'est une négociation entre l'établissement et le salarié. L'établissement public achète quatre assurances pour le salarié normalement, mais en Chine, l'assurance n'est pas obligatoirement payée par l'entreprise, elle peut être payée à titre personnel.

Quand l'établissement a connu une situation difficile, il a eu besoin de réduire le personnel ; il a fallu l'annoncer et l'expliquer au syndicat et à tout le personnel, et leur demander leur avis. Puis déposer une demande au Département du travail de la Région, obtenir une autorisation pour réduire le personnel. Il faut compenser le dommage que subit le personnel. Les compensations proposées sont d'un mois de salaire pour un an de travail. Un mois aussi pour un peu moins d'une année de travail et un peu plus de six mois. Un demi moi de salaire compense moins de six mois de travail.

Le seul grand problème de la Chine : la grève qui reste interdite en Chine même si parfois des débrayages se produisent dans les entreprises.

3.2 Des données pratiques pour le personnel

En Chine, le personnel doit payer **quatre assurances** et **la déclaration des impôts**. Normalement l'entreprise a déduit le montant des impôts et assurances directement, mais il y a des cas spéciaux, par exemple les gens qui travaillent pour deux ou trois entreprises en même temps, il ne faut pas répéter l'acquittement de quatre assurances, par contre, la déclaration des revenus est obligatoire.

Pour la Chine, en raison du déséquilibre entre les villes, les assurances ne correspondent pas au même montant de calcul. Je vais parler des assurances obligatoires de Shanghai pour vous montrer le système de sécurité sociale chinois.

D'abord, les quatre assurances sont l'assurance pension, l'assurance maladie, l'assurance-chômage, le fonds de prévoyance pour logement.

L'assurance pension. Dans une entreprise les travailleurs qui comptent un certain nombre d'années de travail ne peuvent pas continuer à travailler parce qu'ils sont vieux et malades, ou lorsqu'un accident a entraîné la perte de la capacité de travail. Pour assurer leur retraite, l'entreprise doit cotiser à l'assurance pension. Sa source de financement se trouve dans les employés travaillant dans les entreprises.

On peut bénéficier des avantages de l'assurance pension avec un total de plus de 15 ans de cotisations, et quand on a atteint l'âge légal de la retraite. La retraite est mensuelle, conformément aux dispositions de base de la pension, et dure jusqu'à la mort.

La formule de base pour le calcul de la pension de vieillesse se présente comme suit:

De base la pension = pension de base + les comptes personnels de retraite + les comptes de transition = le salaire moyen sur la ville de l'année précédente × 20% (paiement en vertu de l'âge de 15 ans de 15%) + le total de compte de capital et d'intérêts ÷ 120 + index La moyenne mensuelle des salaires × nombre d'années avant 1997 × 1,4%.

L'assurance décès couvre les frais de service funéraire, les parentés en ligne directe qui vivent dans des conditions difficiles peuvent percevoir une pension mensualisée jusqu'à leur mort.[121]

L'assurance-chômage se réfère à des paiements effectués à des organismes en conformité avec la législation. La personne au chômage reçoit une allocation de base de

[121] L'assurance pension devrait être payée sans interruption, conformément aux dispositions des documents pertinents, le cas d'interruption, pour un totale d'interruption du versement temps, chacun pour 12 mois à payée pour une base annuelle, moins de 12 mois ne compte pas.

manière à garantir ses moyens de subsistance. C'est la caisse d'assurance chômage qui effectue ces paiements.

Les chômeurs reçoivent l'assurance-chômage en accord avec les employeurs et les chômeurs doivent remplir l'obligation de payer l'assurance chômage. L'allocation de base dépend du nombre d'années de cotisation:

Lorsqu'on a travaillé entre un et deux ans, on peut percevoir l'assurance-chômage sur une durée de trois mois ; entre deux et trois ans, sur une durée de six mois ; entre trois et quatre ans, neuf mois ; entre quatre et cinq ans, douze mois ; entre cinq et six ans, quatorze mois ; entre six et sept ans, quinze mois ; entre sept et huit ans, seize mois ; entre huit et neuf ans, dix-sept mois ; entre neuf et dix ans, dix-huit mois , à partir de 10 ans et pour chaque année supplémentaire, deux mois d'augmentation avec un maximum de vingt-quatre mois.

L'assurance maladie est un dispositif chargé d'assurer un individu face à des risques financiers en cas de maladie, ainsi qu'un revenu minimal lorsque l'affection prive la personne de travail. En Chine, nous sommes en train de traiter la modernisation de l'assurance maladie. Normalement, le personnel peut être remboursé de 70% des frais médicaux par l'assurance. Pourtant il existe encore de nombreux personnels qui ne sont pas couvert par cette assurance, il faut attendre la loi de 2010, on espère qu'elle sera validée par le gouvernement chinois.

Le Fonds du Logement récolte l'épargne à long terme pour l'achat, la construction, la rénovation, la réparation de logements sociaux. Le dépôt est divisé en deux parties, une part à payer par le personnel et une autre par l'employé.

A Shanghai, le pourcentage à verser au fonds de logement est de 7%. Pour des entreprises en difficulté, le pourcentage peut baisser, mais sans être inférieur à 5%. En 2006, le plafond de la cotisation au fonds de logement est de 938 yuans par mois. Mais pour l'intermittent, la profession libérale, il monte à 1610 yuans par mois. Le montant minimum est de 70 yuans par mois.

Calculer les quatre assurances ensemble :

Le calcule des quatre assurances est basé sur les salaires avec une limite supérieure et inférieure pour l'assiette, en 2006, c'est de 1341 à 6750 yuan à Shanghai. L'assiette d'assurance dépend du salaire du personnel. Si le salaire est supérieur 6750, l'assiette d'assurance est fixée à 6750, si le salaire est inférieur 1341, le calcul de l'assiette est fixé à 1341 pour les assurances.

La figure suivante va vous préciser le taux des assurances.

La partie payée par le personnel, à gauche, 8%+2%+1%+7%=18%, à droite les cotisations sont payées par l'employeur. Le salaire après déduction des assurances X = salaires – l'assiette x 18%. L'employeur payé au total : Y = salaires de base + l'assiette x 43%.

	Pourcentage à payer par le personnel	**pourcentage à payer par l'entreprise**
L'assurance pension	8%	22.5%
l'assurance médicale	2%	12%
L'assurance-chômage	1%	2%
Le logement fonds de prévoyance	7%	7%

Tableau 3 Le calcul des quatre assurances personnelles

Par exemple :

A Shanghai, le revenu mensuel moyen de la ville est 1 874 yuans en 2003,

Si le revenu d'un mois est supérieur 1847 x 3= 5 541 yuans, l'assiette de quatre assurances est de 5 541 yuan.

Si le revenu d'un mois est inférieur 1847 x 60% = 1108.2 yuans, l'assiette est de 1108,2 yuans.

Si le revenu d'un mois est entre le plafond et la base, l'assiette est égale au montant du revenu.

Un salarié gagne 6 000 yuans par mois,

Le revenu net après déduction des assurances = salaire – l'assiette x 18%

= 6000 – 5541 x 18%

= 5002,62 yuans

L'employeur doit payer le salaire + les assurances = 6000 + 5541 x 43%

= 838,63 yuans

Comment déclarer des revenus personnels ? Conformément au « décret des certaines questions pour la déclaration des impôts personnels », on doit déclarer les salaires, les bonus, les dividendes du travail, l'allocation et subventions à charge et autres revenus, y compris les liquidités, comportant le cash, les portefeuilles et autres formes d'intérêts économiques. Les revenus suivants ne sont pas à déclarer: la subvention de l'enfant unique, les subventions aux enfants versées par l'État pour l'allocation de voyage, l'allocation de repas.

La déclaration doit comporter des informations personnelles, le revenu annuel, la date concernée, les assurances. Entre le premier jour et le septième jour du mois, le personnel doit déclarer son revenu au Département des Finance de la Région dans le

bureau local, et avant à la fin du mois, il doit payer l'impôt si son employeur ne s'en ait pas chargé.

Trois cas différents pour la déclaration des revenus, je vais les illustrer par des tableaux. Le premier, pour **le personnel employé par l'entreprise** :

Montant	Taux	Décompte (en yuan)
- 500	5%	0
500 – 2 000	10%	25
2 000 – 5 000	15%	125
5 000 – 20 000	20%	375
20 000 – 40 000	25%	1 375
40 000 – 60 000	30%	3 375
60 000 – 80 000	35%	6 375
80 000 – 100 000	40%	10 375
+ 100 000	45%	15 375

Tableau 4 Taux d'imposition du revenu pour le personnel d'entreprise

Une formule simple pour calculer d'impôt à payer :

Impôt à payer = revenu x taux - Décompte

Je prends un exemple, un salarié gagne un salaire brut de 20 000 yuans, son impôt à payer sera donc comme suit :

Impôt à payer = 20 000 x 20% - 1 375
= 2 625 yuans

Deuxième cas, pour **le propriétaire de l'entreprise** :

Montant	Taux	Décompte (yuan)
- 5 000	5%	0
5 000 – 10 000	10%	250
10 000 – 30 000	20%	1 250
30 000 – 50 000	30%	4 250
+ 50 000	35%	6 750

Tableau 5 Taux d'imposition du revenu pour le propriétaire de l'entreprise

Dernier cas, pour **l'intermittent** :

Montant	**Taux**	**Décompte (yuan)**
- 20 000	20%	0
20 000 – 50 000	30%	2 000
+ 50 000	40%	7 000

Tableau 6 Taux d'imposition du revenu pour l'intermittent

Le revenu par jour du travailleur, est indiqué dans le contrat d'engagement, par contre, en cas d'absence de cette notification, il faut le calculer. Pour l'artiste, c'est plus facile, car les représentations sont calculées par jour ou par heure. Les formules ci-dessous sont appliquées souvent au CAOS.

Rémunération par jour ou heure :

Le revenu du jour = le revenu du mois / 21,75

Le revenu d'heure = le revenu du mois/ (21,75 x 8)

Rémunération pour heures supplémentaires :

Rémunération pour la fête = le revenu du mois/21,75 x 300%

Rémunération pour samedi et dimanche = le revenu du mois/21,75 x 200%

Par exemple :

Rémunération pour sept jours de nouvel an chinois =

Le revenu du mois/21,75 x 300% x 3 + le revenu du mois/21,75 x 200% x 4

Conformément à la loi 9, 2005 du Ministère des Finances, on prévoit un bonus de fin d'année, d'un montant équivalent au revenu d'un mois.

Par exemple :

En janvier 2009, le personnel obtient 2400 yuans de revenu net, un bonus de l'année 2008 est 6000 yuans,

L'impôt à payer du mois = (2 400 – 2 000) x 5% = 20 yuans

A cause de ce partie a été déduit 2000, donc :

6 000 /12 = 500 yuans

C'est à dire qu'il faut adopter le taux de 5%,

L'impôt à payer pour le bonus = 6 000 x 5%=300 yuans

Total impôt à payer en janvier, égale :

300+20 = 320 yuans

Si le revenu du mois est inférieur à 2000, il faut combler le solde du compte. Continuons l'exemple avec un revenu du mois à 1600 yuans,

Le bonus = 6000 - 400=5600 yuans

5600/12 = 466.7 yuan (taux 5%)

L'impôt sur le bonus = 5600 x 5% = 280 yuans

Le treizième mois existe dans la plupart des entreprises. Il est basé sur la loi 629, 2002, du Ministère des Finances, le revenu du treizième mois est équivalent à un mois de revenu dans le calcul de l'impôt.

Par exemple :

Le revenu de treizième mois est 4 000 yuans,

L'impôt à payer = 4000 x taux équivalence – décompte

= 4000 x 15% - 125

= 475 yuans

Examinons la situation spécifique des personnels du CAOS.

3.3 L'application aux personnels du CAOS

A travers les missions du CAOS, distinguons trois types de contrats : un CDI officiel, qui concerne 10% des salariés de l'institution ; un CDD, c'est la situation de la plupart des artistes des orchestres ; ils cotisent à la sécurité sociale ordinaire, comme tous les personnels de l'entreprise ; un CDI qui travaille depuis dix ans, paie une assurance aussi élevée que les personnels en CDD. J'ai déjà expliqué clairement la différence entre ces trois types de contrat. Pour un CDD, l'artiste est engagé une première fois pour deux ans ou plus. Et la tutelle financière du CAOS est le Département de la Communication et Culturel de Shanghai, par conséquent les personnels en CDI sont inscrits dans le cahier des charges du département afin d'obtenir leur salaire.

Le CAOS produit des spectacles, une discipline spéciale avec des métiers ordinaires. En plus du salaire ordinaire, une prime est inscrite dans le revenu de personnel pour chaque représentation.

En 2006, un artiste diplômé au Conservatoire de Shanghai, avec l'équivalent d'une licence d'instrument, perçoit 2500 yuans par mois. Pour une demi-journée de répétition, un artiste touche 40 yuans supplémentaires. Pour la participation à un concert, il touche 150 yuans supplémentaires. Avec les allocations, en temps normal, un artiste peut gagner plus de 6 000 yuans par mois, pour vivre à Shanghai, c'est déjà satisfaisant.

Pourtant, le personnel en CDI officiel ne souscrit pas à ce système. Il touche un salaire de fonctionnaire de Shanghai.

Les cas ordinaires ont été exposés précédemment. Mais considérons le cas spécial des artistes étrangers.

De temps en temps, le CAOS a invité des artistes connus à se produire dans la salle de répertoire. Cependant, la procédure d'accueil d'un artiste étranger est compliquée.

Il faut d'abord demander l'avis de la Mairie de Shanghai et du Département de la Communication et de la Culture de Shanghai. Avec les accords de ces deux institutions, le CAOS peut poser les dossiers au Ministère de la Culture à Pékin pour obtenir l'autorisation de travail de l'artiste. En cas d'une durée de représentations supérieure à 90 jours, il faut déclarer les impôts de l'artiste, sinon il faut demander une dispense d'imposition au Département de la Régie de Shanghai.

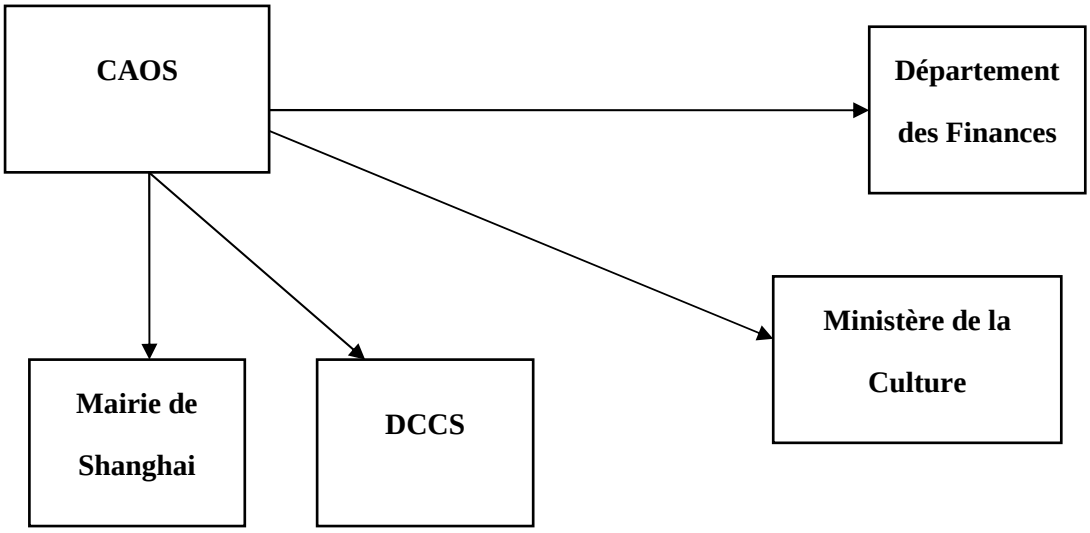


Figure 26 L'institutions concernées par l'accueil d'artiste étranger au CAOS

Quand le CAOS demande une autorisation de travail pour l'artiste étranger, il faut :

-le passeport de l'artiste

-un contrat signé

-une attestation de l'expérience professionnelle de l'artiste, c'est-à-dire le CV

-un extrait de casier judiciaire

-le numéro de licence du CAOS

-le programme d'accueil

-l'explication des motifs de cette invitation

- etc.

Généralement, afin d'éviter la déclaration des impôts en Chine, le CAOS passe par une agence d'artistes pour les représentations étrangères. Normalement, le CAOS signe un contrat avec une agence d'artistes qui a un contrat d'engagement avec l'artiste étranger invité. Dans le cas de créations qui sont réalisées par le CAOS, l'artiste étranger doit obéir à la loi chinoise, c'est à dire déclarer son revenu personnel.

On revient à l'engagement des artistes chinois. Bien que les orchestres de Shanghai soient dans la structure du CAOS, quand l'opéra de Shanghai ou la salle de musique veulent inviter un grand artiste de l'orchestre, il leur faut signer un contrat temporaire avec l'artiste, à cause d'une mauvaise organisation de la finance qui provoque une mauvaise communication. Une autre raison, le salaire de l'artiste connu n'obéit pas au régime normal, comme je l'ai déjà dit, une allocation de représentation est d'environ 150 yuans par chaque spectacle, mais pour le grand artiste, si la présentation est dans le cadre de la démocratisation et de la mission de service public, l'allocation est double. Si le spectacle à but lucratif, l'allocation est de plus de 10 000 yuans par représentation et dans ce cas, si l'opéra de Shanghai engage un artiste connu de l'orchestre, l'allocation de l'artiste est divisée deux parties, une part pour l'artiste, une part pour l'orchestre.

Cette situation provoque des conflits au sein de l'établissement. Au cours de l'écriture de cette partie, j'ai toujours souligné que la modernisation de l'organisation du CAOS est indispensable avec le changement de mode de nomination du directeur, la définition des tutelles de l'institution, la réunion de l'administration du site et de l'orchestre, etc. Parfois, des artistes m'ont dit qu'ils craignent que la mauvaise organisation du CAOS ait compromis ses chances de développement. En 2008, le deuxième opéra de Chine a ouvert à Pékin pendant la période des Jeux olympiques, la concurrence a commencé entre le CAOS et l'Opéra National de Pékin.

Pour le personnel du CAOS, c'est une affaire gouvernementale compliquée parce que la modernisation de l'établissement public est en marche avec le problème financier, ces deux points sont les plus importants pour le développement de l'établissement culturel. Sur ce point là, je ne peux pas donner d'avis personnel, car tous les modes d'engagement du personnel, tous les modes de sécurité sociale, ont des qualités et des défauts. Comme en France, un système de sécurité sociale, un des meilleurs au monde, a contribué à un état de stagnation. Quand d'autres pays évoluent vite, la France stagne

pendant dix ans. Avec la crise d'économie mondiale, le président français veut changer le fonctionnement de la sécurité sociale et en ce moment il y a de nombreuses grèves. En 2007, l'ONP a annoncé l'annulation de plusieurs spectacles en raison d'un mouvement de grève contre la réforme des régimes spéciaux de retraite. Pourtant la grève en Chine est interdite. Quelle est la situation aux États-Unis ? Seulement 60 % des citoyens sont couverts par une assurance, si les gens ne travaillent pas, ils ne sont pas couverts.

De la différence de situation d'un État à l'autre résulte différents problèmes pour la société. Pour cela, je n'ai aucune idée, il faut laisser faire le gouvernement, et j'espère que la Chine saura trouver son chemin qui sera ni celui des Etats-Unis, ni celui de la France,.

Le chapitre suivant, le plus important de ma thèse, traite des finances. J'ai déjà parlé des finances dans les chapitres précédents, on va maintenant étudier le financement du CAOS, et chercher des solutions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'établissement.

Chapitre 3 Le budget du CAOS

1. le statut financier du CAOS et de l'ONP

Pour toute institution culturelle ou entreprise commerciale, le financement est l'élément le plus important pour en assurer le fonctionnement. Pour l'Opéra aussi, la recherche du budget annuel est plus difficile que la programmation et le marketing ; les finances sont toujours le problème majeur de la gestion de l'Opéra.

Quelles sont les composantes du budget de l'opéra ? Il est nécessaire de définir les dépenses et les recettes : comment diminuer les dépenses et augmenter les recettes ? Cette question demeure le travail des responsables. L'accroissement des recettes est la préoccupation majeure du directeur général de l'Opéra.

En raison du statut historique de l'Opéra de Shanghai et des orchestres qui dépendent de différentes tutelles financières, depuis la réunion des institutions, le CAOS a un cadre financier très compliqué, surtout en matière de subventions. Malgré la position de la Mairie de Shanghai qui a annoncé son refus de subventionner l'Opéra de Shanghai, une fondation officielle soutient son budget.

Dans ce chapitre, j'expose le statut financier du CAOS, et je propose l'ONP comme référence internationale. Pour cela, je présente le budget de l'ONP.

1.1 Complexité du statut financier du CAOS

Dans les statuts du CAOS, aucune référence financière n'existe. De plus, l'obligation de lier les orchestres et les sites a rendu le financement du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai très compliqué. Le CAOS est placé sous la tutelle de la Mairie de Shanghai, mais il doit s'autofinancer, après la création du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai en 2005, la Mairie de Shanghai a annoncé que l'Opéra travaillait pour elle.

Je rappelle que la tutelle financière du CAOS relève du Département de la Communication et de la Culture de Shanghai. Mais la situation est compliquée car les budgets des orchestres et des sites sont indépendants.

Revenons à l'ouverture de l'Opéra de Shanghai : l'ancien directeur de l'opéra de Shanghai M. Yue Shengli, en référence aux pratiques similaires des établissements étrangers, a demandé une subvention annuelle de 30 millions de yuans à la Mairie, pour couvrir les dépenses liées au coût de l'accueil de répertoires étrangers. Cependant, le Maire de Shanghai a refusé sa requête. Il a assuré les crédits[122] de construction de l'opéra, mais a confié l'exploitation au Département des Média et de la Télévision de Shanghai parce qu'il avait investi dans la construction de l'Opéra. Sans la subvention de la Mairie, comment fonctionne l'opéra ? Le DMTS a acheté 53 places VIP dès l'année 1998. Ainsi l'Opéra de Shanghai a reçu sa première recette d'environ 3 millions de yuans. Pendant ce temps, faire des bénéfices devient la priorité des administrateurs pour maintenir son fonctionnement. Au cours de cette période, il n'y a pas eu de contrôleur financier du département pour surveiller l'Opéra de Shanghai. Seul le Département des Comptabilités surveille une fois par an le paiement des impôts par les personnels comme pour une entreprise privée.

---

[122] Les ressources de DMTS viennent de la Mairie de Shanghai, y compris les crédits de construction, c'est-à-dire que la Mairie de Shanghai a remboursé les frais de construction à DMTS. Mais pendant la construction, le budget vient du compte de DMTS.

Regardons le régime financier des orchestres : sous l'ancien régime[123] les compagnies publiques et les compagnies du CAOS étaient subventionnées par la Mairie de Shanghai. Depuis les années 1990, avec le développement de l'économie libérale en Chine, le principe de l'économie de marché a touché tous les secteurs culturels ; le gouvernement chinois a décidé de pousser les compagnies publiques dans le secteur du marché d'art « libéré » en diminuant régulièrement leurs subventions jusqu'à leur imposer l'autonomie financière. A ce moment, le DCCS a la responsabilité de l'exploitation des orchestres de Shanghai, il a nommé les directeurs, observé et évalué ses fonctionnements, subventionné ses finances, il a aussi aidé les orchestres entrés dans le secteur libéral, ainsi que la Salle de Musique. Aujourd'hui, le bureau de supervision du DCCS examine les rapports financiers annuels de l'orchestre, et attribue des subventions.

A la création du CAOS, une fondation officielle (FCOS[124]) lui a accordé un budget de 10 millions de yuans. Même s'ils sont rattachés au CAOS depuis 2005, les orchestres de l'Opéra de Shanghai jouissent encore de l'indépendance de leur administration, de leur organisation, de leur politique marketing et de leurs financements. Chaque année, le DCCS a encore versé des fonds aux compagnies par le SHCDF[125] en charge des missions publiques. D'un autre côté, les compagnies bénéficient des fonds du CAOS pour leurs projets et des subventions provenant de SHCDF.

La figure ci-dessus explique l'organisation financière du CAOS. **La fondation du Développement Culturel de Shanghai** (SHCDF) est une source gouvernementale pour aider ce grand établissement lyrique depuis 2005. Bien que la Mairie de Shanghai ait annoncé la suppression des financements pour l'Opéra de Shanghai, et qu'elle ait

---

[123] L'ancien régime : le théâtre ou des compagnies publiques n'étaient pas obligées de faire des bénéfices, au point de vue économique. Dirigé par l'État ou le secteur culturel, son but est de favoriser la vie quotidienne des habitants locaux ou de promouvoir les actions politiques.
[124] FCOS: La Fondation Culturelle de l'Opéra de Shanghai.
[125] SHCDF: Shanghai Cultural Development Foundation.

demandé au directeur de solliciter les subventions du SHCDF, il est clair qu'elle subventionne l'établissement par d'autres moyens : des moyens indirects.

La Fondation du développement culturel de Shanghai a été créée le 15 Novembre 1986 par le décret N°200(1986), sous la tutelle de la Mairie de Shanghai ; elle est à but non lucratif. Le conseil d'administration se compose de représentants de la Mairie de Shanghai, de personnalités du domaine de la culture, de délégués du mécénat d'entreprise[126]. Le bureau des affaires générales gère le fonctionnement de la fondation.

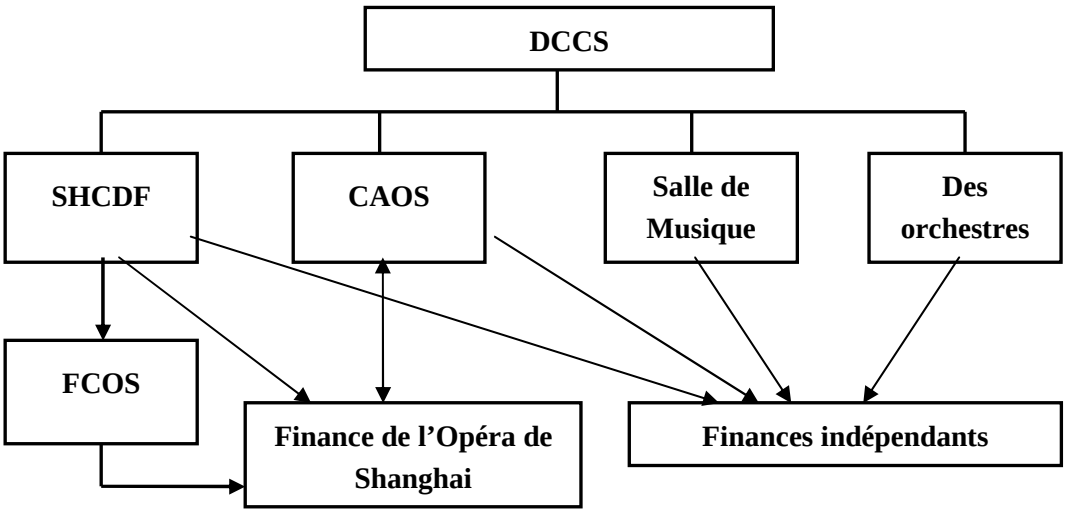


Figure 27 L'organisation financière du CAOS

Les missions de la fondation lui permettent de :

-financer des projets de création chinoise ;

-diffuser l'orientation officielle de la culture ;

-centraliser les dotations éparses de Shanghai ;

-mettre à profit les ressources des projets culturels ;

[126] Normalement, le conseil d'administration du SHCDF se comporte 2 représentants de la Mairie de Shanghai, un vient de DCCS, deux représentants du secteur culturel, et un représentant de l'entreprise qui est offre le plus généreux mécénat annuel.

-encourager la création, et l'expérimentation ;

-aider les jeunes artistes à la réalisation de nouveaux projets;

-favoriser l'échange culturel de la région Shanghai avec l'étranger.

Les recettes de la fondation sont triples : le mécénat d'entreprise, la Mairie de Shanghai, les recettes des activités commerciales de la fondation. Comme les entreprises chinoises ne sont pas très motivées pour aider la culture, la principale recette vient de la Mairie de Shanghai.

De quelle recette s'agit-il ? Elle vient des impôts : 50% d'impôts sur les publications, 3% d'impôts du centre de loisirs. Chaque année, la subvention de la Mairie est de 100-130 millions RMB environ (entre 10 et 13 millions d'euros) avec une augmentation annuelle régulière de l'ordre de 5%. Les activités commerciales comportent les intérêts bancaires des comptes, la recette des manifestations à but non lucratif. 25% des dotations sont consacrés à racheter la dette d'État, afin d'éviter tout risque inattendu. Le reste (75%) sert aux activités de la fondation. Il faut signaler que la masse des salaires de la fondation est payée par les intérêts bancaires et non par le budget initial de la fondation.

Analysons l'organigramme suivant : un conseil d'administration de SHCDF est à la tête de la fondation, il dirige le bureau des affaires générales du SHCDF. Un comité de supervision et de contrôle de l'administration de la fondation, et le comité d'évaluation composé d'artistes professionnels. Le comité d'évaluation est divisé en deux parties, d'une part du bureau de comité d'évaluation qui s'occupe de la surveillance des projets, d'autre part du bureau d'inspection pour contrôler le financement des projets subventionnés. Le bureau des affaires générales de la fondation, le bureau du comité d'évaluation, et le bureau d'inspection assurent le fonctionnement principal du SHCDF.

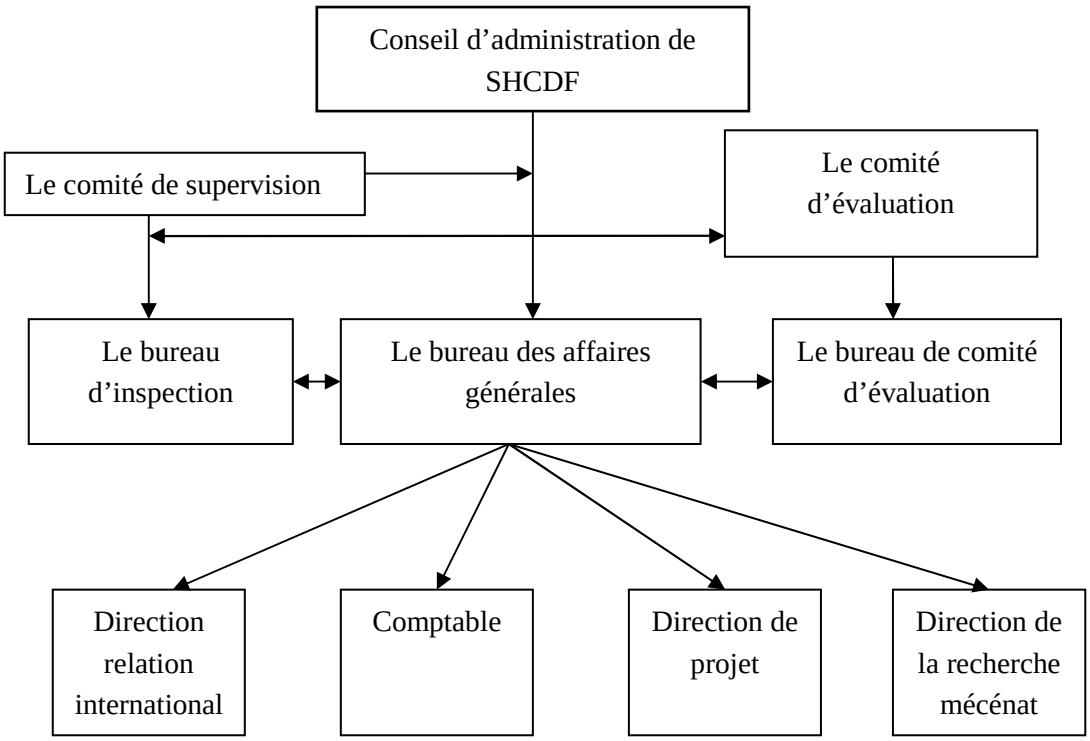


Figure 28 L'organisation du SHCDF

Demande de subvention

Comment demander la subvention de la fondation ? Chaque année, la Mairie de Shanghai charge le SHCDF de subventionner des projets culturels pour la ville, afin d'assurer la mission de service public. En mai et août, le SHCDF a annoncé le détail des subventions dans le média et sur le site web officiel. Il précise le montant de l'aide, donne les informations pratiques, et les modes d'inscription. Dès la publication et jusqu'à trente jours échus, la candidature doit être déposée avec « *le formulaire de demande d'aide » ou « le formulaire destiné aux activités artistiques* » à la fondation, au lieu précisé. Deux semaines après de date limite de dépôt du dossier, le comité d'évaluation examine les dossiers, choisit les plus aptes. Après le choix du candidat, le comité d'évaluation donne son feu vert pour réaliser le projet. Il rappelle les règles de fonctionnement, la distribution de l'aide, etc. Vingt jours après la réunion d'attribution, le comité d'évaluation doit examiner

définitivement le projet, et approuver sa réalisation. Il lui faut aussi l'accord de la Mairie, principal financier. Après l'autorisation de réalisation de la Mairie de Shanghai, une convention est signée entre le candidat et la fondation. Conformément à la convention, le candidat retenu a ouvert un compte dans la banque imposée, donné l'autorisation de surveiller le compte à SHCDF et s'interdit de transférer le compte. A la fin du projet, le candidat dépose un rapport de projet et un compte de résultat à la fondation. Chaque année en janvier ou février, la fondation publie un rapport annuel afin de rendre compte de son travail à la DCCS et à la Mairie de Shanghai. (Figure 29)

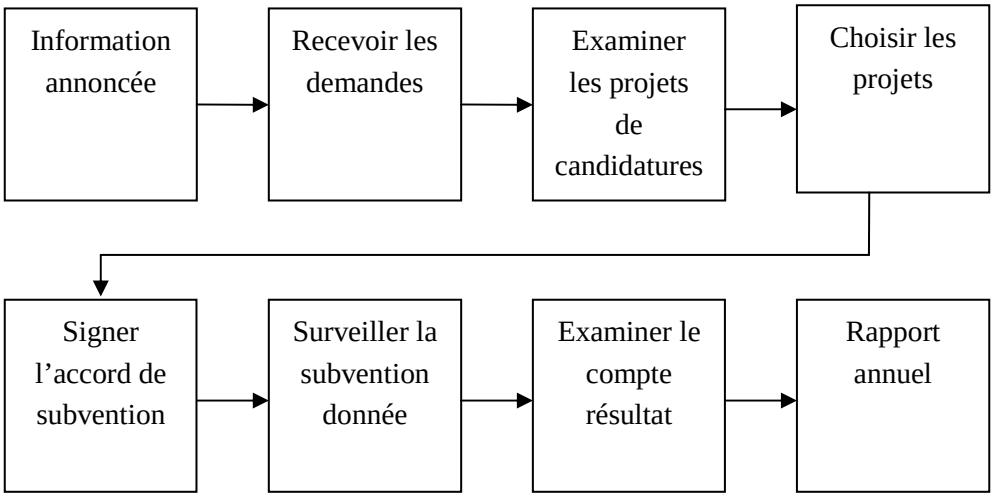


Figure 29 Le processus de demande subvention au SHCDF

Suivi de la subvention

Les articles 6, 7, 20 fixent le pouvoir de la fondation et les règles de fonctionnement entre le chef de projet et la fondation. La fondation a engagé des professionnels spécialisés en art et qui connaissent bien le marché culturel de la Chine. Ils forment le comité d'évaluation, supervisent le projet subventionné. L'Article 7 indique que c'est la fondation qui désigne l'agence comptable, l'agence d'avocat, l'agence d'audit afin d'inspecter le fonctionnement du projet en professionnel. Le chef de projet doit

travailler avec la fondation dans une coordination parfaite. Il doit aussi présenter un « rapport de marche du projet », un « rapport de la situation du projet », un « rapport de compte résultat mensuel » et un « rapport du projet final » étape par étape au long de ce projet. L'Article 20 annonce que si la fondation a trouvé un faux rapport pendant la marche du projet, la fondation pourra demander le remboursement total de l'aide, voire effectuer une recherche en responsabilité si la situation est très grave. A la fin de l'année, la fondation réunit tous les projets de l'année en un rapport annuel, rendu public après l'accord de la Mairie de Shanghai.

Des ordinogrammes dans les pages suivantes présentent clairement le processus de surveillance.

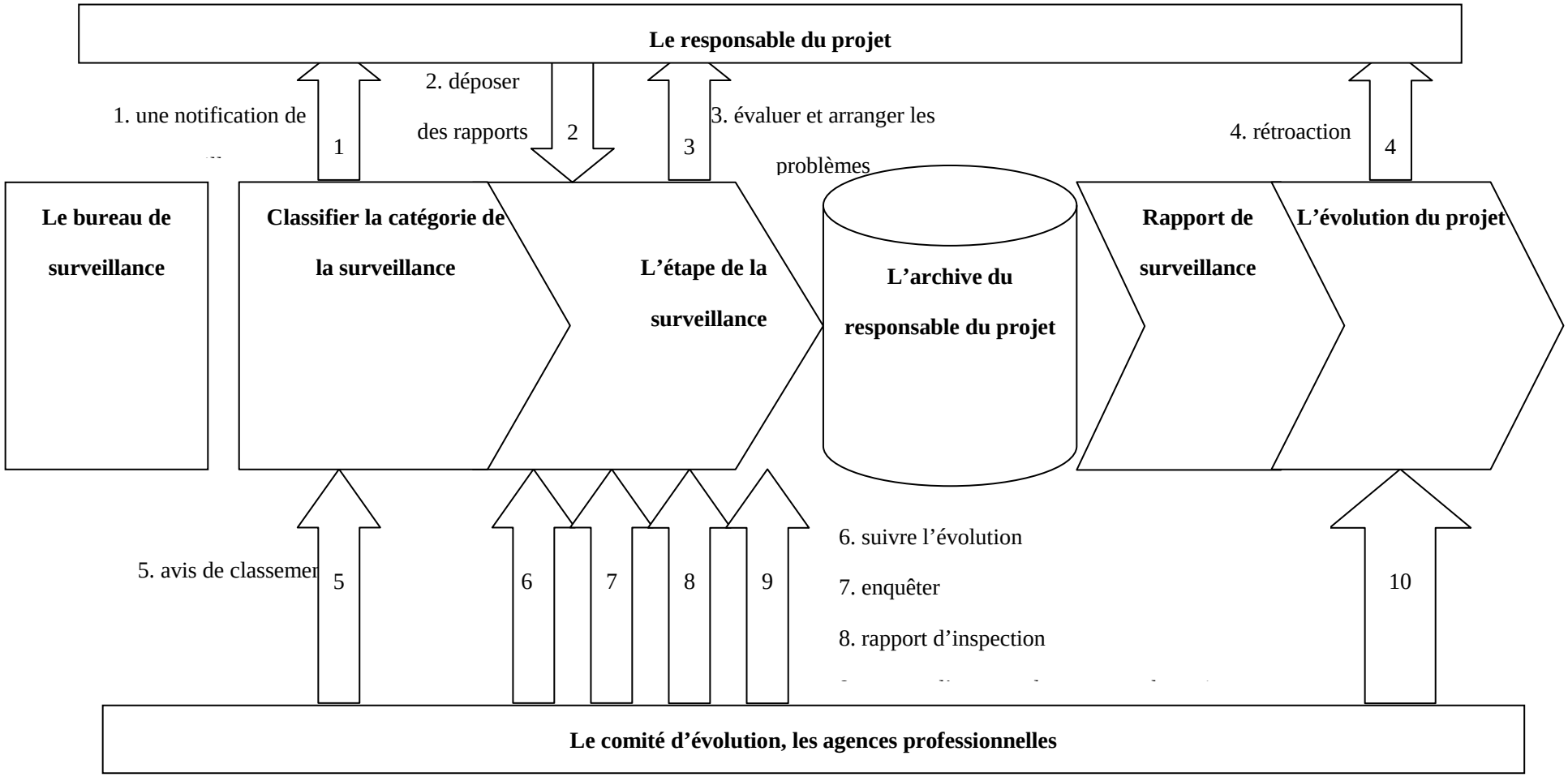


Figure 30 Le processus principal de la surveillance

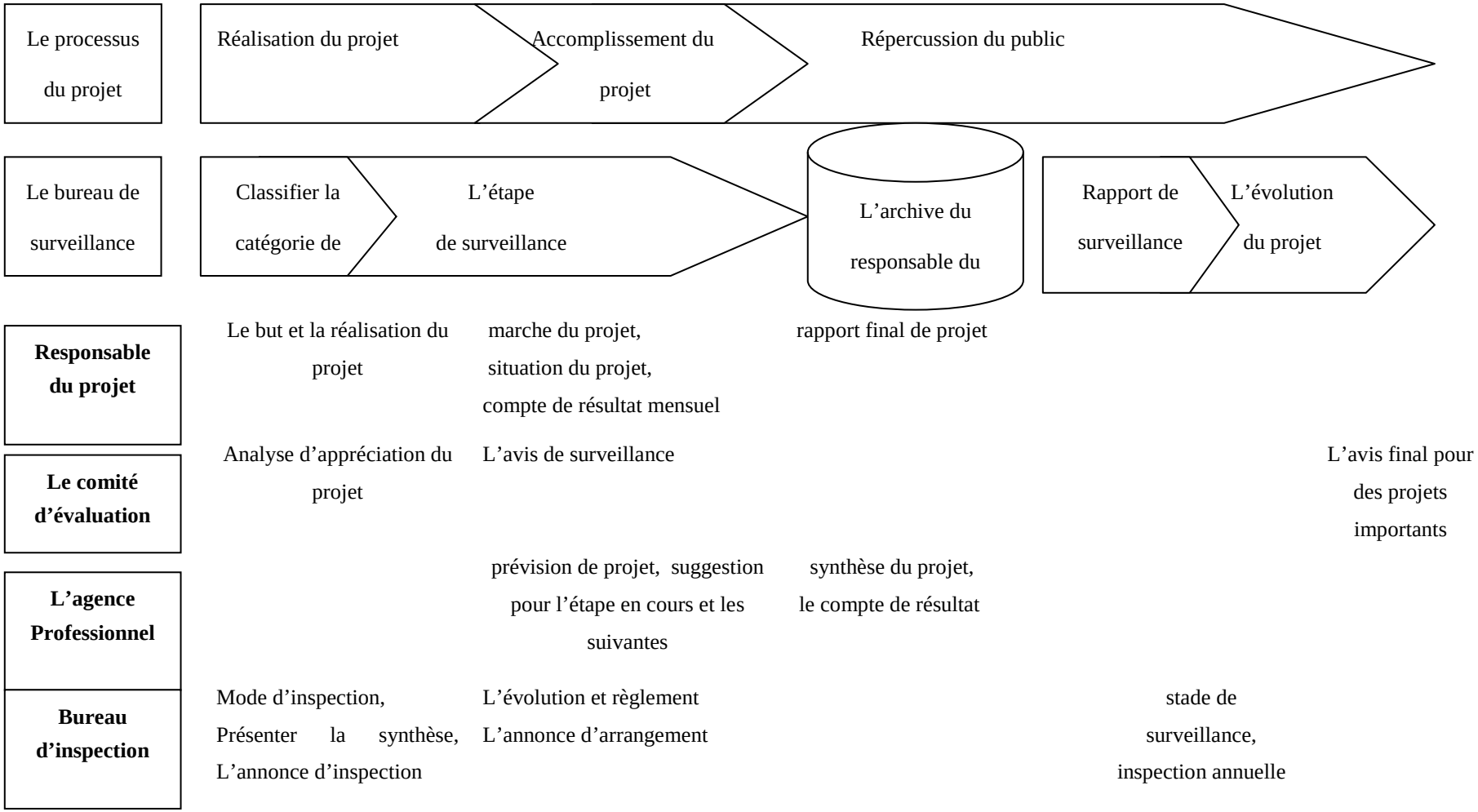


Figure 31 Les rapports de chaque partie

Enfin, signalons la Fondation Culturelle de l'Opéra de Shanghai qui aide au fonctionnement de l'institution. Elle a subventionné des projets importants proposés par les différentes sections du CAOS. Les règles imposées par cette fondation sont principalement :

1) la présentation des réalisations dans la salle de l'Opéra de Shanghai,

2) la demande de subvention est déposée par l'administration de l'Opéra de Shanghai. Chaque année, une subvention de 10 millions yuans est attribuée à l'Opéra de Shanghai par ce bureau.

Le but de cette fondation est d'aider la création contemporaine, et de soutenir la communication culturelle internationale du CAOS.

Sa mission est de consacrer les fonds pour subventionner :

-les orchestres subordonnés à l'Opéra de Shanghai, créer un nouveau répertoire.

-les grands artistes qui travaillent dans cette troupe, pour améliorer leur expérience et leur technique.

-des grands festivals, notamment en relation avec des sujets politiques.

-les échanges culturels.

-développer la communication et établir des coopérations de financement entre l'Opéra de Shanghai et l'étranger.

Ses fonds proviennent d'une subvention du gouvernement et du mécénat. Chaque année, une subvention de 10 millions de RMB est versée sur le compte de l'Opéra de Shanghai. Les entreprises du mécénat remboursent 10 % des impôts annuels, la dotation individuelle rembourse 30% des impôts personnalisés.

Son rôle se définit comme suit :

-encourager la modernisation. En subventionnant des projets culturels, et en basant sa mission sur un fonctionnement international, elle sera un exemple pour toutes les fondations chinoises.

-centraliser le mécénat individuel. Par un fonctionnement équitable et une bonne communication, elle centralisera les aides individuelles et réalisera le rêve des commanditaires.

-encourager la création. Par une aide aux créations et aux artistes professionnels, elle élèvera le niveau des spectacles chinois.

-développer la communication culturelle entre chaque région et l'étranger. En particulier, établir un grand réseau culturel autour de Shanghai. (Ce réseau englobe 3 provinces et 15 grandes villes, sur une distance de 300KM.)

Le contrôle de la subvention du FCOS sur un projet fonctionne selon le même processus de surveillance que celui du CAOS

Enfin, l'Agence comptable de **la fondation culturelle de l'Opéra de Shanghai** est contrôlée par le conseil d'administration du **SHCDF** dont l'agence comptable est elle-même contrôlée par le **DCCS,** puis par la **Mairie de Shanghai**. Tous les ans, en décembre, le SHCDF doit proposer un rapport annuel au DCCS qui le transmet à la Mairie de Shanghai.

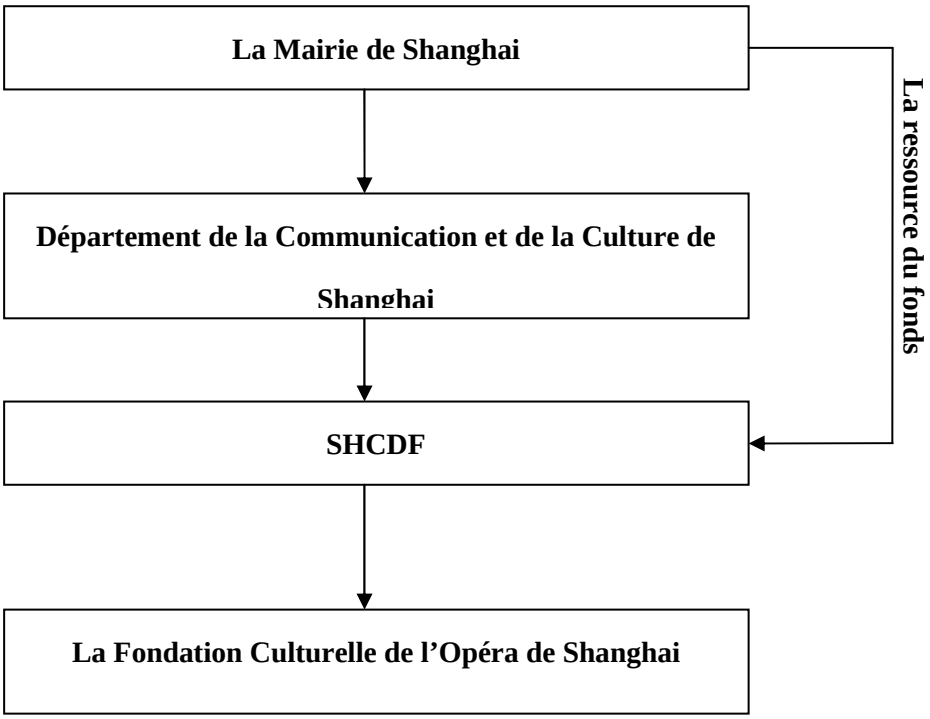


Figure 32 La tutelle de SHCDF et FCOS

Enfin, citons un type de subvention spéciale : **le prêt bancaire**. Pour quelques projets internationaux, le CAOS fonctionne comme une entreprise commerciale. Cette formule d'emprunt permet de souscrire des sommes importantes, nécessaires au financement de grands projets. Ce prêt est garanti par cautionnement, le SHCDF est chargé d'assurer cet engagement.

Le règlement pour « *demander un garant du prêt de la banque* » note : *un projet qui sert le développement culturel de la ville Shanghai peut demander l'aide du SHCDF pour obtenir un crédit bancaire. Suivant la catégorie de la demande, le SHCDF offre trois types de garantie. Au minimum, le SHCDF se charge du cautionnement auprès de la banque, mais pour les intérêts le SHCDF peut se charger de 0 %, 25 %, 50 % , 75 % ou de 100 % des intérêts bancaires.* Par exemple en 2006, quand le *Roi lion* a été présenté en Chine, le CAOS a demandé 60 millions yuans de crédit à la banque de Chine, et le SHCDF a remboursé tous les intérêts de ce prêt.

Nous avons bien étudié les statuts de la fondation (SHCDF) qui incluent les régimes financiers des orchestres et des sites du CAOS. Chaque année, le SHCDF a subventionné les orchestres après avoir recueilli l'avis de la Mairie de Shanghai, il a aussi subventionné le CAOS par le FCOS.

Cependant le régime financier du CAOS ne concerne pas uniquement le SHCDF. J'ai souligné précédemment que les orchestres et les sites du CAOS disposent chacun de leurs bureaux financiers situés dans différents locaux à Shanghai. Ils travaillent pour leurs orchestres, même si ceux-ci présentent des performances dans d'autres théâtres. De temps en temps, ils se réunissent pour négocier l'organisation financière d'un projet.

Quant aux subventions du FCOS, les orchestres du CAOS n'ont pas eu le droit d'en demander. D'après les déclarations de nombreux salariés, le DCCS a considéré la situation des compagnies—ses répétitions de l'année précédente, la charge de la mission culturelle de la ville, etc. et a finalement décidé du montant de la subvention aux orchestres. Par contre, chaque année les orchestres rédigent un rapport sur leur situation financière à la Mairie de Shanghai. Normalement ce type de dotation prend en charge la masse salariale des artistes des orchestres. « le **SHCDF** », se charge uniquement des projets proposés par les orchestres, par exemple une nouvelle création musicale, des formations pédagogiques pour éduquer le public, ou assurer la gratuité des représentations dans une région. En dehors des subventions officielles, ou des projets gouvernementaux, l'opéra de Shanghai ne déclare pas ses dépenses et recettes à la Mairie. Les compagnies du CAOS gardent les comptes secrets. Chaque année, le contrôleur du Département de la Régie examine leurs comptes, pour les taxes. Les délégués syndicaux du CAOS étudient une fois par an le rapport financier annuel du CAOS pour contrôler le budget et la gestion de l'établissement.

Dans ce chapitre, je vais donner quelques chiffres concernant l'Opéra de Shanghai et le CAOS, mais je confirme que les comptes de l'Opéra de Shanghai sont secrets. A l'exception des projets liés à la mission culturelle de la ville, l'Opéra de

Shanghai a obtenu la subvention du SHCDF, il est placé sous le contrôle financier du SHCDF. En principe, l'Opéra de Shanghai fonctionne comme une entreprise commerciale : on ne sait pas ce qui reste dans les comptes de l'Opéra. Le but des négociations est de diminuer les dépenses et d'augmenter les recettes. Il n'y a pas de contrôleur du DCCS ou de la Mairie à l'Opéra ; l'Opéra fonctionne par lui-même, et se contrôle lui-même ; le directeur de l'Opéra est comme un « dictateur » régnant sur l'institution. Quand j'ai demandé à M. Fang Shizhong la réserve comptable de l'Opéra, il m'a répondu par un chiffre peu précis : environ 200 millions yuans, avec une augmentation de 10% par an.

Quelle est la spécificité de l'opéra de Shanghai ? Rappelons le statut particulier des orchestres du **CAOS**, et le placement sous secret des comptes de l'Opéra de Shanghai. Le nombreux de salariés de l'opéra de Shanghai est de 270. 10 permanents sont nommés par le Département de la Communication ou la Mairie de Shanghai. De plus les salaries payés par le Mairie, ne sont pas comptés dans le budget de l'opéra. Il s'agit du président de l'opéra, des quatre directeurs de l'administration, et de quelques responsables importants. Les autres personnels sont engagés sur des places disponibles, et négocient leur salaire avec le bureau de ressources humaines. Les musiciens d'orchestre de CAOS, sont sur un budget subventionné. Les salaires sont déclarés au Département de la Communication et de la Culture de Shanghai, et sont subventionnés. Le site de l'Opéra de Shanghai doit respecter la loi sur les impôts comme toutes les entreprises commerciales et accueillir une fois par an le groupe d'inspecteurs du Département de la Régie.

Qui gère le budget de l'opéra ? L'opéra de Shanghai est géré comme un établissement public, même si son budget ne relève pas du public, ni de la Mairie, pourtant aucune personne ne peut démissionner de l'opéra. L'argent provient du public, c'est-à-dire du peuple chinois. Après l'inspection annuelle du Département de la Régie, le compte de gestion de l'opéra est enregistré comme document officiel. La stratégie de développement de l'opéra est secrète pour le moment et il est impossible de savoir si le

coût d'un projet est raisonnable ou non. Evidemment le contrôle du Département de la Régie a empêché l'hémorragie de la fortune publique. On peut cependant espérer qu'un jour l'opéra de Shanghai ait une responsabilité financière comparable à l'Opéra national de Paris et que les comptes de l'opéra ne soient plus secrets.

Quant aux subventions du **FCOS**, le site de l'Opéra de Shanghai a demandé des crédits au titre du financement de la mission de service publique. Ces crédits sont destinés à réaliser des projets ou à établir des contrats avec les compagnies du CAOS. Normalement, la subvention pour un projet ne peut pas être versée au budget général. L'Opéra de Shanghai a autofinancé 10% de son budget, 50% viennent de la FCOS, le reste provient d'autres sources. L'Opéra de Shanghai n'a déclaré que les comptes de résultat des projets, rien d'autre. Seul un compte de dépenses est présenté par la FCOS au Département de la Communication ou Maire.

Quelle est la situation de l'Opéra national de Paris ? Le décret 1994 et la modification de 2007 ont défini le régime financier de ce grand établissement. Par rapport à la Chine, la France est plus précise sur le statut de l'établissement public. Il reçoit des financements pour maintenir sa politique culturelle. Après la présentation du COAS, examinions ce cas comme une référence de gestion d'une institution publique.

1.2 Le statut financier de l'ONP

L'Opéra national de Paris est un établissement public. Comme tout établissement public culturel français, il est soumis à une double tutelle de droit : Le ministère de la culture et de la communication pour la tutelle sectorielle, assurée par la direction de l'administration générale d'une part et la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles d'autre part. Le ministère de l'économie assure le financement de son budget. Dans ce sens, l'ONP et le CAOS sont deux institutions comparables.

Par le décret de 1994, le statut financier de l'Opéra national de Paris a été fixé. L'Opéra national de Paris est soumis au contrôle économique et financier de l'État. Chaque année, le ministère de l'économie prépare un budget qui doit tenir compte de la balance de recettes et de dépenses de l'ONP pour l'année (du 1er janvier au 31 décembre). Il y a un contrôleur d'État, placé sous l'autorité du ministre chargé de l'économie, qui assure le contrôle de l'Opéra. Le contrôle et le budget de l'ONP tiennent compte de la mission de service public de l'Opéra. En revanche, la subvention du CAOS est conditionnée à des projets. Si le CAOS était en France, il serait considéré comme un établissement privé. Cependant avec la réforme culturelle chinoise, le CAOS est une vraie institution lyrique publique en Chine.

Un agent comptable, nommé conjointement par le ministre chargé de la Culture, et le ministre des finances, est affecté à l'administration de l'Opéra national de Paris.

Un comité financier est composé :

-du directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles

-du directeur de l'administration générale du ministère chargé de la culture ou de leurs représentants,

-du directeur du budget du ministère chargé du budget ou de son représentant,

-d'un membre du corps du contrôle général économique et financier,

-du président du conseil d'administration,

-du directeur de l'établissement.

Cet agent comptable organise au moins deux réunions par an. Les chefs de service de l'Opéra peuvent y participer, à la demande du président du conseil d'administration ou du directeur.

L'agent comptable examine les états financiers retraçant les recettes et les dépenses qui lui sont présentées par le directeur. Celui-ci lui fournit les informations relatives à la gestion courante de l'établissement.

Le comité financier présente, le cas échéant, ses observations au président du conseil d'administration, afin qu'il les soumette au conseil d'administration.

Par la modification du décret en janvier 2007 par le président de la République, les ressources et les dépenses de l'Opéra ont été définies.

Les ressources de l'établissement comprennent :

-les recettes des spectacles et des tournées ;

-les recettes des productions audiovisuelles et des ventes d'articles fabriqués par l'établissement ou sous sa responsabilité ;

-le produit de la location des salles et des matériels ;

-le produit de l'exploitation des biens dont il est propriétaire ou qui lui ont été remis en dotation ;

-le produit de la concession à des tiers des services liés à l'exploitation des salles de spectacles ;

-les dons, legs et fonds de concours de toute nature ;

-le revenu des placements et des participations ;

-le produit de la vente des matériels déclassés ;

-les subventions de fonctionnement et d'équipement versées par l'État ;

-les subventions des collectivités locales ou établissements publics ;

-les produits du mécénat et des partenariats ;

-toute autre ressource dont il pourrait légalement disposer.

Les charges de l'établissement comprennent :

-les frais de personnel.

-les frais de fonctionnement.

-les frais de mise en scène, de confection et d'entretien des décors, costumes et accessoires.

-les dépenses d'acquisition de biens mobiliers et immobiliers.

-les dépenses d'entretien des locaux dans les conditions fixées par les textes de remise en dotation et les dépenses d'entretien des matériels.

-toute autre dépense nécessaire à l'accomplissement de ses missions.

Pourtant, avant le décret du 5 février 1994, le statut financier de l'Opéra national de Paris a connu une période de troubles. L'Opéra national de Paris a eu de nombreux contrôles financiers. Dans ce contexte confus, le contrôleur d'État ne connaissait qu'une sorte de dépenses : les contrats de personnel dont le montant était supérieurs à 50.000 euros.

Il avait plutôt un rôle d'expertise, d'audit et d'analyse des comptes. M. Hugues Gall, le bras droit de l'ancien directeur de l'Opéra national de Paris Rolf Liebermann connaissait bien l'Opéra au début des années 1990. Dans cette situation exceptionnelle de crise, il fallait une solution exceptionnelle : il a proposé la remise à plat du suivi budgétaire et comptable de l'établissement par ses tutelles, et a présenté un rapport de « *réflexion et de propositions sur l'Opéra national de Paris* » au ministère de la culture et de la francophonie. Ce rapport a été approuvé par le gouvernement en 1993.

Une remise à plat du suivi budgétaire et comptable de l'établissement par les tutelles, et un retour à l'orthodoxie du contrôle d'État

> *La situation financière catastrophique de l'Opéra national de Paris se conjugue paradoxalement avec des contrôles financiers particulièrement* nombreux*, fruits de l'arrêté du 26 mars 1991 qui, revenant sur le principe posé par les décrets statutaires depuis 1978, substitue pour l'essentiel des dépenses un contrôle financier* a priori *au contrôle d'État* a posteriori.
>
> *Ce paradoxe n'est qu'apparent. En effet, l'existence d'un contrôle* a priori *très strict concourt, à plusieurs titres,* à accroître les difficultés de gestion de l'établissement**.** *Elle* déresponsabilise *les services de l'Opéra, et fait obstacle à la mise en place d'outils de*

gestion susceptibles de fournir à la tutelle des repères permettant d'alimenter le dialogue budgétaire et de fonder sur des bases rationnelles le contrôle de l'établissement.

En l'absence de telles données, le contrôle a priori *induit une dramatisation de toutes décisions financières sous une contrainte de court terme, et entraîne le recours fréquent à des arbitrages politiques qui ont pesé d'un poids important dans la dérive budgétaire de l'établissement.*

Les relations avec la tutelle ne peuvent reposer que sur la mise en place d'un suivi de gestion, reposant sur des données intelligibles pour tous, qui passe par la réorganisation du contrôle de gestion à l'intérieur *de l'établissement et par la mise en place d'un* règlement financier *qui fait défaut aujourd'hui.*

En revanche, un redressement énergique de la situation de l'établissement est incompatible avec le maintien d'un contrôle a priori *sur ses dépenses, dont aucun professionnel compétent ne s'accommodera, et ce d'autant moins qu'il s'ajouterait, en l'espèce, au contrôle exercé sur la dépense par le comptable public. Comme l'a relevé la Cour des Comptes dans son dernier rapport sur l'Opéra, un tel contrôle constitue une* anomalie préjudiciable *à la gestion d'un établissement public à caractère industriel et commercial.*

Il est donc indispensable d'en revenir, sur tous ces points, à l'orthodoxie *des établissements publics industriels et commerciaux, telle qu'elle découle notamment du décret de 1962 sur la comptabilité publique.*

L'établissement de relations de confiance avec la tutelle doit toutefois s'ancrer dans un dialogue de gestion affranchi des limites qu'imposent le cadre solennel du conseil d'administration et l'étendue des compétences que celui-ci est appelé à exercer en un temps limité. Aussi le projet de statut annexé au présent rapport prévoit-il l'institution d'un comité financier regroupant les principaux interlocuteurs de la tutelle et de l'établissement. Il se réunirait tous les deux mois, et enrichirait le suivi de gestion sans lequel le contrôle d'État perd beaucoup de sa substance, et les relations de l'État et de l'établissement public une part de leur sérénité.[127]

---

[127] Source : extrait du rapport de réflexion et de propositions sur l'Opéra national de Paris présenté au ministre de la culture et de la francophonie par M. Hugues Gall

Grâce à ce rapport, le statut de l'ONP a été simplifié, le projet artistique a été renforcé, la subvention de l'État a été fixée. Il a été prévu que la subvention de l'ONP aurait une augmentation annuelle régulière de l'ordre de 3%, correspondant à l'augmentation mécanique de la masse salariale permanente de l'établissement public.

Aujourd'hui, l'ONP représente 20 % des crédits du spectacle vivant en France et la moitié du budget de la musique.

1.3 Conclusion la modernisation du régime financier du CAOS

Par l'étude des régimes financiers différents de deux grands institutions lyriques, je pense que la modernisation du statut financier du CAOS est obligatoire et urgente. Même si l'évolution de l'administration tient une part très importante dans le développement culturel de la Chine, je crois que le budget est le sujet le plus important.

Pour le CAOS, il faut d'abord simplifier la tutelle financière de l'établissement. A mon avis, trois points sont essentiels.

D'abord, la tutelle financière des orchestres et des sites doit revenir à l'administration du CAOS. Aujourd'hui le DCCS a pris la tutelle financière de l'ensemble de l'établissement. Ensuite, les subventions attribuées par le SHCDF ne doivent pas être séparées entre l'opéra de Shanghai et les orchestres. Toutes les aides pourront s'inscrire au compte du FCOS, et être distribués par l'administration du CAOS pour une utilisation optimale de la subvention. Quant à la surveillance de l'utilisation des ressources, le CAOS doit proposer une méthode d'utilisation de la subvention au DCCS. Ce n'est pas de la responsabilité de chaque orchestre. Dernier point, les bureaux des recettes des orchestres

et sites doivent appliquer les décisions du CAOS. Ils peuvent fonctionner en autonomie, mais les comptes de résultat doivent être versés à l'agence comptable du CAOS.

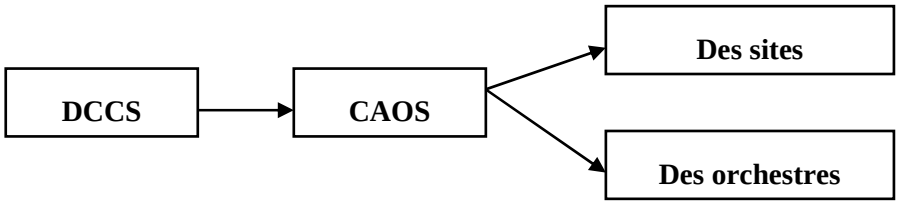


Figure 33 Simplifier la tutelle financière du CAOS

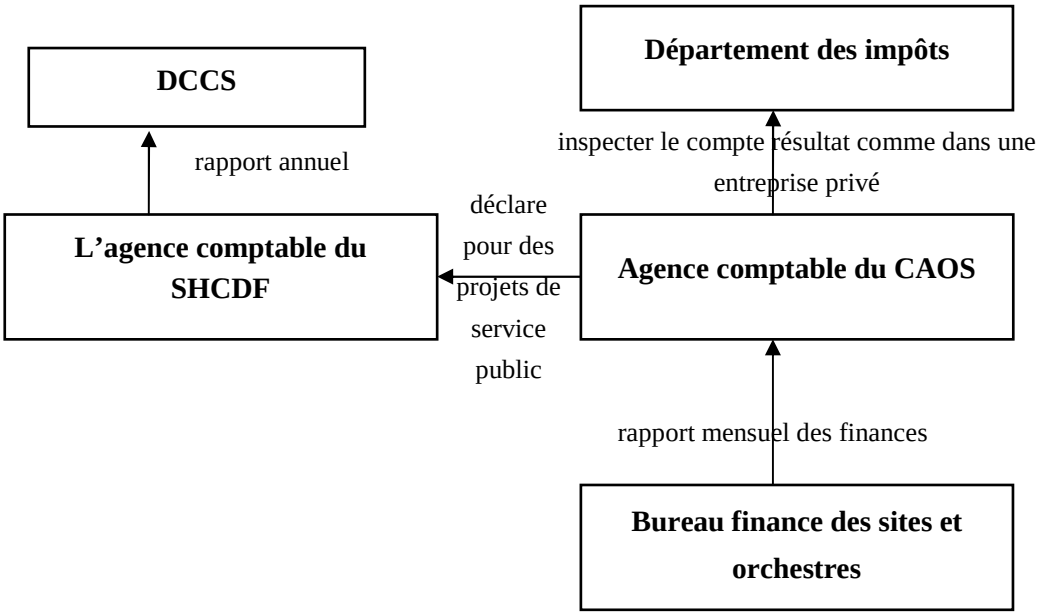


Figure 34 Imaginer le contrôle financier au CAOS

2. La recette

2.1 La subvention de l'État

Une subvention est une aide financière de l'opéra[128], cependant, une fondation officielle exerce cette fonction : le SHCDF. La mairie de Shanghai refuse officiellement toute attribution de subvention à l'Opéra.

Les fonds de La Fondation du Développement Culturel de Shanghai (SHCDF)

Pour subventionner le CAOS, les fonds de la fondation du Développement Culturel de Shanghai proviennent de deux sources. La Fondation de la Culture de l'Opéra de Shanghai a donné 10 millions de yuans à l'Opéra pour financer un projet de création.

Le gouvernement verse des subventions à chaque secteur du CAOS :

-pour aider les jeunes artistes du CAOS à améliorer leurs compétences artistiques ;

-pour encourager les compagnies publiques : une subvention de 1 million RMB,

-pour que des représentations gratuites puissent être proposées par les compagnies ayant une mission de service public ;

-et pour que quelques représentations soient données en province.

La fondation subventionne aussi des orchestres pour encourager le jeune public, en particulier les étudiants, la fondation a donné des fonds pour subvenir aux dépenses des compagnies.

---

[128] C'est-à-dire une somme d'argent, qui est allouée par une institution publique ou territoriale à une personne ou une organisation privée ou publique dans le cadre d'un projet. Les bénéficiaires des subventions peuvent être des associations à but non lucratif ou autre, des entreprises de droit privé ou de droit public, des exploitations agricoles ou encore des lieux de spectacles comme les théâtres et les cinémas indépendants, des collectivités locales, etc. Ici, la subvention est donnée par l'État, pour aider le fonctionnement de l'Opéra qui assure des missions de service public.

Chaque année, la subvention de la fondation pour le CAOS se chiffre entre 25 et 30 millions de RMB ; alors que la dépense annuelle de l'opéra est d'environ 100 millions de RMB. Ce qui veut dire que la Mairie de Shanghai subventionne 25 à 30% du budget annuel du CAOS.

100 millions de RMB représentent environ 10 millions d'Euros. Si on compare les comptes de l'Opéra de Shanghai et ceux de l'Opéra national de Paris, le budget de l'Opéra de Shanghai est le dixième de celui de l'Opéra national de Paris. La raison est la fluctuation du change entre le RMB et l'Euro. On ne peut pas prévoir le futur taux de change de la devise ; on doit penser qu'un RMB est égal à un Euro. En Chine, le salaire le plus bas est d'environ 1000 RMB, en France, de 1000 Euros environ ; le loyer d'un studio est environ 800 RMB au centre ville de Shanghai, et de 800 euros à Paris. Le Yuan et l'Euro sont équivalents dans ces deux villes.

Dans le tableau ci-dessous, on calcule le budget total du CAOS en 2007 de 28 559 488 yuans (3 millions euros) subventionné par le SHCDF.

L'analyse du montant des différentes subventions attribuées aux institutions culturelles chinoises renseigne sur les choix politiques des collectivités et de l'État envers le service public et leurs préférences face à l'expression artistique.

L'OSS, le BS, l'OS ont obtenu à peu près le même montant en subvention du gouvernement. Au sein du CAOS, la Mairie de Shanghai donne la priorité à la diffusion des œuvres symphoniques et des ballets. Quant à l'opéra de Shanghai, en tant que site le plus conséquent, la Mairie lui a attribué une subvention de fonctionnement pour le bâtiment.

Pourquoi cette préférence pour les œuvres symphoniques et le ballet ? Parce que depuis des années ils font l'objet d'une promotion constante de la part de la Chine. De plus, le

public apprécie cette expression artistique, plus visible, plus accessible que le théâtre occidental et l'opéra.

Au cours de l'époque Mao, le ballet a été choisi pour présenter les répertoires chinois. Après la révolution culturelle, de moins en moins d'artistes ont opté pour le ballet. Afin d'encourager le développement de cette expression et attirer les artistes, le gouvernement en assure le financement. Quant à la musique symphonique qui symbolise la musique occidentale favorisée par le gouvernement chinois, elle bénéficie de l'intérêt du public chinois, à partir des années 1990.

Enfin, la volonté de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur est marquée par l'attribution d'une subvention à l'Académie de l'opéra de Shanghai.

L'opéra est un art difficile sans large public, il exige la capacité d'accéder au plus haut niveau tant pour le texte que pour la musique. La difficulté est renforcée quand les textes sont en langue étrangère.

Afin d'élever le niveau de compréhension du jeune public et sa capacité d'appréciation des œuvres écrites, parole et musique, le gouvernement apporte son aide à l'opéra par l'attribution d'une somme de 10 millions de yuans au FCOS, à l'opéra de Shanghai, avec l'accord officiel du SHCDF.

(Mille yuans)

Type de subvention	**L'OSS[129]**	**L'BS[130]**	**L'OTMCS[131]**	**L'AOS[132]**	**OS[133]**	**SDM[134]**
subvention du gouvernement	2888	2852.4	2240	2350	2814	1050
aider des jeunes artistes	0	109	0	0	62	0
encourager les compagnies publiques	1100	900	900	900	0	0
démocratiser l'accès à l'école supérieure	36.475	31.05	42.9875	204.775	0	0
encourager les étoiles de Shanghai	0	2	1	2	0	0
aider la diffusion de l'art à la campagne	20.6	8.2	0	0	0	0
FCOS	0	0	0	0	10000	0
TOTAL	**4045.075**	**3920.65**	**3192.988**	**3474.775**	**12876**	**1050**

Tableau 7 Budget annuel de la Fondation du développement Culturel de Shanghai pour le CAOS en 2007(Mille YUAN)

[129] L'Orchestre Symphonique de Shanghai
[130] Le Ballet de Shanghai
[131] L'Orchestre Traditionnel de Musique Chinoise de Shanghai
[132] L'Académie d'opéra de Shanghai
[133] L'Opéra de Shanghai
[134] La Salle de Musique de Shanghai

Dans un entretien, la directrice Management du CAOS, Madame Zhang Xiaoding, m'a parlé des conflits liés à l'utilisation des différents types de subvention qui existent au CAOS. Par exemple, pour la subvention « démocratiser l'accès à l'école supérieure », les orchestres et les sites ont réagi en donnant leur propre avis—pourquoi payons nous les frais ? Le gouvernement a donné des subventions au CAOS, mais la gestion financière de chaque partie est restée indépendante aussi des conflits apparaissent de temps en temps. Pour résoudre ces différends, les sites et les orchestres se sont rapprochés. Pour une présentation, l'orchestre demande 100 mille yuans au site, les frais de la salle de l'opéra de Shanghai s'élèvent à 80 milles yuans. Afin d'assurer l'entrée des étudiants dans la salle, les deux parties ont baissé leur tarif de 50%. Alors, chaque étudiant a obtenu une baisse du 20-50 yuans (environ 2-5 euros).Cependant pour résoudre ces problèmes définitivement, je pense qu'une réforme financière du CAOS est indispensable. D'ailleurs, bien que le mode de financement du CAOS reste en avance sur son temps, cette situation s'est avérée néfaste surtout pour le développement des orchestres, mais aussi pour le développement d'une grande institution lyrique. A mon avis, excepté les projets commerciaux, l'agence de l'établissement doit mobiliser toutes les ressources gouvernementales afin de faciliter le montage du budget, et éviter les conflits financiers entre les composantes du CAOS.

Regardons la subvention de la France pour l'ONP. La subvention de l'état versée à l'ONP devait couvrir la masse salariale. Dans cette situation particulière, le contrôleur d'État ne connaissait qu'une sorte de dépenses : les contrats de personnel dont le montant était supérieurs à 50.000 euros. Il exerce plutôt un rôle d'expertise, d'audit et d'analyse des comptes. Par contre, les salaires des CDI du CAOS sont payés par le gouvernement chinois, mais ils représentent seulement 10% du budget.

Etudions le tableau d'**Evolution du résultat financier de l'ONP** couvrant les années de 2003 à 2007 (page suivante). Dans ce tableau, notons que : la subvention d'état en 2003 est 91,73 millions euros ; la même année, la dépense de la masse salariale est de 89,44 millions ; en 2004, le chiffre a augmenté à 94,29M et 90,69M ; en 2005, 96,99M et 92,85M ; en 2006, le rythme de croissance s'est atténué : 97,42M et 93,86M ; pour le compte de 2007, l'état a subventionné 99,33M et la masse salariale est de 96,89M. La subvention d'état a obéi aux conditions posées par Hugues Gall pour accepter la direction de l'opéra en 2003 ; elle est régulièrement augmentée de 3% annuellement. En Chine, il

n'est pas question d'augmenter la subvention, les dépenses de l'année et des projets. Chaque année, 1 million yuans sont versés au compte de l'Opéra de Shanghai pour assurer son fonctionnement.

En étudiant le chiffre du Ministère de l'économie et des Finances, la subvention pour charges de service public accordée à l'ONP s'élève à 109,4 millions d'euros en autorisations d'engagement en 2007, dont 8,9 millions d'euros de crédits d'investissement. La subvention de l'État représente donc 61,5 % du budget de l'établissement public culturel. En 2007 le budget total de l'ONP est de 175,36 millions d'euros. La subvention finale versée à l'ONP est 99,3 millions euros, dont 57% relèvent de la masse salariale.

(en millions d'euros ht)	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
RECETTES					
Subvention de l'Etat	91,73	94,29	96,99	97,42	99,33
Spectacles	38,45	41,22	44,39	45,34	48,20
Mécénat - Partenariat	3,80	3,41	4,95	5,76	6,55
Recettes commerciales	12,44	10,25	13,27	12,35	12,74
Autres recettes	5,70	15,02	6,23	9,99	12,34
total	*152,12*	*164,19*	*165,83*	*170,87*	*179,16*

Tableau 8 Evolution du résultat financier[135]

L'utilisation des subventions du gouvernement des deux opéras est très différente : la subvention de l'Opéra national de Paris est destinée à assurer la masse salariale sans les cachets des artistes, et la subvention de l'opéra de Shanghai est destinée à aider des projets spéciaux et à payer les cachets des artistes des compagnies.

2.2 Mécénat de l'entreprise et participation individuelle

Mécénat, pour chaque établissement ou entreprise culturelle, c'est une solution possible pour équilibrer un budget insuffisant mais c'est aussi un problème pour

[135] Source : le site l'Opéra national de Paris, www.operadeparis.fr/Tout-Savoir/Opera-en-chiffres

l'entreprise culturelle qui en bénéficie. Qu'est-ce que le mécénat ? Evidemment, dans tous les dictionnaires, on peut trouver la définition[136]. Cependant, comment rechercher un mécénat ? Pourquoi l'entreprise peut-elle devenir mécène ? Il faut regarder la situation de quelques pays, analyser les stratégies de recherche de mécénat par chacun. Sur le site web officiel de l'ONP, nous pouvons trouver la démarche pour attirer un mécène, et repérer l'AROP, association spécialisée dans la recherche de dotations individuelles à l'Opéra national de Paris. Néanmoins, lorsqu'on voit le compte de résultat de l'ONP, nous sommes déçus. La recette du mécénat de l'ONP couvre 3% de la recette totale, même si elle augmente un peu chaque année. Cependant, pour une institution lyrique de même niveau au États-Unis, le mécénat d'entreprise représente 25-30% environ du budget total.

Pour tout établissement culturel en Chine, le mécénat d'entreprise, ou la dotation individuelle, est une nouvelle source de financement, car l'entreprise chinoise n'a pas l'habitude de soutenir et d'aider un projet culturel. Bien sûr, à mon avis, l'entreprise européenne n'est guère généreuse pour la culture. Par ailleurs, la dotation individuelle chinoise se développe sans attirer l'attention du public. Le peuple chinois n'a pas l'idée de laisser son héritage pour aider la culture, mais il a l'habitude d'aider l'éducation à la compagne. Dans ce contexte peu favorable à l'aide de projet culturel, comment se situe le CAOS pour la recherche de mécénat ? Quels types de contreparties offrir à l'entreprise ? Lorsque j'ai travaillé pour le SHCDF, je n'ai trouvé aucun article même confidentiel traitant cette question. Aucune règle pour devenir mécène ; aucun texte pour clarifier les possibles contreparties. J'ai résumé les résultats d'une enquête approfondie auprès du bureau du marketing dans la présentation de quelques cas spécifiques à l'Opéra de Shanghai.

a) Que représente le mécénat dans le budget annuel de l'opéra de Shanghai ?

La recette du mécénat dans le budget annuel de l'opéra de Shanghai est très faible, car les conditions d'accès des membres de l'opéra sont très compliquées.

---

[136] Le mécénat désigne la promotion des arts et des lettres par des commandes ou des aides financières données par un mécène qui peut être une personne ou une organisation, comme une entreprise. Dans une acception plus large, il peut s'appliquer également à d'autres domaines que l'art : recherche, éducation, innovation, etc.

Quand j'ai discuté avec le responsable de la Fondation Culturelle de l'Opéra de Shanghai—son bureau est juste à côté du grand bureau que je partage avec mes collègues du SHCDF—il m'a dit, « l'*opéra de Shanghai n'est pas un bureau de recherche d'un mécénat permanent mais d'un mécénat tuteur de projets. Nous acceptons des mécénats, mais normalement nous ne les cherchons pas. Pourquoi ? L'Opéra de Shanghai, inauguré en 1998, est le seul opéra existant en Chine. Il n'y avait donc aucune ne concurrence ; tout le monde voulait passer une soirée magnifique à l'Opéra de Shanghai. L'Opéra fonctionne vraiment très bien, sans souci pour son budget ni pour ses recettes. On décidait du prix des places et le public l'acceptait. Si un spectateur estime que le prix des places est trop élevé, un autre va acheter cette place sans discuter. Pour nous, on espère que toutes les représentations qui seront données à l'Opéra de Shanghai auront un tel impact sur le public. On y arrive* ! » Ensuite, il a ajouté au sujet de la Fondation : « La Fondation de l'Opéra de Shanghai est le bureau qui peut accepter de l'aide, des legs, des dotations individuelles. Pour quelques grands projets particuliers, le bureau de marketing de l'Opéra de Shanghai aura le droit de chercher le mécénat d'entreprise. Le bureau de l'Opéra de Shanghai n'a pas le droit d'accepter le mécénat individuel afin d'éviter tout trafic. Pour le mécénat d'entreprise, c'est une personne qui s'en occupe au sien de l'administration de l'Opéra de Shanghai. » Grâce à la fondation, les mélomanes de l'Opéra de Shanghai peuvent apporter des aides à l'opéra, mais ils ne peuvent bénéficier de rien, à l'inverse de l'Opéra national de Paris, sauf d'une réduction d'impôt personnalisé de 30%(après un long processus administratif).

L'Opéra de Shanghai n'accepte pas directement des legs, des dotations individuelles ; il doit seulement chercher le mécénat d'entreprise quand un projet ne peut pas équilibrer ses dépenses et ses recettes. Mais avec une obligation : le projet doit rester commercial et ne pas être subventionné.

Les conditions d'accès au mécénat de l'Opéra de Shanghai

A l'inverse du mécénat individuel de la fondation culturelle de l'Opéra de Shanghai, le mécénat d'entreprise pour l'Opéra est démarché par le bureau du marketing du CAOS. Dans ce cas, le bureau du marketing du CAOS est essentiel comme bureau de recherche du mécénat d'entreprise. Quand le budget d'un projet est considérable, ou si la recette prévue ne peut pas équilibrer le coût du projet, le bureau du marketing entreprend

de chercher des subventions et l'aide du mécénat d'entreprise. Effectivement, des entreprises souhaitent trouver une occasion pour aider l'opéra de Shanghai et faire connaître leur entreprise afin de créer une culture d'établissement. Chaque cas est différent, par conséquent, l'Opéra demande un montant de dons adaptés aux besoins de chaque projet. La comptabilité de l'Opéra de Shanghai est un secret commercial : je n'ai pas pu en obtenir les chiffres. Cependant, le responsable du bureau de marketing m'a donné quelques sources des contreparties offertes par l'Opéra de Shanghai au mécénat entreprise.

Les contreparties offertes par l'Opéra de Shanghai sont différentes selon les cas :

-si l'entreprise verse une aide suffisante pour réaliser le projet, le logo de l'entreprise sera valorisé à titre d'exemple, dans la communication du projet. Et l'Opéra de Shanghai devra refuser tout autre prétendant au mécénat.

-si les mécènes sont plusieurs, la mention des partenaires figurera sur l'ensemble des supports d'information et de communications liés au spectacle ; une page de publicité sera placée dans le livret de la programmation de la saison et les fiches de programme, ou les autres publications concernées.

- une conférence de presse devra avoir lieu afin de présenter la relation entre les partenaires.

A la différence de celui de l'Opéra national de Paris, le mécénat de l'Opéra de Shanghai ne présente pas beaucoup d'intérêt pour les donneurs, sauf une réduction d'impôt de 10% pour l'entreprise ; le mécénat individuel représente seulement 30% du montant des dons (pour la France, il est de 60%).

En 2005, pour « Le Fantôme de l'Opéra », l'Opéra de Shanghai a obtenu une partie du budget d'une entreprise privée ; la contrepartie était de faire figurer son label pendant la diffusion et la représentation. L'Opéra de Shanghai a aussi collaboré avec des entreprises commerciales : l'entreprise s'engage à donner une partie du budget à l'Opéra, et en échange l'Opéra offre des représentations au personnel de l'entreprise, pendant les jours fériés.

Une autre forme de mécénat : l'emprunt bancaire

En France, il n'y a pas de possibilité d'emprunter de l'argent auprès des banques pour financer un projet de spectacle, car l'opéra est un établissement public et le Ministère de l'Economie et le Ministère de la Culture attribuent des sommes importantes à l'Opéra.

L'Opéra de Shanghai est aussi une institution publique, mais dès le premier spectacle musical présenté en Chine nécessitant un budget conséquent, l'Opéra de Shanghai a décidé qu'il devait fonctionner comme une entreprise commerciale ; sinon le projet ne pourrait pas voir le jour. Pour réunir les fonds d'un tel budget, l'Opéra a emprunté près de la moitié de la somme engagée à la banque. L'emprunt, ce n'est pas une aide, il faut le rembourser intégralement. En ce moment, la Fondation Culturelle de l'Opéra de Shanghai est garant : si le résultat final du projet est négatif, la Fondation Culturelle de l'Opéra de Shanghai devra combler le déficit, rembourser le prêt bancaire. En contrepartie, la banque, au titre de mécène du projet, bénéficie des avantages spécifiques offerts par l'Opéra de Shanghai, mais dans ce cas le remboursement se fait sans intérêt. Par exemple, pour « Le Roi Lion » en 2006, l'Opéra de Shanghai a demandé et obtenu 4 millions d'euros de prêt bancaire ; le budget total a été d'environ 6 millions d'euros, la recette, de 7 millions d'euros. La banque centrale de Chine n'a pas fait payer les intérêts du prêt, devenant ainsi un partenaire de ce projet. Après le remboursement de la banque, l'opéra de Shanghai a gagné 1 million d'euros grâce à cet événement.

Une forme de mécénat secret

Le budget de l'Opéra de Shanghai n'est pas divulgué au public. Un ami qui travaille auprès du directeur m'a rapporté qu'au sein de l'institution, il existe un groupe de comptables qui forment le lien entre l'établissement et les institutions culturelles, cherchant des mécénats secrets, des « subventions ».

Qui donne une aide? Des institutions publiques, ou des départements officiels. Leur statut d'institution publique ne les autorise pas à associer leur nom au projet. L'Opéra de Shanghai a proposé des places, des entrées aux soirées privées ou d'autres avantages, en échange de l'aide offerte par ces établissements. C'est le résultat du travail de marketing de l'opéra. Cela représente environ 6. 000. 000 d'euros. Ce type de ressource peut être déposé à la banque, ou être utilisé pour un projet important. Avec les intérêts, on pourra acheter des créances à terme émises par le gouvernement.

Parmi les membres du CAOS, seul le Ballet de Shanghai a un plan précis de recherche de mécénat d'entreprise et de dotations privées. L'orchestre symphonique de Shanghai planifie un projet de "99 yuans pour devenir mécène d'honneur". Les autres membres et la salle de musique ne recherchent pas le mécénat . Cependant, par l'exemple du ballet de Shanghai et de l'Orchestre Symphonique de Shanghai, nous pouvons savoir que ces établissements ont reconnu la valeur du mécénat.

Pour le CAOS, comment obtenir les ressources de mécénat, issues de l'entreprise ou à titre individuel? La situation actuelle de la Chine, montre que l'entreprise chinoise n'a pas l'habitude d'aider la culture. Par ailleurs, dans le décret de remboursement des impôts, le gouvernement ne donne pas la priorité à l'entreprise, sauf dans certaines régions. Il en résulte que l'entreprise néglige tout support à l'institution culturelle. Bien que ces dernières années certaines grandes entreprises préconisent d'établir une culture d'entreprise, et dans ce cadre, elles invitent des orchestres pour des concerts destinées à leur salariés. Une grande institution lyrique comme CAOS n'obtiendra pas facilement un mécénat durable et nous savons que le CAOS ne prend pas l'initiative de contacter les entreprises et ne dispose pas d'une équipe spécialisée dans la recherche de mécènes. Quant aux entreprises chinoises, elles sont réticentes à s'engager dans l'aide aux institutions culturelles.

M. Zhou Chengyu, responsable du bureau technique m'a raconté la situation du mécénat depuis l'ouverture. « Depuis les années d'ouverture de l'opéra de Shanghai, trouver de l'argent auprès des entreprises n'est pas une mission prioritaire. Car aucune concurrence n'existe dans tout la Chine. L'entreprise qui se propose comme mécène d'un projet cherche à associer son image au prestige de l'Opéra, ou veut exposer sa publicité à l'entrée de la salle. Après l'inauguration de Centre d'Art de l'Est de Shanghai et de l'Opéra National de Pékin, la position de monopole du CAOS est menacée. Les entreprises peuvent faire jouer la concurrence entre ces institutions culturelles pour promouvoir son image ou faire sa publicité. L'Opéra National de Pékin a proposé un partenariat annuel pour le mécénat d'entreprise. De plus certaines grandes entreprises ont budgété "une dépense d'aide au projet culturel", qu'il lui faut prévoir un an en avance. Donc, si le

CAOS continue avec ses méthodes anciennes de recherche de mécénat, la situation est perdue d'avance.

La modernisation, l'ouverture au marché sont incontournables ! Mais comment faire, et où sont les difficultés ? La responsable du bureau de marketing, Mme Wang Lai m'a expliqué ses soucis : « je considère que le mécénat introduit la confusion, il empêche l'évolution et le développement. Même si nous établissons un nouveau statut du mécénat, il faudra considérer le mécénat actuel et se poser la question : les nouvelles conditions conviendront-elles à nos mécènes actuels? Dans l'état présent, l'opéra de Shanghai doit élaborer un statut du mécénat qui ne compromette pas la situation et le prestige de l'Opéra.

Dans l'administration du CAOS, les personnels de bureau du marketing ne sont que 10 personnes. Ils doivent organiser la vente des billets pour des groupes spéciaux et communiquer avec l'agence de billetterie. Comme une des missions du bureau du marketing est de vendre des billets aux entreprises, cela lui donne une certaine facilité pour offrir des promotions ou une contrepartie au futur mécène. Pour cela, il est indispensable de créer une unité spécialisée.

Pourquoi faut-il rechercher le mécénat ? Quelle stratégie peut-être utilisée ? Il faut reprendre les résultats et les chiffres de Broadway pour mesurer l'intérêt des mécènes. On comprend alors à quel point l'entreprise peut jouer un rôle essentiel dans la réussite d'un spectacle.

A New York, Manhattan, 38 théâtres privés sont rassemblés à cet endroit. Et dans le quartier de Menhaden, il y a plus 400 théâtres et associations à but non lucratif. Les ressources du mécénat et des fondations financent ce type de théâtre. Pour ces théâtres et ces associations, la recette de la billetterie ne peut pas couvrir les frais de fonctionnement. Leur recette couvre entre 20%-60% des dépenses, le reste provient de fondations, d'entreprises et du gouvernement. Par exemple en 2007, pour le théâtre populaire de New York, le budget annuel est de 18 millions dollars ; la recette-billet est de 4 millions dollars, environ 22% ; le reste provient de fondations privées, et du mécénat d'entreprise ou individuel, au total on arrive à 12,55 millions dollars, environ 70% du budget.

Puisque la billetterie ne peut pas assurer le fonctionnement de l'établissement à but non lucratif, pourquoi les spectacles expérimentaux sont-ils toujours aussi recherchés ? A l'université de Columbia, le professeur Jean Jeffrey tire une conclusion tirée de ses recherches : lancer un dollar dans le domaine du spectacle, peut entraîner la création de valeurs additionnelles 4,3 fois plus importantes dans d'autres domaines. Il s'agit de l'emploi, du tourisme, de la restauration, de l'hôtellerie, etc. Le développement économique de New York est renforcé et la ville s'enrichit. C'est une des raisons qui incitent le gouvernement et les entreprises à accorder leur soutien financier à ces théâtres.

Le niveau	La réduction
Patrons' Circle: $1,200	$988
Golden Circle: $3,000	$2,536
Producers' Circle: $6,000	$5,252
Chairman's Circle: $12,000	$11,252
Artists' Circle: $20,000	$19,086
Maestro's Circle: $30,000	$29,086
Directors' Circle: $60,000	$57,852
Trustees' Circle: $120,000	$115,446
Laureates' Circle: $300,000	$292,658

Tableau 9 Remboursement d'impôts pour dotation au Centre d'art Kennedy

Compte tenu de cette «valeur additionnelle de 4,3fois», le gouvernement américain a publié un décret accordant une réduction d'impôts pour encourager les particuliers, les entreprises, les fondations, les organismes à verser des sommes qui soutiennent les institutions lyriques à but non lucratif. Par exemple, pour le Centre d'art Kennedy, chaque année c'est 37% du budget annuel qui proviennent de dotations individuelles ou d'entreprises. En 2003, il a reçu 4 270 000 dollars de dotations, couvrant 39% des dépenses annuelles. Les catégories de mécénat sont divisées en 9 classes pour l'entreprise, et 5 pour les particuliers[137]. Le centre valide directement la réduction d'impôts correspondant au montant de la dotation, le taux de remboursement est presque de 1 pour 1. Après le remboursement, les mécènes sont intéressés à mettre leur nom sur la

[137] Ils sont : Sustainer 60$, Contributor 120$, Donor 300$, Sponsor 600$, Patrons' Circle, 1 200$ pour les particuliers ; Patrons' Circle 1 200$, Golden Circle 3 000$, Producers' Circle 6 000$, Chairman's Circle 12 000$, Artists' Circle 20 000$, Maestro's Circle 30 000$, Directors' Circle 60 000$, Trustees' Circle 120 000$, Laureates' Circle 300 000$ pour les entreprises.

fiche du programme de la saison, à recevoir des invitations spéciales, surtout les mécènes particuliers.

Récemment, le 30 juillet 2009, le gouvernement chinois a publié « *les avis d'approfondissement de la réforme des établissements lyriques de la Chine* », dans l'article 15, il est clair qu'il sera publié des décrets réduisant les impôts pour encourager les entreprises et les particuliers à faire des dons aux troupes artistiques, pour mobiliser les forces sociales afin de soutenir la contribution positive des établissements lyriques au développement social. Après 6 ans de réforme (depuis 2003) et d'études, le gouvernement a découvert que l'industrie des spectacles pouvait contribuer au développement social, c'est un nouveau point fort de la politique culturelle de la Chine.

Cependant, **quel pourcentage de réduction est le plus adapté à la situation de la Chine ?** Dans l'exemple du Centre d'art Kennedy, la réduction américaine est presque cent pour cent. La figure au-dessous indique le montant de réduction des impôts aux Etats-Unis pour les donations individuelles.

Montant de dotation	75	150	350	500	1000	2000	3000	5000	10000	15000	25000
Réduction d'impôt	61	122	322	461	961	1761	2566	4356	9056	13865	23026
Après réduction	14	28	28	39	39	239	434	644	944	1135	1974

Tableau 10 Le montant de la réduction d'impôt pour les donations individuelles aux institutions culturelles aux Etats-Unis (en dollar)

Qu'en est-il de la France ? La loi du 1er août 2003 permet de développer le mécénat des entreprises en doublant l'avantage fiscal. Les versements des entreprises ouvrent droit dorénavant à une réduction d'impôt, au titre de l'impôt sur les sociétés, de 60 % du montant du don. Mais pour les particuliers ? La brochure de l'AROP[138,] nous

[138] L'Arop : Les amis de l'Opéra. L'AROP est une association à but non lucratif pour le Rayonnement de

apprend que le gouvernement français a publié des décrets instituant une déductibilité des dons des citoyens aux institutions culturelles françaises. Tout don effectué en faveur de l'AROP ouvre droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66% de son montant, dans la limite de 20% du revenu imposable. Si ce plafond est dépassé, l'excédent peut être reporté sur les cinq années suivant le versement.

Quelle proposition pour la Chine ?

A New York, la place la plus chère représente environ 12% du revenu moyen local, à Paris, c'est plus de 10% du SMIC[139]. En Chine, le billet le plus cher atteint 3000-4000 yuans sans comparaison avec l'estimation du revenu moyen[140]. Ce n'est pas normal. Etablir un décret de remboursement d'impôts, en vue d'encourager le développement culturel et d'attirer un public de plus en plus nombreux est une bonne décision. Si la Chine élabore un décret de réduction d'impôts, il n'est pas indispensable de l'appliquer à toute la Chine. Cette mesure peut être limitée à quelques grandes villes comme Shanghai, Pékin, etc. Et il est nécessaire d'attendre le bon moment, pour la rendre applicable sur tout le territoire. En effet, la ville de Shanghai a déjà commencé à établir des règles de détaxation pour l'Opéra de Shanghai. Par exemple un don au FOCS procure une réduction d'impôt de 10% aux entreprises mécènes. Mais le mécénat individuel représente 70% du montant des dons car avec l'idée de favoriser une politique culturelle désintéressée, la recherche de mécénat de l'Opéra de Shanghai ne s'est pas concentrée sur les entreprises.

A mon avis, l'aide au financement de prestations culturelles relève d'une action sociale. L'aide du gouvernement devrait surtout encourager la promotion d'idées nouvelles ou de nouveaux programmes. Nous ne pouvons pas compter sur la réduction d'impôts comme aux États-Unis, car les citoyens américains ont l'habitude d'aider les productions culturelles qui correspondent à leurs goûts.

Quel pourcentage choisir ? A mon avis, 80% de réduction d'impôts sur le montant de la dotation est plus adapté à la situation actuelle de la Chine. Pourquoi 80%, parce que

---

l'Opéra national de Paris.

[139] Le prix le plus élevé à l'ONP est de 183 euros.

[140] Dans une ville moyenne, le revenu moyen est d'environ 1500 yuans par mois.

cent pour cent de réduction priverait le gouvernement chinois de beaucoup de ressources fiscales, et l'édification de villages serait ralentie, car une grande partie des impôts servent à la construction de ponts, d'autoroute, etc.[141] Mais 60% comme la France, ce n'est pas une bonne solution pour la Chine. Pour donner l'habitude d'aider la culture, il faut une forte réduction, les entreprises ou les particuliers peuvent aider la culture mais à condition que cela ne leur coûte pas trop cher. Bien sûr, les institutions culturelles de la Chine peuvent offrir des avantages en plus de la réduction des impôts aux mécènes afin d'encourager ces donations. Mais c'est l'idée d'aider les projets culturels qui est la première chose qu'on doit promouvoir. C'est pourquoi je propose 80%.

Maintenant nous revenons à l'Opéra national de Paris et son organisation de recherche de mécénat d'entreprise et individuel. Même si je ne pense pas que sa recherche de mécénat soit une réussite et se concrétise par des chiffres satisfaisants, et pourtant comparé au CAOS, sa formule est plus performante.

b) exemple de l'Opéra national de Paris

Depuis 1990, quelques entreprises associent leur nom et leur image à des productions lyriques ou chorégraphiques moyennant une contribution minimale de 150.000 euros. Mais cela va au delà de la simple association du nom et de l'image de l'entreprise au titre de la production; l'Opéra national de Paris s'engage à offrir à l'entreprise mécène de nombreux avantages en termes de visibilité, d'opérations de relations publiques et d'accès aux représentations pour obtenir en contrepartie un soutien affecté à un spectacle d'opéra ou de ballet, ou à l'un de ses projets ou une de ses activités. De plus, l'entreprise est membre du « Cercle des entreprises mécènes de l'Opéra national de Paris » et bénéficie d'avantages privilégiés et exclusifs.

Les conditions d'accès au mécénat d'entreprise de l'ONP :

Premier condition, il s'agit un somme d'argent. Pour devenir membre du Cercle des entreprises mécènes de l'Opéra national de Paris, s'engager aux côtés de l'Opéra et

[141] Ce phénomène peut apparaître en Chine, car l'utilisation des impôts par le gouvernement n'est pas publique. Si le citoyen sait comment sont utilisés ses impôts comme c'est la cas avec les donations totalement déductibles, il choisira peut-être ce mode plus transparent.

contribuer au développement de son activité, il faut donner un montant minimum de 150.000 € d'aide financière annuelle à l'Opéra national de Paris. Au titre de la loi sur le mécénat du 1er août 2003, cela représente un coût de 60.000 € seulement après réduction d'impôt. Afin d'attirer le mécénat, l'Opéra présente d'abord le montant après réduction d'impôt. Cela montre que la contrepartie la plus attractive, c'est toujours la réduction des impôts. Pour la Chine, il faudrait publier les décrets de défiscalisation dès que possible.

La deuxième condition de l'ONP est que chaque entreprise doit choisir de soutenir , soit une nouvelle production d'opéra ou de ballet de la saison, soit d'autres activités ou projets de l'Opéra national de Paris.

-Il peut soutenir la politique de l'Opéra national de Paris en faveur des jeunes (achat de places de spectacles offertes à des jeunes et des étudiants de moins de 28 ans…) ;

-ou les tournées du Ballet et de l'Orchestre de l'Opéra en France et à l'étranger ;

-ou la politique de l'Opéra national de Paris en faveur de l'accueil des personnes à mobilité réduite, et des spectateurs souffrant de déficiences visuelles ou auditives ;

-ou le rayonnement de l'Ecole de Danse de l'Opéra national de Paris ;

-ou la promotion de l'Atelier Lyrique de l'Opéra ; ou la restauration d'éléments du patrimoine au Palais Garnier...

Maintenant, regardons ce qu'offre l'ONP à ses mécènes. En contrepartie de son aide financière l'Opéra national de Paris offre des avantages spécifiques à l'entreprise selon l'activité ou le projet soutenu.

A titre d'exemple, et dans le cas d'une aide affectée à une production d'opéra ou de ballet, les contreparties proposées sont :

-la mention de l'entreprise mécène sur l'ensemble des supports d'information et de communication liés au spectacle (journal de l'Opéra national de Paris, programmes, affiches, brochure de la saison, site Internet, encarts journaliers...) ;

-une insertion couleur dans les programmes de la production soutenue ;

-un accès privilégié aux représentations ;

-la possibilité de réserver d'importants contingents de places de première catégorie à prix public (à partir de 80 places) ;

-la mise à disposition d'espaces de réception pour l'organisation des opérations de relations publiques sur la production soutenue ;

-l'organisation d'une conférence de presse, à la demande de l'entreprise, pour annoncer et présenter son partenariat ;

-la possibilité d'organiser une ou plusieurs opérations de relations publiques dans les foyers des deux théâtres ;

-des visites privées des coulisses des deux théâtres ;

- l'entreprise peut négocier d'autres contreparties avec l'Opéra national de Paris.

Quelques uns des avantages d'une relation privilégiée avec l'Opéra national de Paris :

-participation à des rendez-vous trimestriels réservés aux membres du Cercle, en présence du Directeur de l'Opéra national de Paris, au cours desquels les membres sont informés de la politique artistique et budgétaire de l'Opéra ;

-association étroite des membres du Cercle aux relations que l'Opéra entretient avec la presse, nationale et internationale, à l'occasion du lancement de chaque saison ;

-conférences du Directeur de l'Opéra et de la Directrice de la Danse pour le personnel de chaque entreprise membre du Cercle ;

-participation à la vie culturelle des deux théâtres : rencontres avec les artistes, invitations à des séances de travail, à des masters classes, aux vernissages des expositions... ;

-accès privilégié, pour les jeunes salariés de chaque entreprise membre du Cercle, aux abonnements jeunes de l'Opéra national de Paris ;

-forte visibilité des membres sur tous les supports d'information et les publications de l'Opéra national de Paris ;

-mention des mécènes dans l'enceinte des deux théâtres sur des supports conçus à cet effet.

La dotation individuelle est une partie non négligeable du financement des activités culturelles. Si une institution culturelle met son activité culturelle au service des habitants, ceux-ci vont devenir le soutien financier de cette institution, et inviter des amis à devenir membres. A l'étranger, le mécénat individuel est parfois plus important que la

subvention du gouvernement. Quelques héritiers de grande fortune dotent sans conditions l'institution qu'il apprécie.

L'association AROP (Les amis de l'Opéra), fait la promotion de la dotation individuelle pour l'Opéra national de Paris.

Présentation de l'AROP :

Créée en 1980 par quatre hommes d'affaires mélomanes passionnés : Jérôme Seydoux, Marceau Long, Claude Imbert et Claude Janssen, l'AROP est une association à but non lucratif pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris.

La mission de l'AROP est de rassembler les amateurs d'arts lyrique et chorégraphique, particuliers et sociétés qui souhaitent être associés étroitement aux activités de l'Opéra national de Paris. D'autre part, elle organise des manifestations exceptionnelles qui contribuent au prestige de l'Opéra national de Paris et dont les bénéfices sont destinés du financement des productions, des tournées, des expositions et des publications de l'établissement. Aujourd'hui, l'AROP compte plus de 2 700 membres dont 170 entreprises.

Tout au long de la saison, les membres de l'AROP bénéficient de nombreux avantages:

Premièrement, un accès privilégié aux spectacles pour toutes les représentations d'opéra ou de ballet à l'Opéra Bastille comme au Palais Garnier :

- l'adhésion à l'AROP permet de souscrire aux abonnements AROP, de choisir dans une liste de vingt-cinq spectacles d'opéra ou de ballet dans les deux théâtres (Garnier et Bastille) ;
- pour chaque représentation, dans les deux grandes salles de spectacle, un contingent de places de première catégorie est proposé aux membres de l'AROP, sans majoration de prix (hors soirées d'abonnement et de galas).

De plus, avec la carte AROP, un service et un accueil personnalisés sont offerts. Chaque soir de spectacle, au Palais Garnier et à l'Opéra Bastille, un vestiaire leur est

réservé, ainsi que l'accès à un salon pourvu d'un bar ouvert à l'entracte (hors soirées d'abonnement et de galas).

Ensuite, un regard derrière le rideau est proposé aux membres d'AROP :

- en avant-première, tous les membres de l'AROP sont invités à prendre connaissance du programme de la nouvelle saison par le Directeur de l'Opéra national de Paris et par la Directrice de la Danse.

- chaque représentation d'une nouvelle production d'opéra, inscrite parmi les soirées de l'AROP, est précédée d'une conférence sur le spectacle, très souvent donnée par le Directeur de l'Opéra national de Paris.

- chaque mois en lien avec la programmation de l'Opéra national de Paris, des conférences thématiques sont proposées.

- des séances de travail, des répétitions d'opéras ou de ballets, leur sont accessibles.

- les membres de l'AROP reçoivent gratuitement le journal de l'Opéra national de Paris Ligne 8, dont une page est réservée à l'association.

- chaque jour d'ouverture aux visites la carte AROP donne un libre accès aux espaces publics du Palais Garnier, et aux expositions de la Bibliothèque Musée de l'Opéra.

- l'organisation de visites privées dans les coulisses du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille est régulièrement proposée.

Enfin, l'AROP organise des rendez-vous réguliers pour les membres qui partagent la passion de l'art lyrique et chorégraphique :

- des réceptions annuelles et gratuites sont destinées exclusivement aux membres de l'AROP, à l'occasion, notamment, de la remise des prix lyriques et chorégraphiques.

- les galas de l'AROP, sont prioritairement réservés aux membres de l'association.

- l'Opéra national de Paris organise des rencontres avec les artistes, soit à l'issue des spectacles, soit à l'occasion de déjeuners ou de dîners organisés en leur honneur.

La déductibilité des dons :

Pour encourager l'aide aux institutions culturelles françaises, le gouvernement a accordé le droit à une réduction fiscale par la déduction partielle des dons personnels. Tout don effectué en faveur de l'AROP ouvre droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66% de son montant, dans la limite de 20% du revenu imposable. Si ce plafond est dépassé, l'excédent peut être reportée sur les cinq années suivant le versement.

Aux entreprises qui désirent associer leur image à celle de l'opéra et mener des opérations de relations publiques de haut niveau, l'AROP propose aussi un accès privilégié et prioritaire aux meilleures places du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille.

Grâce aux dons de ses membres, l'AROP finance des projets proposés par l'Opéra national de Paris en France et à l'étranger.

> *« Le but du jeu est de récolter le plus d'argent possible pour participer au financement de l'opéra, attaque Jean-Yves Kaced sans ambages. Pour cela, nous proposons à chacun de participer à la hauteur de ses moyens. Pour les particuliers, la formule est rodée. La cotisation commence à 15 euros minimum pour les juniors, à 100 euros pour les amis, et beaucoup plus, en fonction de la générosité de chacun. Cela donne accès à plein de choses : le privilège de participer à des soirées réservées, l'occasion inespérée d'assister à des répétitions générales, deux par an, à des conférences gratuites, à des visites privées guidées, de voter pour élire le prix du public du jeune danseur ou de l'artiste lyrique de l'année. Les gens adorent cela, et surtout les "coquetails", dont nous sommes spécialistes, tout autant que des soirées de gala142, comme celle organisée autour de La Bohème à l'automne 2001 ou de Boris Godounov en 2002 »143*

Chaque année, l'AROP a récolté environ 10 millions d'euros; elle est animée par une équipe de onze personnes entièrement dévouées à l'organisation de soirées prestigieuses, de moments privilégiés et à la vente des prestations commerciales qui en découlent.

Avant une proposition complète au CAOS, je voudrais parler de la relation de l'entreprise avec le spectacle vivant, comment les institutions culturelles peuvent-elle attirer l'attention des entreprises?

c) L'entreprise et le spectacle vivant

---

[142] Une soirée de gala permet de récolter entre 90 000 et 140 000 euros – en un soir, sans compter les billets.

[143] Frédérique Jouradaa, A l'Opéra aujourd'hui. Hachette littérature, 2004, en France.

Même si le mécénat de l'Opéra national de Paris est déjà beaucoup mieux organisé que celui de l'opéra de Shanghai, la recette du mécénat ne représente que 3% du budget; c'est très peu comparé à aux États-Unis où la part du mécénat est de 25 à 40% environ. Avec l'ouverture de l'Opéra national de Chine à Pékin, l'Opéra de Shanghai va affronter la concurrence commerciale, le prix des places ne pourra plus être celui des années précédentes. Le public qui ne vient pas de la région de Shanghai se divisera entre le nord qui ira à Pékin, et le sud qui restera à Shanghai. Le directeur devra, plus que jamais, rechercher activement un mécénat. Dès aujourd'hui, le CAOS, doit réfléchir à la création de nouveaux outils de collecte de mécénat d'entreprise ou privés afin d'augmenter ses propres recettes.

Pourquoi les entreprises deviennent elle mécènes ?

-**le sens de la responsabilité d'une entreprise citoyenne.** La plupart des entreprises estiment que développer la culture locale relève de la responsabilité des habitants et des entreprises locales. Il est du devoir des entreprises de participer à ce développement.

-**améliorer la qualité de la vie culturelle des citoyens, afin d'élever le niveau de l'éducation locale**. Par conséquent cela assure à l'entreprise un meilleur environnement susceptible d'attirer des salariés mieux éduqués. Un facteur très important pour le développement de l'entreprise.

-renforcer la réputation de l'entreprise. Avec un bon marketing, l'entreprise obtient des bénéfices, mais pas forcément une réputation. La plupart des entreprises ont fonctionné en dehors du domaine culturel mais elles ont compris qu'avec le mécénat culturel, elles diffuseraient plus facilement leurs produits et établiraient leur réputation sur le long terme.

-élargir le marché. Il peut y avoir une aide au financement de l'opéra dans des domaines liés au spectacle vivant, comme le tourisme, l'hôtellerie, la mode, la fabrication d'instruments...

-favoriser une meilleure relation entre le personnel et l'entreprise. En devenant mécène, l'entreprise peut bénéficier de places à prix réduits. Elle peut aussi

négocier des représentations privées et choisir un répertoire précis. Le personnel en bénéficie et l'entreprise améliore la vie d'entreprise.

-**promouvoir les productions et les services de l'entreprise**. Un spectacle renommé passe au théâtre. A l'entrée, les personnes importantes de la ville se retrouvent pour se parler, c'est pour les entreprise un endroit privilégié pour faire de la publicité et promouvoir leurs produits.

-bénéficier du remboursement fiscal. Si une règle officielle de réduction d'impôt a été fixée pour le CAOS, qu'en est-il pour les autres théâtres ? Aucun texte officiel ne règle cette affaire. Afin de favoriser les recettes des théâtres chinois, il semble nécessaire que le gouvernement établisse par décret un intéressement fiscal (à définir) pour les entreprises et les particuliers afin de promouvoir l'aide financière au développement culturel de la Chine.

Contreparties ordinaires :

-montant des dons. Impérativement avant le 31 décembre de l'année en cours, le montant des dons doit figurer dans le budget annuel de l'année suivante. Donc, normalement le théâtre ou les compagnies doivent contacter les entreprises au début du mois d'octobre pour leur proposer leur programme.

-une aide pour un sujet défini. Par exemple, une entreprise a décidé de payer les dépenses en électricité du théâtre ; chaque mois, la facture EDF du théâtre sera envoyée directement à l'entreprise.

-la mention du partenaire, L'Opéra national de Paris et de Shanghai ont proposé au mécénat entreprise que le nom de l'entreprise soit mentionné ; ce qui paraît normal.

-la publicité, les billets, les produits de l'entreprise, les services...

Quelques recommandations au sujet de la recherche de mécénat

-Si une entreprise se propose de subventionner seule un spectacle, l'Opéra doit évaluer la correspondance entre les dépenses engagées pour le spectacle et les moyens financiers de l'entreprise (taille, image).

-Si une entreprise s'offre à subventionner un projet indépendant annuel, il faut considérer la situation financière de l'entreprise, sa capacité à aider un projet pendant un an ou plusieurs années, la situation de son économie sociale afin de s'assurer que l'entreprise pourra assurer son mécénat. Pour le contrat, l'établissement culturel doit être très prudent pour éviter des dissensions ultérieures. Par exemple, la forme de mécénat, la somme, le détail des contreparties ... tout doit être précisé dans le contrat. Même si l'entreprise qui devient mécène, est bénévole, elle sera ainsi protégée juridiquement, par la signature d'un contrat très précis.

-afin de plaire au public, des établissements culturels ont choisi des spectacles ordinaires (par exemple le théâtre musical très populaire). Une entreprise peut trouver plus intéressant ce registre de création en raison de leur plus large audience et de la possibilité de promouvoir ses produits auprès de plus de spectateurs. Mais cette situation ne tient absolument pas compte du développement de l'art contemporain. L'établissement culturel doit insister auprès des entreprises sur l'importance des projets d'art contemporain et insister pour qu'elles donnent des chances aux artistes qui veulent réaliser des créations sur scène.

d) formuler la condition de mécénat au CAOS

D'abord, un groupe professionnel de recherche du mécénat est indispensable. A mon avis, il faut former un groupe de 20 personnes placées sous l'autorité administrative du CAOS pour cette mission. 10 personnes travaillent à la recherche immédiate de mécénat et 10 autres travaillent pour l'avenir.

Dix professionnels ont pour mission le contact et les négociations avec les entreprises. Dix autres employés participent à toutes les manifestations de relations publiques afin de promouvoir le principe d'aide aux établissements culturels, et recherchent des mécènes particuliers. L'administration de chaque composante du CAOS étant indépendante en ce moment, je propose la participation d'une ou deux personnes

d'orchestre pour la recherche de mécénat pour l'orchestre dont il faut partie. Cette méthode peut préserver la relation de l'orchestre et du public.

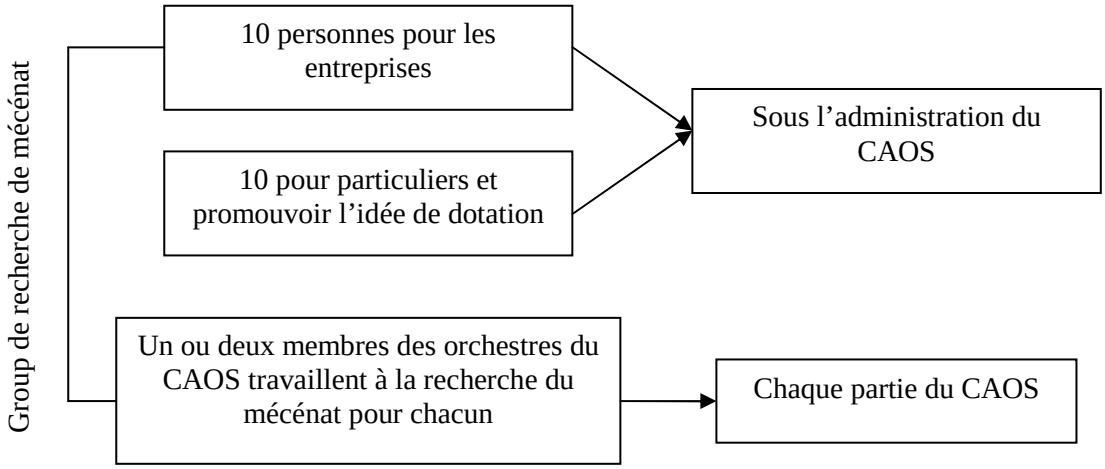


Figure 35 Schéma d'organisation d'un groupe de recherche de mécénat au CAOS

Deuxièmement, il faut formuler les conditions de mécénat au Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai.

Je pense que le maintien de l'indépendance de la recherche du mécénat pour les orchestres et pour les sites est indispensable. Le CAOS a la possibilité d'autoriser une recherche de mécénat pour chaque projet ou chaque secteur de l'établissement. Par exemple, l'Orchestre Symphonique de Shanghai, projette de présenter un concert dans la salle de Musique. Pour cette représentation, l'Orchestre peut proposer à une entreprise de s'associer à ce spectacle pour valoriser son image, en la désignant comme sponsor et en mettant son logo en première page des brochures de présentation du concert, etc. Les compagnies peuvent aussi chercher une entreprise qui subventionnerait une saison de programmes. Par contre, les entreprises ne peuvent bénéficier d'aucunes contreparties de la part du CAOS, surtout de l'Opéra de Shanghai, car le symbole du CAOS est le bâtiment de l'opéra. Quant au montant de la subvention du mécénat, à mon avis, elle pourrait être de l'ordre de 10 000 yuans. Les compagnies peuvent préciser au cas par cas les offres de contrepartie à l'entreprise

Quant aux conditions de participation du mécénat d'entreprise auprès du CAOS, une formule immédiate doit être établie. Je pense que le montant pour une entreprise peut être divisé en deux catégories, une de 100 000 à 1 million yuans, l'autre de 10 000 à 99 000 yuans.

Montant (yuans)	niveau
10 000	1
20 000	2
30 000	3
50 000	4
80 000	5
100 000	6
200 000	7
500 000	8
1 000 000	9
3 000 000	0
5 000 000	11
10 000 000	12

Cette conception conjugue la proposition pour les entreprises et les particuliers. Pour les niveaux 1 à 4, le CAOS peut proposer aux particuliers des avantages personnels, comme des invitations à des galas, la priorité pour la réservation des billets hots, etc. Toutefois, pour les niveaux 5 à 10, il faut considérer la promotion d'entreprise en contrepartie d'aides pour des projets. Quant aux niveaux 11 et 12, je propose d'offrir à titre d'exemple des grands projets à fort rayonnement.

Tableau 11 L'image de montant de mécénat du CAOS

Les contreparties à l'entreprise offertes par le CAOS, le CAOS peut en fonction des programmes et des projets de chaque année, proposer différentes formes de partenariat aux entreprises. Cependant, je n'encourage pas l'option d'offrir des billets, car l'idée de mécénat est l'aide à des projets culturels, ce n'est pas une façon de vendre le billet. Quant aux entreprises qui demandent une représentation privée pour ses salariés, il faut préciser la proposition, ce n'est pas un mécénat, c'est une réservation de toutes les places de la salle. Le mécénat est un mécénat, une réservation est une réservation ! Bien sûr, dans la situation actuelle de la Chine, on risque des difficultés. Le décret de réduction d'impôt n'existe pas en Chine, l'entreprise pense d'abord à obtenir des places de représentation, ensuite elle pense à utiliser l'impact médiatique du projet pour valoriser son image. Afin de résoudre ce problème, je propose que le CAOS puisse accorder un certain pourcentage de réduction du prix de billet, mais limité à 20%.

Autre question importante : le choix de l'entreprise à associer au projet. Dans la liste de mécénat des années précédentes du CAOS, on trouve surtout des grandes entreprises internationales comme Mercedes Benz, Rolex, etc. Comment choisir le mécène d'un grand projet ? A mon avis : la Chine est un pays en développement, et il est

en train de créer de grandes entreprises. Le CAOS est une institution publique, étatique, donc il faut considérer la mission d'aide au développement d'entreprise chinoise. De ce fait, pour le mécénat, le CAOS doit donner la priorité à l'entreprise chinoise. Comme l'objectif du CAOS est de devenir un grand établissement lyrique international, il faut aussi prendre en compte la réputation de l'entreprise au niveau international. Pour le CAOS, le but du mécénat n'est pas simplement d'obtenir une aide à la source, il peut promouvoir le développement culturel de l'entreprise chinoise, il peut impacter le développement économique de la Chine actuelle.

Troisièmement, pour le CAOS, la recette de l'institution se divise en quatre parties. La subvention—la Mairie de Shanghai doit prendre en compte les nombreux spectacles non lucratifs pour équilibrer recettes et dépenses. Dans la salle, le nombre de places est fixe et impossible à accroître, le CAOS ne peut pas augmenter le prix des places déjà élevé par rapport au niveau de vie pour accroître la recette. Même si la fréquentation de la salle est toujours 100%, la recette de la billetterie est donc de facto limitée. Dans ces quatre parties (subvention, billetterie, dotation et mécénat) l'élasticité budgétaire ne peut provenir que du mécénat des entreprises et des particuliers. En conclusion, le CAOS doit chercher plus de mécénat afin d'accroître son budget et proposer les meilleurs répertoires au public chinois.

L'analyse les recettes du mécénat de l'Opéra national de Paris, nous offre des solutions possibles.

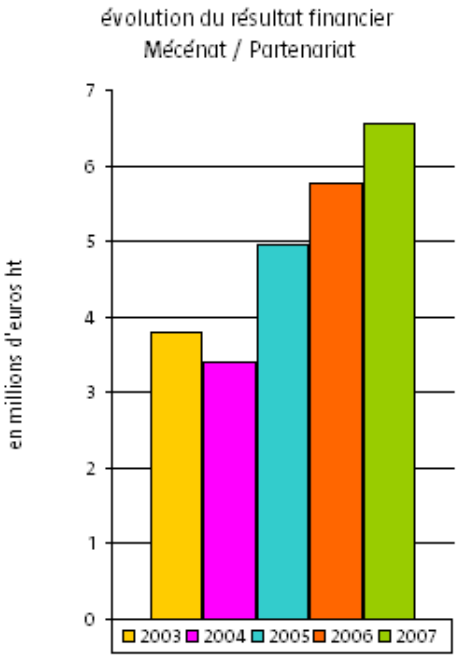


Figure 36 Les recettes du Mécénat – Partenariat de l'Opéra national de Paris[144]

D'après le chiffre officiel de l'Opéra national de Paris, l'augmentation de la recette du mécénat est de l'ordre de 20% par an. Elle n'a baissé qu'une fois entre 2003 et 2004. Entre 2004 à 2005, elle a atteint 40% d'augmentation. Il est bon de constater que la tendance de variation des recettes du mécénat correspond à l'orientation de la Bourse. Actuellement, on ne connaît pas encore les résultats de 2008, mais avec la crise économique mondiale, le résultat risque de ne pas être positif. L'attribution des subventions de l'État est administrée par décrets, tandis que la recette de mécénat, la recette de la billetterie, la recette des activités commerciales sont influencées par la situation économique et sociale. **Les gestionnaires de l'Opéra doivent analyser la situation sociale afin de prévoir la future situation fiscale de l'Opéra.**

2.3 Billetterie

D'abord, quelques chiffres :

[144] Chiffre de l'Opéra national de Paris, consulte disponible sur site www.operadeparis.fr

Grande salle : (yuan)

Nom de représentation	date	Type	Prix
le concert chinois	01/02/06 mercredi 02/02/06 jeudi	Orchestre	100, 180, 280, 380, 480
Le concert de chanteur YANGJING	22/01/06 dimanche	Concert personnel	100, 200, 300, 400, 480, 580, 680,
La danse de création	25/01/06 mercredi 26/01/06 jeudi 27/01/06 vendredi	Groupe de danse	120, 200, 300, 400, 500, 58(vip)
Le concert de l'orchestre de San Francisco	12/02/06 dimanche	Orchestre symphonique	150, 200, 400, 600, 8000, 1000, 1200, 1500vip

Salle Moyenne: (yuan)

Nom de la représentation	date	Type	Prix
La troupe de danseurs suisses	20/01/06 vendredi	Danse contemporain	220, 160, 120, 80
Le singe	30/01/06 lundi 31/01/06 mardi	Marionnette	60, 50, 40
Wang xiaoya	01/02/06 mercredi 02/02/06 jeudi 03/02/06 vendredi 04/02/06 samedi	Comédie pour enfants	60, 50, 40

Petite salle : (yuan)

Nom de représentation	date	Type	Prix
A cause de l'amour	09/02/06 --- 18/02/06	Spectacle	120, 150
La boîte noire	17/01/06--- 26/01/06	Spectacle	100, 150

Tableau 12 Les prix de la saison 2006

(Yuan)

Type / prix	Ballet	Ballet International	Concert	Concert /Opéra international	Théâtre	Théâtre célèbre
	880	1280	380	1880	200	500
	600	1000	150	1580	100	380
	400	800	100	1280		300
	300	600	50	980		200
	200	400		580		100
	120	200		280		

Tableau 13 Les niveaux des prix de la saison 2008-2009

(Yuan)

Type / prix	Concert/Danse	Théâtre
	100	80
	80	60
	50	40

Tableau 14 Les prix des présentations non lucratif

(Yuan)

Catégorie / horaire	VIP	A	B	C	D	E	F
Premier jour	2000	1600	1200	800	400	200	150
Vendredi et samedi soir[1]	800	680	580	480	380	260	140
Mardi, mercredi ; jeudi soir	680	600	500	400	300	200	120
Samedi et dimanche après-midi[1]	660	580	480	380	280	180	100

Tableau 15 L'exemplaire de « Le Roi Lion »

La recette billetterie du CAOS est une question délicate, parce que le CAOS a toujours gardé ses comptes secrets. Après l'interview le 6 avril 2008 de la directrice du management Mme Zhang Xiaoding, j'ai obtenu un chiffre de 80 à 90 millions yuans de recette par an.

Nous analysons les tableaux ci-dessous, pour le taux de change entre Euro et Yuan, nous prenons un fixe 1 : 10.

Le CAOS est connu comme l'un des plus célèbres et des plus luxueux théâtres internationaux. Il est aussi le seul grand établissement lyrique en Chine. Le prix des places n'est pas très élevé. Les concerts sont présentés par les orchestres du CAOS, le prix des places varie de 5 à 38 euros. Dans la salle moyenne, grâce à la coopération avec une association théâtrale pendant toute l'année, le prix se stabilise entre 10 et 20 euros. Même si cette association n'entre pas dans la structure du CAOS. Les prix du théâtre lyrique et du ballet sont plus élevés, et rejoignent le niveau des concerts internationaux, ils expriment l'intérêt du public chinois pour le concert symphonique. C'est un marché très porteur.

Par ailleurs, quant au prix de représentation à but non lucratif, le CAOS offre un prix de faveur au public—le plus cher est de 10 euros. Comment le CAOS peut-il pratiquer ce prix ? Parce que pour les représentations à but non lucratif, le CAOS a le droit de demander une subvention de la Mairie et de DCCS pour soutenir cette action. Le Mairie de Shanghai et le DCCS assurent la plus large part du budget. Grâce à ce financement il est possible de proposer un prix proche de zéro aux amateurs. Une question se lève, pourquoi pas gratuit ? La gratuité pose un problème social propre à la Chine, si le CAOS offre des places gratuites, il doit donner des invitations. Les billets pourront être distribués à un grand nombre de fonctionnaires, mais pas à un vrai public. Depuis l'ouverture de l'Opéra de Shanghai, le directeur a annoncé que l'opéra ne distribue pas d'invitation, pas de billet gratuit. Les représentations pédagogiques ont un prix très bas, mais il faut payer. Pour la société chinoise, un billet doit être acheté avant d'entrer dans la salle.

Comment le CAOS définit-il le prix des places ?

Premièrement, **le coût de la salle.** Il y a trois salles à l'Opéra : la grande salle, 1800 places ; la salle moyenne, 600 places ; la petite salle, 300 places. La grande salle, bénéficie de la meilleure visibilité, d'une grande qualité de matériel, du plus grand plateau, donc, le coût de la grande salle est le plus élevé. Pour louer le plateau de la grande salle, une soirée, il en coûte 3000 euros environ. Donc, une place dans la grande salle peut coûter parfois 300 euros. En revanche ; pour quelques représentations réservées aux étudiants ou pour diffuser de la musique classique, une place coûte 2 euros. Dans la salle moyenne (la musique de chambre, groupes de quatre à huit artistes) le prix est entre 8 et 30 euros. Et dans la petite salle, avec une bonne visibilité, le prix des places est entre 10 et 20 euros. Ce prix permet le bon fonctionnement général de la salle.

Deuxièmement, **le programme.** Le prix des places est influencé par le coût de la programmation. Le budget du programme compte les salaires des artistes, les frais de transport, l'hébergement, la communication, la diffusion... Si le budget est lourd, le prix de la place va augmenter. Par exemple, pour « Cats », la place la plus chère coûte 280 euros. Pour le concert de Placido Domingo, la plus chère est 300 euros environ.

Troisièmement, **le public.** Pour chaque spectacle, l'Opéra de Shanghai assure la promotion auprès d'une catégorie d'habitants. Par exemple, pour une pièce à l'opéra de Pékin, la plus grande partie du public est composée de personnes âgées. Mais elles n'ont pas d'argent pour aller au théâtre. Quand l'Opéra de Shanghai a lancé sa promotion, le prix a été fixe de 8 à 22 euros. Alors, il a contacté leurs enfants, qui ont invité les personnages âgés. Un autre exemple : le spectacle « Wang Xiao Ya », est une comédie pour les enfants, le prix est raisonnable (entre 4 et 6 euros) pour que les parents les accompagnent.

Trop de demande d'invitations en Chine

En tant que plus grand établissement lyrique en Chine, le CAOS peut décider de ne pas faire d'invitations, mais pour des théâtres chinois plus modestes, c'est une question compliquée, et très importante. Pour accompagner le développement culturel de la Chine, de plus en plus de troupes étrangères sont autorisées à présenter leur répertoire dans les salles de théâtre. Voir un spectacle connu, c'est une mode en Chine, cela prouve aussi que

la position socioprofessionnelle du spectateur est d'un très haut niveau. Plus le prix de la place est élevé, plus le public sera nombreux. Mais le public se divise en deux catégories, les vrais amateurs et les snobs, surtout dans les grandes villes comme Shanghai et Pékin où l'industrie du spectacle est très florissante.

Un exemple très parlant. En 2001, Luciano Pavarotti, Placido Domingo et José Carreras se sont produits au palais impérial de la Chine. Ce palais peut accueillir 30 000 spectateurs en même temps, combien de spectateurs ont été réunis ? Nous ne pouvons pas le savoir. Après le concert, le responsable de ce projet a esquivé les médias, sauf pour remercier le gouvernement pour son soutien. Quant à demander le nombre d'invitations à ce spectacle, le journal officiel de la Chine a annoncé que c'était un secret commercial. Lors de l'interview de l'organisateur Chen Jixing, elle a dit : normalement les billets d'un spectacle les plus demandés sont les plus chers et les moins chers. Quant aux invitations, c'est une question de tradition, nous n'avons jamais changé. Pourquoi ? Parce que si vous ne donnez pas d'invitations, la communauté ne peut pas garantir un lieu de représentation. Surtout pour les spectacles très recherchés (hots) plusieurs bureaux officiels contrôlent le spectacle, comme le Ministère, la Mairie, la Communauté, etc. Assurément, une agence peut demander une vingtaine de cartons d'invitation, un carton correspond à 2 ou 3 invités.

J'ai obtenu un chiffre flou par des personnes proches de l'organisateur, les invités ont représenté 40%des spectateurs. Une situation amusante, aux meilleures places, le public est composé pour le plus grand nombre d'enfants ou de personnes âgées. Les fonctionnaires ont donné les invitations à leurs enfants et à leurs parents.

Des raisons historiques et sociales sont à l'origine de ce problème. Sous l'ancien régime, même avant la modernisation culturelle de la Chine 2003, c'est un honneur d'inviter des hauts responsables fonctionnaires à un spectacle. Cependant, qui est responsable ? Le Ministère, la Mairie, la Communauté ? Pour présenter un spectacle, il faut demander plusieurs autorisations, donc, tout le monde est responsable. Une seule solution, c'est l'invitation au spectacle. Un journaliste m'a dit aussi : la Chine est une société qui pense à la relation interpersonnelle. Les amis peuvent recevoir les billets

gratuits, alors il ne faut pas acheter. De plus, le chinois pense que l'invitation est un honneur.

Influence nocive des invitations. En ce moment, le vrai public se compose des spécialistes d'art, des professionnels. Par exemple le responsable d'un magazine d'art m'a dit : Je ne déteste pas les invitations, mais un mauvais public peut contrarier l'attention de la salle. J'ai acheté un billet de 1 200 yuans pour voir l'opéra *Aida* de Verdi. Pendant le spectacle, les gens parlent et mangent. C'est incroyable. Quand les chanteurs arrivent l'apogée de la pièce, le calme est établie, cependant quand les animaux sont montés sur la scène, les spectateurs ont éclaté en un tonnerre d'applaudissements. Je ne veux plus acheter un billet si cher avec ce mauvais public, sinon je reste à la maison et je regarde l'enregistrement.

En Chine, le billet de plus de 500 yuans n'est pas rare, cependant combien sont vendus ? 90% des billets les plus chers sont des invitations. Le public chinois est responsable de cela. Le public, doit se cultiver, pour se développer. Si les invitations restent gratuites, qui va acheter des billets? Personne.

La solution ? Je pense qu'il faut que tous les théâtres se mobilisent contre les invitations, à l'exemple du CAOS. C'est la seule manière de procéder. Même pour les spectacles non lucratifs, ou les budgets sont suffisants, l'organisateur peut mettre une boîte à l'entrée de la salle, demander une contribution volontaire. Ces ressources peuvent aider le prochain projet public.

Retour sur le prix des places. L'exemple de l'ONP est la meilleure référence du CAOS. Regardons les chiffres de l'ONP[145], la place la plus chère est 172 euros, la moins chère est 5 euros. Le CAOS et l'ONP sont des établissements de même niveau, au même prix des places, mais dans deux pays différents. J'ai parlé du niveau des revenus en Chine et en France.[146] Le prix du spectacle proposé au public pose un réel problème à la société chinoise.

---

[145] Voir annexe.

Comment établir le prix d'une place au théâtre chinois

Au début des années quatre-vingt, le Ministère de la Culture a établi une politique tarifaire des spectacles. Le prix des places est conforme à la directive "selon la qualité du répertoire, les prix les plus élevés pour la meilleure qualité". Après avoir consulté de nombreux artistes et pris en compte, le coût de la création et la qualité de l'orchestre, le prix peut être décidé. A ce moment, l'élimination du contrôle du tarif administratif dans certaines régions a permis la libéralisation du prix du billet. Accompagnant l'approfondissement de la révolution économique et culturelle en Chine, tous les prix des produits dépendent de la valeur de production. Il faut aussi considérer le marché, c'est-à-dire, l'équivalence entre la demande et l'offre. Cette politique a joué un rôle important dans le développement de la gestion des institutions culturelles, renforçant la comptabilité économique, diminuant les subventions de l'État, enrichissant la vie culturelle de la population.

Aujourd'hui, dans les capitales de province et les plus grandes villes chinoises, on voit apparaître des billets de plus de 1000 RMB. Les billets VIP sont généralement près de 880 à 1880 de yuans, certains grands concerts ont connu des tarifs de plus de 2000, 3000 RMB. Les gens se demandent, face à ce prix élevé, combien de salariés de classe moyenne peuvent se permettre de l'acheter? Par exemple, l'opéra de Shanghai a invité l'Orchestre Symphonique Philharmonique de New York, le prix du billet est monté à 1880, 1580, 1280, 980, 580 RMB, avec très peu de places à 280 de yuans. Nous savons, après avoir examiné le revenu des salariés ordinaires autour de la région de Shanghai que 3000 RMB est le salaire mensuel moyen. C'est-à-dire que la place la moins chère, où on ne voit presque rien, représente déjà 10% du salaire mensuel moyen, tandis que les tarifs les plus élevés en représentent presque les deux tiers.

Des années 80 à nos jours, le prix de place s'élève de 5 et 10 RMB à 100 ou 1000 RMB, la concurrence sur le marché du spectacle est de plus en plus féroce. Le prix des places est en train de monter, évidemment c'est dommage pour les consommateurs. Surtout pour les étudiants. Comment les étudiants peuvent-ils se permettre de payer un prix aussi élevé ? Le théâtre n'est plus ouvert au public populaire, il est devenu un lieu

---

[146] Voir page 190.

réservé à l'élite. Un salarié de l'Entreprise de l'Echange Culturel de la Chine m'a dit : « *bien que le prix du billet soit au-dessus des possibilités des consommateurs, les tarifs des spectacles sont toujours élevés. Le prix du billet est déterminé par l'agence des spectacles. Il est établi en fonction de la demande du marché, le la recette de la billetterie, le salaire des artistes, les frais de communication, de diffusion*… » Ceci fait inévitablement penser à l'opéra "*Turandot*", le billet le plus cher a atteint 2000 RMB. Pour ce grand opéra lyrique, un billet coûte l'équivalent des dépenses mensuelles d'une famille ordinaire. Une telle prestation artistique est forcément réservée à des catégories socioprofessionnelles avec des revenus très élevés, et comme cadeau d'affaire à des clients d'entreprises florissantes.

M. LIU Tiegang, responsable de l'Académie Nationale de la Chine m'a dit, *il y a trente ans, une place de théâtre coûtait seulement quelques centimes, les gens pouvaient assister à n'importe quel programme, les artistes ne faisait aucune spéculation commerciale, il n'existait pas de publicité commerciale, pourtant le théâtre connaissait un succès populaire.* Cependant le tarif du théâtre a été multiplié par 100. Pourquoi le tarif du billet est-il si déraisonnable ?

Je pense que ce système tarifaire est déraisonnable pour deux facteurs principaux. Tout d'abord, la production culturelle est un produit mystérieux, né à l'intérieur du cœur de l'auteur, très particulier, il faut se référer au temps de travail pour déterminer sa valeur. Deuxièmement, le marché du spectacle en Chine est au stade initial de son développement, c'est un marché immature. Les établissements culturels nationaux ou régionaux ne se sont pas adaptés aux conditions nouvelles. En même temps, les instances de supervision culturelle ont des moyens administratifs et juridiques limités pour contrôler le prix de billet à partir de critères économiques. Et en plus le public n'a pas encore une habitude d'aller au théâtre en achetant un billet.

En 2003, pour la représentation à l'Opéra de Shanghai du chef d'orchestre Seiji Ozawa, le billet le plus cher a été vendu 4000 yuan. En avril 2008, il revient une deuxième fois, mais le tarif maximal est seulement de 380 yuans. Seiji Ozawa répond à la même commande de concert symphonique et le tarif est divisé par 10, et pourquoi? Le directeur artistique de l'opéra de Shanghai, M. Qian Shijin a déclaré : cette fois nous avons un mécène. La performance de Seiji Ozawa a été parrainée par la société japonaise Dentsu

pour la totalité des coûts, et même les frais de plateau ont été payés. Le prix des places pour le public a évidemment baissé.

Toutefois, une aussi bonne chose est rare. Pour une entreprise, la raison principale d'aider les activités culturelles, c'est pour se faire de la publicité. À la fin de 2004, pour la comédie musicale "Le fantôme de l'Opéra" à l'opéra de Shanghai, une entreprise de cosmétiques a accepté de verser plus de 400 millions RMB pour soutenir ce spectacle. Cependant, une demande de plusieurs pages de contrepartie a été adressée au directeur de l'opéra : par exemple l'opéra doit annoncer l'entreprise comme seule entreprise partenaire, contacter les médias plusieurs fois, il faut faire des annonces pleine page à l'arrière des programmes, tout cela est très exigeant. M. Qian a dit: "*La subvention des entreprises chinoises vient du budget annuel de la publicité d'entreprises. Aider une activité culturelle, pour l'entreprise, c'est une façon de faire la publicité.*" Pourtant en Europe ou aux États-Unis, l'entreprise aide le théâtre afin d'obtenir le remboursement des impôts du gouvernement, ou pour aider la culture locale.

La situation actuelle a poussé le prix du billet hors d'atteinte du spectateur. Les professionnels en sont conscients, les billets les plus chères ne sont pas à vendre au public, ils sont destinés au mécénat d'entreprise. Par exemple, si un mécène d'entreprise aide à la hauteur de 100 millions RMB, avec un tarif maximal de 1000 yuan, la contrepartie sera 1000 places, mais si les tarifs sont doublés, alors seulement 500. La place est toujours la même place, le billet est le même billet, il a seulement changé de tarif. D'autres catégories ne sont pas très loin du tarif VIP, et le prix continue d'augmenter. Ainsi, une pièce de théâtre produite par un célèbre directeur Stan Lai, « regarder la télévision avec moi», affiche un tarif élevé de 2000 RMB pour l'année 2008.

Comment résoudre le problème du prix des places ?

Le spectacle est une consommation culturelle, ce n'est pas d'intérêt public et gratuit Dans le cadre du système de l'économie planifiée, en particulier pendant la "Révolution culturelle", le spectacle a fonctionné comme un outil important pour la propagande et l'éducation. Pendant cette période, le prix d'un billet est très faible, les coûts de production sont ignorés. Dans le système d'économie de marché, la représentation théâtrale, c'est encore un produit spécifique dans la culture chinoise.

Surtout c'est un outil important pour le Parti Communiste Chinois. Cependant, la valeur du produit "spectacle" a été négligée. Les entreprises de l'industrie du spectacle, les orchestres, les agences artistiques, qui veulent entrer sur le marché, doivent suivre la loi de l'économie de marché, et respecter la relation d'équilibre entre production et consommation.

Aujourd'hui, notre vie quotidienne a été changée dans tous les aspects de la consommation. L'habitude de consommation des biens culturels par le citoyen doit suivre le chemin de la modernisation, c'est-à-dire qu'il faut créer l'habitude d'acheter un billet.

Les spectacles culturels sont entrés dans le marché des biens et des services, mais en raison de la spécificité des intérêts culturels et de la construction de la civilisation spirituelle socialiste, les créations et les représentations de la Chine actuelle ne sont pas uniquement à but lucratif, ils doivent aussi répondre aux besoins du peuple.

Afin d'encourager le plus grand nombre à entrer dans une salle de théâtre, afin d'améliorer le niveau de l'art populaire, afin de développer la variété musicale, il faut baisser le prix des places de théâtre.

A mon avis, il faut d'abord assurer une subvention gouvernementale au théâtre chinois. Aucun pays ne peut pas favoriser les spectacles culturels sans mettre en place, sous une forme ou une autre, une aide gouvernementale. Même si certains types de spectacles réussissent sur le marché, cela ne garantit pas la réussite de tous les types de spectacles. Une subvention gouvernementale peut assurer le développement des catégories d'art qui n'arrivent à prospérer sur le marché libéral. Elle a ainsi protégé les arts traditionnels et régionaux. Surtout en Chine, le théâtre a gardé une mission de service public ; il faut offrir des activités culturelles aux citoyens. Donc, la subvention officielle est nécessaire au théâtre chinois.

Deuxièmement, il faut établir un décret instituant des réductions d'impôts afin d'encourager les entreprises à aider le théâtre. L'intérêt des réductions d'impôts a été traité dans la section précédente. Souvent l'organisateur de manifestations culturelles doit

pratiquer des prix élevés pour équilibrer les recettes et les dépenses, mais si le mécénat augmente son aide, le prix des places peut baisser. Même si le mécénat d'entreprise n'est pas la seule solution pour augmenter la recette des établissements culturels, il faut demande au gouvernement chinois de formuler ce décret. C'est une mesure nécessaire à la vie culturelle, à l'accès du public aux spectacles culturels.

Troisièmement, il faut réduire les impôts sur les théâtres et les salaires. La réduction des impôts du théâtre et des employeurs est aussi importante que la réduction des impôts des salariés. Actuellement, les impôts du théâtre chinois sont aussi lourds que ceux d'une entreprise commerciale. Si le théâtre est chargé d'une mission de service public, il serait normal de diminuer ses impôts. Il faut souligner que, pour des projets non lucratifs, les artistes demandent la rémunération minimum. Le gouvernement doit considérer cette situation, et faire un effort lui aussi (en réduisant les impôts qu'il prélève) pour encourager les bonnes volontés.

Quatrièmement, le théâtre doit améliorer sa communication auprès du public, pour attirer les spectateurs, assurer une bonne fréquentation de la salle et augmenter les recettes des activités commerciales du théâtre.

Dernier point, les gestionnaires doivent assurer une gestion efficace et économe du théâtre, évitant tout gaspillage d'argent.

2.4 Les activités commerciales du CAOS

La recette commerciale du théâtre se compose de la location de la salle, la vente des produits de la boutique, des billets des spectateurs, etc. Quant au CAOS, il existe deux sites pour les affaires commerciales.

D'abord, la galerie du CAOS. La galerie du CAOS est gérée par une société d'art. Le nom de cette société est « L'entreprise Enseigne d'Art de l'Opéra de Shanghai ». Cette galerie est située au Rez-de-chaussée du bâtiment administration du CAOS, comporte trois grandes salles, et s'étend sur 1000 mètres carrés. La mission de la galerie est

d'exposer les peintures des artistes chinois ou étranger, d'encourager l'échange culture international, d'aider l'Opéra de Shanghai à acquérir des éléments de décoration du bâtiment, de dégager des bénéfices pour le CAOS dans le marché d'art (c'est-à-dire, vendre et acheter des produits d'art).

La galerie de l'Opéra de Shanghai compte trois salles d'exposition ; La Partie A comporte 180 mètres carrés, la longueur d'exposition est d'environ 65 mètres. La Partie B est de 500 mètres carrés, la longueur d'exposition est de 125 mètres, la partie C est de 200 mètre carrés, la longueur d'exposition est de 70 mètres environ. Les trois salles peuvent être louées séparément ou ensemble.

Les frais de location : 6000 yuans par jour pour la partie A, 20 000 yuans par jour pour la partie B et 5 000 yuans par jour pour la partie C. Une réservation est de sept jours minium. Les frais de service s'élèvent à 1500 de yuans par salle. La grande affiche et la publicité sur le bâtiment sont facturées 2500 yuans par exposition et les frais de sécurité 800 yuans.

Quant à la vente des peintures, il faut négocier la répartition des bénéfices avant l'exposition pour éviter toute contestation entre la galerie et l'artiste.

Pour le chiffre d'affaires de cette galerie, je n'ai pas pu obtenir d'estimation, mais pendant mon travail à la fondation développement de Shanghai (SHCDF), j'ai participé à plusieurs ventes aux enchères et j'ai pu constater que la galerie de l'Opéra de Shanghai tient une bonne place dans le marché d'art de Shanghai.

Deuxième ressource, la location de la salle. Ce sont des entreprises de production qui louent la salle de l'Opéra de Shanghai pour présenter leur spectacle. Même si l'opéra de Shanghai accepte de louer son plateau, il entend garder le contrôle de la qualité du spectacle.

salle	Prix par nuit (yuans)
Grand salle	80 000
Moyen salle	60 000
Petit salle	40 000

Tableau 16 Prix de location des salles d'expositions du CAOS

Autres sources de recettes : le restaurant, une boutique de l'opéra et un garage en sous-sol du bâtiment.

Chaque année, les activités commerciales du CAOS ont rapporté environ 10 millions yuans. Dans la période d'ouverture de l'opéra, les saisons 1998-2001, les recettes des activités commerciales du CAOS ont représenté 25% des recettes totales de l'opéra. A la suite de l'augmentation de la subvention officielle et de la recette de billetterie, ce pourcentage s'est abaissé aux environs de 10% par an., la recette des activités commerciales restant stable au niveau de 10 millions yuans.

3. Les dépenses

Quelles sont les dépenses du théâtre ? Principalement il s'agit des frais des personnels, des frais d'entretien du bâtiment, d'achat de matériels. Comme je n'ai pas trouvé ces informations dans les publications du CAOS, je me réfère au statut de l'Opéra national de Paris pour avoir une liste complète de tous les frais d'un théâtre.

L'article 23 du décret[147] en fait la liste :

-les frais de personnel

-les frais de fonctionnement

-les frais de mise en scène, de confection et d'entretien des décors, costumes et accessoires

-les dépenses d'acquisition de biens mobiliers et immobiliers

-les dépenses d'entretien des locaux dans les conditions fixées par les textes de remise en dotation et les dépenses d'entretien des matériels

-toute autre dépense nécessaire à l'accomplissement de ses missions.

Regardons des chiffres de 2008 de l'ONP tout d'abord[148].

---

[147] Décret n° 2007-64 du 17 janvier 2007 modifiant le décret n° 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'Opéra national de Paris.

Charges	Montant	Produits	Montant
Charges d'exploitation	170,578	Ventes de produits et prestations	66,498
		Autres produits d'exploitation	112,518
Charges financières	0,001	Produits financiers	3,542
Impôts, taxes et versements assimilés	1,933		
Charges exceptionnelles	1,440	Produits exceptionnels	4,344
- sur opérations de gestion	1,428	- sur opérations de gestion	0,000
- sur opérations en capital	0,013	- sur opérations en capital	4,344
Dotations aux amortissements et provisions	11,932	Reprises sur amortissements et provisions	1,418
Solde créditeur (bénéfice)	2,436		
Total général	**188,321**	**Total général**	**188,321**

Tableau 17 Compté de résultat simplifié 2008

(en millions d'euros ht)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dépense						
Masse salariale (hors cachets d'artistes)	89,44	90,69	92,85	93,86	96,89	98,69
Spectacles	33,79	32,11	35,27	33,67	36,13	37,27
Autres dépenses	39,35	40,00	39,14	39,66	42,35	47,82
total	**162,58**	**162,80**	**167,26**	**167,19**	**175,36**	**183,79**
Recette						
Subvention Etat	91,73	94,29	96,99	97,42	99,33	103,34
Spectacles	38,45	41,22	44,39	45,34	48,20	49,59
Mécénat - Partenariat	3,80	3,41	4,95	5,76	6,55	7,41
Recettes commerciales	12,44	10,25	13,27	12,35	12,74	14,95
Autres recettes	5,70	15,02	6,23	9,99	12,34	10,94
total	**152,12**	**164,19**	**165,83**	**170,87**	**179,16**	**186,23**
Résultat financier (a)	**-10,46**	**1,39**	**-1,43**	**3,67**	**3,80**	**2,44**
Contentieux (b)		**5,69**	**0,37**	**3,45**	**2,76**	**-5,06**
Résultat financier retraité (a)-(b)	**-10,46**	**-4,30**	**-1,80**	**0,22**	**1,04**	**7,50**

Tableau 18 L'évolution des comptes résultats de 2003 à 2008

---

[148] Consulter : www.operadeparis.fr/cns11/live/onp/L_Opera/L_Opera_de_Paris/l_Opera_en_chiffres.php?lang=fr 10 Septembre 2009.

Les chiffres des Tableau 17 montrent que l'ONP a passé une période difficile de 2003 à 2005. Jusqu'à la fin de la gouvernance de Gérard Mortier, le compte est positif.

Quant aux dépense du CAOS, malheureusement, aucun document n'a pu être trouvé ni au Département de la Régie, ni au CAOS, c'est un secret commercial. Une conversation avec M. Fang, et un rapport du Ministère de la Culture, m'ont apporté que des données imprécises : les comptes du CAOS sont toujours positifs.

Nous pouvons analyser les chiffres de 2006(Tableau 19). La subvention couvre 35,13% du total. La recette de billetterie de cette saison est de 158 millions yuans, soit 61,03%, les autres recettes commerciales se montent à 10 millions yuans, 3,84% du total. La masse salariale du CAOS est bloquée à un maximum de 3 millions yuans par mois, soit 36 millions yuans par an. Soit 33,3% des dépenses annuelles. L'achat de spectacle pour cette année se monte à 187 millions yuans, soit 64,8%. des dépenses annuelles, parce que le CAOS a accueilli le théâtre musical « Le Roi Lion » à Shanghai qui à lui seul a coûté 60 millions yuans. Le résultat de 2006 est positif ; 33 millions de bénéfice net.

(Millions yuans)

RECETTE	2006	2008
Subvention	91	29
Billetterie	158	90
Des activités commerciales	10	10
TOTAL	**259**	**129**
DEPENSE		
Masse salariale (hors cachets d'artistes)	36	36
Spectacle	187	70
Autre dépense	3	2
TOTAL	**226**	**108**
Résultat courant	**+33**	**+21**

Tableau 19 Résultat financier du CAOS en 2006 et 2008

En 2008, on peut voir que les chiffres sont en baisse par rapport à 2006, car la crise économique a touché le monde entier, y compris la Chine. Le marché du spectacle a été atteint. Surtout la subvention, en 2008 le CAOS n'a obtenu que 29 millions yuans, trois fois moins que l'année 2006. La recette de la billetterie a aussi baissé

considérablement, prés de la moitié de la saison 2006. Pour cette année, le pourcentage de la subvention représente 22,48% et l'achat de spectacle 64,8% des dépenses totales de 2008.

Par rapport aux deux saisons, on peut constater que la masse salariale du CAOS est fixe. Cette dépense comporte les salaires des personnels administratifs seulement, sans compter les artistes. Quant au salaire des artistes des compagnies du CAOS, il comporte deux parties, un salaire de base payé par la subvention de la Mairie de Shanghai, et la prime qui est incluse dans le coût du spectacle.

M. Fang m'a dit que le compte d'exploitation du CAOS a déjà dépassé les 200 millions yuans, avec une augmentation de 10% par an. Les bénéfices devraient être utilisés pour encourager la création chinoise, et entretenir le bâtiment du théâtre. Depuis 2001, la Mairie de Shanghai a demandé à l'Opéra de Shanghai de prévoir des réserves pour réparer le bâtiment dans l'avenir. Bien que le CAOS ne soit pas encore confronté à cette situation, il a déjà réservé une somme d'environ 30 millions yuans pour les futures réparations.

Petit bilan du chapitre

Dans ce chapitre, où j'ai exposé tous les facteurs financiers de l'Opéra de Shanghai, nous pouvons dégager quelques points forts.

Première remarque : le système du subventionnement. L'engagement du gouvernement chinois devrait s'affirmer par l'augmentation de la ligne budgétaire réservée pour encourager et promouvoir la culture chinoise. Les gestionnaires de théâtre devraient demander des subventions pour réaliser des projets traditionnels ou originaux, surtout des nouvelles créations. Les projets à but non lucratif sont importants, ils resteront à la charge de la mission culturelle de la ville, et le gouvernement les subventionnera.

Deuxième remarque : l'intérêt du mécénat. La recette provenant du mécénat de l'Opéra de Pais représente seulement quelques 3% dans le budget total. Pourquoi n'obtiennent-ils pas plus de financement de la part du mécénat ? Le théâtre subventionné n'est-il pas lui aussi obligé de rechercher des recettes privées ? Aux États-Unis, le principal des recettes d'un théâtre provient du mécénat privé, c'est la raison pour laquelle

j'ai proposé de prendre très au sérieux la recherche de mécénat afin d'assurer le développement des institutions culturelles en Chine

En effet même si un établissement lyrique est subventionné et nationalisé, le fonctionnement doit être soutenu par un budget suffisant. En ce moment, les entreprises chinoises sont riches, elles déclarent une réelle envie d'aider au développement des établissements culturels. L'administrateur de théâtre est obligé de constater l'instabilité et la fragilité du montant de la subvention de l'Etat. Si un jour, parce que nous traversons une crise financière grave, le déficit budgétaire du théâtre met en cause la poursuite de son exploitation, le mécénat sera la seule chance de salut si le gouvernement ne peut augmenter sa subvention à la culture. A mon avis, quel que soit le type de théâtre, et même si le théâtre est subventionné, le mécénat doit représenter un part importante des ressources financières. Certes, si les subventions gouvernementales sont abondantes, le mécénat sera moins nécessaire à l'équilibre du budget de l'établissement, cependant quand les subventions posent problème, les recettes du mécénat deviennent un nouveau support essentiel au théâtre. Donc, pour éviter tous les risques financiers, pour s'assurer une stabilité budgétaire, le CAOS doit privilégier cette source de financement, même s'il reste le théâtre national de Chine.

Troisième remarque : quelques conseils de gestion. Ma présentation de la recette liée à la billetterie de l'Opéra de Shanghai ne laisse aucune surprise : quelque soit le prix du billet, le pourcentage de billets vendus pour les trois salles tourne toujours autour de 95%. Cette situation encourage un certain laisser aller dans la politique tarifaire, ce qui pose problème du point de vue de la mission de service public de l'Opéra.

Le prix des places est trop élevé pour le public ordinaire. Si l'Opéra de Shanghai voulait assurer sa mission de service public, s'il voulait devenir un théâtre populaire, il devrait baisser les prix. Même si le budget d'un spectacle est lourd, les prix peuvent baisser. Dans la mesure où la subvention est fixe, le nombre de places du théâtre est fixe, la recette de la billetterie est fixe, la seule solution possible demeure le mécénat d'entreprise. Par conséquent, seul le mécénat peut permettre de baisser le prix des places.

Les produits dérivés rapporte plus d'argent que le produit lui-même. Prenons l'exemple Disneyland : les recettes accessoires : jouets, vêtements, DVD, etc. dégagent plus de revenu que l'entrée du Parc. Pour l'Opéra de Shanghai, je pense qu'il peut aussi exploiter des produits dérivés, cela contribuera à augmenter ses bénéfices et à diffuser son image. Il gagnera en publicité et en notoriété.

Dernière remarque : en plus de l'augmentation des recettes, la diminution des dépenses est une manière de maîtriser l'équilibre du budget et une façon de bien gérer l'institution. Bien sûr, certaines dépenses ne peuvent être évitées, comme les salaires des personnels. Même si l'Opéra de Shanghai n'a jamais gaspillé l'argent depuis sa création, il faut garder cette tradition d'une gestion prudente, préparer l'avenir par une gestion économe.

La finalité de l'Opéra n'est pas de faire du profit ou des bénéfices (le profit par exemple n'est qu'un solde ou un résultat). Il est d'abord de créer et de présenter des œuvres originales ou plus classiques aux citoyens et de participer à la diffusion de spectacles vivants (danse, musique, etc.). Pour cela il doit générer un revenu significatif et veiller à conserver un certain équilibre entre celui-ci et les coûts globaux de la structure. Cet équilibre est atteint lorsque les coûts de l'Opéra ou « coût global de la structure » (consommation de fonctionnement, salaires et charges sociales, amortissement de l'équipement, etc.) sont couverts par les recettes (ventes des billets et subvention de l'Etat) c'est-à-dire par le revenu obtenu (valeur ajoutée). On peut alors faire référence à un taux d'équilibre économique qui est mesuré par le rapport entre le revenu obtenu (valeur ajoutée) et le coût global de la structure (VA/ CGS).Il faut que ce taux d'équilibre soit au moins égal ou supérieur à 1'Opéra. C'est la condition du développement de l'Opéra. L'enjeu pour les citoyens et pour la culture n'est pas de réduire les coûts mais d'augmenter le revenu de l'Opéra en améliorant la capacité d'intéresser les publics et en jouant sur des facteurs de valeur (originalité, innovation, image, mécénat etc.).

Une autre partie de mon travail présente la stratégie de programmation du CAOS.

Troisième partie
Quel Programme pour quel public ?

De nos jours, il y a plusieurs choix de divertissements au quotidien : la télévision, la radio, le cinéma, le théâtre, la musique… Comment attirer l'attention du public, comment fidéliser les spectateurs, c'est une question importante pour l'avenir du spectacle vivant aujourd'hui.

L'Opéra de Shanghai a accueilli des artistes connus, a choisi un type de "théâtre musical" pour imposer son image internationale. Dans le même temps, il a réfléchi à un programme généraliste qui s'adresse au public traditionnel Chinois. Mais pour les arts européens, il lui faut travailler sans subvention et tenir compte des réalités du marché. Afin de favoriser tout type d'art en chine, accueillir toutes les cultures étrangères à Shanghai, l'Opéra de Shanghai doit utiliser les techniques de marketing pour promouvoir ces spectacles auprès d'un public le plus nombreux possible en visant particulièrement le jeune public.

Bien sûr, le jeune public n'est pas le seul visé. Pour des raisons financières, l'Opéra de Shanghai doit produire des programmes de luxe dont les recettes lui permettent d'équilibrer ses dépenses de fonctionnement. Sans oublier qu'il a la mission de promouvoir l'art lyrique auprès du public chinois.

Dans cette partie, on traitera de questions stratégiques, par exemple quel programme a été présenté dans la salle de l'opéra Shanghai, quel répertoire sera mis en scène dans la salle, comment fidéliser son public ? Dans cette analyse (programmation, stratégie de marketing, communication au public) l'Opéra national de Paris sera une référence importante.

Chapitre 1 La programmation du CAOS

Comment s'élabore la programmation d'un théâtre ? Nous le savons, s'il n'y a pas de bonne programmation et pas d'artistes, il n'y aura pas de public. La scène sera vide, le théâtre n'aura pas de spectateurs… Sur scène, on peut présenter une création de la compagnie du théâtre, ou bien un groupe d'artistes invités, mais comment choisir un programme qui remplira la salle ?

D'abord, **il faut s'adapter à la typologie des lieux.** Une grande salle, un amphithéâtre, une salle modulable, une salle de musique, une salle de comédie musicale, l'ONP et le CAOS ont tous les types de lieux de représentation. Ils peuvent présenter toutes sortes de spectacles vivants dans leurs salles. Le ballet est souvent présenté à Garnier, la musique de chambre est souvent dans l'amphithéâtre de la Bastille, l'opéra lyrique est évidemment à l'opéra. L'Opéra de Shanghai programme les concerts dans la salle de musique. La salle peut évidemment s'adapter à tous les types d'art, mais il faut d'abord un plateau aux dimensions suffisantes.

Ensuite, le choix de la programmation doit tenir compte de l'environnement culturel de l'Opéra. C'est-à-dire qu'il faut adapter les programmes à la mission du théâtre : selon que l'on veut qu'il soit démocratique ou élitiste ? Les Théâtres nationaux en France ont pour mission de faire vivre l'ensemble du répertoire, les théâtres privés, de présenter des répertoires plus récents. L'ONP et le CAOS doivent proposer le plus grand nombre d'œuvres au public. L'autre mission de l'ONP est de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines, tandis que pour le CAOS, il n'est pas obligatoire de présenter des œuvres contemporaines. **Il faut tenir compte de la difficulté des rôles et de la disponibilité des artistes et de la limite des budgets.**

Dans ce chapitre, on va voir le programme des années passées de l'Opéra de Shanghai tout d'abord, avec une analyse de sa stratégie de programmation.

1. Regard sur le programme 1998-2006

Nous savons que le CAOS gère deux sites—l'Opéra de Shanghai et la Salle de Musique, pourtant avant réunir de l'Opéra de Shanghai et la Salle de Musique, l'Opéra de Shanghai travaillait seul, c'est pourquoi j'examine la programmation passée à l'Opéra de Shanghai.

Un grand théâtre comme l'Opéra de Shanghai est une nouveauté en Chine. Il n'y a jamais eu un personnel capable de conduire une institution d'art lyrique aussi importante. Même si les Chinois ont assisté à des concerts et à des opéras, c'est un phénomène assez peu fréquent, car ils préfèrent les arts traditionnels Chinois, plus populaires, aux spectacles étrangers.

1.1 Première période — tout montrer

Au cours des années 1998-2002, avec une gestion un peu confuse, l'Opéra de Shanghai a choisi la diversité des manifestations sur la scène de la grande salle. En raison de sa mission, l'Opéra de Shanghai doit concilier le cosmopolitisme, l'esthétique, le classicisme. Les anciens directeurs ont sollicité les orchestres les plus connus du monde : l'orchestre Radio Symphonique de Berlin, l'Orchestre Symphonique Wiener philharmonie, l'Orchestre Symphonique national de Washington, l'Orchestre Symphonique national de Russie, l'Orchestre Symphonique de Philadelphia, l'Orchestre Symphonique japonais, le ballet royal d'Angleterre, le "*Roméo & Juliette ballet*", le ballet de l'Opéra Garnier… avec des artistes comme José Carreras, Placido Domingo, Luciano Pavarotti... c'est-à-dire que l'Opéra de Shanghai a maintenu dans une certaine mesure, le choix de la qualité internationale. Il a proposé les meilleurs spectacles au public Chinois. C'est la première démarche de la stratégie de programmation de l'Opéra de Shanghai : établir un lien avec le public. Cependant, parce que l'Opéra de Shanghai ne possède aucun orchestre ou ballet, il ne dispose que d'un site de représentation, un lieu d'accueil des artistes. Aussi, il a accepté les répertoires proposés par les orchestres et les entreprises culturelles.

Dans cette situation, je me souviens d'une réflexion d'Hugues Gall pour la programmation de l'Opéra national de Paris au cours de sa direction.

« Je dis qu'il faut tout montrer, le bon et le moins bon, rétorque Hugues Gall. Mon modèle en matière de programmation, c'est le Musée d'Orsay. Sur un siècle, il montre la vérité d'une époque. La réalité d'un art, c'est cela. C'est de ne pas occulter des œuvres au nom d'une mode, d'un regard qui s'est affiné, pour ne montrer que ce qu'on considère aujourd'hui comme des chefs-d'œuvre. Je déteste tout ce qui est de l'ordre de la dictature du goût. A l'Opéra national de Paris, on doit présenter à la fois Mozart - aujourd'hui, c'est l'évidence pour tout le monde, mais ça ne l'était pas il y a cent cinquante ans ! – et Massenet, et Halévy, et Chabrier. Rien ne justifie les 100 millions d'euros de subvention que nous recevons par an, l'existence d'un orchestre de 170 musiciens, d'un corps de ballet de 150 danseurs, d'un chœur de 200 chanteurs, de 600 techniciens, si ce n'est le devoir de mettre en contact plusieurs générations avec le spectre le plus large du répertoire lyrique ou chorégraphique. »[149]

La réalité d'un art, comme le dit Hugues Gall, consiste à ne pas détenir la vérité du moment donné, il faut penser à ce qui plaira aux générations futures, à nos enfants, à nos petits enfants... et pas seulement à ce qui plaît aujourd'hui. Des œuvres méconnues actuellement seront peut-être reconnues demain ; le goût du public change toujours, il faut présenter tous les répertoires sur scène, tout montrer de notre époque, accepter toute la vérité de notre siècle.

Avant l'arrivée de la comédie musicale à l'Opéra de Shanghai, les répertoires traditionnels Chinois, les arts lyriques européens, les concerts occidentaux, les artistes Chinois ou étranger, se sont produit dans les salles de l'Opéra de Shanghai. La seule considération est de "**Gagner de l'argent"**. Au cours de cette période, le budget de l'opéra a doublé.

1.2 La comédie musicale

Après l'ouverture de l'établissement, plusieurs questions se sont posées au directeur de l'Opéra : quel programme doit-il choisir ? Comment concevoir le programme

[149] Frédérique Jouradaa, *A l'Opéra aujourd'hui*, Hachette littérature, paris, 2004.

d'une saison ? Pour attirer le regard du public, quel type de spectacle vivant est le plus accessible? En matière de finances, que faut-il décider ?

Mais comment fidéliser le public ? Quel type de spectacle peut devenir la « marque de fabrique » de l'Opéra ? De plus, il faut penser aux recettes de la billetterie. Les finances de l'Opéra de Shanghai sont difficiles, il doit se suffire à lui-même, sans subvention d'état, ni mécénat régulier, sans public fidèle stable.

Dans la stratégie de la programmation de l'Opéra de Shanghai, la comédie musicale a été choisie après une large étude marketing du spectacle vivant, c'était la deuxième étape. Pourquoi la comédie musicale ? Parce qu'il comporte des chansons, de la danse, du récit, il est facilement accessible à tout public. En revanche, à cause de la contrainte des finances, il faut trouver un type de répertoire dont le succès est garanti d'avance. Un rapport[150] du comité d'art de l'Opéra de Shanghai explique que la comédie musicale a été choisie en raison de sa « réussite commerciale ».

En Europe et à Broadway, la comédie musicale n'est pas inconnue, mais pour les Chinois, c'est une nouveauté depuis six ou sept ans. Quand on récapitule le marché du spectacle vivant de Shanghai, on remarque que son développement est toujours lié à l'accueil de spectacles musicaux étrangers. Souvent, l'Opéra de Shanghai est à la tête de ces événements.

Le 27 juin 2002, *Les Misérables*, 21 représentations.
Le 28 mars 2003, *Chats*, 53 représentations.
Le 22 mai 2004, *The sound of music*, 35 représentations.
Le 18 décembre 2004, *Le fantôme de l'Opéra*, 100 représentations.
Le 18 juillet 2006, *Le Roi Lion*, au moins 100 représentations.

De 2002 à aujourd'hui, l'Opéra de Shanghai a produit cinq grands spectacles musicaux pour le public Chinois ; il influence tout le marché du spectacle en Chine et dans la région asiatique.

---

[150] Un rapport déposé par le Comité d'art de l'Opéra de Shanghai en 2002, au bureau de recherche stratégique de l'opéra (confidentiel).

Les Misérables Etablissement de l'image de l'Opéra de Shanghai

En juillet 2002, l'Opéra de Shanghai a présenté *Les Misérables* au public pour la première fois ; le spectacle a eu un grand succès. Mais le processus d'achat de ce spectacle n'a pas été très facile.

Effectivement, l'équipe de l'Opéra de Shanghai pensait inviter *Les Misérables* en Chine depuis 1996, alors que l'Opéra de Shanghai était en cours de construction. A ce moment là, l'administration de l'Opéra de Shanghai ne connaissait pas vraiment cet art, mais savait qu'il était très célèbre à Broadway. Comme la Mairie de Shanghai avait annoncé que l'Opéra n'aurait pas de subvention officielle après son ouverture, il fallait trouver le moyen de le faire vivre par lui-même.

Un promoteur étranger de spectacle, l'entreprise Mackintosh, est venu à Shanghai pour voir s'il y avait une possibilité de présenter *Les Misérables* en Chine en 1994. Mais, malheureusement le résultat fut négatif. Il n'y avait pas de lieux de présentation qui convenait, pas d'administrateur pour gérer le spectacle, pas de réseaux de billetterie… Dans la plus grande ville de Chine, à Shanghai, il n'y avait pas de système de promotion et de diffusion du spectacle. Finalement *Les Misérables* n'a été présenté ni à Hongkong, ni à Shanghai ni dans une autre ville de Chine.

L'administration de l'Opéra de Shanghai a renouvelé sa demande en 1996, en pleine construction de l'Opéra. Les administrateurs ont écrit une lettre à Mackintosh en leur affirmant que l'Opéra de Shanghai aurait la capacité d'accueillir ce spectacle. Cette fois, Mackintosh a pensé que les négociations pouvaient commencer.

Un nouveau problème s'est posé pour l'Opéra de Shanghai : un rapport du groupe Mackintosh estimait que l'Opéra de Shanghai ne pouvait pas régler les dépenses de production. L'Opéra de Shanghai avait pensé qu'il pouvait présenter *Les Misérables* pendant cinq ou six soirées consécutives… ce qui ne s'était jamais fait encore ; un théâtre Chinois n'avait jamais accueilli un spectacle étranger plus de deux soirées et ne pouvait s'engager sur plus. L'entreprise Mackintosh expliqua alors qu'ils ne pouvaient pas présenter un théâtre musical que cinq ou six soirées, il fallait un minimum de vingt soirées.

Le coût du transport par avion de l'équipement scénographique était trop important ; il fallait amortir cette dépense.

C'est à cause de cela que l'Opéra de Shanghai a dû, temporairement, renoncer à présenter *Les Misérables*.

Photo 27 Fiche de l'Opéra de Shanghai : Les Misérables

On a attendu quatre ans. En quatre ans, le fonctionnement de l'Opéra a mûri. L'Opéra a accueilli de nombreux orchestres, musiciens, opéras, spectacles. De plus, l'Opéra de Shanghai s'est doté d'une équipe professionnelle de production, d'administration et de communication. Enfin, dans le cœur du public Chinois, l'Opéra de Shanghai s'est imposé comme le plus grand théâtre existant en Chine. Jusqu'alors, l'Opéra de Shanghai n'avait pas encore proposé une pièce pour plus de dix représentations.

S'il voulait élargir son image, il fallait trouver un nouveau point fort pour le public. On a alors pensé à reprendre le dossier des *Les Misérables*.

Après une longue négociation, l'Opéra de Shanghai a conclu un contrat de coproduction avec l'entreprise Mackintosh en 2001 et a arrêté les dates des

représentations : à partir du 22 juin 2002, *Les Misérables* seront présentés à l'Opéra de Shanghai pendant un mois pour 21 représentations.

La plupart des musiciens et les producteurs Chinois ont pensé que c'était une mauvaise décision, et qu'après ces représentations, c'est l'Opéra de Shanghai qui allait devenir un " Misérable" !

Pour arrêter ce discours, mais aussi pour assurer le succès de la pièce, l'Opéra de Shanghai a lancé une grande campagne de publicité en mobilisant tous les médias ; télévision, journaux...tout ce qui était possible. Après un mois de campagne, les habitants de Shanghai étaient tous informés de cet événement. Malgré cette publicité, la réservation des billets ne fut pas à la hauteur de ce qui avait été prévu. Avant la première représentation, les billets d'au moins dix représentations n'étaient pas encore vendus. Le miracle eut lieu dès la première représentation. Quand les artistes ont fait le salut final, les spectateurs les ont ovationnés. Une semaine après, tous les billets étaient vendus. Les billets de la dernière représentation qui ne coûtaient que 50 euros, se sont vendus jusqu'à 200 euros. Tous les journaux Chinois ont noté cet événement. Ils ont raconté l'histoire de ce théâtre et ont ainsi initié le public à la comédie musicale. *Les Misérables* a fini son séjour à Shanghai sous les acclamations. C'était la première fois que le public Chinois participait en direct à un spectacle musical.

L'aventure des *Misérables* s'est bien terminée, mais le débat continue. Qu'est-ce que ce spectacle a apporté à la Chine ? Quels types de spectacle vivant le public chinois aiment ? Comment faire la promotion du spectacle, comment démocratiser l'art lyrique, comment gérer les relations internationales... Toute une série de problèmes se posent à l'administration et au public chinois.

La comédie musicale représente bien un spectacle « commercial » qui réunit les chansons, la danse, avec une histoire rendue facilement compréhensible par les textes et les jeux de scène. Pour le public chinois, ce nouvel art occidental est populaire, n'est pas élitiste, et il est conforme au caractère de l'Opéra de Shanghai : un établissement public qui a pour but de démocratiser le spectacle vivant.

Quel a été le « ressenti » du public ? Bien que le livre de Victor Hugo *Les Misérables* soit connu, des spectateurs nous ont dit : la scène est formidable, mais nous n'avons pas compris toute l'histoire, surtout le dernier acte.

Il faut donc que le niveau d'éducation du spectateur soit assez élevé. Et il faut aussi que des journalistes spécialisés initient le public à ce type de spectacle.

Mais pour une première fois, c'est déjà un beau succès. Et pour l'Opéra de Shanghai, même si cette entreprise n'a pas été très rentable, cet événement a deux grandes significations.

D'abord, il a ouvert le marché de la comédie musicale en Chine. L'Opéra de Shanghai est à la tête de ce type d'art, l'avenir est très prometteur. La comédie musicale correspond vraiment à l'esthétique Chinoise. L'accueil de la comédie musicale en Chine était une bonne décision, puisqu'elle a été couronnée de succès. Il faut continuer à développer ce type de spectacle dans la région de Shanghai.

Ensuite, l'Opéra de Shanghai a su accueillir, et produire un spectacle musical connu, grâce à une équipe de professionnels. Plusieurs entreprises étrangères nous ont dit : « *En Chine, nous ne voulons négocier qu'avec l'Opéra de Shanghai, parce qu'il est professionnel* »[151]. L'Opéra de Shanghai est reconnu chez les producteurs musicaux.

Lorsque la promotion d'une salle de théâtre musical en Chine est bien faite, les gens commencent à s'intéresser au théâtre. De plus en plus d'habitants veulent aller au théâtre. Le résultat des « Misérables » n'est pas… misérable !

De *Chats* au *Fantôme de l'Opéra* -- conversion à l'Opéra

Après le succès des *Misérables* à l'Opéra de Shanghai, le directeur de l'Opéra a demandé à l'entreprise Mackintosh de produire *Le Fantôme de l'Opéra*, mais Mackintosh lui a conseillé de contacter l'entreprise « Really Useful Group » qui détenait les droits d'auteurs. Le groupe de l'Opéra de Shanghai connaissait déjà cette entreprise, avec

[151] Pesse en septembre 2004, l'Opéra de Shanghai.

laquelle il avait collaboré pour « La musique de Webber » les 1er et 2 Octobre 2001 à l'Opéra de Shanghai. Finalement en septembre 2002, l'Opéra de Shanghai a signé le contrat : *Chats* sera invité en mars 2003 pour 53 représentations, et *Le Fantôme de l'Opéra* sera présenté en décembre 2004, pour 97 représentations.

Chats n'est pas le meilleur spectacle musical qui soit. Mais à cause de la chanson *Memory*, il est très connu des Chinois. Après *Les Misérables*, le public Chinois était familiarisé avec la comédie musicale ; *Chats* a connu un grand succès ; le spectacle a encore mieux fonctionné que *Les Misérables*. Par ailleurs, le succès de *Chats* s'est fait grâce à la promotion réalisé par le bureau du marketing.

Avec la longue négociation des *Misérables* pendant quatre ans, l'Opéra de Shanghai s'est forgé une grande expérience en ce qui concerne les invitations d'un grand groupe, les processus de négociation, les détails d'un contrat international. Really Useful Group a misé sur le large intérêt de la comédie musicale dans l'avenir à Shanghai, il a insisté pour "prendre en charge le risque de la production, s'il partageait la recette de la billetterie". Dans le contrat bilatéral, ils ont fixé tous les détails des dépenses : les droits d'auteur, les salaires par semaine, les frais du théâtre, etc. ils ont négocié la recette de la billetterie, le mécénat d'entreprise, la vente de la production concernée. Toutes les recettes ont été déduites des dépenses. Au final, la recette nette a été divisée en deux parties équivalentes. Pendant les trois mois de vente des billets, les deux directeurs de deux entreprises ont surveillé les guichets tous les jours, et chaque matin à 8 heures il y avait un graphique représentant les ventes de la billetterie de la veille sur le bureau du directeur de l'Opéra de Shanghai.

Mais comment vendre 83 422 billets pour 53 représentations ? Six mois avant la première présentation, l'Opéra de Shanghai a réuni les comités pour analyser le projet de marketing. Ce projet consiste tout d'abord à définir le public. Celui de *Chats* sera formé de cols blancs, d'immigrants étrangers, d'étudiants à l'université, de gens ayant un bon niveau en anglais, d'habitants de Shanghai et de leurs enfants. Les abonnements seront divers : tarif étudiant, tarif de groupe, soirée économique. Les prix des places sont divisés en 21 catégories ; le public peut réserver selon son niveau de ressources, son temps disponible et sa place préférée. D'ailleurs, la période de présentation durant deux mois, il faut

contrôler le rythme de vente des billets. Les billets auraient pu être vendus trois fois avec l'importante publicité médiatique. Pendant cette période, l'Opéra de Shanghai a organisé des journées de rencontres avec le public shanghaien. En une seule journée, les guichets ont vendu 6 800 billets et ont reçu 1 500 000 RMB (environ 150.000 euros), Ils ont établi un nouveau record : « *En un jour, la plus haute recette de billetterie de la Chine* ».

On ne peut rien faire sans publicité, sans marketing. Le but de la publicité est très clair : vendre des billets. Mais aussi, elle est chargée de valoriser l'image de l'Opéra.

Au début de 2003, une grande affiche placée à la principale gare routière et une autre située au centre ville annoncent « *Cats are coming !* ». La publicité à la télévision passe sur plus de dix chaînes à toute heure de la journée. Tout de suite, tout le monde sait que « les chats vont venir ! »

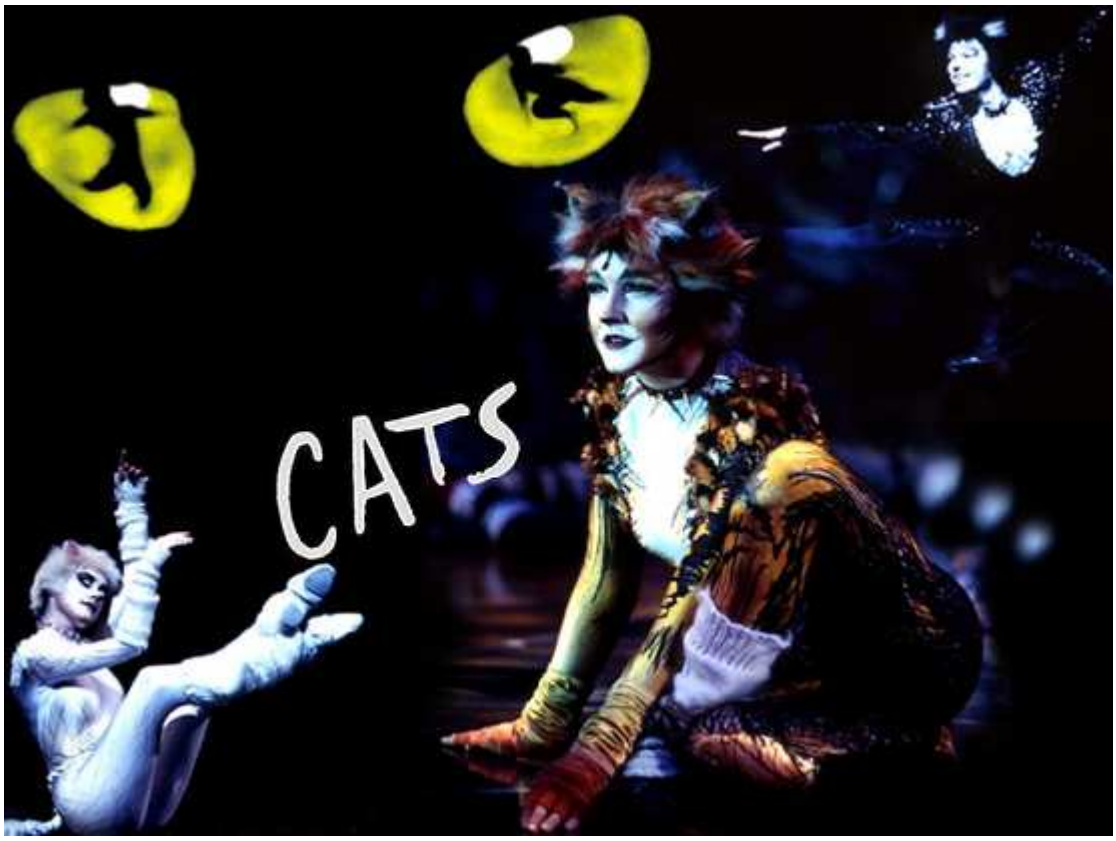


Photo 28 Publicité de « Chats » à l'Opéra de Shanghai

L'Opéra a organisé deux conférences de presse ; quatre conférences de vulgarisation, les interviews du compositeur, du producteur, des principaux auteurs, la diffusion sur Internet et les médias ; l'invitation des journalistes spécialisés qui vont présenter l'histoire du spectacle aux journaux... une publicité énorme assure son succès.

« Really Useful Group » n'est pas simplement une entreprise commerciale, c'est une partie importante du marché de la comédie musicale internationale. Son répertoire a été tourné dans tout le monde, plusieurs de ces productions sont connues, les artistes sont excellents. Grâce à la réussite de cette co-production amicale et de son excellente organisation, la qualité de l'Opéra Shanghai est connue dans le réseau des entreprises musicales du monde. Après ce spectacle, de plus en plus d'entreprises internationales ont contacté l'Opéra de Shanghai, en espérant présenter leurs productions à Shanghai. Et l'Opéra de Shanghai a commencé à concevoir l'idée de créer une nouvelle salle spécialement pour la comédie musicale. D'ailleurs, l'Opéra de Shanghai ne veut plus simplement acheter les productions, il veut participer à la production.

Entre *Cats* et *Le Fantôme de l'Opéra*, il s'est passé un an et demi. Pendant ce temps, l'Opéra de Shanghai a collaboré avec l'Entreprise "Broadway Asiatique Divertissements (BAE)", et présenté *The sound of Music* à Shanghai pendant 35 représentations. Presque tous les billets ont été vendus. En plus de la publicité normale, les administrateurs du marketing de l'Opéra de Shanghai ont organisé un groupe de promotion avec des jeunes artistes du Conservatoire de Shanghai, des conférences pour expliquer ce spectacle données dans plusieurs écoles, collèges et lycées. Et le prix des places varie entre 10 et 36 euros afin que les familles modestes puissent entrer dans la salle. Effectivement, les enfants peuvent assister à un spectacle s'ils en connaissent l'histoire.

Quand *Le Fantôme de l'Opéra* a été présenté en Chine, toutes les places ont été vendues pour chaque représentation. Le public a réclamé des représentations supplémentaires. L'Opéra de Shanghai a négocié avec le groupe d'artistes et leur agence ; 3 représentations ont été ajoutées; donc le chiffre de 100 représentations dans le même opéra chinois a été atteint.

L'Opéra de Shanghai est parvenu peu à peu aux objectifs qu'il s'était fixés :

-D'abord, **changer l'habitude de la "consommation culturelle" des habitants.** Pour les Chinois, être invité à un spectacle était lié à une position sociale. Autrefois, il n'y avait que les officiels et leurs familles qui pouvaient être invités. Mais, quand l'Opéra de Shanghai a ouvert ses portes, il a insisté sur un point : il n'y avait plus d'invitations, plus de billets gratuits, un contrôle de la billetterie était instauré. Au bout de 8 ans d'efforts, le public de la région de Shanghai a accepté d'acheter son billet. De plus, on a acheté des billets pour inviter des amis. Aller au théâtre est devenu une habitude. Afin de vendre ses billets régulièrement, six mois avant la première du spectacle, l'Opéra de Shanghai a déjà commencé à faire de la publicité, à inciter de plus en plus les habitants à réserver, ou acheter un billet à l'avance. Les habitants se sont habitués à intégrer la culture dans leur vie quotidienne.

-Ensuite, **faire connaître le spectacle vivant** aux Chinois, élever leur niveau d'appréciation de la musique. Pendant ces années de représentations, les Chinois ont appris ce qu'était un spectacle musical, ont appris à l'aimer, à en parler et à partager une ferveur commune. Quand « Le Fantôme de l'Opéra » a été présenté en Chine, il y a eu des informations sur Internet, des échanges de connaissances de cet opéra. Pendant le temps des représentations, l'Opéra de Shanghai a proposé des exposés dans les écoles et les entreprises pour améliorer la connaissance du public. Ces actions de marketing sont très importantes pour entretenir l'intérêt du spectacle musical en Chine.

Troisièmement, **effectuer des sondages sur le public potentiel (étude de marché)** pour chaque spectacle afin de fixer au mieux le prix des billets, l'horaire du spectacle, les différentes catégories de spectateurs (l'école, la grande entreprise, les institutions, les immigrants, les habitants locaux, les artistes professionnels...) Avant de décider de présenter un spectacle, l'Opéra de Shanghai savait quel serait le profil des spectateurs qui constitueraient le public.

Dans la période de *Cats* et du *Fantôme de l'Opéra*, l'Opéra de Shanghai a développé le marketing du spectacle vivant. Il en a fait la base de son commerce.

Photo 29 Fantôme de l'Opéra à l'Opéra de Shanghai

En face du grand succès du *Fantôme de l'Opéra*, les critiques de Pékin se sont déchaînés. Pourquoi Shanghai est-il le premier lieu de la comédie musicale ? Et pourquoi n'est-ce pas Pékin ?

A Pékin, le premier théâtre musical a été présenté en avril 2002, alors que *Cats* était présenté à l'Opéra de Shanghai (pendant 53 soirées). Le théâtre de Pékin a réservé 30 soirées mais il n'a présenté que 9 soirs. Un autre spectacle *Chicago* n'a été présenté que trois jours, avec 80 % de la salle remplie, dont une moitié était des invitations. Pendant la période de *Cats* la Chine a eu une grande maladie, le SRAS[152], le taux de remplissage était de 80% au minimum, alors qu'il avait été de plus de 95 % par chacun des deux spectacles précédents, *les Misérables* et le *Fantôme de l'Opéra*.

Pourquoi la situation est-elle tellement différente entre Pékin et Shanghai ? Pékin est la capitale politique, Shanghai est la capitale commerciale. A partir de 1980, le commerce international hausse le niveau d'éducation de la région de Shanghai. De plus en plus les immigrants s'installent, travaillent et vivent à Shanghai. Les enfants de Shanghai apprennent l'anglais depuis l'école maternelle. Les habitants de Shanghai sont les plus évolués en Chine. Pour la consommation culturelle aussi, ils aiment la musique chinoise, mais ils ont accepté très rapidement la culture étrangère. Pékin conserve plus la tradition

[152] SARS : Severe Acute Respiratory Syndrome.

chinoise, Shanghai mélange la tradition et l'exotisme. Le Shanghaien veut aller au théâtre plus que le pékinois.

Il y a aussi une raison économique : pendant cette période, Shanghai a déjà dépassé 5 000 dollars par an de revenu pour une personne, Pékin n'est pas encore arrivé à ce niveau. 5 000 dollars, économiquement cela veut dire que le peuple a suffisamment d'argent pour vivre et développer son esprit, sa culture, et son âme. L'Opéra de Shanghai offre aux shanghaiens la possibilité d'améliorer leur vie quand ils le veulent.

***Le Roi Lion* --L'ambition de l'Opéra de Shanghai : créer notre théâtre musical**

Après *Le Fantôme de l'Opéra*, l'Opéra de Shanghai a cherché une autre programmation et a choisi finalement *Le Roi Lion*. Ce spectacle produit par l'entreprise Walt Disney en 1997 à Broadway, au New Amsterdam théâtre, affiche "complet" depuis 9 ans. Aujourd'hui, *Le Roi Lion* est le plus connu des spectacles du monde. En accueillant ce spectacle, Shanghai est devenu le premier lieu d'Asie où ce spectacle a été présenté en anglais.

Photo 30 Publicité pour le « Le Roi Lion »

Le budget total de ce spectacle est le même que celui du *Fantôme de l'Opéra* en 2005. Mais le coût de la production, les décors, et le salaire des artistes de ce spectacle, sont beaucoup plus importants. Par exemple, pour transporter le matériel du *Fantôme de l'Opéra*, il faut 23 "conteneurs", en revanche, pour *Le Roi Lion*, il faut 33 "conteneurs", et 3 Boeing 747 pour les transporter.

En trois mois de représentations, *Le Roi Lion* a rempli la salle à 100% La recette de la billetterie a été de 72 000 000 RMB. Un nouveau record à l'Opéra de Shanghai.

Le Roi Lion n'est pas important simplement parce que l'Opéra de Shanghai a invité encore un spectacle gigantesque, grâce à lui le système de la fonction commerciale d'un spectacle a été mis en place et, particulièrement, le mécénat et les finances. Disneyland est l'une des plus grandes entreprises culturelles qui ne voulait pas risquer de ternir son image par un échec et le spectacle coûtait très cher, il fallait donc réunir de solides finances. Qu'a fait l'Opéra de Shanghai ? Il a cherché plusieurs co-mécénats, plusieurs coproducteurs de ce théâtre musical. Cette façon de faire est normale en France, mais en Chine, on espère pouvoir être le seul mécène d'un spectacle, même s'il faut payer plus cher pour aider l'Opéra. Après 8 ans de gestion positive, l'Opéra de Shanghai a eu un budget suffisant pour un an de fonctionnement, et n'a pas dilapidé ses réserves. Pour *Le Roi Lion*, il a trouvé 30 000 000 RMB de mécénat, il a demandé à la Fondation culturelle de Shanghai de se porter caution et sollicité un prêt de 40 000 000 RMB à la Banque. Finalement, après déduction des dépenses de production, il a gagné 12 000 000 RMB nets. A ce moment-là, le compte de l'Opéra de Shanghai était de 200 000 000 RMB. Par rapport aux finances de plusieurs théâtres internationaux qui sont en déficit, l'Opéra de Shanghai est déjà un modèle de succès.

D'ailleurs, en huit ans de fonctionnement, l'Opéra de Shanghai s'est donné la capacité de produire des spectacles musicaux. Il est bien connu des Chinois et des étrangers. Il a une administration professionnelle et un solide marketing. Il dispose de salles pour les spectacles musicaux. Le nouvel objectif de l'Opéra de Shanghai est de devenir le producteur le plus important de spectacles musicaux dans le monde ; Shanghai doit devenir la ville la plus importante après New York et Londres, et servir de modèle à toute la Chine.

1.3 L'avenir de la comédie musicale pour la Chine en trois étapes

Après *Le Roi Lion*, l'Opéra de Shanghai ne s'est pas limité à accueillir les spectacles classiques ; il s'est formé au marketing et à la production de spectacles musicaux. L'Opéra de Shanghai a déjà fixé trois étapes pour l'avenir de la comédie musicale : la première, accueillir des spectacles musicaux connus et cultiver le marketing chinois ; la deuxième, produire des spectacles musicaux connus en langue chinoise présentés par des artistes chinois, la troisième, former des artistes professionnels dans domaine de la comédie musicale chinoise et diffuser la comédie musicale chinoise dans le monde.

Accueillir : Diffuser un nouveau type d'art en Chine, ce n'est pas comme lorsque le Roi Louis XIV a créé l'Académie Royale de musique en 1669. L'art à notre époque est inséré dans la vie économique. L'Opéra de Shanghai est parvenu à ouvrir la première fenêtre de la comédie musicale au public. Pendant 4 ans d'essais de 2002 à 2006, l'Opéra de Shanghai a invité 4 grandes œuvres de la comédie musicale. La foule s'est mise à apprécier cette forme d'art et à l'aimer, ce qui a contribué à créer un vaste marché aujourd'hui. L'Opéra de Shanghai est un véritable succès.

Produire : À partir du *Roi Lion*, l'Opéra de Shanghai pense qu'il n'est pas suffisant d'inviter la comédie musicale. L'Opéra de Shanghai est devenu un lieu de représentation de spectacles achetés, mais s'il veut que la comédie musicale soit révélatrice de son image, il faut passer à la production de spectacles. Nous savons que la comédie musicale est apparue au XXe siècle et qu'il est résultat d'un « mariage » du théâtre et de la musique des siècles précédents. C'est pourquoi il est adapté au goût du public actuel, même s'il y a des conservateurs qui veulent protéger la musique classique. De plus, c'est un art commercial, il aura une contribution positive sur le budget de l'Opéra. Comment trouver un modèle de fonctionnement ? Comment assurer son succès ?

Bien qu'il y ait déjà des productions en Chine, elles sont très loin des œuvres étrangères du point de vue de la qualité, de la commercialisation... Ce qui signifie que l'expérience et les connaissances indispensables pour produire et distribuer avec succès une œuvre de comédie musicale ne sont pas encore acquises.

En Europe ou aux Etats Unis, seule une production sur cinq connaît le succès, c'est-à-dire une seule sur cinq fera gagner de l'argent et séduira le public. Néanmoins notre problème n'est pas seulement lié à la difficulté de création, il nous manque aussi des artistes, des professionnels, des techniciens, le savoir faire d'une diffusion internationale, un lieu réservé au théâtre musical.... L'Opéra de Shanghai a décidé de négocier avec l'entreprise Mackintosh, pour créer une entreprise de spectacle musical : l'entreprise du spectacle musical de l'Est, le 3 mars 2006. Cette entreprise va présenter plusieurs spectacles musicaux qui ont été des succès et les adapter en langue chinoise dans les dix prochaines années. L'Opéra de Shanghai, pourra, grâce à l'expérience professionnelle de Mackintosh, former son groupe professionnel de théâtre musical, et arriver à produire des spectacles musicaux chinois par les Chinois. Le premier programme est encore *Les Misérables*. La nouvelle adaptation sera présentée en 2009.

Créer : Pour s'établir comme une grande ville internationale, trois éléments sont obligatoires: un grand nom, une institution, et une production culturelle. Le ballet à Paris et la comédie musicale à New York (Broadway) sont des productions symboliques pour ces villes. Ces productions favorisent le développement culturel et économique de la ville. La troisième salle de l'Opéra de Shanghai sera terminée en 2010. Une nouvelle salle va être spécialement édifiée pour la comédie musicale ; ainsi l'Opéra de Shanghai pourra présenter ses créations de théâtre musical, jour après jour, et animer la comédie musicale dans toute la Chine. Pour atteindre plus rapidement le niveau professionnel de la comédie musicale, le Conservatoire de Shanghai et l'Ecole du théâtre de Shanghai ont commencé à former des artistes et ouvert une autre discipline : la gestion de la musique. Celle-ci apparaît dans le programme des cours. En ce moment, la comédie musicale n'est pas seulement un événement qui concerne l'Opéra de Shanghai, il donne aussi un essor à la région de Shanghai et à la capitale de la province. Shanghai est devenu le centre culturel de la Chine et du continent asiatique.

1.4 Retour sur la voie d'un grand théâtre international

Si la comédie musical caractérise la deuxième période de l'Opéra de Shanghai qui a pu créer son image et ainsi devenir un vrai grand théâtre international grâce à ce genre, c'est seulement à partir du *Roi Lion*, que la programmation de l'Opéra de Shanghai est entre dans **sa troisième époque avec sa nouvelle mission : classicisme, élitisme, démocratisation.**

Après huit ans de travaux intenses, l'Opéra de Shanghai dispose d'importantes réserves. La troisième salle de l'opéra Shanghai va ouvrir en 2010 pour la comédie musicale. La Mairie de Shanghai a donné des priorités de diffusion à l'Opéra. De plus, les gestionnaires de l'Opéra ont commencé à entreprendre leur mission de politique culturelle : amener le public à connaître l'art lyrique, réfléchir aux moyens de créer et développer l'art lyrique Chinois, et influencer le marché de l'art dans la région de Shanghai et en Chine.

Même si l'Opéra de Shanghai a déjà présenté plusieurs concerts au public chinois, avec des répertoires très connus et des stars internationales célèbres, le fil conducteur de la saison est toujours consacré au théâtre musical.

Néanmoins, on ne peut pas dire que la comédie musicale ne soit pas un « vrai » art. A mon avis, c'est un art plus populaire plus proche du marché. Les spectacles n'ont pas seulement pour but de populariser ou de développer un nouveau type d'art, mais ils doivent être aussi une réussite économique.

En 2006, l'Opéra de Shanghai a essayé de produire des créations avec ses propres compagnies ; une dizaine de spectacles ont été, pour la première fois, présentés aux spectateurs. « *La foudre et la pluie* » de l'Académie de l'Opéra de Shanghai était une tentative de création lyrique d'après un roman chinois. Cette tentative a été suivie d'un ballet moderne « *Le plus bel âge* » du metteur en scène français Bertrand d'At avec un décor de Jéröme Kaplan et des lumières d'Olivier Oudiou. A partir de 2006, l'Opéra de Shanghai a commencé à organiser sa propre production.

Depuis la saison 2007, l'Opéra de Shanghai a retrouvé le fil des spectacles classiques ; le thème de la saison répond au slogan : « *réussite classique, direction en vogue* » L'Opéra de Shanghai a invité l'Orchestre de Paris, l'Orchestre Symphonique d'Israël avec son chef Zubin Mehta, l'Orchestre Symphonique de New York, avec son grand chef Lorin Maazel, le Ballet Royal d'Angleterre etc. Au total une dizaine de représentations classiques sont présentées sur le plateau de l'Opéra de Shanghai.

> *« Selon l'impression du public, l'Opéra de Shanghai n'a présenté que de la comédie musicale, m'a dit le directeur de l'Opéra, Fang Shizhong. Depuis 2007, on promeut des répertoires classiques, on attire les mélomanes fidèles à Mozart, à Beethoven... Comme dans tous les grands théâtres de ce niveau, la comédie musicale n'est pas le "plat du jour" dans le menu, le programme doit être diversifié : ballet, art lyrique, musique classique, traditionnelle, moderne... Bien sûr, la réussite de La foudre et la pluie nous encourage à faire de la production, et en plus, pour l'avenir de l'opéra, on doit produire les nouveaux répertoires par nous-mêmes. Si on ne peut pas assurer que toutes les créations seront réussies commercialement et appréciées par la critique, nous espérons assurer au minimum la réussite d'un spectacle par an que nous garderons comme notre patrimoine. »*[153]

Si la saison de 2007-2008 a attiré le public de la comédie musicale à la musique classique, la saison de 2008-2009 a marqué un temps fort pour l'art traditionnel Chinois. L'Opéra de Pékin est présent sur la scène de la capitale de Shanghai.

L'Opéra de Shanghai commence à réaliser son ambition nationale qui est de faire connaître et apprécier l'art lyrique chinois au public. Pour commémorer le 150e anniversaire de la naissance de Giacomo Puccini, *Tosca, Madame Butterfly et Manon Lescaut* sont à l'affiche. En prolongement de la saison dernière, l'Opéra de Shanghai invite encore des orchestres, des ballets connus, et quatre nouvelles créations qui seront appréciés par les mélomanes.

L'Opéra de Shanghai est en train de créer une histoire de l'art lyrique en Chine.

---

[153] L'interview avec le directeur de l'Opéra de Shanghai—M. Fang Shizhong, le 7 mars 2008.

2. La programmation de la saison

Dans la section précédente, j'ai présenté la stratégie relative à la programmation de l'Opéra de Shanghai et aux répertoires importants du passé. Grâce aux interviews avec les directeurs de chaque bureau de l'opéra, j'ai vraiment compris les ambitions de CAOS. Tandis que l'Opéra de Shanghai planifiait sa programmation sur une durée de trois mois avant 2005 ; de temps en temps, il ajoutait quelques représentations non programmées auxquelles le public assistait uniquement sur réservation. Pour une grande institution lyrique internationale, cette programmation à court terme parait peu sérieuse. Grâce au rapport de recherche consacré à la stratégie des institutions lyriques internationales[154], la planification d'une programmation par saison été mise en place. Depuis 2006, l'Opéra de Shanghai élabore le programme de l'année sur le long terme sans ajouter de représentations non programmées. Tout est planifié à l'avance. Après trois ans de fonctionnement, les gestionnaires de l'opéra se sont habitués à ce nouveau modèle. Avant d'analyser le programme des trois dernières années, il convient d'expliquer les raisons de cette programmation.

Comme beaucoup de professionnels le savent et le soulignent : le secret d'une bonne programmation, c'est une bonne diffusion[155]. Avant la diffusion, il faut définir les produits ? Pour le théâtre, le plus important, c'est de réunir la programmation d'une saison quelques années avant de la présenter : pour le CAOS deux ans, pour l'ONP quatre ans.

2.1 Pourquoi faut-il anticiper la programmation d'une saison ?

Premièrement, il faut organiser un emploi du temps adapté à tous les métiers concernés. Quand le plateau sera-t-il disponible ? A quelle heure la salle doit-elle être

[154] Un rapport déposé par le groupe de recherche de la stratégie d'institutions lyriques américains et européennes en 2005, au bureau de recherche stratégie de l'opéra (confidentiel).
[155] Après des enquêtes avec des directeurs des institution culturels chinois, pendant 2005-2006.

prête ? Les différents matériaux ont-ils été préparés ? Quand le rideau pourra-t-il se lever ? De plus, l'administrateur doit signer les contrats avec les agents des artistes, assurer leur arrivée. Toute l'équipe du théâtre doit être informée du thème de la programmation de l'année. C'est aussi important que la place dévolue à chacun. Pour qu'une représentation soit bonne, il faut que chacun soit sérieux, ponctuel, scrupuleux.

Deuxièmement, il faut actualiser le marketing. Dans le programme de la saison, le public choisit parmi les pièces proposées celles qui l'intéressent. D'un point de vue sociologique, le citoyen qui décide de sa « consommation » culturelle dans sa vie quotidienne, participe d'année en année à l'évolution culturelle de la société.

La programmation artistique d'une saison s'applique aussi à la billetterie. Le théâtre peut rembourser les adhérents, proposer des réductions aux étudiants et aux chômeurs, installer un système d'abonnement à l'année...prévoir l'avenir. Au niveau des grands théâtres de l'Opéra national de Paris et de l'Opéra de Shanghai, la part d'abonnement se situe entre 60% et 70% de la recette de la billetterie. Cette part pourra devenir un support à l'équilibre du budget.

Troisièmement, la diffusion : le CAOS et l'ONP peuvent diffuser chaque répertoire deux ou trois fois régulièrement dans toute l'année de représentation, pour attirer l'attention du public, et l'inviter à entrer dans la salle. C'est pour cette diffusion que l'opéra a créé son label qui marque sa présence dans le marché du spectacle vivant.

Je constate avec regret que les Chinois ne font pas attention au label des institutions et à la programmation. Il faut dire que, par manque d'anticipation des programmes, le théâtre diffuse uniquement ce qu'il fait sur le moment. Cette diffusion (médiatisation, publicité, communication) n'avantage pas la programmation. De plus, l'image de marque de l'établissement est très faible. L'Opéra de Shanghai prépare le carnet de la programmation d'une saison depuis 2006.

Mais à Paris, tout le monde sait que l'Opéra national de Paris présente les meilleurs ballets et le plus beau répertoire lyrique du monde. Le public achète les places sur cette réputation.

Ensuite, le calendrier, suffisamment souple, permet d'insérer des manifestations de dernière minute.

De plus, la recherche d'un mécénat se fera plus facilement. D'une façon générale, dans tous les types de manifestations culturelles, le producteur a besoin du mécénat pour financer ses projets. Grâce au planning, le mécène connaît l'association ou l'institution culturelle, les finances de chaque année, et devient un partenaire permanent. Il sera peut-être intéressé par une production nouvelle.

Enfin, la programmation d'une saison favorise l'évaluation du travail. A la base de ce planning, on décèle les difficultés liées au travail, et on peut améliorer le processus des travaux et trouver aussi les meilleures solutions aux problèmes qui se posent.

2.2 Pour établir le programme d'une saison, quels facteurs faut-il ?

D'abord, il faut réunir les artistes disponibles. Comme tous les autres théâtres de ce niveau, l'Opéra national de Paris et l'Opéra de Shanghai doivent impérativement réunir le plus grand nombre possible de célébrités du chant, de la danse, de la direction d'orchestre, de la mise en scène sur une saison (du septembre à juillet). Le nombre de ces grands artistes étant faible et la demande forte, le marché est caractérisé par la rareté. Par conséquent le responsable de la programmation artistique de l'Opéra doit bien préparer une saison lyrique et réserver à l'avance les artistes selon leur disponibilité ; avec les agents artistiques il doit négocier le niveau des cachets et des honoraires qui ont tendance à augmenter d'une manière générale, notamment du fait des négociations pour raccourcir les délais de réservation ; bon gré mal gré, les directeurs de théâtre sont contraints de faire appel à des équipes encore peu connues ou moins prestigieuses pour tout ou partie de leur programme lyrique. Il s'agit de risques artistiques que ces directeurs ne manquent par de mettre en avant à juste titre, mais qui comportent également une dimension économique sur le remplissage de la salle autant que sur les recettes et l'équilibre général du budget de l'établissement.

Pour donner un exemple, l'Opéra national de Paris a demandé à la soprano américaine Renée Fleming de créer *Rusalka*, l'opéra d'Antonin Dvorak en France. Son contrat a été signé en 1997, alors que la première représentation était en juin 2002. De même, pour un grand spectacle invité par l'Opéra de ShanghaiLes Misérables, la négociation a été commencée en 1996 avec l'agence de production, avant l'ouverture de l'Opéra de Shanghai, alors qu'il n'a été présenté qu'à la même période que *Rusalka*. Pour des artistes moins connus, ce sera plus facile que pour les grands artistes étrangers, mais il faut quand même s'y prendre au minimum un an à l'avance.

A sujet des grands artistes ou des artistes moins connus, l'opéra doit contacter les agences artistiques pour la signature des contrats. Ces agences prennent à leur charge le risque d'éventuelles d'absence des artistes le soir du spectacle ou pendant une répétition. Elles doivent prévoir des remplaçants au cas où il y aurait un problème (incapacité de l'artiste, maladie…). Réunir les artistes est donc la première tâche pour établir le programme d'une saison.

De plus, pour chaque production lyrique, l'administrateur général de l'Opéra doit s'efforcer d'harmoniser les emplois du temps. Le planning du travail est coordonné et minuté pour chaque activité de la maison : réunion de tous les artistes, date de remise des costumes d'une production, montage des décors au niveau du plateau, répétitions du ballet, de l'orchestre, réservation des studios des chœurs et des solistes... il faut prévoir toutes les missions deux à quatre ans en avance. Les intervenants accompliront leur travail conformément à ce planning. Sur les artistes, le chef d'orchestre, le metteur en scène, les décorateurs, les machinistes, tous les employés de l'opéra repose sur le bon fonctionnement d'un immense travail de fourmis. Pour le meilleur déroulement d'une représentation, il faut organiser à l'avance et avec grand soin les activités de chacun.

Concrètement, le planning consiste à :

- préparer des emplois du temps du metteur en scène, du décorateur, du chef d'orchestre, des solistes etc. Pour assurer la préparation et la réalisation du projet, répéter et donner le spectacle en scène, il faut :

- réserver les salles pour chaque représentation et les différentes loges pour les artistes pendant la soirée de présentation

- déterminer la date de remise et mise en place des décors et des machineries

- prévoir l'accueil (date d'arrivée, hôtels, transports) pour des spectacles invités

L'application de chaque détail du planning assure la réussite du spectacle. Nous allons citer les propos de la directrice de la scène et du planning de l'Opéra national de Paris, et une interview du directeur de l'administration de l'Opéra de Shanghai :

> *« Avant de se retrouver sur le plateau, explique la directrice de la scène et du planning de l'Opéra national de Paris, tout part de mon bureau et de mon planning dans l'ordinateur. C'est comme un puzzle. On a une page blanche, avec un tableau, mois par mois. Au début, il comporte des petites cases vides qu'il faut remplir, selon une démarche très stricte. C'est un défi de rentrer dans tous les spectacles demandés. En priorité, le choix artistique et la programmation voulus par le directeur. En fonction des périodes de présence des artistes déterminées contractuellement, j'essaie de remplir mes cases pour les répétitions, celles du piano, comme celles de l'orchestre, avec toujours impérativement cinq semaines de répétitions pour les créations et deux à trois semaines pour les reprises. Au fur et à mesure que ces cases se remplissent, tout changement devient de plus en plus compliqué. A force de faire, de défaire, on y arrive. Je n'ai pas la paralysie des petites cases. Pourtant, c'est difficile d'imaginer que c'est cela qui détermine la vie de deux mille cinq cents personnes. »*[156]

> *« Sur le mur de mon bureau, il y a un grand plateau rempli de petites notes avec un agenda par semaine. Au dessus, les missions de la journée du lundi au dimanche sont écrites au crayon noir. Quel spectacle va être présenté ce soir ? Dans quelle salle ? Dans quelle salle l'orchestre répétera-t-il cet après-midi ? A quelle heure commence-t-il ? Pour le concert de Lang Lang, il faut réserver le billet d'avion, et l'hôtel... tous les jours, je dois vérifier que toutes les tâches quotidiennes sont accomplies. Dans mon grand cahier du planning, les affaires des trois ou quatre ans prochains peu à peu remplissent les blancs. Pourtant, à cause de ces petits points, petit à petit, nous assurons la représentation du spectacle, sans confusion du travail.* » Déclare le directeur de l'administration de l'Opéra de Shanghai.[157]

---

[156] Frédérique Jouradaa, *A l'Opéra aujourd'hui*, Hachette littérature, paris, 2004.

[157] L'interview au 7 mars 2008 avec le directeur de l'administration de l'Opéra de Shanghai—Mme

Ensuite, l'ensemble des productions lyriques et chorégraphiques constitue une saison. Quel pourcentage de la salle pour l'année 2008-2009, en concerts, en théâtre ? Quelle promotion est au programme ? Chaque année, le directeur de la programmation doit choisir des projets parmi plusieurs propositions, celles qui viennent des agences d'artistes, des entreprises de productions culturelles. Il doit aussi définir la création proposé par l'opéra, donner une date limite de fin du travail au chef de projet. A la fin de chaque saison, le directeur de la programmation doit avoir une idée de la programmation pour deux ou trois saisons à venir, et surtout du pourcentage de chaque type de production dans la programmation. Avec la définition des productions et des artistes disponibles, il doit y avoir un fil conducteur afin de présenter les spectacles de l'opéra au public et de favoriser les activités culturelles de la ville. Ce fil conducteur, pourra être un artiste ou un thème commun. Par exemple, en 2006, les 250 ans de naissance de Mozart, plusieurs théâtres ont proposé une « *saison Mozart* », repris des œuvres de Mozart afin d'attirer le public vers la musique classique. Dans la saison de 2007-2008, l'Opéra de Shanghai a proposé le thème « *les compagnies les plus connues du monde* », avec l'orchestre symphonie de New York, le ballet de l'Opéra national de Paris à Shanghai. Cette orientation peut revêtir des formes diverses afin de captiver les amateurs.

Pour assurer un minimum de recettes, le directeur de programmation doit mélanger le plus habilement possible sa propre inclination artistique et celle du public dans un dosage harmonieux des différents genres d'opéra, de compositeurs et de types de ballet. De plus, il doit harmoniser une part de reprises en coproduction et une autre de nouvelles œuvres afin de fidéliser le public d'abonnés et de spectateurs réguliers et de rechercher une nouvelle clientèle.

Il faut adapter des projets scénographiques au cahier des charges et aux équipements techniques des ateliers et de la scène de l'opéra. Il ne suffit pas qu'une saison soit compatible avec les possibilités des artistes et du public, il faut encore tenir compte des techniciens et des scénographes : confier aux ateliers la fabrication des décors, des costumes et des accessoires du spectacle, arranger le cahier des charges et les équipements, s'assurer que les décors et les accessoires seront manœuvrés par des techniciens. Pour une

création, il faut éviter de confier les besoins de deux projets en même temps aux ateliers, et respecter le poids maximum autorisé par les équipements et les règles de sécurité, prendre garde aux modalités de la cohabitation du dispositif scénographique entre les différentes productions présentées en alternance. Face à des difficultés, on peut renoncer à certains dispositifs qui ne conviennent pas et demander un accroissement de la subvention pour les remplacer par d'autres si les finances le permettent.

Le point le plus important est d'assurer les finances de toute l'année. Le budget de la production artistique est établi environ un an à l'avance. Le budget comporte plusieurs éléments : les cachets des solistes, les frais de costumes et de décors et les salaires des chefs d'orchestre, metteurs en scène, décorateurs, costumiers, chorégraphes, personnel technique et artistique intermittent, les droits d'auteurs, les frais de communication et de diffusion. Bien sûr, la composition des ressources de deux opéras est la même: subventions, billetterie, mécénat et activités commerciales. Je détaillerai les différents postes de leurs finances dans la partie suivante.

La préparation d'un budget équilibré pour la saison suivante est une lourde tâche : il faut réunir le conseil d'administration, le ministère du budget de l'Etat, négocier les salaires des artistes. Le facteur financier est déterminant pour assurer la qualité et le bon déroulement de la programmation.

2.3 L'intérêt culturel du programme artistique d'une saison

La programmation artistique d'une saison ne consiste pas seulement à aider le marketing de l'opéra, elle influence aussi la vie culturelle de la ville et de ses habitants. De nos jours, chaque famille planifie ses dépenses: les repas, l'éducation des enfants, les voyages, et la culture. De nos jours, la télévision, la radio, l'Internet, le cinéma, sont différentes sortes de loisirs qui offrent beaucoup de choix aux membres de la famille. Pour l'opéra, évidemment il faut attirer le public dans la salle. Le programme de la saison peut aider les gens à choisir leurs loisirs culturels. On peut choisir la date, le spectacle

préféré, organiser son agenda. Les parents peuvent amener leurs enfants au théâtre pour les initier à l'art; ainsi ceux-ci seront plus enclins à devenir des clients de l'Opéra dans l'avenir.

Les deux grands opéras que sont le CAOS et l'ONP orientent la direction culturelle du marché de l'art. Par exemple, de 2002 à 2006, le CAOS a promu la comédie musicale en Chine. Grâce à sa diffusion et sa promotion, les Chinois ont pu connaître le théâtre vivant le domaine le plus actif dans le marché de l'art.

L'anticipation de la programmation d'une saison est essentielle pour la vie de l'Opéra. Le directeur remplira sa salle et le programme deviendra aussi l'emblème de la ville. Le ballet de l'ONP est l'une des meilleures compagnies du monde, et grâce à ses fiches de programmation, les visiteurs peuvent être informés des spectacles proposés lors de leur séjour à Paris.

3. Les chiffres de la programmation de l'Opéra de Shanghai des trois dernières années

Dans ce paragraphe, j'étudie les programmes de trois dernières années de l'Opéra de Shanghai afin de dégager la tendance du choix des spectacles par les gestionnaires de l'opéra. Tout d'abord, on va regarder les tableaux ci-dessous :

Type du spectacle	Total grande salle	Total moyenne salle	Total petite salle	**Total l'Opéra de Shanghai**
Lyrique	148	2	109	**259**
Chorégraphique	52	1		**53**
Concerts	33	7		**40**
Autres	2	12		**14**
Total	**OPERA DE SHANGHAI 2006-2007**			**366**

Tableau 20 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2006-2007

Type du spectacle	Total grande salle	Total moyenne salle	Total petite salle	**Total l'Opéra de Shanghai**
Lyrique	77	64	133	**274**
Chorégraphique				**41**
Concerts				**60**
Autres	21	17	4	**42**
Total	**OPERA DE SHANGHAI 2007-2008**			**417**

Tableau 21 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2007-2008

Type du spectacle	Total grande salle	Total moyenne salle	Total petite salle	**Total l'Opéra de Shanghai**
Lyrique	79	80	209	**368**
Chorégraphique				44
Concerts	40	3	5	**48**
Autres				
Total	**OPERA DE SHANGHAI 2008-2009**			**460**

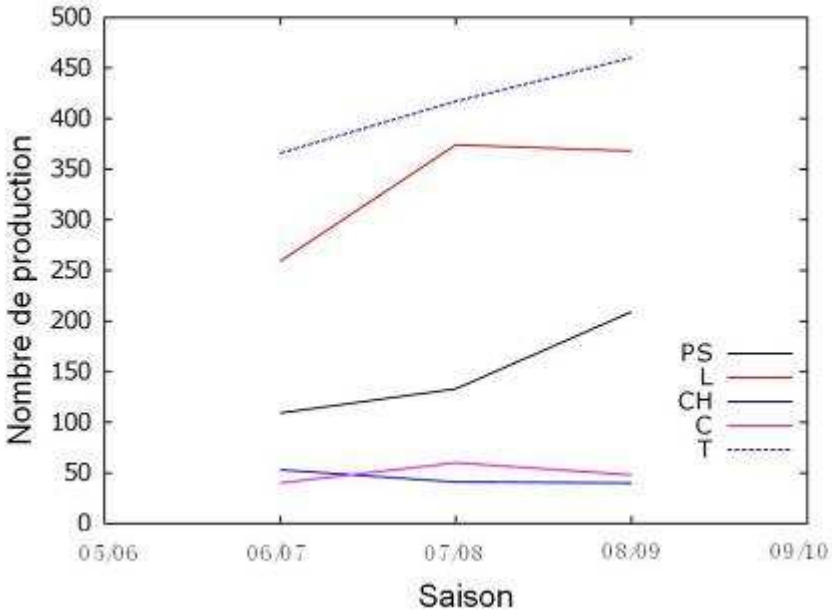
Tableau 22 Statistiques de la production de l'Opéra de Shanghai pour 2008-2009

Selon les chiffres cités plus haut, nous pouvons dégager la tendance des trois dernières années de l'Opéra de Shanghai. La majorité des représentations sont lyriques : à savoir l'opéra, le théâtre, et la comédie musicale. Les répertoires lyriques occupent les deux tiers des représentations. Au cours de 2006-2007, la grande salle de l'opéra a été utilisée pour plus de deux cents scènes, la plupart des spectacles, danses et concerts sont présentée dans la grande salle. La salle moyenne n'a assuré qu'une petit part du répertoire. Et la petite salle de l'Opéra de Shanghai ne présente que la création théâtrale, c'est-à-dire un quart du nombre total de représentations de l'opéra.

Quant à la saison 2007–2008, les œuvres lyriques représentent plus de 50% de la programmation de l'Opéra de Shanghai. Il s'agit encore de comédies musicales. Les chorégraphies, les concerts et autres représentations se partagent le solde. Les spectacles

destinés à l'éducation générale du public représentent 10% du total. Les œuvres lyriques présentées dans la grande salle sont réduites de moitié par rapport à l'année précédente. Cependant l'utilisation de la salle moyenne s'est accrue pour les œuvres lyriques, c'est-à-dire qu'elle est chargée des mêmes répertoires que la grande salle. Ajoutons 10% d'augmentation de répertoire théâtral pour la petite salle de l'opéra. Au total c'est environ 6% de plus pour les œuvres lyriques. Un autre changement porte sur les concerts. En 2006-2007, 7 concerts sont présentés hors de la grande salle. Cependant l'année suivante tous les concerts sont présentés dans la grande salle grâce à l'invitation d'orchestres les plus connus au monde comme l'Orchestre Symphonie de Paris.

Pour la saison 2008-2009, la représentation des œuvres lyriques de la grande salle est restée la même que l'année précédente. La création théâtrale présentée dans la petite salle augmente très fortement d'environ 57%. Aucun autre répertoire n'est présenté à l'Opéra, le système de conférences et l'éducation a été changée. Au cours des trois années, les spectacles chorégraphiques sont en nombre constant, entre 40-50.



PS : présentation théâtrale en petite salle L : Les œuvres lyrique

CH : les œuvres chorégraphiques C : concert

T : total de saison

Figure 37 Chiffres comparés du nombre de production les trois années précédentes de CAOS

La Figure 37 représente les courbes de la tendance de programmation pour les trois dernières saisons

Pourquoi ces résultats ? Dans la section de la stratégie du programme de l'Opéra de Shanghai, j'ai cité déjà les étapes de l'ambition de son administrateur. En 2006-2007, « Le Roi Lion » est présenté à l'Opéra de Shanghai, 97 fois pendant trois mois. C'est pourquoi le nombre des œuvres lyriques est très élevé. A cause de l'envolée de la Bourse de Chine en 2007[158], les gens sont prêts à dépenser de l'argent pour les activités culturelles, la comédie musicale est considérée comme le meilleur choix. Le premier et deuxième trimestre de 2008 conservent la même tendance. Puis le nombre de grand théâtre musical invité baisse rapidement.

A partir de 2006, la petite salle est occupé par la création théâtrale, il s'agit pour l'Opéra de Shanghai de favoriser de plus en plus l'expérimentation avec un prix entre 50-200 yuans (vers 5-20 euros), l'Opéra de Shanghai ouvre ainsi ses portes à tous les niveaux de public, il est en train de remplir sa mission de démocratisation de mieux en mieux.

N'oublions pas que dans la composition du CAOS, il existe une salle de Musique extérieure à l'Opéra de Shanghai. Comme son administration n'est pas la même que celle de l'Opéra de Shanghai[159], et qu'elle a une relation de « collaboration », je ne la mets donc pas dans la structure de programmation de l'Opéra. D'ailleurs, les représentations de la Salle de Musique organisées par son directeur, et quelques concerts liés à l'Opéra de Shanghai, sont des reprises du répertoire qui a été présenté à l'Opéra de Shanghai. Cela permet de fixer des prix de places d'une manière très avantageuse pour que le public accède aux concerts dont ils ne pourraient pas bénéficier à l'Opéra à cause du prix élevé de ses places. La salle de musique organise près de 300 représentations par an.

Afin de comparer avec l'Opéra national de Paris, nous reprenons les chiffres 2007-2008 de l'ONP :

---

[158] En 2007, la bourse de la Chine passe de 2728 à 5261.

[159] Voir partie III, chapitre L'organisation administrative de CAOS.

Type du spectacle	Total lyrique Garnier	Total lyrique Bastille	Total lyrique grande salle
Lyrique	51	106	**157**
Chorégraphique	110	47	**157**
Concerts	14	4	**18**
Frontière			**14**
Autres[160]			**87**
Total	**OPERA NATIONAL DE PARIS 2007-2008**		**433**

Tableau 23 Statistiques de la production de l'Opéra national de Paris pour 2007-2008

Les œuvres lyriques et chorégraphiques de l'Opéra national de Paris ont constitué chacune 30% de la programmation de l'Opéra national de Paris. Le plus petit pourcentage est celui des concerts : 14 représentations seulement. La salle Garnier est plutôt consacrée à la chorégraphie, et Bastille au lyrique. Dans l'Amphithéâtre ou le studio, 87 spectacles de l'Ecole de Danse ou de l'Atelier lyrique soit 15% du total ont été programmés.

Comparer le nombre total de représentations à l'Opéra de Shanghai et à l'ONP (figures ci-dessus) montre que les chiffres sont similaires. Si l'Opéra de Shanghai inclut le chiffre de la salle de musique, c'est une différence de 300 représentations de plus en faveur de Shanghai que l'on doit noter. Mais les tableaux montrent que l'art lyrique occupe la majorité des représentations de deux grandes institutions. Parce que l'Opéra national de Paris possède le meilleur ballet du monde, les spectacles chorégraphiques de l'ONP sont près de 4 fois plus nombreux que ceux de l'Opéra de Shanghai. Pourtant la passion de l'Opéra est évidemment supérieure à Shanghai.

[160] Autre spectacle et autre salle.

4. Equilibrer les différents types d'art dans la salle

4.1 Le choix des spectacles

Nous savons que le programme est choisi par l'artiste, ensuite l'employeur l'approuve. En leur qualité de grands théâtres internationaux, l'Opéra de Shanghai et l'Opéra national de Paris doivent sélectionner les meilleurs spectacles correspondant à la stratégie de leurs établissements. Pour ce niveau de théâtre, ce ne sont pas les artistes qui décident ou les orchestres moins connues. Normalement, les premières esquisses des projets proposés par des centaines de salariés de l'opéra se résument à la fin à une voix : celle du directeur du théâtre. Il décide de tout ce qui a le droit d'exister à l'opéra, à la manière d'un « despote éclairé ». Après le mandat d'Hugues Gall, l'Opéra national de Paris s'est conformé aux choix du nouveau directeur. Pour l'Opéra de Shanghai, c'est la même chose : toutes les décisions partent du bureau de M. Fang Shizhong.

Pourtant, le directeur de l'opéra doit aussi respecter la tradition du choix des spectacles de l'opéra. L'équilibre, c'est la stratégie de la programmation de l'Opéra national de Paris au cours de sa longue histoire. Equilibre entre divers compositeurs, anciens et contemporains, divers foyers de création et diverses périodes ; entre les œuvres populaires et les œuvres d'accès plus difficile ; entre les ouvrages coûteux et les moins onéreux à produire et à représenter ; entre reprises et nouvelles productions ; entre nombre de spectacles lyriques et chorégraphiques... Le choix de la programmation de l'Opéra national de Paris est toujours fondé sur l'équilibre de différents facteurs : le genre d'art, le budget, la mission de l'opéra, qui est de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique et de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines. Même Hugues Gall doit suivre cette tradition.

En revanche, l'Opéra de Shanghai a mené sa stratégie étape par étape, avec des points forts, au fil des saisons, rectifiant sans cesse le programme selon le goût du public et le succès des projets. Bien que le programme de l'Opéra de Shanghai n'ait pas suivi la règle des équilibres comme il le doit en tant qu'institution internationale et représentant du service public, il doit équilibrer son programme. Ni trop d'opéra, ni trop de concert, comme un grand théâtre à spectacle multiples.

A cet égard, je tiens à parler un peu de la programmation de M. Mortier de l'Opéra national de Paris. Même si la critique française n'est pas très tendre avec lui, en tant qu'artiste étrangère, je pense qu'il a innové dans la programmation de l'Opéra national de Paris. Le premier automne de son mandat a surpris par son austérité. Une *Katia Kabanová* décalée à Garnier, l'*Hercule* raté de Bondy et *La Flûte* controversée de la Fura dels Baus, qui avait davantage sa place dans l'usine désaffectée de la Ruhr pour laquelle Mortier l'avait commandée. Plusieurs « nouvelles productions » sont des reprises de spectacles montés par Hugues Gall, le directeur précédent. Mortier cherche à bousculer les habitudes de Gall, il réalise plusieurs productions ou créations inconnues du public. Les critiques ont écrit : « *Le directeur a délaissé – certainement par goût personnel – le répertoire baroque, bien servi il est vrai à Paris. Priorité au XXe siècle et au renouvellement du public, quitte à perdre une partie des habitués.* »[161]

A mon avis, Hugues Gall a créé une série « française », suivant la tradition de l'opéra- équilibre. Si l'Opéra national de Paris veut maintenir sa position de meilleur théâtre du monde, avec Paris comme capitale artistique, il doit faire sa révolution. Au début du changement de programme, le public est dépaysé, car les révolutions en art n'ont jamais suscité une adhésion immédiate. Combien de peintres et de musiciens vilipendés de leur vivant, ont été ensuite reconnus et encensés. Gageons que le public déjà séduit, au regard du nombre d'abonnés pour la dernière saison, se laissera convaincre par cette approche sulfureuse qui, si elle produit des productions dérangeantes, n'en a pas moins démontré sa capacité à réinterroger les formes, les enjeux, le sens des œuvres à l'affiche. Questionner les œuvres du passé aux dramaturgies obsolètes, soutenir la création contemporaine, réinventer la modernité des productions choisies... redoutables défis, passionnantes gageures.

Le programme de Mortier « opéra réinventé » opère sur ses publics une sorte de catharsis révélatrice, en s'adaptant aux besoins des jeunes d'aujourd'hui. Garnier est déjà trop vieux, Bastille doit attirer le regard du nouveau public. Il existe maintenant une nouvelle compétition avec des nouveaux médias, des nouveaux divertissements, c'est ce

[161] L'opéra désenchanté, Récit d'un égarement : les années Mortier à Paris. Par Bertrand Dermoncourt, *CLASSICA*, 25 août 2008.

qui est le plus important. Si l'opéra perd le public des jeunes, il disparaîtra… Evidemment, l'Opéra a besoin d'un nouveau public plus actif qui réclame des œuvres contemporaines. Les raisons de la nécessité d'attirer le jeune public, je vais les détailler dans le chapitre suivant. Les habitudes du programme de l'Opéra national de Paris ont été changées, la révolution a déjà commencé et le successeur de Gérard Mortier sera un point fort dans l'avenir. Fera-t-il un retour aux séries « françaises » ou va-t-il continuer la révolution de Gérard Mortier ? Sa prise de position sera une étape décisive. La crise financière ayant frappé très fort l'économie européenne en 2008, on prévoit que, dans les années suivantes, la situation économique sera plus dure encore. Cette crise aura aussi un impact sur la vie quotidienne des citoyens. Mais pour le théâtre, pour le domaine culturel, c'est une nouvelle chance. Le budget « vacances » va diminuer, on restera plus chez soi et il faudra trouver de nouveaux loisirs. Si l'opéra propose de bons programmes, le théâtre pourra fidéliser une masse importante de public, surtout des jeunes qui deviendront le public de l'avenir. Mais quel spectacle pourra aider à combler les difficultés de la vie quotidienne ? Quel programme réunira le plus grand nombre sur le plateau de l'Opéra national de Paris ? Ces questions se posent dans les mêmes termes à l'Opéra de Shanghai, comment celles-ci seront-elles traitées ?

L'Opéra de Shanghai, un jeune opéra, peut avoir un public de tous âges. Afin d'attirer ses premiers fidèles, pendant les quatre premières années de sa saison, le groupe de l'Opéra de Shanghai a invité les artistes les plus connus, les meilleures compagnies du monde et a présenté les œuvres les plus connues. Après des années brillantes, le public est devenu moins snob; on a donc présenté d'autres spectacles. La comédie musicale regroupe les œuvres les plus accessibles au public ; sur le plateau de l'Opéra de Shanghai, la stratégie de l'opéra a été de présenter des œuvres de la comédie musicale pour garantir la rentabilité commerciale de la programmation envisagée et la compréhension de ces spectacles.

L'Opéra de Shanghai choisit son programme sur le modèle commercial dans le domaine culturel ; tandis qu'il a dû s'adapter à la situation réelle de la Chine actuelle, avec des points forts dans la saison pour gagner son public et être rentable commercialement.

L'Opéra de Shanghai n'est pas encore à l'étape de la révolution, il est en train de se développer. Puisque la stratégie de l'Opéra est d'être un grand théâtre international, je prévois que l'Opéra de Shanghai connaîtra une phase d'« équilibre » comme l'Opéra national de Paris. Même si l'Opéra de Shanghai reproduit l'histoire de l'Opéra national de Paris, il aura peut-être son âge d'or et ses déclins ; de toute façon, le groupe d'administrateurs devra considérer les facteurs commerciaux d'abord et sa politique risque de ne pas changer.

4.2 Les perspectives de stratégie de programmation des Opéra de Shanghai et de Paris

Le domaine culturel d'aujourd'hui est très riche. L'opéra doit faire face à la concurrence avec des loisirs de plus en plus variés. La programmation de l'opéra est devenue très importante dans la compétition pour gagner le public.

Quelles sont les perspectives de stratégie de programmation de ces deux grands opéras internationaux ?

Pour l'Opéra national de Paris, il est obligatoire de maintenir une programmation équilibrée et un nombre de spectacles lyriques et chorégraphiques qui ne devrait pas être inférieur à 400 par saison. D'ailleurs, la nécessité de privilégier l'Opéra Bastille dans le domaine de la production lyrique est une nouvelle inflexion stratégique concevable. Il est mieux adapté à l'utilisation des nouvelles technologies appliquées au spectacle.

Il faut donc un élargissement progressif des œuvres lyriques présentées au public. Par ailleurs, il faut savoir quel sera l'avenir commercial de chacune de ces œuvres redécouvertes. A Paris, il faut toujours innover, pour garder son avance.

Afin de découvrir la réalité de l'art européen et le domaine culturel de l'Europe, j'ai traversé plusieurs pays d'Europe : Italie, Allemagne, Espagne, Suisse... Comme je n'ai pas encore eu la chance d'aller aux Etats-Unis, j'ai demandé à mes amis artistes de me

décrire le marché de l'art. Evidemment, la France est le pays de l'art pour l'art. Paris a les meilleurs producteurs, metteurs en scène, musiciens, décorateurs... Et je n'ai pas trouvé d'autre ville où on présente presque 1.000 spectacles chaque soir. Pour l'avenir de l'opéra, il faut équilibrer la relation entre la création nouvelle et l'adhésion du public. Paris doit créer ! Créer ! Créer !

Si on considère les dix ans d'existence de l'Opéra de Shanghai, on peut dire qu'il a présenté plusieurs œuvres de grands musiciens, invité beaucoup de compagnies célèbres, accueilli un nombre important de grandes stars. Après avoir décidé de devenir un grand théâtre international et dérouler sa deuxième époque : classicisme élitisme et démocratisation, l'Opéra de Shanghai a dû changer sa stratégie de programmation, surtout en ce qui concerne la musique classique.

Le directeur de l'Opéra de Shanghai M. Fang m'a dit que, à l'avenir, le programme de l'Opéra de Shanghai sera divisé en trois parties : les spectacles traditionnels chinois, les spectacles invités, les créations produites par l'Opéra de Shanghai. Quelles opportunités seront données aux artistes ?

Après son ouverture le 27 août 1998, l'Opéra de Shanghai a choisi la voie d'un théâtre moderne international qui passe par des contrats commerciaux, des règles artistiques ; le jeu du marché de l'art… Il espère maintenant trouver un chemin personnel adapté au marché d'art Chinois et au public shanghaien.

Je dois expliquer les deux sens du mot « classique » en Chine : c'est d'abord synonyme de « meilleur » : le meilleur spectacle, la meilleure musique Chinoise pour les étrangers, pour le monde. Son autre sens est « la période classique ». Pour l'Opéra de Shanghai, ce sera de présenter les meilleures œuvres du monde ; sa stratégie va de la comédie musicale aux spectacles connus. Pour le sens de « période », l'Opéra de Shanghai n'a pas accueilli toutes les œuvres classiques ; de nos jours, la nouvelle production se fait à partir de partitions ou de livrets plus ou moins anciens. Le classicisme est considéré comme une progression de l'art. La musique est classique mais la production est contemporaine. Comme l'Opéra de Shanghai est un jeune opéra dans le monde, les jeunes talents peuvent y avoir plus de chances qu'à l'Opéra national de Paris.

M. Fang m'a dit : *l'Opéra de Shanghai donnera plus de chances aux jeunes artistes étrangers. Le jeune public Chinois s'est déjà lassé des grandes étoiles, il veut des nouveaux talents. Le groupe de l'opéra considère qu'un jeune artiste a plus de personnalité. Par exemple, le public né après1980 apprécie les concerts de LI YUNDI. Afin de cultiver le public de l'avenir, on pourra donner des chances aux plus jeunes, même s'ils sont moins connus.*[162]

Avec son ambition de promouvoir l'art chinois, et de produire des créations mondiales, l'Opéra de Shanghai donnera plus de possibilités à ses orchestres. Il faut souligner que la production Chinoise ne reposera pas seulement sur les traditions chinoises, mais intégrera des tendances modernes, contemporaines et les nouvelles technologies. Actuellement, de plus en plus d'artistes français travaillent à Shanghai et Pékin, ils apportent ainsi des idées intéressantes. La Chine espère par ces artistes populariser la culture occidentale. Ce n'est pas une ambition, c'est une tendance de l'art dans le monde entier. Comme l'économie rassemble le monde entier, la culture sera aussi un facteur d'unité ; c'est inéluctable.

La programmation future des deux opéras sera définie par ses directeurs successifs. Et on ne sait pas encore quel programme sera le meilleur. En ce moment on ne peut pas prédire les tendances de la culture et du marché d'art du début de notre millénaire. Peut-être dans trente ans, les historiens pourront analyser les évolutions culturelles du début du XXIème siècle. On peut prévoir qu'un changement culturel a déjà commencé, mais on ne sait pas encore exactement vers quelle tendance il se dirige. C'est un peu comme Guy de Maupassant, quand la Tour Eiffel a été construite. Il a jugé ce nouvel édifice « trop laid », alors que maintenant la Tour Eiffel fait partie du grand patrimoine français. Elle est considérée comme l'emblème de Paris.

[162] L'interview 8 avril 2008 à l'Opéra de Shanghai.

4.3 Problème de la programmation du théâtre Chinois

La gestion du théâtre de Shanghai a été très difficile, des années 1990 au début du XXIème siècle. On doit se poser une série de questions, si on envisage de créer un grand théâtre dans la capitale d'une province chinoise : Quelle est la situation de ce type de grand théâtre ? Comment choisir un programme pour maintenir son fonctionnement ? Comme ce type du théâtre peut-il arriver au niveau de programmation de l'Opéra de Shanghai, comment doit-il organiser sa production? Comment peut-il se développer en suivant l'exemple de l'Opéra de Shanghai ?

En complément de mon enquête autour du grand théâtre de la Chine, j'ai obtenu des renseignements plus confidentiels. En 2005, le théâtre de HANGZHOU a produit cinq spectacles, mais le bilan financier a été négatif. Parmi les nombreux projets proposés par les artistes ou les agences chaque année, **pourquoi a-t-il choisi la difficulté ?**

-D'abord, **pour servir l'intérêt du public**. Chaque région a un goût spécifique : les habitants de Pékin apprécient l'Opéra de Pékin, mais au sud de la Chine, les habitants préfèrent l'opéra créé dans la langue régionale. De même pour la musique, à Shanghai, la musique est plus complexe qu'au nord. C'est pareil pour la musique occidentale. Dans quelques grandes villes, les habitants acceptent ce type de musique, mais dans d'autres villes, le public ne l'apprécie pas du tout. Donc, le théâtre doit s'adapter à la situation de la ville et au goût des habitants.

-les auteurs ont créé environ 4.000 pièces de spectacle vivant en 2005, mais très peu (environ 10%) de ces pièces ont été produites sur scène. Quelques spectacles très intéressants, achetés par les plus grands Opéras ou Théâtres de Chine, n'ont pas pu être représentés ailleurs, car ces grandes institutions se sont approprié ces événements. De plus, un grand projet coûte très cher. La plupart des théâtres ne peuvent pas supporter un tel coût de production. Donc, à l'exception des plus grands, les autres n'ont pas la capacité d'accueillir de grands projets.

-**il n'y a pas de coproduction entre les théâtres**. Si c'était le cas, le coût de production pourrait diminuer. Il faudrait donc favoriser la collaboration entre les théâtres, ce qui réduirait le risque commercial de chacun.

Certes, avec un premier colloque sur la « Gestion du théâtre » qui s'est tenu à Hangzhou en 2006, un nouveau phénomène est apparu dans la région de Shanghai : la collaboration entre les grands théâtres et l'Opéra de Shanghai ; les provinciaux vont à Shanghai pour un concert ou une soirée au théâtre ; ils passent seulement une soirée, et retournent ensuite chez eux.

L'obligation de coproduction

D'abord, **la coproduction peut baisser les frais de production pour chaque théâtre et diminuer les risques financiers.** Pour créer un grand spectacle il faut un budget considérable. Un théâtre ne peut le produire tout seul, le budget dépasse ses capacités de financement. Si des théâtres coproduisent, chaque théâtre finance une partie du budget. Cette répartition rend les charges supportables pour chacun.

Ensuite, **il est nécessaire de développer des réseaux partenaires.** Dans l'étape de diffusion, les théâtres doivent contacter leurs partenaires comme les médias, la télévision, la radio... Grâce à la coproduction, ils peuvent toucher les partenaires de leurs collaborateurs, développer les réseaux de leurs propres partenaires, former un grand groupe de spectacle vivant.

Puis, **la diversité de la programmation.** A Shanghai, la majorité du programme de théâtre comprend la musique classique, l'orchestre, le spectacle musical. En région, c'est plutôt le théâtral régional, la musique traditionnelle, le spectacle régional. Avec cette nouvelle collaboration, les théâtres de Shanghai proposeront plus de musique et de spectacles traditionnels chinois, et les théâtres des régions présenteront plus de spectacles occidentaux. Ils auront plus de chance d'accueillir un orchestre connu et un grand spectacle.

Enfin, **la baisse du prix des billets.** Jusqu'alors, on invitait des artistes ou un orchestre connus pour une représentation d'un seul soir en Chine. Après, ils quittaient le

pays. Par conséquent, le prix des places était très élevé. Avec la coproduction, les artistes étrangers peuvent commencer à Shanghai et tourner ensuite dans la région de Shanghai. Les théâtres partagent les frais de transport et d'hébergement, ce qui permet de diminuer le prix des places.

Les différents chemins de l'Opéra national de Paris et de celui Shanghai

Si un spectacle est présenté à l'Opéra national de Paris, il sera présenté dans une seule salle. Je n'ai pas entendu parler d'un spectacle qui est présenté d'abord à Garnier et ensuite, au Théâtre de la Ville. Evidemment, c'est pour garder le monopole du spectacle à l'Opéra national de Paris. Au contraire, un spectacle présenté dans la grande salle de l'Opéra de Shanghai fait une tournée en Chine. En France garde le monopole du spectacle, en Chine non.

Une autre différence se trouve entre les souvenirs des directeurs des deux opéras et la critique des journalistes. Soit on examine la tendance artistique, soit on évalue le développement de l'opéra. La critique française parle toujours du nombre des nouvelles productions, des nouveaux spectacles lyriques...On ne parle que de chiffres et on oublie le public ! Le but de l'Opéra de Shanghai est d'attirer la foule dans la salle par son programme, et puis de produire ses créations. Dans sa stratégie de programmation, l'Opéra national de Paris ne tient pas beaucoup compte des besoins du public, ni des impacts culturels, l'art est simplement un art. La programmation de l'Opéra de Shanghai considère tous ces facteurs pour l'avenir. Nous ne pouvons pas préjuger du meilleur choix ! Il faut regarder en détail les tendances de l'époque…et l'histoire jugera…

Bilan du chapitre

Dans ce chapitre, j'ai présenté respectivement le programme de l'Opéra de Shanghai et celui de l'ONP en quelques chiffres avec, naturellement, leurs stratégies différentes selon leur mode d'administration. Nous savons que l'Opéra national de Paris a eu une longue histoire, alors que le CAOS n'existe que depuis 10 ans. L'Opéra national de Paris a été soumis plusieurs fois à des revers, tandis qu'en ce moment l'Opéra de Shanghai connaît une période florissante. Mais l'histoire se répète toujours. L'Opéra national de Paris a connu son âge d'or avec ses directeurs Jacques Rouché, Rolf Liebermann ; il a aussi

traversé des périodes difficiles : les années 1960 et 1980. L'Opéra national de Paris d'aujourd'hui est ce que sera l'Opéra de Shanghai demain. Et l'expérience de l'Opéra national de Paris est une grande référence pour l'Opéra de Shanghai. *Tosca*, *La Traviata*, *Rigoletto*, *Les Noces de Figaro*, *La Bohème* sont les emblèmes de l'Opéra national de Paris. En tant que théâtre moderne, l'Opéra de Shanghai devra trouver ses propres programmes qui définiront sa position dans les grands théâtres internationaux du monde.

Quand j'ai terminé la rédaction de la présentation du programme de l'Opéra de Shanghai, j'en ai parlé avec des amis musiciens français et chinois ; je leur ai demandé ce qui les intéressait dans la programmation des deux Opéras. Les réponses sont très différentes. Les musiciens français préfèrent savoir ce qui se passe à l'Opéra de Shanghai, quel spectacle a été présenté sur la scène, la stratégie d'avenir de l'Opéra et s'il y aura des chances pour eux d'y être engagés. En revanche, ils ne s'intéressent pas à l'Opéra national de Paris. Ils savent que c'est un théâtre très connu qui existe depuis longtemps mais qu'il y a très peu de chance pour des artistes d'y être invités, car ne sont invitées que des étoiles très connues. Les artistes Chinois n'ont jamais eu le fantasme d'être présents sur le plateau de Garnier, car l'Opéra national de Paris est l'un des trois plus grands anciens théâtres du monde. Cela vient du fait qu'ils connaissent mieux la Scala de Milan et le répertoire italien parce que l'Opéra national de Paris est très peu connu en Chine. De plus, la musique classique, venue d'Europe a été peu adaptée sur les scènes d'Asie. Si les artistes asiatiques se présentent sur les plateaux européens, ils craignent que leurs représentations ne plaisent pas au public européen. Pourtant, les directeurs des compagnies chinoises sont très intéressés par le programme actuel de l'Opéra national de Paris. Sous la direction de Gérard Mortier, l'Opéra national de Paris est de plus en plus moderne, contemporain. Ils veulent savoir s'ils auront la possibilité de présenter des spectacles dans la salle Garnier ou à la Bastille.

Pourquoi les artistes sont-ils plus intéressés par l'Opéra de Shanghai que par l'Opéra national de Paris ? Parce que l'Opéra national de Paris a déjà un très haut niveau. Et les quatre cents ans de son histoire ont été couverts de gloire. L'Opéra Bastille est créé depuis vingt ans et assume la mission d'un opéra « populaire », il est très sélectif sur tous les points suivants : compagnies, écoles de danse, artistes invités, programmation…

L'Opéra de Shanghai a déjà présenté plusieurs grandes œuvres et la comédie musicale est la première de ses stratégies. C'est ce qui attire le public. L'Opéra de Shanghai a ouvert ses portes à la musique classique : les artistes étrangers et chinois ont eu des chances égales.

La programmation de l'Opéra est très importante. Sans programme, pas d'artistes ; sans artistes, pas de spectateurs. Dans le chapitre suivant, je vais analyser l'attention à porter au public de l'Opéra, en ce qui concerne le goût de public, et le système éducatif du CAOS. Je vais évoquer l'école de danse de l'Opéra national de Paris, car le CAOS de la Chine n'a pas ce type d'école professionnelle, il m'a semblé préférable de l'inscrire à ce moment de mon travail qui touche à l'éducation et la diffusion du spectacle vivant au public de l'ONP.

Chapitre 2 Education populaire et public du théâtre

Le théâtre est un lieu réservé au spectacle et non un espace d'enseignement. Cependant aujourd'hui, de plus en plus d'établissements culturels sont chargés de programmations pédagogiques afin d'attirer un nouveau public. L'Opéra national de Paris et le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai sont dans la liste. Pourquoi ces établissements lyriques offrent-ils des cours ou des formations ?

L'objectif d'un théâtre ou de tout établissement lyrique, c'est d'attirer un nouveau public et de garder ses anciens spectateurs, les fidéliser, et de faire des bénéfices. Au sens large, les activités pédagogiques des établissements culturels participent à élever le niveau de connaissance et d'esprit critique du spectateur et de la société, à favoriser tout type d'art, à pousser l'innovation culturelle et à généraliser l'art lyrique auprès du grand public.

Afin de chercher le public, en dehors des formations éducatives, l'Opéra national de Paris a proposé plusieurs actions pour gagner des spectateurs, et diviser le public en différentes catégories. Quelles propositions pouvons-nous avancer à l'Opéra de Shanghai ? Et quelle est la situation actuelle de recherche de publics en Chine ?

Dans ce chapitre, je présenterai pour commencer l'éducation professionnelle à l'ONP et au CAOS.

1. L'éducation professionnelle de l'ONP et du CAOS

1.1 L'Ecole de Danse de l'Opéra national de Paris

En 1661, la première Académie royale de danse est créée sous le règne du Roi Soleil Louis XIV, devançant ainsi de huit ans l'institution Opéra. Le 11 Janvier 1713, par la volonté du roi, l'école de l'Académie ouvre « *pour parvenir à élever des sujets propres à remplir les emplois qui manqueront* ». Le ballet ne compte que vingt danseurs et danseuses, l'enseignement est gratuit. Moins de deux ans plus tard, le Roi meurt mais l'école demeure dans des locaux provisoires situés rue Saint Nicaise que Louis XIV avait construits en 1712 pour servir d'annexe à l'Académie royale de musique. Au XIXe siècle, le ballet de l'opéra était le premier d'Europe. Pendant longtemps, l'école a vécu dans les bâtiments de l'Opéra, lieu peu adapté à sa mission de formation. C'est d'ailleurs la condition des élèves à cette époque qui est à l'origine de l'appellation des « petits rats[163] de l'opéra », mal nourris, mal logés. L'œuvre de Nestor Roqueplan qui est observateur de la vie de l'Opéra au milieu du XIXe siècle, décrit ainsi le « *rat de l'Opéra* » :

> « *Le vrai Rat, en bon langage, est une petite fille de sept à quatorze ans, élève de la danse, qui porte des souliers usés par d'autres, des châles déteints, des chapeaux couleur de suie, qui sent la fumée de quinquet, a du pain dans ses poches et demande six sous pour acheter des bonbons ; le rat fait des trous aux décorations pour voir le spectacle, court au grand galop derrière les toiles de fond et joue aux quatre coins des corridors ; il est censé gagner vingt sous par soirée, mais au moyen des amendes énormes qu'il encourt par ses désordres, il ne touche par mois que huit à dix francs et trente coups de pieds de sa mère* »[164]

---

[163] A l'origine, un petit rat désigne une jeune élève de l'école de danse de l'Opéra national de Paris qui figure dans les spectacles. Le terme de rat, attesté chez Honoré de Balzac et Théophile Gautier, a donné lieu à plusieurs tentatives d'explication : rattaché à l'argot scolaire, il fait partie des métaphores animalières chères aux romantiques (une fois ses études terminées, le « rat » devient « tigre »). Une autre étymologie, non exclusive de la première, en fait une aphérèse de « demoiselle d'opéra ».
[164] Les nouvelles à Main, 1840

On attend l'arrivée de Claude Bessy[165], nommée responsable du ballet de l'opéra en 1970, et de l'école de danse en 1973. Cette grande dame a demandé aux ministères de donner un lieu à cette institution. En 1979, le ministre de la culture Jean-Philippe Lecat a donné son accord, en 1985 Jack Lang a posé la première pierre. L'école de danse est installée à Nanterre en 1987, le vieux rêve de Louis XIV est réalisé au milieu des HLM, à dix-huit minutes en RER à la station *Auber* de l'Opéra Garnier. Ce bâtiment moderne parfaitement adapté à sa fonction, a été conçu par l'architecte Christian de Portzamparc.

L'Ecole de Nanterre

En bordure du parc André Malraux, un lumineux bâtiment de verre et de béton construit par l'architecte Christian de Portzamparc s'étend sur 9000 m² en quatre niveaux, dont 1750 m² de surfaces vitrées. Ce magnifique bâtiment héberge environ 135 jeunes élèves et 18 professeurs, a coûté 85 millions de francs, tout est calme, tout est blanc. Trois immeubles reliés par une vaste verrière le composent. Le bâtiment de la danse est le plus important. Il compte dix studios, une salle polyvalente et une salle de spectacle de trois cents fauteuils rouges et un équipement de scène complet permettent aux enfants de se préparer aux représentations. A côté du bâtiment "enseignement", un bâtiment "hébergement", qui comporte une cafétéria, 50 chambres de 2 à 3 élèves chacune, équipées d'une salle d'eau avec douche, lavabo et toilettes. Le bâtiment de l'enseignement général qui comporte 12 salles de classes et des bureaux administratifs.

Dans ce nouveau site, l'école de danse a formé la plupart des étoiles de l'opéra : Sylvie Guillem, Marie-Clause Pietragalla, Aurélia Dupont, Nicolas Le Riche, Patrick Dupont, Kader Belarbi...

Le décret du 5 février 1994 fixe le statut de l'école de danse : elle a pour mission de former les danseurs du ballet de l'Opéra national de Paris et d'assurer la formation professionnelle des danseurs, ainsi que la formation des professeurs de danse, en relation avec les autres activités de l'établissement public. Dans le cadre de cette mission, elle peut

[165] Ancienne élève de l'Ecole de danse, où elle entra en 1940, danseuse étoile, elle a interprété les grand rôles du répertoire et créé de nombreuses chorégraphies contemporaines (Serge Lifar, Gene Kelly, Maurice Béjart), elle a signé elle-même des chorégraphies, comme Play Bach, quitté l'Ecole de danse en 2004 pour prendre sa retraite. Son successeur est Elisabeth Platel.

organiser des spectacles. En passant de la Cour du Roi au Théâtre, la danse est devenue une affaire de professionnels. Il faut former des interprètes pour les spectacles de l'Opéra.

Le directeur de l'école de danse est nommé par arrêté du ministre chargé de la culture, sur proposition du directeur de l'établissement. Sous l'autorité du directeur de l'établissement, le directeur de l'école de danse doit préparer le règlement intérieur et établir le règlement pédagogique de l'école. Il transmet au directeur de l'opéra un projet de budget et exécute en qualité d'ordonnateur secondaire le budget de l'école. Actuellement, Elisabeth Platel assure la direction de l'école de danse.

Un conseil des études existe dans la structure de l'administration de l'école. Des membres représentant de l'Etat, les enseignants et les élèves ainsi que des personnalités qualifiées composent ce conseil. Le conseil des études est convoqué par son président et se réunit au moins deux fois par an. Le président est tenu de le convoquer à la demande de la majorité de ses membres ou du directeur de la musique et de la danse au ministère chargé de la culture. Le conseil des études est consulté sur toutes les questions concernant les programmes d'enseignement, la pédagogie et l'organisation des études. Il donne un avis sur le règlement intérieur et le règlement pédagogique de l'école.

L'enseignement de l'école

L'école de danse est ouverte aux filles et aux garçons et l'enseignement est dispensé sur six niveaux. Il présente plusieurs disciplines des différents cours de danse—classique, caractère, contemporain, jazz et folklore, il comporte aussi des cours complémentaires de musique, de mime, de comédie, de droit du spectacle, d'histoire de la danse, d'anatomie et de gymnastique. Afin de garantir l'équivalente entre l'enseignement classique et l'école de danse—selon le principe sport étude, l'enseignement général est dispensé au sein de l'école du CE 1 jusqu'au baccalauréat filière L. C'est-à-dire que l'élève de l'école de danse peut suivre sa scolarité après 16 ans.

Pour la première inscription, les filles et les garçons sont admis à l'école entre 8 à 13 ans. La centaine de candidats qui se présentent chaque année entre octobre et décembre passe par une sélection sévère. Pour une inscription à l'école de danse, il faut réussir un examen d'entrée à l'école suivi d'un stage de six mois (de janvier à juin) ou d'un

an (de septembre à juin). Avant tout, il est indispensable de correspondre à des critères physiques en taille et poids.

Chaque année, entre le 1er septembre et le 10 octobre, les demandes de dossiers d'inscription aux deux stages obligatoires sont à adresser au bureau de service à Nanterre. Un dossier d'inscription doit être retourné par courrier avant la date limite. Cinquante candidats sont présélectionnés et se répartissent en deux cours en décembre, l'un pour les « débutants », l'autre pour les plus « évolués ». Après deux jours de cours, la directrice en choisit une vingtaine, retenue pour un stage de six mois qui décidera de leur admission comme élève de l'école de danse l'année suivante.

A partir de l'entrée à l'école, les enfants sont répartis en six divisions filles et six divisions garçons. La difficulté des cours est graduée : les débutants de la 6ème division sont surtout en vue de « placement », en 5ème division, les filles commencent les pointes à la barre, les élèves de la 1ère division, qui ont six années de danse, doivent être capables d'exécuter une variation du répertoire. A la fin de chaque année, les élèves sont soumis à un examen, qui décide de leur passage dans la classe supérieure, de leur maintien dans la même classe ou de leur renvoi de l'école. Avec le concours, le travail en cours d'année est noté, un bulletin d'appréciation trimestriel est envoyé à leurs parents. A l'issue de la classe terminale, les élèves de 1ère division bénéficient d'une priorité de recrutement dans le Corps de Ballet de l'opéra. Un concours d'entrée en fonction du nombre de places disponibles a lieu à la fin de l'année. Les danseurs obtiennent une place dans le Corps de Ballet, ou quittent l'Ecole, avec au minimum un diplôme de fin d'études qui leur permet, dans la plupart des cas, d'être rapidement engagés dans d'autres compagnies. Effectivement, en 1ère, il ne reste que 5 à 10 élèves issus de ces petites classes. De fait, la quasi-totalité du corps de ballet de l'Opéra est formée ici.

Au quotidien, le travail à l'école est sévère, jusqu'au contrôle du poids et de la taille. Entrer à l'école, c'est comme entre au couvent. Les enfants se lèvent à 7 heures, se couchent à 21h30. L'emploi du temps est bien tracé, scolarité traditionnelle le matin de 8h à 12h, après déjeuner une sieste durant 1 heure. A 13 heures, le premier cours de danse, puis deuxième cours avec mime, folklore ou expression musicale pour les plus jeunes, jazz, danse moderne pour les plus grands, répétition de spectacles entre le goûter, l'étude et le

dîner. A l'intérieur de l'école, interdiction de la télévision, des radios, des téléphones portables et walkman, les sorties en semaine sont exclues.

Avec l'installation de l'école de danse à Nanterre, les élèves devaient impérativement rester à l'internat, pour les plus petits la séparation avec les parents est un peu difficile. L'école n'impose donc pas le régime de l'internat aux plus petits. Pourtant 90% d'entre eux préfèrent rester à Nanterre.

Malgré la dureté du travail et des conditions de vie, tout le monde veut y aller !

« C'est un choix, pas un sacrifice », Agnès Letestu écrit dans le journal Le Monde. *« Si on veut y arriver, il faut savoir ce qu'on veut faire très jeune, à 10 ou 12 ans. Il faut faire attention à son corps, travaillé tout le temps, quand on est passionné, on développe une résistance presque animale à la douleur. Et puis, sur scène, la récompense est si grande que l'on continue ».*

Claude Bessy conforme « *un seul secret pour supporter la vie à l'école, c'est la motivation. Ici, tout n'est pas rose : l'effort physique est laborieux, d'autant que, chez eux, les enfants ont été très pouponnés.* »[166]

L'Ecole de danse de l'Opéra national de Paris est la gardienne d'un savoir précieux—la danse académique classique. Pour monter sur scène, les jeunes danseurs répète, répète, répète !

Pourquoi ces dix pages de présentation de l'école de Danse de l'Opéra national de Paris. A l'instar de la musique, la danse échappe de plus en plus aux classifications rigides entre classique et moderne. Le ballet de l'Opéra national de Paris a conservé sa longue tradition d'excellence et son école de danse est devenue sous l'impulsion de Claude Bessy, l'une des premières au monde. En tant qu'étrangère, je suis très envieuse de la France qui maîtrise très bien cet art et progresse toujours. Bien qu'au XIX siècle, le ballet russe ait supplanté une fois la France, le ballet français a toujours progressé et dirigé le

[166] Frédérique Jourdaa, *A l'opéra aujourd'hui*, France, Hachette, 2004, p. 248-256.

développement du ballet dans le monde entier. L'Ecole de Danse est la meilleure école professionnelle, ayant formé de nombreuses étoiles internationales.

1.2 Le CAOS : pas de formations professionnelles

« *Former les professionnels, ce n'est pas la mission du CAOS* », dit le directeur artistique du CAOS, Qian Shijing.

Au CAOS, il n'y a pas ce type de classe professionnelle dans l'établissement. L'idée d'inclure le Conservatoire de Shanghai dans le structure du CAOS a bien été lancée, mais cette proposition a été immédiatement rejetée. Parce que le Conservatoire est la plus célèbre école supérieure en Chine, il connaît un succès dans le monde entier, il vent préserver cette réputation en lui gardant son indépendance. Par la suite, le CAOS a créé une école pour donner des cours instrumentaux aux enfants. Les enseignants étaient des étudiants diplômés du Conservatoire. Malheureusement, cette école n'a existé qu'un an parce que le réseau de Maisons de la Culture est florissant à Shanghai. Dans chaque arrondissement, il existe une Maison de la Culture, qui possède un orchestre, un groupe de chanteurs, des enseignants permanents, etc. C'est comparable à Paris, chaque arrondissement a un Conservatoire Municipal. Les chinois sont assidus, chaque weekend, plusieurs milliers de personnes vont à la Maison de la Culture, pour apprendre la musique.

Le directeur artistique du CAOS—Qian Shijing a dit : notre mission n'est pas de former des professionnels. C'est le travail du conservatoire. Nous but est de mettre l'art lyrique à la portée du plus grand nombre de citoyens possible. Ainsi, il sera possible d'élever le niveau de compréhension de cet art lyrique.[167]

Pour un établissement lyrique international, c'est dommage. Pourtant même à l'avenir, l'Opéra de Shanghai ne pourra pas créer ce type d'école. Parce que, pour former des artistes professionnels, il faut une longue histoire, Shanghai a manqué son tour.

---

[167] Journal Nouveau populaire, « Il y a un classe dans l'Opéra de Shanghai », Shen Cinong, 14 décembre 2008. Consulter disponible sur web. http://pdf.news365.com.cn/xmpdf/20081214/XM081214B108.pdf

Cependant, d'un autre point de vue, le CAOS continue de présenter des spectacles, de penser à des nouvelles créations, et surtout concentre ses efforts à attirer le jeune public, ce n'est pas un mauvais choix. Il a perdu la chance de former des professionnels mais il pourra devenir un véritable opéra populaire.

Bien que le CAOS n'assure pas de formation professionnelle, il peut se tourner vers l'éducation professionnelle de la Chine. Grâce à l'Opéra de Shanghai, le Conservatoire de Shanghai et l'Ecole théâtrale de Shanghai ont créé le « Théâtre Musical » afin de servir l'ambition du CAOS—créer la comédie musicale chinoise. Sur ces points, je dois apporter quelques critiques, après 5 ans de pédagogie, il y a déjà une centaine d'étudiants diplômés dans cette filière. Mais une situation embarrassante se présente aux jeunes artistes—rester au chômage ou changer de métier. Pourquoi ? C'est la première fois que l'école artistique forme ce type d'étudiant, est-ce que les besoins de ce métier sont déjà saturés ?

Certes plusieurs raisons expliquent cette situation. Principale raison ; la Chine n'a pas encore une compagnie de comédie musicale. Ni compagnie, ni production en préparation. Que peuvent faire les artistes ? L'ambition (créer la comédie musicale chinoise) est restée une idée. Après des années de gestion, les administrateurs du CAOS reconnaissent explicitement que la comédie musicale n'est pas un bon emblème pour un opéra national. L'Opéra doit rester dans la tradition de l'art lyrique : ballet et musique classique. Bien que le CAOS n'ait pas abandonné l'ambition de créer une comédie musicale, la réalité est cruelle. Shanghai n'a pas de compagnie de comédie musicale, Pékin non plus, en province, c'est impossible.

Cette mauvaise histoire montre que le COAS a la capacité d'influencer l'éducation professionnelle, mais que sa stratégie est équivoque. Le CAOS doit être plus responsable et s'assurer de la cohérence de sa stratégie : créer une troupe et un spectacle de comédie musicale ne signifie pas pourtant que la comédie musicale est la priorité encore moins l'emblème du CAOS.

2. La généralisation

2.1 Opéra Université, Dix mois l'école et l'Opéra, Jeune public — l'ONP

Le programme « Opéra-Université » assure des stages intensifs de découverte organisés à l'intention des étudiants de l'enseignement supérieur : université, grande école, classes préparatoires. Les groupes comportent de 20 à 40 étudiants. Le but du programme est de susciter la curiosité des étudiants de l'enseignement supérieur, l'envie d'approfondir leur connaissances des œuvres, leur permettre de saisir le processus de création d'une œuvre lyrique ou chorégraphique et d'en aborder les enjeux esthétiques.[168]

Le programme favorise la rencontre avec des artistes de chaque production et l'amorce d'une réflexion sur le spectacle vivant et l'art d'aujourd'hui. Avant de venir à l'Opéra, l'enseignant de l'université doit préparer les étudiants, faire une préparation à l'étude de l'œuvre pour chaque production. Ensuite, les étudiants peuvent visiter les deux théâtres, Garnier et Bastille, rencontrer les équipes de production, les techniciens et les personnels administratifs. Ils rencontrent des artistes, et dialoguent avec eux, les écoutent et les interrogent pour mieux comprendre la musique.

Les stages d'immersion permettent aux étudiants tout au long de la saison d'assister dans les meilleures conditions aux répétitions et représentations. En dehors de ses murs, Opéra Université organise des rencontres, des conférences, des concerts de musique de chambre dans les lycées et les université partenaires.

L'équipe "Opéra Université" se tient à la disposition des responsables d'associations d'étudiants, des professeurs et des directeurs d'établissement pour élaborer ensemble des parcours adaptés.

---

[168] Consulté au site l'Opéra national de Paris, http://www.operadeparis.fr/cns11/live/onp/pratique/activites_peda/ opera_universite/index.php?lang=fr, 12 octobre 2009.

Grâce à un partenariat entre le Ministère de l'éducation nationale et l'Opéra, le programme de « **Dix mois d'école et d'opéra** » a proposé à des classes choisies dans des établissements situés en Zones d'Education Prioritaire ou inscrits au projet Ambition Réussite, de suivre ce programme réparti sur deux ans. Chaque saison, plus de mille enfants ou adolescents y découvrent la vie du théâtre, ses métiers, ses spectacles, bénéficient d'ateliers de pratique artistique et s'associent à des projets fédérant plusieurs classes. Enfin, la saison se clôture par "**le spectacle des élèves**", présenté à l'Amphithéâtre de Bastille, et la publication de leur journal offert à tous.

Le programme « **Jeune Public** » a pour mission de rendre accessible une large variété de spectacles et d'activités, d'offrir des pratiques artistiques et d'en faire partager le plaisir et l'émotion au jeune public. Chaque saison, le Service Animation et Jeune public soutient une soixantaine de projets différents menés par des enseignants, et propose des ateliers de pratique artistique, qui permettent à tous, enfants et adolescents, de s'initier aux multiples facettes de la musique et de la danse. Pour la saison 2009-2010, ce programme a été divisé en six parties : ateliers en famille, ateliers avec la classe, rencontres pour tous, projets à la carte, outils pédagogiques et formation pour les enseignants.

2.2 Goûter la musique, L'art du Yoga, Dialogue avec un grand maître, Avec l'enfant artiste — le CAOS

A partir de 2006, grâce au soutien de la Fondation Développement de l'Opéra de Shanghai, le CAOS a créé un projet d'éducation artistique destiné aux habitants. Après trois ans de travail, l'éducation artistique du CAOS offre quatre types de pédagogies (musique, ballet, opéra, dramatique), quatre parties : Dialogue avec grand maître, Goûter la musique, L'art du Yoga, et Avec l'enfant artiste. De plus, le CAOS a ouvert ses portes à tous les publics avec les orchestres internationaux, permettant à tous de découvrir les secrets de la production de chaque représentation, de parler avec les étoiles, d'écouter les explications de l'organisation du répertoire. En 2008, depuis la création des programmes pédagogiques de l'Opéra de Shanghai, 268 répertoires ont été présentés à 180 000

spectateurs au cours des trois ans. A partir de 2009, l'Opéra de Shanghai présentera plus d'une centaine de programmes pédagogiques au public chinois.

Goûter la Musique, ce programme a pour but de présenter des œuvres musicales au public. Le CAOS invite les enseignants du conservatoire de Shanghai ou des artistes connus, à commenter les œuvres, à étudier la bibliographie des compositeurs, les sentiments, etc.

Dialogue avec un grand maître, il s'agit d'un programme de dialogue avec les chefs d'orchestre et les étoiles de la compagnie. A chaque invitation internationale, l'Opéra de Shanghai demande au directeur musical de l'orchestre, de donner des conférences au public shanghaien afin de les initier au processus de la création, de raconter ses expériences professionnelles, de faire valoir l'avenir des métiers de la musique.

L'Art du Yoga, ce projet vise les patrons d'entreprise. Dans l'expression chinoise, Yoga, veut dire relâcher le corps, la mémoire. La vie quotidienne des patrons d'entreprise est si stressant, que l'Opéra de Shanghai propose un programme de relaxation musicale, le public se régale de bonne musique, et oublie le travail intense de la matinée.

Avec l'enfant artiste, l'association artistique de Shanghai organise un concours à la fin des apprentissages de chaque année. L'association propose au lauréat du premier prix de concours par instrument à l'Opéra de Shanghai, de donner des concerts exceptionnels. Au cours de ces concerts, les enseignants professionnels invités font des critiques de l'interprétation des enfants artistes. Certains des enseignants font aussi des démonstrations.

2.3 Pourquoi inscrire l'éducation dans l'opéra ?

Au regard des programmes pédagogiques des deux établissements lyriques, la structure de l'éducation est similaire, malgré des différences. Les programmes de l'Opéra national de Paris sont évidemment plus accomplis que ceux de l'Opéra de Shanghai. Cependant, l'ONP porte une grande attention au jeune public scolaire, et moins aux

adultes. Le public concerné par l'éducation du CAOS est plus large que celui de l'ONP, surtout le programme de l'Art du Yoga tourné vers les chefs d'entreprise. Si le jeune public est le public de l'avenir, les employeurs sont les spectateurs actuels. Le programme du CAOS est évidemment plus complet.

En réalité, selon la mise en perspective de la stratégie de gestion du théâtre, le premier objectif du programme pédagogique, est destiné à **préparer le public futur**. Dans les années suivantes, le jeune public actuel deviendra la base des spectateurs du théâtre de demain. De plus, ce type de spectateur, peut amener ses amis, ses collègues, sa famille, donc apporter un marché potentiel, et soutenir la billetterie dans l'avenir. Deuxième raison, rencontrer des artistes, assurer une meilleure compréhension des représentations, rendre la musique plus accessible à tous et permettre de mieux l'apprécier, ces actions favorisent l'achat des billets d'abonnement du théâtre et fidélisent la fréquentation de l'opéra. Autre raison sociale, le programme pédagogique de l'opéra contribue à améliorer le niveau de sensibilité artistique des habitants de Shanghai.

La cible principale des programmes d'éducation reste les étudiants. Bien que le CAOS n'annonce jamais que le programme est limité aux jeunes, les bénéficiaires sont les adolescents et les jeunes. Ce phénomène a pour conséquence que le public de l'opéra s'est élargi mais n'a pas varié. Pourquoi ? Les étudiants d'université ont un bon niveau d'étude, une perspective de travail dans quelques années. Quand ces jeunes deviennent le public principal de l'opéra, la salle du théâtre est élitiste, voire aristocratique. A ce jour, l'idée de démocratisation et d'ouverture populaire de l'Opéra est une utopie.

A l'image des établissements lyriques internationaux, l'ONP et le CAOS doivent entraîner l'innovation de l'éducation artistique des deux pays. En ce moment, même si la volonté de programmer des concerts en province assurés par les orchestres dépendants du CAOS est évidente, le programme de l'éducation de l'établissement n'est pas en place. Il s'agit aussi de diffuser la musique aux paysans, aux ouvriers et aux citoyens au plus profond de la société. A mon avis, l'Opéra national de Paris et l'Opéra de Shanghai doivent développer des actions pédagogiques pour tous les publics. Cependant, la mission principale de l'Opéra, est de présenter des spectacles lyriques. Il ne peut pas se charger de la généralisation des spectacles à tous les publics tout seul. Les autres institutions

culturelles doivent l'aider dans cette missions lourde, par exemple les Maisons de la Culture, les Conservatoire, les écoles...

Pourquoi la programmation pédagogique de l'établissement est-elle aussi importante ? D'abord, si on pense à un produit qui attire l'attention de public, il faut donner l'information au public. Egalement, si le directeur de l'opéra souhaite que le public entre dans la salle, il doit faire connaître ses spectacles au près du spectateur. Le programme pédagogique accomplit cette mission.

Un rapport de 1996 a souligné qu'un enfant qui reçoit un enseignement des disciplines artistiques s'inscrira plus facilement à des ateliers artistiques. L'éducation est considérée comme l'un des plus forts facteurs de création et de consommation d'art. Son influence dépasse les autres facteurs comme les origines, les conditions socioprofessionnelles ou le sexe.[169] Grâce au programme d'éducation, le public prend conscience de l'importance de la création artistique.

La rencontre avec la musique est certainement le moyen le plus direct pour attirer le public. De plus, ce contact sera amélioré s'il connaît le système de production et de gestion des concerts. L'espace le plus adapté, c'est l'établissement culturel, lieu où enseignement et écoute peuvent être conjugués. Pour associer le public à cette approche de la musique ce lieu est certainement le théâtre.

> « *L'établissement culturel doit sortir du cadre égocentrique, devenir l'acteur principal de l'éducation artistique, offrir les meilleurs pédagogies aux jeunes et aux adultes, et rapprocher l'art de la vie quotidienne des habitants.* »[170]

Par rapport aux programmes de l'Opéra national de Paris, le CAOS est en retard sur le terrain de l'éducation du public. Heureusement la stratégie de l'Opéra de Shanghai s'est donné la mission d'éducation comme objectif prioritaire. Aujourd'hui, les classes de

---

[169] Louis Bergonizi and Julia Smith, *Effects of Arts Education on Participation in the Art*; Research Division Report # 36, National Endowment for the Arts, Seven Lochs Press, Santa Ana, Califormia, 1996, p.32-47.

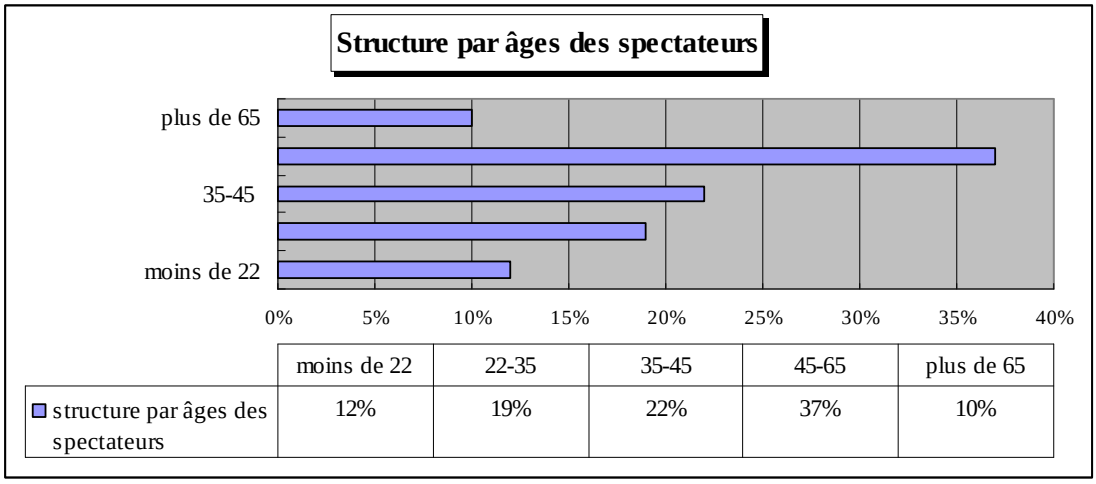
[170] Philip Kotler, Joanne Scheff, *Strategies for marketing the performing arts*, Edition Université populaire de la Chine, 2004, p.600.

« Gouter de la Musique » sont présentées par séries—la danse, la musique classique, la musique traditionnelle chinoise, l'opéra, etc. La nouvelle action pédagogique de l'Académie de l'Opéra de Shanghai a présenté certains spectacles dans les quartiers de l'agglomération, ils attirent davantage de spectateurs chinois.

Néanmoins, tous les programmes pédagogiques de l'opéra sont tournés vers une seule direction—le public de l'opéra. Dernière question de ma thèse, comment attirer le public au spectacle, comment rajeunir, élargir mais aussi démocratiser le public de l'opéra ?

3. Le public de l'Opéra

3.1 Analyse du public de l'Opéra de Shanghai par classes d'âge



	moins de 22	22-35	35-45	45-65	plus de 65
structure par âges des spectateurs	12%	19%	22%	37%	10%

Figure 38 Structure par âges des spectateurs du CAOS[171]

La Figure 38 présente la répartition par classe d'âges des spectateurs de l'Opéra de Shanghai. Notons que si 10% des spectateurs ont plus de 65 ans, 37% se tiennent entre 45 à 65 ans. Les jeunes de moins de 22 ans représentent 12% des spectateurs. Les 22 à 35 ans font 22%. Donc 47% de spectateurs ont plus de 45ans, 53% des spectateurs ont

[171] Rapport du public de l'Opéra de Shanghai, consulté au Département de la Communication et Culture de Shanghai, 2008 confidentiel.

moins de 45 ans. Des pourcentages presque équivalents pour un âge médian de 45 ans : un public plutôt équilibré.

Pourquoi ce chiffre ? Dans la société chinoise, les personnes de 45-65 ans constituent un groupe aisé. Après des années de travail, les gens de plus 45 ans ont obtenu des positions sociales, ils ont épargné, ils apprécient la culture, et peuvent dépenser en consommation culturelle—au théâtre. Donc dans la répartition par âges des spectateurs du CAOS, les personnes de 45-65 occupent un tiers des spectateurs. Les jeunes de moins de 22 ans marquent un bon pourcentage pour le CAOS. En comparaison avec l'ONP, les places réservées aux jeunes sont très limitées. Il faut attendre la dernière minute de l'ouverture du rideau[172] pour obtenir les places à des tarifs presque gratuits et réservées au jeune public (vers 10 yuans = 1 euro). Le Département de la Communication et Culture a attribué des billets aux étudiants à Shanghai. Grâce à cette possibilité, le jeune public peut réserver le billet auprès des universités ou des écoles, il entre dans la salle presque gratuitement, même si certains spectacles coûtent très cher.

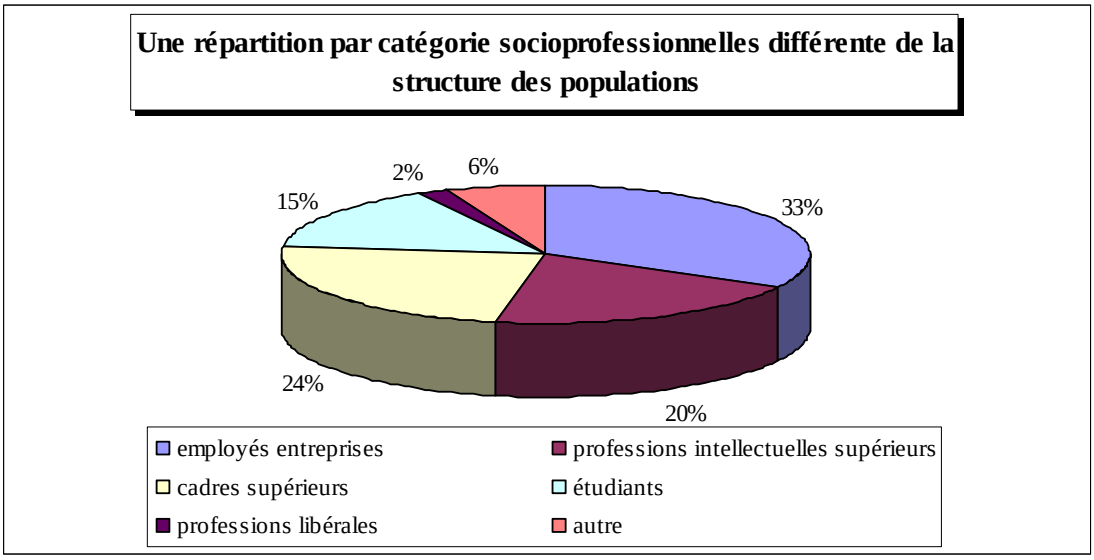


Figure 39 Une répartition par catégorie socioprofessionnelles différente de la structure des populations

[172] « Même les achats de ''dernière minute'', par des jeunes et des chômeurs qui peuvent entrer presque gratuitement, ne sont pas suffisamment nombreux pour modifier le profil du public. » Philippe AGID, Jean-Claude TARONDEAU, *L'Opéra national de Paris, Gouverner une grande institution culturelle*. Vuibert, décembre 2006, p192.

Quel public fréquente actuellement de l'Opéra de Shanghai ? Analysons la Figure 40, les employés d'entreprise représentent 33% des spectateurs du CAOS. Les cadres supérieures et les professions intellectuelles supérieurs 24% et 20%. Grâce à l'initiative du CDDS, les étudiants occupent 15% avec un prix plus accessible. Les professions libérales et les autres métiers représentent 2% et 6%.

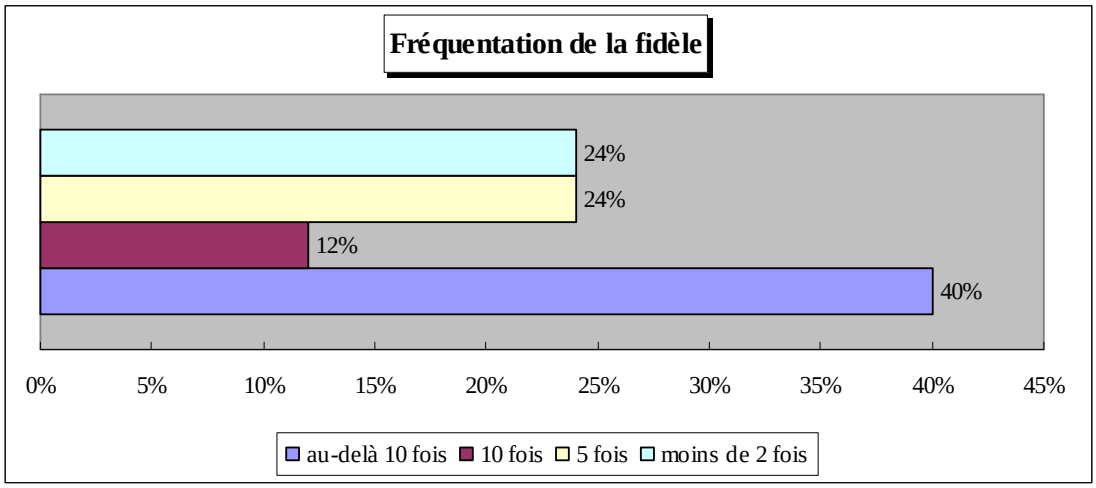


Figure 40 Fréquentation de la fidèle

Dans ce rapport, le seul chiffre dont je doute de la réalité, c'est le taux de fréquentation (Figure 40). Pourquoi ? Parce que le CAOS ne pratique pas l'abonnement. Comment calculer ce chiffre ? Peut-être que le CAOS a une méthode pour calculer le taux de fréquentation, même avec un doute, je cite le chiffre dans ma thèse. Dans le rapport, 40% des spectateurs fréquentent la salle au-delà de 10 fois par an et 12% 10 fois aussi ; la moitié du public est très fidèle, ils viennent à l'Opéra presque tous les mois.

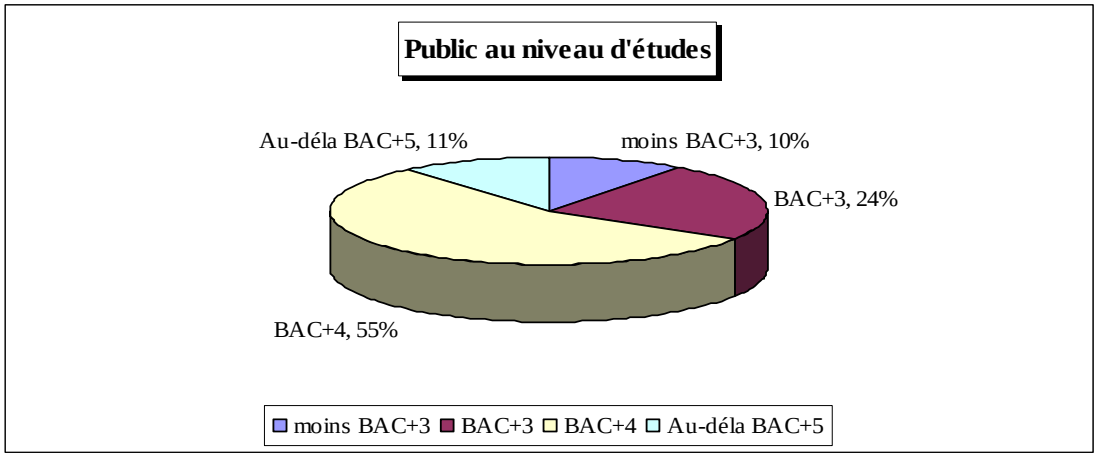


Figure 41 Public au niveau d'études

La Figure 41 montre le niveau d'éducation du public du CAOS : il est très élevé. La Figure indique que le public avec Bac+3 dépasse 90%. 55% des spectateurs ont un diplôme Bac+4, 11% Bac+5. Les spectateurs avec un diplôme inférieur à bac+3 ne sont que 10% seulement, un chiffre très faible.

Qui est le public de l'Opéra de Shanghai actuellement ?

Avec trois salles, l'Opéra de Shanghai vend environ 700 000 places pour ses concerts et ses spectacles d'art lyrique et de danse par an, presque 96,5% en 2008. Mais le taux de remplissage de l'Opéra de Shanghai est de 85% environ[173].

Même si j'ai déjà analysé les chiffres de l'Opéra de Shanghai, on peut les résumer en certains points forts. D'abord, les employeurs, les professions intellectuelles supérieurs et les fonctionnaires du gouvernement ont occupé la moitié des places. Les personnes entre deux âges sont le public principal de l'opéra, âgées de 35 à 65 ans elles représentent 59% des spectateurs. Le jeune public n'est pas assez nombreux. Il faut augmenter le pourcentage de jeunes de moins de 35 ans, parce que ce public c'est le futur public du théâtre. D'ailleurs, le public ordinaire est très peu varié, il faut favoriser les autres couches de la population, sinon l'Opéra de Shanghai sera un lieu d'élitisme, pas un lieu populaire.

[173] L'interview avec Directeur management de l'Opéra de Shanghai, Mme Zhao Xiaoding, le 8 mars 2008.

Quand j'ai parlé du public de l'Opéra de Shanghai avec Mme Wanglai, elle m'a affirmé que le nombre de billets le plus important était vendu par groupe, c'est le bureau du Marketing que recherche ce type de client. Si l'Opéra de Shanghai espère qu'un seul spectateur achète toutes les places, ce n'est pas possible. 53 places VIP sont achetées par le DCCS pour toute l'année. Des entreprises ont commandé des places ses cadres dirigeants. Des établissements publics ont aussi réservé des billets pour ses fonctionnaires supérieurs. Grâce à ce principe, le taux de vente des billets est toujours près de 100%, mais le remplissage de salle ne peut atteindre ce niveau. Même pour des spectacles pour le jeune public, il est rare que le spectateur obtienne un billet au guichet, l'Opéra de Shanghai distribue les billets par l'intermédiaire de l'université. Un fonctionnaire de la Mairie de Shanghai, qui ne veut pas voir publier son nom, m'a dit que si on obtient la liste des groupes d'achat de billets, on peut savoir quel est le vrai public de l'Opéra de Shanghai. Quel est le pourcentage de vente des billets pour les groupes ? Aucun chiffre n'est publié par l'Opéra de Shanghai, même Mme Wanglai, la directrice de Marketing du CAOS refuse de me répondre à cette question. Par un canal particulier, un salarié de la billetterie m'a dit que près que de 60% des billets sont vendus par le bureau de Marketing, c'est-à-dire que plus de la moitié des places a été commandé pour des groupes par des entreprises et autres établissements bureaucratiques. C'est pourquoi le pourcentage de catégories socioprofessionnelles supérieures est très élevé à l'Opéra de Shanghai. Mais la création de l'Opéra de Shanghai devait répondre aux besoins culturels de la toute la population de la ville, y compris les catégories socioprofessionnelles populaires. Evidemment, la vente à des groupes facilite le remplissage de l'Opéra de Shanghai, pourtant il n'est pas question de favoriser certaines catégories de spectateurs. Même si, à l'origine, la mission de l'Opéra de Shanghai semble plus populaire que celle de l'Opéra national de Paris, dans quelques années le CAOS risque d'être plus élitiste que l'ONP. Alors, il aura perdu sa mission d'ouvrir la culture au public le plus large.

Au cours de mon enquête de 2008, j'ai appris que l'Opéra de Shanghai a recueilli des informations personnelles sur le très jeune public, il s'agit d'adolescents de moins de 16 ans. Même si le bureau de la Communication du CAOS a analysé cette information, elle n'a jamais été utilisée. Suivant l'exemple du logiciel de billetterie de l'Opéra national de Paris, l'Opéra de Shanghai doit aussi favoriser les techniques d'e-business, c'est-à-dire savoir utiliser l'internet.

Depuis 1997, l'Opéra national de Paris a constitué une base de données à partir des informations recueillies auprès des spectateurs et enregistrées par le logiciel de billetterie spectacle. Ce e-business comporte 200 000 adresses de spectateurs individuels et de collectivités aujourd'hui. Il a enregistré un bilan de leurs pratiques des cinq dernières années. Chaque spectateur de l'Opéra national de Paris a un numéro de spectateur, le logiciel enregistre des informations personnelles, les spectacles achetés, les cordonnées, sauf les informations de la carte bancaire. Si le spectateur est d'accord, l'Opéra national de Paris envoie des informations mensuelles sur les représentations par l'internet. Ce système analyse aussi l'origine et les catégories du public de l'opéra, afin d'élaborer une stratégie de fidélisation des spectateurs au théâtre. Ce système comporte certains défauts : par exemple, il ignore les spectateurs qui s'adressent au guichet, il ne connaît pas la catégorie des spectateurs dans le cas de la vente des billets à des groupes et des entreprises. Mais cela reste un outil irremplaçable pour mieux connaître le public.

A mon avis, l'Opéra de Shanghai doit s'inspirer de l'exemple de l'Opéra national de Paris, pour développer son e-business. Ce système permet de réaliser à moindre coût, des enquêtes sur les goûts, les attitudes, et les pratiques de public de l'Opéra, il autorise une analyse historique et permet de constater des évolutions dans la sensibilité des spectateurs et la fréquentation des salles et des productions.

Le public de l'Opéra de Shanghai est-il seulement Shanghaien ? Evidemment, après l'ouverture de l'Opéra, la salle a accueilli tout public venant de toutes les régions de Chine. Le pourcentage de billets vendus aux spectateurs régionaux s'élève à 10% environ. Surtout pour certains grands spectacles invités, le pourcentage des spectateurs régionaux est plus fort, par exemple le *Fantôme de l'Opér*a, il est de 15% du public dont l'essentiel vient des provinces Jiangsu et Zhejiang situées près de la ville de Shanghai, on les appelle Le Delta du Yangzi[174].

[174] Le Delta du Yangzi désigne, en sciences humaines, la municipalité de Shanghai, le sud du Jiangsu et le nord du Zhejiang. C'est une région densément peuplée et fortement urbanisée qui joue depuis longtemps un rôle important dans l'histoire de la Chine. Depuis les années 1990, la région a connu un développement économique particulièrement rapide, qui en a fait, entre autres, la zone portuaire la plus active du monde.

Même s'il y a 250 000 visiteurs à l'Opéra de Shanghai par heure de visite, aucun chiffre montre combien de voyageurs sont restés au spectacle, à mon avis, il n'y en pas beaucoup. De plus, l'Opéra de Shanghai n'a pas encore d'abonnement pour les touristes, il n'y a même pas d'abonnement pour la saison. Les visiteurs de Shanghai demeurent un grand public virtuel de l'Opéra. Le voyageur peut apporter à l'Opéra son vrai caractère populaire, parce que la catégorie des visiteurs est très variée.

En face de cette situation, quelle stratégie faut-il appliquer afin d'élargir le public ? De quel profil de public avons-nous besoin à l'avenir ? Comment attirer les futurs spectateurs ?

Le public, c'est un grand problème qui n'est pas encore traité à l'Opéra de Shanghai. Aujourd'hui, le marché d'art répond uniquement aux besoins du consommateur. Si l'Opéra de Shanghai ne veut pas perdre son public, il doit réfléchir à cette question, proposer une stratégie capable d'attirer de nouveaux publics afin d'entrer dans la bataille de la concurrence sur le marché du spectacle vivant.

3.2 Le public de l'Opéra national de Paris démocratisé ?

L'Opéra national de Paris accueille près de 900 000 spectateurs en total dans les deux grandes salles du Garnier et Bastille. Un peu dépassé par l'Opéra de Shanghai, le nombre moyen de représentations annuelles est de 430 spectacles.

Depuis des siècles, le public de l'Opéra national de Paris accueille les nobles, les bourgeois, les riches. A partir de la création de l'Opéra Bastille, une nouvelle mission de l'ONP le place au service du public ; devenir un opéra populaire. La démocratisation est une mission importante de cet établissement public. Mais peut-il être populaire ?

Pour répondre à cette mission populaire, l'Opéra national de Paris a entrepris plusieurs actions en termes de programmation, de tarification, de modes de réservation, de communication aux spectateurs de l'Opéra.

1) Des actions pour attirer le public : la politique de répertoire d'Hugues Gall augmente l'audience et l'innovation de l'ère Gérard Mortier

Dès son arrivée à la tête de l'Opéra national de Paris, Hugues Gall a initié une politique de répertoire : les mêmes ouvrages sont repris dans la même mise en scène pendant plusieurs saisons consécutives ou en alternance. Cette politique permet à un très large public, national et international, d'assister aux spectacles. Il contribue à attirer un nouveau public et de nouvelles générations de spectateurs vers l'art lyrique et la danse.

Le successeur d'Hugues Gall—Gérard Mortier, a refusé de continuer la « *tradition bourgeoise du XIXe siècle* ». Il a choisi des mises en scène résolument modernes et nombre de créations contemporaines. Le taux de remplissage témoigne du résultat de la modernisation des programmes de Gérard Mortier. La fréquentation s'élève à 94% des 913 000 places offertes en 2003, c'est déjà plus de 17% par rapport à 1996[175]. Pour l'année 2007, la fréquentation se monte à 96% de remplissage. Malgré la très mauvaise situation de l'économie en 2008, la fréquentation ne diminue que très légèrement en 2008 elle s'élève à 93% de remplissage de la salle, soit 795 619 spectateurs pour 457 spectacles. Un résultat tout à fait satisfaisant.

Abonnement de l'ONP

Chaque année, l'Opéra national de Paris propose plusieurs types d'abonnements pour assurer la fréquentation de l'Opéra. Par conséquent, les abonnées constituent une base solide et stable. Même si la majorité des spectateurs ne sont pas abonnés, ces derniers représentent 20% du public et 25% des places. Pour attirer les abonnés, l'Opéra national de Paris leur offre un nombre de nouvelles productions comparables au rythme de leur fréquentation : six à sept par saison. Les abonnés bénéficient tous d'un service particulier personnalisé, par exemple de changement de date, de réservations

[175] Guittard, Jean-Michel, *Opéra Bastille : un opéra moderne et populaire ?* Clermont-Ferrand : Service-Universités-Culture : presses universitaires Blaise Pascal, 2009, p. 61.

complémentaires, de conseil sur les spectacles, etc. Pour une meilleure information sur ces propositions, le journal Ligne 8 est envoyé au domicile des abonnés.

Un mode de réservation varié

Pour faciliter la réservation des places et diversifier les publics, les circuits de distribution ont été multipliés. Depuis 1997, les places de l'opéra peuvent se réserver par téléphone et par internet. Elles sont en vente aux guichets ou par correspondance. Cette façon permet aux spectateurs régionaux et étrangers d'acheter les billets à distance.

Le service de vente par téléphone reçoit 400 000 appels par saison, une moitié pour l'achat de billets et l'autre moitié pour information. Aujourd'hui, la réservation par l'Internet est supérieure à 65% des ventes, et quant à la vente des billets individuels aux guichets, elle représente désormais moins du quart de la diffusion des places. Ces achats sur internet ont amené de nouveaux clients pour 50% d'entre eux et d'étrangers pour 25%.

Les téléspectateurs et la collection DVD

En partenariat avec France Télévision, Radio France et autres médias, l'Opéra national de Paris a permis au public hors des murs de se réunir et d'assister aux spectacles du répertoire. La collection DVD des productions enregistrées devrait s'enrichir de nouveaux titres lyriques et chorégraphiques. En 2003, près de cinquante mille DVD des productions de l'ONP ont été vendus. Ces actions permettent à l'Opéra national de Paris de donner l'impulsion créatrice à d'autres initiatives qui élargissent son audience. Même si l'Opéra national de Paris n'a pas l'ambition d'avoir trouvé son public de cette façon, elle peut aider un primo-spectateur à fréquenter l'opéra.

Favoriser le tourisme

En partenariat avec le TGV et Thalys, des tarifs préférentiels sont pratiqués : l'abonnement « Dimanche en matinée » et l'abonnement « Week-end » donnent la possibilité d'assister aux représentations les dimanches après-midi et les week-ends. Pour la saison 2009-2010, l'Opéra national de Paris offre de nombreuses formules concentrées sur les fins de semaines qui conviennent à la disponibilité des spectateurs venant des régions ou de l'étranger.

Environ 20% du public vient de province, soit près de 200 000 spectateurs, et le public étranger représente entre 8 et 10%, soit 80 000 spectateurs.

Jeune public

A côté des actions pédagogiques, l'Opéra national de Paris mène des actions complémentaires afin d'attirer des jeunes qui ne sont pas dans la structure pédagogique de l'Opéra.

> « *Pour nous, c'est le public de demain. Les abonnements jeunes représentent désormais 10% de l'ensemble des abonnements. Grâce aux quotas de dernière minute, à condition de faire la queue, ils ont quatre chances sur cinq de bénéficier de places à tarif exceptionnel.* » François ROUSSEL, le directeur du marketing.[176]

Avec **la carte passe jeune**, l'Opéra national de Paris a proposé une politique tarifaire spécifique pour les jeunes. Les jeunes de moins de 28 ans avec ce passe bénéficient d'un tarif préférentiel sur les places de dernière minute (15 minutes avant le début de chaque représentation) : 25 euros pour les spectacles lyriques, 15 euros pour les spectacles chorégraphiques, les concerts symphoniques et les récitals, et 10 euros pour les concerts de musique de chambre et certains spectacles à l'Amphithéâtre.

Place à 5 d'euros

Réservées aux jeunes, ce sont 62 places situées au fond du parterre que l'Opéra national de Paris vend dès l'ouverture des portes, 1h30 avant le lever du rideau, au prix de 5 euros. Ce n'est vraiment pas cher et cela rend la place accessible au plus grand nombre et donne à l'Opéra un caractère « National ».

2) Résultat

Par conséquent, l'Opéra national de Paris bénéficie d'un large de public. Est-il varié et populaire ?

---

[176] Frédérique Jourdaa, *A l'opéra aujourd'hui*, France, Hachette, 2004, p.433.

« L'opéra n'a jamais été aussi populaire, affirme pour sa part Roberto Alagna, que Le Nouvel Observateur avait rebaptisé un jour le "ténor prolétaire". Dans les années 1980, pendant les années disco, on en avait perdu le goût, mais maintenant, on ne parle plus que de belles voix, de grands airs. Encouragés par les émissions de télévision, les jeunes veulent prendre des cours de chant. Si on doit avoir une mission, c'est de faire comprendre à un certain public que l'opéra n'est pas quelque chose de poussiéreux ou de guindé, mais encore un genre vivant et moderne[177]*. »*

« Parler d'opéra populaire, c'est parfaitement idiot, résume Dominique Legrand, le directeur des Ressources Humaines avec la franchise qui le caractérise. L'opéra en tant que tel ne sera jamais populaire. La musique d'opéra, l'orchestre, des gosiers qui chantent, des choristes, de nombreux décors, ce n'est pas populaire. Pourtant, l'opéra-Bastille est populaire, pourquoi ? Parce qu'il y a beaucoup de sièges et qu'aujourd'hui la machine tourne à plein régime, en respectant les trois cent cinquante spectacles inscrits au cahier des charges et avec un taux de remplissage de 97%. On a deux salles au lieu d'une, un vrai public et un nouveau public qui ne venait pas à l'opéra avant. Il sera toujours là demain. C'est plein à craquer, donc c'est populaire. »[178]

Après l'étude d'une enquête menée en 1997-1999, le rapport de Françoise ROUSSEL[179] conclut qu'un rajeunissement et une diversification des publics de l'Opéra national de Paris sont réels.

Le nombre de spectateurs de moins de 40 ans est de 38% ; de 41 à 54 ans est de 30% ; de plus de 55 ans est à près de même niveau 29% ; il y a 3% dont l'âge n'est pas connu. Par rapport à la saison 1996-1997 où seulement 31% spectateurs ont moins de 40 ans, on constate évidemment un rajeunissement du public.

Pourtant, un autre chiffre n'est pas très optimiste ; le niveau d'études et la catégorie socioprofessionnelle du public. Près de la moitié du public appartient aux

---

[177] Article publié dans *Le Nouvel Observateur* 13 mai 1999.
[178] Frédérique Jourdaa, *A l'opéra aujourd'hui*, France, Hachette, 2004, p. 429.
[179] Françoise ROUSSEL, La diversification des publics à l'Opéra national de Paris, 2000. Disponible sur le site www. culture. gouv.fr.

catégories socioprofessionnelles les plus élevées, 62% des spectateurs sont dans ce cas. Les niveaux d'études Bac plus et grandes écoles représentent 84% du public, Bac ou moins seulement 16%.

En conclusion, l'Opéra national de Paris a gagné la bataille du nombre, mais pas celle d'être populaire qui était l'enjeu de la création de l'Opéra Bastille.

3) Anticiper le public futur de l'ONP

Les chiffres publiés par l'ONP sur les établissements partenaires du programme « **Opéra Université** » livrent certaines informations sur le futur public de l'ONP.

La Figure 42 montre que les établissements concernés sont pour la moitié à Paris, en Ile-de-France pour environ 30%. C'est-à-dire que 85% des établissements sont situés dans la région Ile-de France, près des sites de l'Opéra national de Paris. 9% des établissements ont profité du programme pédagogique, certains établissements étrangers ont aussi contacté l'ONP pour en bénéficier, environ 6%.

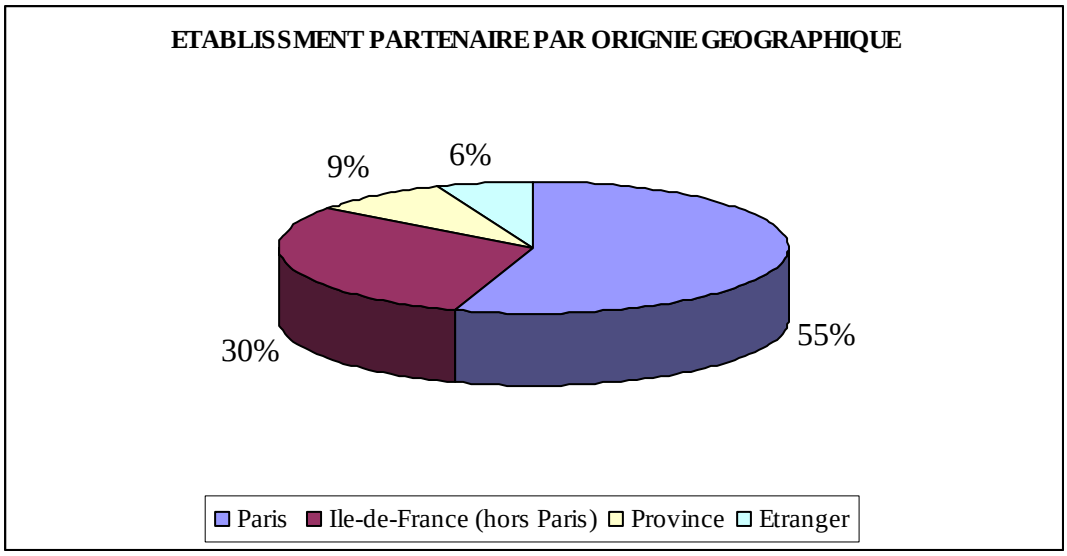


Figure 42 Etablissement partenaire par origine géographique

Les chiffres (Figure 43) de la saison 2009-2010 portent sur les 34 établissements d'enseignement supérieur qui participent au programme « Opéra Université » sur 15 Opéras et 8 Ballets. Il comporte 9 lycées, 15 universités, 4 grandes écoles, 5

conservatoires, 4 écoles d'art, 2 établissements d'enseignement supérieur spécialisé et 4 associations de service culturel étudiant.

En analysant le chiffre du nombre d'étudiants au programme, il n'est pas difficile de constater que le nombre d'étudiants venant d'Ile-de-France correspond aux chiffres de la Figure 42. Les deux figures (Figure 44 et Figure 45) témoignent que, dans les grandes villes, les jeunes sont plus susceptibles d'apprécier les spectacles lyriques. En province, en raison des difficultés de transport, les jeunes n'ont pas la chance de venir à l'Opéra national de Paris.

Quant aux catégories de formations d'étudiant, la Figure 45 nous explique que les étudiants dans le domaine artistique et les services culturels représentent 23% et 24% de l'ensemble, soit près de la moitié des étudiants concernés par le programme. Ensuite, c'est la formation en sciences sociales pour 18%. La formation littéraire atteint 13% du total. Les étudiants dans le domaine de la culture, de la formation générale et scientifique représentent presque le même pourcentage assez faible de 6 à 7 % et 2% d'étudiants suivent des formations non identifiées

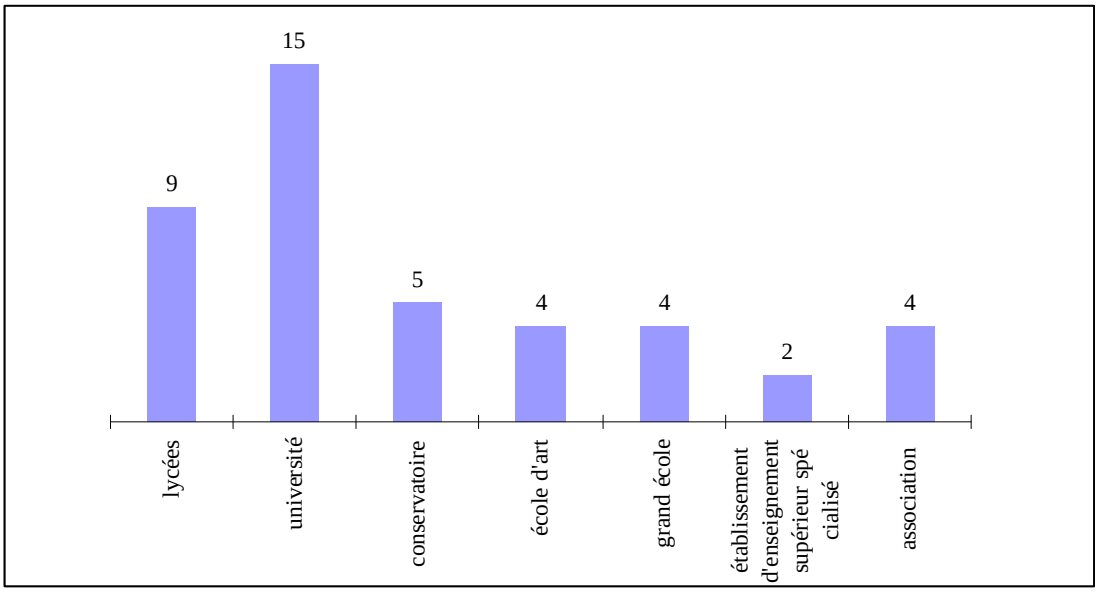


Figure 43 Type d'établissement du programme

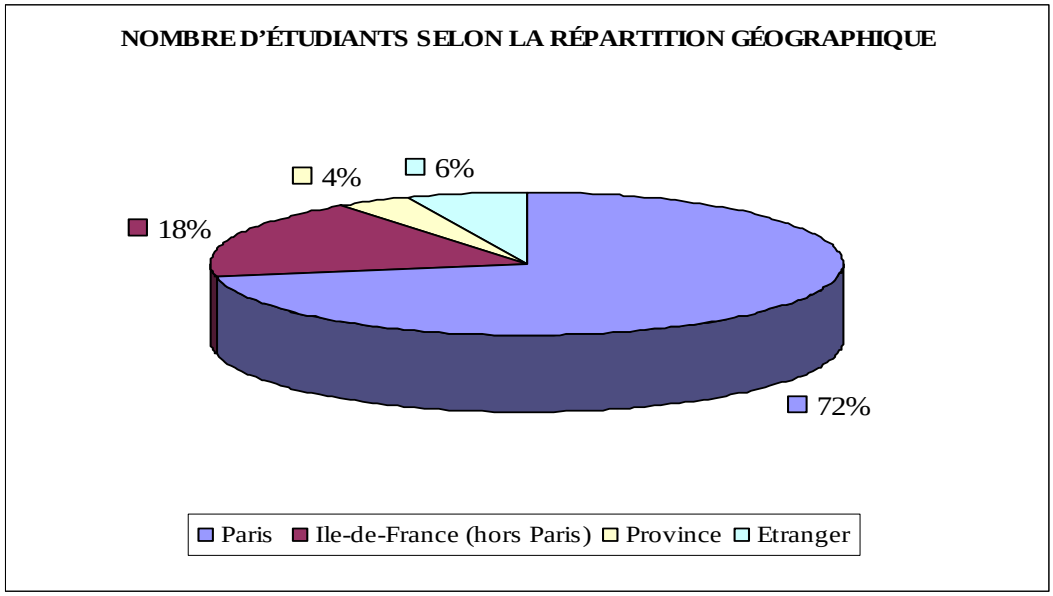


Figure 44 Nombre d'étudiants selon la réparation géographique

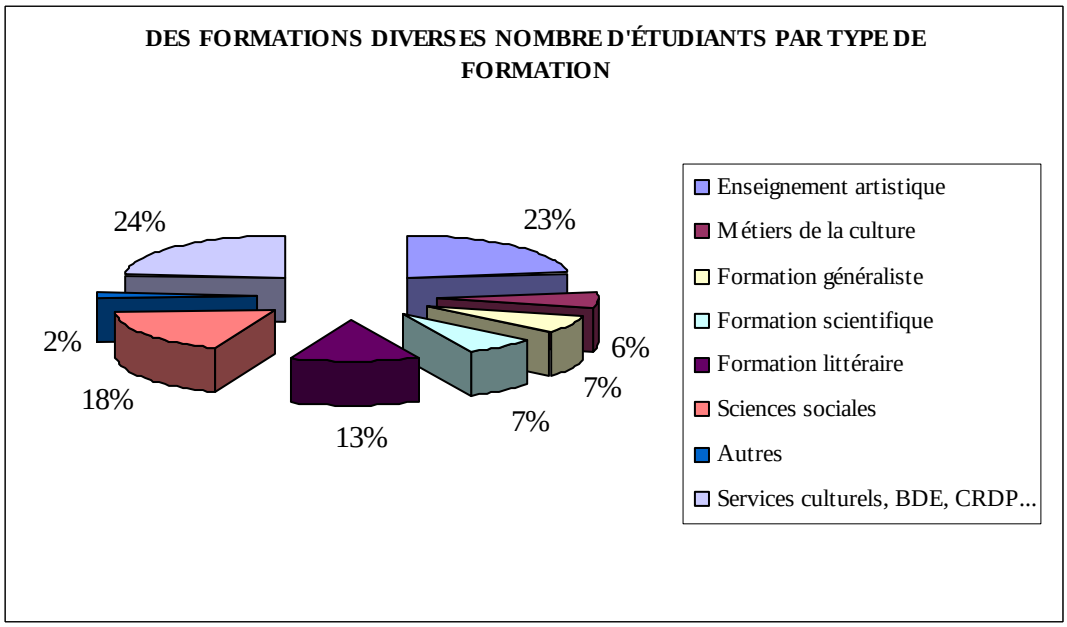


Figure 45 Des formations diverses nombre d'étudiants par type de formation

Ces informations montrent, je pense, que l'Opéra national de Paris prépare une nouvelle génération de spectateurs, cependant l'élitisme et la suprématie de la bourgeoisie demeurent.

3.3 Recherche de public pour l'Opéra de Shanghai

Dans l'analyse de l'Opéra national de Paris, quels sont les points qui peuvent profiter à l'Opéra de Shanghai ?

Pour anticiper le futur public du CAOS, notons deux points importants sur lesquels l'Opéra de Shanghai doit porter attention. Même si le public d'aujourd'hui reste populaire, il est nécessaire de porter une attention particulière à la mission culturelle de la ville, au service public. Il faut parfois éviter les spectateurs distingués mais moins ouverts et moins généreux. Par ailleurs, il faut favoriser l'accueil de tous les types de spectateurs, favoriser l'accueil de spectacles et à de manifestations plus variés et plus divers pour devenir ainsi un véritable établissement populaire.

1) Le programme

L'un des facteurs majeurs pour attirer le public du CAOS est évidemment **la programmation**. L'ancien directeur du CAOS M. Fang Shizhong a annoncé que le futur programme de l'Opéra de Shanghai sera divisé en trois parties ; les spectacles traditionnels Chinois, les spectacles invités et les créations du CAOS. Cependant personne ne pense aux répertoires dont le CAOS peut avoir besoin pour répondre aux attentes d'un futur public.

Certes le programme de l'établissement doit s'adapter au goût du public, et la majorité des spectateurs de l'Opéra de Shanghai habite à Shanghai. Qui sont les habitants de Shanghai ? Quatre types. D'abord, des citoyens nés à Shanghai qui vivent à Shanghai. Très influencés par la culture de JIANGNAN et la culture de l'étranger, ils parlent la

langue Shanghaienne, ils apprécient l'opéra Hu[180], et certaines expressions artistiques de la région de Shanghai[181]. Ils ont l'habitude d'entrer au théâtre, surtout pour les arts traditionnels chinois. Ensuite, les immigrants étrangers et venus d'autres régions de Chine. Dès le début des années 1990, la Mairie de Shanghai a invité des talents à immigrer à Shanghai afin de favoriser le développement de la ville. Les étrangers sont installés à Shanghai pour les affaires. Généralement, ces immigrants d'un haut niveau d'étude ont occupé de très bons postes. Aujourd'hui, ce sont les spectateurs principaux de l'Opéra de Shanghai. Pour la plupart, ils ont obtenu la carte de résident permanent shanghaien, ils vivent et travaillent à Shanghai, ils sont allés à l'Opéra pour les concerts internationaux et les opéras connus. Un autre type d'immigrant temporaire est le troisième type des habitants de la ville. Ce sont les ouvriers du bâtiment, ou autres ouvriers techniciens. Un salaire limité restreint leurs dépenses culturelles, certains n'ont jamais vu un spectacle de leur vie. Ils sont très peu à fréquenter la salle de l'Opéra de Shanghai, même si l'Opéra de Shanghai a proposé quelques spectacles à 10 yuans. Ils ne pensent pas qu'ils peuvent profiter de cette chance. Si l'Opéra de Shanghai veut devenir un vrai théâtre démocratique, il doit travailler pour ce type de public, afin d'améliorer leur taux de présence dans le public, réduisant ainsi l'écart très important entre les catégories socioprofessionnelles les plus élevées et les moins élevées. Ce sera un travail difficile. Dernière catégorie : les étudiants. De nombreux projets sont destinés aux étudiants de Shanghai, surtout aux universitaires. Certes les jeunes publics composent les futurs spectateurs du théâtre, il faut donc continuer à encourager leur fréquentation.

Concrètement, le public populaire doit rassembler toutes les catégories de spectateurs, l'Opéra de Shanghai doit donc prendre toutes les dispositions (tarification, programmation, etc.) pour avoir un public qui présente un bon équilibre entre les diverses couches sociales.

A mon avis, **tout d'abord, la diversité de la programmation est obligatoire.** C'est-à-dire qu'il faut équilibrer tous les genres de spectacles : la danse, le concert, l'opéra lyrique, le théâtre. Si l'Opéra de Shanghai veut devenir un théâtre international, il lui faut

---

[180] Un opéra régional, il favorise dans la région Shanghai.

[181] Il existe des plusieurs types d'arts dans la région Shanghai, ex : Opéra Hu, Théâtre drôle, etc.

attirer toutes les catégories de spectateurs, à la fois les chinois et les personnes venues de toutes les régions du monde.

Deuxièmement, il faut garder l'équilibre entre les programmes faciles et les programmes exigeants. Aujourd'hui, même si majoritairement le public du CAOS présente un haut niveau d'étude, ses goûts et ses aptitudes à apprécier certains spectacles sont moins élevées que le public européen. Considérant cette situation, au moins la moitié des programmes doit être facile à aborder. Néanmoins, les nouvelles créations et les répertoires plus difficiles restent indispensables. Ils peuvent attirer les spectateurs qui travaillent dans le domaine de la culture et des professions ouvertes au spectacle vivant.

Attention, programme accessible ne signifie pas programme de moindre qualité, au contraire il faut exiger un haut niveau de qualité. Pourquoi ? Parce que la hausse du niveau esthétique du spectacle est compatible avec des créations facilement accessibles au plus grand nombre de spectateurs.

Dernier point, des spectacles de référence internationale sont nécessaires. Pour participer à la concurrence que se livrent les grands théâtres du monde, certains spectacles de prestige sont obligatoires. Les comédies musicales anglaises connaissent un grand succès à l'Opéra de Shanghai, surtout sur le plan commercial. Mais le public étranger ne peut pas acheter un billet d'avion aller-retour pour voir « Le Roi Lion » à Shanghai, il faut des créations originales, spécifiques. C'est-à-dire qu'il faut trouver des répertoires comme *La Bohème* ou *Les Noces de Figaro* à l'Opéra national de Paris. A mon avis, les nouvelles créations purement chinoises et traditionnelles, en avant-première, intéresseront à la fois les publics chinois et étranger : par exemple le spectacle *Le détachement féminin rouge*[182], est un bel exemple de la propagande de la Révolution culturelle de Mao. C'est aussi un produit qui exprime et rappelle une époque.

En dernière minute, après 9 mois d'absence de directeur du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai, M. Zhang zhe, l'ancien vice-président du DMTSA (Département des Médias et de la Télévision de Shanghai—secteur Administratif) a réussi à occuper ce

[182] Ce spectacle raconte l'histoire d'un groupe de femmes, originaires de l'île de Hainan, qui participèrent à la lutte armée contre la Guomindang, dans la Chine des années 1930.

poste en septembre 2009. Le programme de la saison de 2009-2010, offrira 120 spectacles et presque 600 représentations. Il annonce aussi la présentation de plus de 30 nouvelles créations ou productions dans la grande salle de l'Opéra de Shanghai. Le chiffre atteint le quart des présentations, c'est-à-dire qu'il inscrit 160 représentations nouvelles environ dans la salle. Le chiffre est énorme, cependant je ne crois pas qu'il pourra réussir. Pourquoi ? Parce que c'est trop dense.

L'idée de produire de nouvelles créations et productions est valable, mais les représentations trop nombreuses n'apporteront aucune visibilité pour le public. Il n'y a pas de points forts pour la communication auprès du public, le mot "Nouveau" à lui seul, ne peut pas attirer le spectateur, les prochains seront "nouveaux" et ainsi de suite. Il y a un autre risque, si la première nouvelle création déçoit le public, les spectateurs ne suivront pas les suivantes. A mon avis, l'Opéra de Shanghai peut promouvoir de nouvelles productions, à condition que l'histoire de la pièce soit connue du public. Alors, les spectateurs peuvent accepter cette nouveauté. Trois à cinq nouvelles créations sont suffisantes pour une saison. Avec une communication forte et beaucoup de publicité, les nouvelles créations peuvent être réussies. Après deux ou trois ans de reprise de ces pièces, ces créations deviendront les nouvelles marques de l'Opéra de Shanghai.

2) Les abonnements

L'efficacité des abonnements est de fidéliser le public du théâtre. A cause de l'absence d'abonnements, l'Opéra de Shanghai a perdu un certain nombre de spectateurs. La troisième salle du CAOS sera ouverte en 2010, la question de l'abonnement s'impose. Si l'abonnement peut être utilisé sur les trois salles, le nombre de spectateurs augmentera.

3) Le Partenariat avec les agences touristiques

Chaque année, 250 000 visiteurs passent à l'Opéra de Shanghai, très peu assistent à la représentation. Afin de faire évoluer cette situation, le CAOS doit collaborer avec les agences en tourisme, prévoir des représentations spéciales pour les touristes, par exemple en programmation l'après-midi.

A l'exemple de l'ONP, partenaire des entreprises de transport, le CAOS pourrait s'inscrire auprès des "tour opérateur" ? Parce que l'entreprise de transport en Chine est

une entreprise d'Etat, elle ne subit pas la concurrence du marché libre. Le prix de billet est moins cher que dans les autres pays, la mission est de répondre aux besoins des citoyens, non de faire des bénéfices. Donc, le partenariat avec les entreprises de transport n'est pas possible. Cependant, les agences touristiques en Chine y sont très favorables. En 2009, 1,9 milliard de voyageurs ont visité la Chine et la moitié est passée par les agences de tourisme[183]. Si le CAOS peut coopérer avec les agences touristiques, les spectateurs de l'Opéra seront plus nombreux, d'origine plus diverse, et plus populaire. En même temps, le CAOS diffusera son image et celle de la région Shanghai dans toute la Chine.

4) Le système d'information marketing

Le système d'information marketing(SIM) est un ensemble d'outils utiles à la prise de décision. Il constitue un élément fondamental du processus marketing parce qu'il procure au gestionnaire l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées.[184]

Si le CAOS veut améliorer sa recherche publique, il faut établir des données internes et externes afin de formuler la stratégie future de la "recherche spectateur". C'est-à dire, le CAOS doit examiner les rapports ventes, les informations tirées des rapports financiers, les rapports clients, étude de marché, sondage commercial, etc.

Pour l'instant, la recherche publique de l'Opéra de Shanghai est une mission complexe. Même si le taux de remplissage de l'Opéra de Shanghai est égal à celui de l'Opéra national de Paris. Cependant avec la concurrence de plus en plus forte au sein des théâtres chinois, surtout après l'ouverture de l'Opéra de Pékin en 2008 au moment de Jeux Olympique, le CAOS doit mettre plus de motivation au suivi de la billetterie. Par ailleurs, la mission de service public ouvre une nouvelle orientation à la recherche de public au CAOS : équilibrer les différentes catégories des spectateurs chinois.

Les 10, 11 et 12 décembre 2009, l'Institut de recherche sur le patrimoine musical en France (IRPMF) organise un colloque international sur le répertoire de l'Opéra national de Paris. Le chef de projet informatique depuis 2001 de l'ONP, Emilie Napoly a

---

[183] Rapport annuel de 2009, publié par l'Institution Touristique de la Chine, page. 5.

[184] François Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Les Editions de la chenelière inc, 2007, page.237.

présenté un bilan chiffré au cours de ce colloque. Pourtant, elle inscrit : même si l'Opéra national de Paris a obtenu des chiffres par des enquêtes et son logiciel d'enregistrement des spectateurs, il n'y a personne pour les examiner, les calculer, et les analyser. Le dernier rapport que j'ai trouvé est publié par Françoise Roussel en 2001. C'est-à-dire qu'il y a près de 10 ans se sont écoulés avant que paraisse un nouveau rapport sur le public.

Quant à la Chine, le CAOS a présenté un rapport réservé et confidentiel au Département de la Communication et Culture de Shanghai, élaboré avec une méthode statistique inconnue. Bien que les chiffres nous inspirent une certaine confiance, mais j'ai un doute : ce rapport est-il un outil de propagande du CAOS en faveur du gouvernement. Certaines propositions pratiques sont incompatibles à la recherche de public au CAOS. Il faut construire une méthode d'analyse du public actuel de l'établissement, ensuite nous pourrons établir la stratégie de la recherche de public fondée sur les données obtenus.

Conclusion

Cette étude avait un double objectif. D'abord, notre volonté de répondre à la problématique générale énoncée dans l'introduction et soumettre quelques propositions pratique au Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai. Ensuite, nous souhaitions mettre en évidence l'intérêt de la question de la gestion du théâtre en Chine. Nous présentons ici un bilan de nos travaux, comparant point par point nos réalisations et résultats aux objectifs initialement posés.

Le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et l'Opéra national de Paris sont deux entreprises publiques de théâtre vivant. Dans notre travail, pour répondre à la question : Pourquoi une grande institution lyrique existe-t-elle en Chine ? Par l'histoire de l'échange culturel entre la Chine et l'étranger (Partie I), nous pouvons affirmer que la Chine a ouvert sa porte à la culture occidentale, surtout depuis la réforme économique de Deng Xiaoping à partir de 1978. Chaque année les théâtres chinois accueillent des nombreux spectacles occidentaux. Pour participer la concurrence internationale dans le secteur théâtral, la Chine a besoin un grand établissement lyrique comparable à l'Opéra national de Paris afin de promouvoir sa propre culture. Après une longue période d'attente et de réflexion pour un choix attentif ; notamment tenter quelques expériences en gestion, examiner les facteurs 4P[185], le premier opéra chinois a été construit sur la place du peuple à Shanghai. Et plus tard, le 6 février 2005, le Centre d'Art de l'Opéra a été créé et placé sous la direction de la Mairie. Actuellement, cet établissement est un exemple réussi pour les théâtres chinois. Dans une certaine mesure, il a dirigé du développement du spectacle vivant en Chine.

En comparaison de l'Opéra national de Paris, le fonctionnement du Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai est très différent. Bien que les deux établissements lyriques disposent de leurs propres groupes artistiques et de sites différents, leurs systèmes de fonctionnement ne présentent aucune similitude. Par exemple, l'Opéra national de Paris est dirigé par une seule administration animée par un directeur d'établissement, alors que le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai n'a pas un seul bureau administratif. Ses orchestres, la salle de musique, disposent de leurs propres administrations. Ce phénomène a conduit aux confusions dans la gestion, surtout dans l'organisation du budget et la

[185] Les « 4p » : Product, Price, Place, Promotion.

programmation. Ces problèmes ne se créent pas en un jour, ils dérivent de l'ancien régime d'industrie culturelle sous l'époque Mao.

Notre travail a expliqué le contexte historique de ce problème (Partie II), et le développement de l'innovation dans la relation entre le gouvernement et l'institution culturelle. Bien que la politique du renouveau ait commencé en Chine, en 1978, dans tous les secteurs administratifs et économiques, le développement de l'établissement culturel a pris du retard. Trente ans de reforme de la Chine, les institutions culturelles chinois à travers des plusieurs périodes. Cependant la réforme montre aussi des contradictions fortes, par exemple la relation du théâtre et du gouvernement, la surveillance étroite, les ressources de l'établissement, etc. Le 30 juillet 2009, le Ministère de la Culture chinois a annoncé « *les avis d'approfondissement de la réforme des établissements lyriques de la Chine* », il a indiqué l'hypothèse de la relation du gouvernement et de l'institution, il permet aussi aux fonds privés de participer à l'établissement culture. Pourtant l'application de cet avis est encore difficile en pratique[186], il faut faire des essais dans certains établissements exemplaires, et promouvoir leurs expériences dans toute la Chine.

Bien que Shanghai demeure la ville la plus ouverte de la Chine, l'Opéra de Shanghai est également le premier et le plus réussi des théâtres en Chine, mais son fonctionnement engendre inévitablement des conflits sur la culture et la gestion. En fait, repensant à l'industrie du théâtre chinois, tous les problèmes sont fondés sur la position du gouvernement. A cause de l'ancien régime, tous les établissements culturels sont rattachés à l'Etat, ils font l'objet d'une intervention excessive du gouvernement dans la salle, mais le théâtre est entièrement dépendant des subventions de l'Etat pour vivre. Par la réforme, le gouvernement veut se débarrasser du fardeau économique, mais la persistance des vieilles idées est lourde en particulier la volonté de contrôler les ambitions et l'idéologie du théâtre par son programme et son fonctionnement.

Le théâtre est un lieu privilégié ouvert aux publics du spectacle vivant. Des années auparavant, l'Opéra de Shanghai a programmé majoritairement des comédies musicales. Ainsi tout le monde pense que l'Opéra de Shanghai est un lieu réservé à la comédie

[186] Ceci concerne toujours la distribution de valeur, et les conflits des arts et commerces.

musicale. En réalité, elle fait partie de la stratégie du programme du Centre d'Art (Partie III). Par la comédie musicale, l'Opéra de Shanghai est connu du public chinois. Après une accumulation primitive de fonds, l'Opéra de Shanghai est de retour sur le chemin de la mission du service public. De plus, la création est un nouveau point important pour le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai. Au cours de la saison 2009-2010, 30 nouvelles créations, près de 160 représentations, seront présentées dans la grande salle de l'Opéra. Même si nous pensons que le nombre de créations est élevé pour une seule saison, ce phénomène traduit la nouvelle étape de l'établissement—la création.

Afin que le public puisse fréquenter l'Opéra, et que ce dernier remplisse sa mission de service public, il est nécessaire d'attirer le jeune public qui compose les futurs spectateurs. Le CAOS a établi plusieurs catégories de formations pédagogiques pour réduire la distance entre le public et théâtre. L'éducation artistique n'est pas la mission principale du théâtre, mais le théâtre est le meilleur lieu pour enseigner l'art. Auparavant, aucun théâtre n'a offert des formations à ses spectateurs, l'Opéra de Shanghai présente le premier cours aux citoyens chinois, et de plus en plus de théâtres copient cette action. Dan un avenir proche, l'art ne sera plus éloigné de la vie quotidienne chinoise.

Dans notre travail, toutes les propositions ont trouvé une réponse : Comment le CAOS peut-il exister face aux institutions lyriques du monde ? Par rapport la situation actuelle de la Chine, nous proposons :

D'abord, le CAOS doit définir le statut officiel, fixer les devoirs de chaque direction, la subordination, préciser la relation entre l'établissement et le gouvernement, le régime financier. C'est-à-dire, il faut rendre clair le rôle de supervision du gouvernement, organiser la relation entre le Mairie et le Département de la Communication et Culture de Shanghai, la nomination des directeurs (Partie II, Chapitre 1, 3.2 et Chapitre 3, 1.3).

Ensuite, il faut bien repenser les travaux de chaque direction, chaque bureau. Surtout établir la liaison entre les sites et les orchestres du CAOS (Partie II, Chapitre 2, 2.2). Sur la base de la situation réelle et historique, nous pensons que les orchestres et les sites peuvent garder leur administrateur. L'administration du CAOS garde la maîtrise du fonctionnement, mais l'administration de l'orchestre peut se charger des travaux locaux

des compagnies. Une seule règle à respecter, la subordination des décisions de l'administration du CAOS aux orchestres et sites concernant.

Le travail exposé dans ce document réserve une part importante au budget. Après avoir consulté le bilan du CAOS des années précédents, nous pensons que pour obtenir un supplément de recette, il faut travailler le champ du mécénat. La subvention est décidée par l'Etat, la billetterie ne peut pas vendre plus de places, les recettes des activités commerciales sont limitées. Le mécénat offre un nouveau point d'augmentation du budget (Partie II, Chapitre 3, 2.2). Cependant, l'objectif d'augmenter la recette n'est pas de faire du profit, c'est de renforcer la mission du service public.

Quant à la programmation de l'établissement, il faut équilibrer tous les genres de spectacles, et maintenir l'équilibre entre les programmes faciles et exigeants. Il faut trouver des répertoires emblématiques pour le CAOS (Partie III, Chapitre 1, et Chapitre 2, 3.3).

Sur la question de la recherche de public, nous n'avons pas fait de propositions systématiques, parce que le CAOS n'a pas encore traité cette question. Par rapport à l'Opéra national de Paris, nous énonçons des points utiles au CAOS (Partie III, Chapitre 2, 3.3).

Notre étude porte sur 3 ans, nous expliquons des problèmes dans le fonctionnement de l'institution, et proposons des solutions pratiques pour ce grand opéra. Cependant, il y a encore plusieurs questions non traitées qui peuvent faire l'objet d'une recherche minutieuse dans l'avenir. Par exemple, l'orientation du programme. Le 12 décembre 2009, dans le colloque international de l'Opéra national de Paris, l'ancien directeur adjoint, Philippe Agid nous a dit, en ce moment, que tous les pays visent à encourager la nouvelle création originale pour ses théâtres. C'est pour garder sa propre culture. Mais, ces nouvelles créations ne fonctionnent pas. Une chercheuse a demandé pourquoi, il a répondu, parce que le public n'accepte pas, le gens n'aiment pas, ce n'est pas son habitude, etc. Aujourd'hui, le CAOS façonne son image par de nouvelles créations, mais quel type de création correspondra aux attentes du public chinois ?

Par ailleurs, la question de public du CAOS est une grande problématique dans le futur. Bien que je maintienne un contact fréquent avec les directeurs de l'Opéra depuis 2004 jusqu'à aujourd'hui, 13 ans après l'ouverture du bâtiment, le CAOS ne dispose pas de références de la fréquentation du public. En plus des chiffres que j'ai obtenus, les administrateurs ne peuvent pas me répondre sur les particularités du spectateur. J'ai évoqué ce problème urgent avec le directeur de l'Opéra, il avoue que c'est une question énorme, mais établir un système de statistique, il faut encore du temps de réflexion sur la modalité du fonctionnement.

Le Centre d'Art de l'Opéra de Shanghai est la référence du théâtre chinois. Notre étude est la première thèse concernant la gestion du théâtre en Chine. Nous espérons que de plus en plus de chercheurs se consacreront à ce type de travail. Autour de l'Opéra de Pékin, des théâtres régionaux, et de l'industrie du spectacle vivant en Chine. Nous espérons aussi que cette étude aidera le développement de l'innovation du spectacle vivant chinois.

Bibliographie

Ouvrages imprimés

AGID, Philippe et TARONDEAU, Jean-Claude, *L'Opéra national de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*. Paris, Vuibert, 2006.

BERGONIZI, Louis et SMITH, Julia, *Effects of Arts Education on Participation in the Art*; in : *Research Division Report # 36, National Endowment for the Arts*, Santa Ana, Seven Lochs Press, 1996, p.32-47.

COLBERT François, *Le marketing des arts et de la culture*, Paris, Les Éditions de la chenelière, 2007.

GARNIER, Charles, *Le nouvel Opéra*, Paris, Linteau, 2001.

GUITTARD, Jean-Michel, *Opéra Bastille : un opéra moderne et populaire ?* Clermont-Ferrand, Service-Universités-Culture : presses universitaires Blaise Pascal, 2009..

JOURDAA, Frédérique, *A l'opéra aujourd'hui,* Paris, Hachette, 2004.

KOTLER, Philip et SCHEFF, Joanne, *Strategies for Marketing the Performing Arts*, Edition Université populaire de la Chine, 2004.

LU LI ZHENG YI, encyclopédie musicale, rédigée sous la commande de l'empereur Kangxi et Qianlong.

NUITTER, Charles, *Le nouvel opéra Garnier, 1875,* Bibliothèque des Introuvables (décembre 1999), « Opéra et art lyrique », 1999 [fac-sim de l'éd. de Paris, 1875].

ROQUEPLAN, Nestor, journal, *Les nouvelles à Main,* 1840.

SHIZHONG, Fang, *La nouvelle observation*, Shanghai, Edition Culture Shanghai, 2005.

URFALINO, Philippe, *Quatre voix pour un opéra,* Paris, Éditions Métailié, 1990.

Ouvrages électroniques

CINONG, Shen, *Il y a une classe dans l'Opéra de Shanghai,* in : *Nouveau Journal populaire*, 14 décembre 2008. Page consultée : http://pdf.news365.com.cn/

DERMONCOURT, Bertrand, *Opéra désenchanté, Récit d'un égarement : les années Mortier à Paris.* CLASSIA, 25 août 2008.

ROUSSEL, Françoise, *La diversification des publics à l'Opéra national de Paris*, 2000. Disponible sur le site www. culture. gouv.fr

Entretien d'un journaliste de "Design China" avec l'architecte français Jean-Marie Charpentier en 2006. Consulté sur le site Bonjour Shanghai :
http://www.bonjourshanghai.net/informations-chine/opera-shanghai.htm

Rapports imprimés

GAILLARD, Yann, *Quatre établissements culturels et leurs tutelles*, Rapport d'information n° 384 (2006-2007) fait au nom de la commission des finances, déposé le 12 juillet 2007.

GALL, Hugues, *Rapport de réflexion et de propositions sur l'Opéra national de Paris présenté au Ministre de la culture et de la francophonie*, 1993.

Rapport annuel 2002 déposé par le Comité d'art de l'Opéra de Shanghai au bureau de recherche stratégie de l'opéra (confidentiel).

Rapport annuel de 2009, publié par Institution touristique de la Chine.

Rapport annuel du Département de Tourisme de Shanghai, 1994.

Rapport de la création l'Opéra de Shanghai proposé à la mairie de Shanghai.

Rapport de l'Institut Statistique National de la Chine, du 17 janvier 2003, d'après le site officiel

Rapport déposé par le groupe de recherche sur la stratégie des institutions lyriques américains et européens en 2005 au *bureau de recherche stratégie de l'opéra de Shanghai* (confidentiel).

Rapport du bureau du Département Média et Télévision, 2003 (Confidentiel).

Rapport du public de l'Opéra de Shanghai, consulté au Département de la Communication et Culture de Shanghai, 2008 (confidentiel).

Rapport-Proposition culturelle de Shanghai au Mairie de Shanghai, février 1991, enregistré au Centre documentaire officiel de Shanghai (Confidentiel)

Interviews

Interview avec le directeur de l'Opéra de Shanghai, M. Fang Shizhong, le 7 mars 2008.

Interview avec M. Fang Shizhong, le 8 mars 2008.

Interview avec Directeur de l'Opéra de Shanghai, Fang Shizhong, 3 avril 2008.

Interview avec le directeur de l'administration de l'Opéra de Shanghai—Mme Zhang xiaoding, le 7 mars 2008.

Interview avec le directeur du Marketing de l'Opéra de Shanghai, Mme Wang Lai, le 7 mars 2008.

Interview avec le responsable de technicien de l'Opéra de Shanghai,M.Zhou Chengyu, le 7 mars 2008.

Entretien réalisé par Jean-Laurent Poli pour la revue *La Sœur de l'Ange*. Publié le 11 janvier 2009 par Jean-Laurent Poli.

Sources

Contrat du Directeur de la musique de la Salle de Musique avec le CAOS (confidentiel, consulté au bureau de Direction de ressources humaines du CAOS).

Documents du Département de la Communication et Culture de Shanghai, de 2000 à 2005 (confidentiel, consultés au Centre documentaire du département).

Fiche de la Programmation de l'Opéra de Shanghai, 2006.

Presse *L'ami de l'Opéra* en septembre 2004, l'Opéra de Shanghai.

Sources sur le site l'Opéra national de Paris, www.operadeparis.fr

Sources sur le site l'Opéra de Shanghai, www.shgtheatre.com

Décrets, lois et documents officiels

L'Empire Qin et l'Ambassadeur britannique George Balfour, *Déclaration de la concession de Shanghai*, 1862.

Le développement du théâtre à Shanghai, Centre documentaire de Shanghai.

Le gouvernement Chinois, Mao Zedong, *La parole avec les musiciens,* 24 août 1956.

Le Président de la République française, *le Décret n° 2007-64 du 17 janvier 2007 modifiant le décret n° 94-111 du 5 février 1994* fixant le statut de l'Opéra national de Paris.

Le Président de la République française, *le Décret n° 94-111 du 5 février 1994,* le statut de l'Opéra national de Paris.

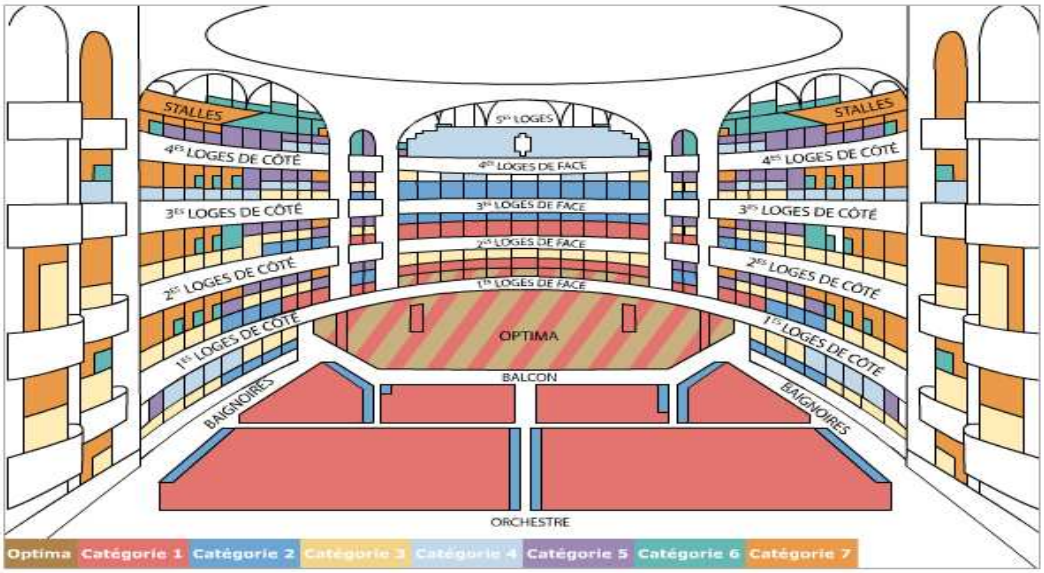
Mao ZeDong, *La lettre pour les étudiants du Conservatoire Central de musique* en février 1956.

Ministère de la culture de Chine, *Les avis d'approfondissement de la réforme des établissements lyriques de la Chine,* 30 juillet 2009.

Annexes

Annexe 1 : Prix des places au Palais Garnier

PALAIS GARNIER



Zone correspondant au placement Optima quand cette tarification est en vigueur. Si ce n'est pas le cas, cette zone est également ouverte à la 1ère catégorie. **NB**: En l'absence de tarification Optima, les strapontins placés dans cette zone passent en 2e catégorie.

Catégories de places	Optima	1	2	3	4	5	6	7
Tarif A	172€	138€	116€	70€	40€	21€	10€	7€
Tarif B	128€	108€	86€	65€	41€	30€	20€	10€
Tarif D	138€	138€	116€	70€	40€	21€	10€	7€
Tarif E	172€	172€	116€	70€	40€	21€	10€	7€
Tarif G		87€	65€	42€	21€	10€	7€	6€
Tarif H		67€	48€	33€	16€	10€	7€	6€
Tarif I		41€	31€	21€	12€	10€	7€	6€
Tarif J		54€	41€	29€	17€	10€	7€	6€
Tarif K		28€	24€	22€	16€	10€	7€	6€
Tarif L		49€	40€	22€	20€	10€	10€	7€
Tarif M		21€	21€	21€	21€	10€	5€	5€

OPTIMA: balcon, 1er rang des 1ères loges de faces

1 : orchestre hors strapontins,1ères et 2e loges de face et de 3/4

2 : 2e loges de face (3e rang),3e loges de face, baignoires,1ères et 2e loges de côté (1er rang),strapontins de l'orchestre et du balcon

3 : baignoires, 1ères, 2e et 3e loges de côté, 1ères loges de face (3e rang), 3e loges de 3(2e et 3e rangs)

4 : amphithéâtre, baignoires et 3e loges de côté, 3e loges de face (3e rang), 4e loges de 3(1er rang).

5 : 4es loges de côté, fonds de loges de côté, places à visibilité partielle

6 : stalles, 5es loges et fonds de loges de côté, places sans visibilité

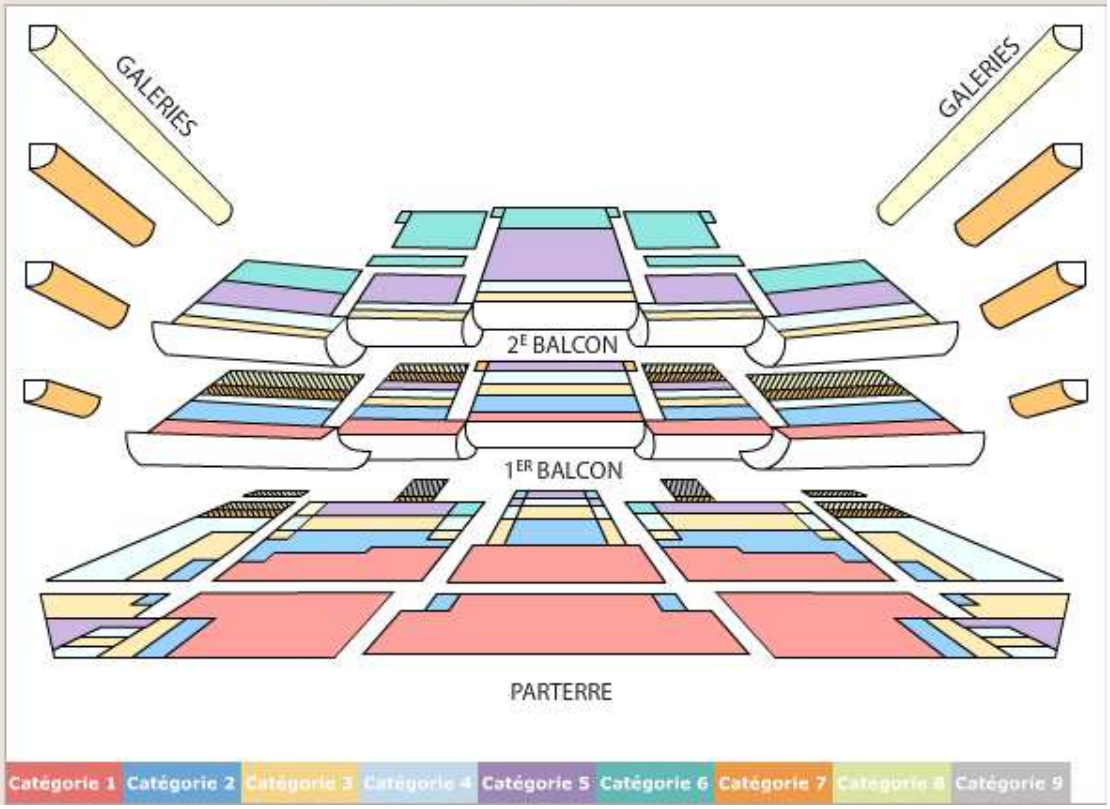
7 : fonds de loges de côté et stalles, places sans visibilité. Sauf exception, les places de 6e et 7e catégories sont vendues uniquement au guichet.

Catégories de places	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tarif O	138€	116€	92€	76€	54€	35€	20€	12€	5€
Tarif P	82€	68€	57€	46€	31€	18€	18€	10€	5€
Tarif P'	87€	72€	60€	49€	33€	20€	18€	10€	5€

Sauf exception, les places de 7e et 8e catégories sont vendues principalement au guichet. Les places de 9e catégorie (debout) sont vendues à l'ouverture des portes soit environ 1 heure 30 avant la représentation. **Surtitrage** : De certaines places, les surtitres ne sont pas visibles. Places d'où le surtitrage n'est pas visible (places de 7e, 8e et 9e catégories au parterre et au premier balcon).

Annexe 2 : Prix des places à l'Opéra Bastille

OPÉRA BASTILLE **OPÉRAS/CONCERTS**



Catégories de places	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tarif N	172€	152€	130€	104€	77€	40€	20€	10€	5€
Tarif N1	180€	160€	135€	110€	80€	50€	30€	15€	5€
Tarif Q	49€	40€	22€	21€	21€	21€	10€	7€	5€
Tarif R	138€	116€	92€	76€	54€	35€	20€	9€	5€

- Sauf exception, les places de 7e et 8e catégories sont vendues principalement au guichet. Places debout Les places de 9e catégorie (debout) sont vendues à l'ouverture des portes soit environ 1 heure 30 avant la représentation.
- Surtitrage L'Opéra Bastille est équipé d'un dispositif de surtitrage. De certaines places, les sur titres ne sont pas visibles.
- Places d'où le surtitrage n'est pas visible (places de 7e, 8e et 9e catégories au parterre et au premier balcon).

Haut de page ▲

AMPHITHÉÂTRE BASTILLE

Catégories de places	Tarif plein	Tarif réduit	Tarif jeunes
Tarif Amphi A	30€	20€	10€
Tarif Amphi B	25€	15€	10€
Tarif Amphi C	16€	14€	10€
Tarif Amphi D	16€	-	5€

Annexe 3: Shanghai Cultural Development Foundation Charter of Shanghai Grand Theatre Arts Group Development Fund

(Draft)

Chapter One General Principle

Article 1: Shanghai Grand Theatre Arts Group Development Fund (hereinafter referred to as the Fund) is a special fund authorized by and subjected to Shanghai Cultural Development Foundation.

Article 2: The mission of the Fund is to raise funds for development, foster excellent talents, encourage original creation, grant classical works and support international exchange, consequently providing a strong power for the innovation and development of performing arts of the Shanghai Grand Theatre Arts Group (SGTAG).

Article 3: The Fund is launched by Shanghai Municipal Publicity Department，Shanghai Grand Theatre Arts Group，Shanghai Media & Entertainment Group (SMEG) and Shanghai Cultural Development Foundation (SHCDF), which work as the Permanent Director of the Council.

Article 4: The Fund firmly abides by the nation's related law and regulation and the charter of the SHCDF.

Chapter Two Mission

Article 5: To grant performing arts of creation. Grant the creation and performance of the excellent, original, tentative, classical and international works from the SGTAG and its artistic schools and troupes.

Article 6: To foster the performing arts talents. Grant the introduction of leading talents and further education of the cadre men from SGTAG and its schools and troupes.

Article 7: To grant the influential performing arts events. Grant the high-level, large-scale, innovative, classical and comprehensive performing arts events or projects organized by the SGTAG.

Article 8: To grant the exchange of performing arts. Grant the regional and international performing arts exchange projects, which are conducive to the improvement of SGTAG's overall strength, artistic level and its brand influence.

Article 9: To expand the communication among the funds of its kinds. To develop the performing arts of SGTAG. Develop links with the relevant foundation both at home and abroad, exchange information, accept commission and carry out cooperation.

Chapter Three the Council

Article 10: The Council is the administrative, supervisory and authoritative institution of the Fund which consists of permanent council members and other council members or groups. Being permanent members of the Council as well as the core decision-makers of the affairs, permanent council members are shouldered by launching members. According to the contributions to the Fund, council members can be added or dismissed.

Article 11: The Council has one Chairman, several assist Chairmen, several Trustees and a Chief Secretary. The first term of Chairman, assist Chairmen and Trustees are decided through negotiation of the permanent Council members; Secretary General is elected by the Council. The Chairman, vice Chairmen and the Secretary General are elected for a term of four years, and can be re-elected.

Article 12: The functions and powers of the Council are:

1. To constitute and amend the Charter of the Foundation;

2. To elect the Chairman, Vice Chairmen and Secretary General;

3. To examine and approve the project plans submitted for grant and the sums of grant;

4. To decide on financial assistance projects and to examine the fulfillments of the project plans;

5. To add or dismiss trustees;

6. To decide on other major issues of the Foundation.

Council members perform the same as trustees by assigning representatives (principally one each group except permanent council groups).

Article 13: Council meetings should be held at least once a year. Permanent councils or more than one-third of the councils are able to propose to hold temporary council meetings.

To hold annual council meeting, the entire Council members should be informed 15 days beforehand; to hold temporary council meetings, the entire Council members should be informed 5 days beforehand. Informing doesn't have to be bound to the limit under the circumstances of emergency and approval of permanent councils.

Article 14: Council meetings are summoned and presided over by the Chairman. If the Chairman cannot fulfill his administration, vice-Chairmen or other councils assigned by the Chairman are eligible for summoning and presiding.

Article 15: Every trustee, council members and permanent council member has but one vote in the Council. Common decisions should be made by half of the Council member's approval. Each permanent council member has one veto against any decisions.

Article 16: Meeting records of decisions should be made and all attendants are required to sign on it.

Article 17: The Fund's daily work is presided by the Chairman. The Secretary General is responsible for fund-raising and daily management.

Article 18: The Fund Office affiliated to the Council of SGTAG is responsible for dealing with daily affairs such as accepting donation and grant application, organizing project evaluation and management of funds. The daily management operation is regarded as an organic part and is put into the overall management operation of the SGTAG.

Chapter Four Trustees and Others

Article 19: Representatives of organizations and individuals at home and abroad can be approved to be members of the Fund as long as they accede to the Charter, show great enthusiasm in the cause of public benefit culture & Arts and take on necessary assignments in the Fund.

Article 20: Trustees have the right to participate in and supervise all kinds of work and to join all kinds of activities in the Fund. Also, they have the obligation to abide by the Fund's Charter, to execute resolutions made by the Council and actively accomplish the task assigned by the Fund.

Article 21: Financing of the Fund is sidelined by SHCDF. The Council is entitled to consult anything about the Fund increment to SHCDF.

Under certain circumstances a supervisor can be assigned by SHCDF to supervise the Council.

Chapter Five Funds

Article 22: The sources of the Fund are: funds for cultural activities given by the government, contributions from individuals or organizations at home and abroad as well as other legal incomes.

Article 23: The Fund is managed under the related requirement of Charter of Shanghai Cultural Development Foundation.

Article 24: The Fund is utilized in related items and activities of developing arts. The Fund can also be utilized in other culture and art activities as well as items in accordance with the Charter under the circumstances of abundance of the Fund and the approval of the permanent council groups.

Article 25:The Fund will work out plans and rules of operation and granting in accordance with the development planning of the SGTAG.

Article 26:The Fund mainly grants projects of performing arts, which have good social benefits and market prospect, in the forms of project cooperation, matching grant and profits distribution.

Article 27:The Fund is to establish fundraising, management and operation systems and be supervised by the permanent council members. The Fund Office is responsible for evaluating the projects receiving grants and making necessary adjustment in time to ensure the exactness and efficiency of the grant.

Article 28: Any expense of the Fund should be approved by the Chairman in the form of signature.

Article 29: The maintenance and increment of the fund are under the operation and management of the SHCDF. The fund can be deposited in the financial institutions to take in interests or can be used to purchase bonds. No venture investment is permitted.

Article 30: The Fund abides by the related finance system, audit system and social supervision system of Shanghai Cultural Development Foundation. The Fund implements an independent system of accounting and account opening and reports to the Council about the annual Budget and Final Account.

Article 31: When the sum of the fund（including fixed asset）is less than RMB100,000Yuan, the fund should be brought forward for accounting purposes. After liquidation, the asset is still in the possession of Shanghai Cultural Development Foundation, and the fund shall be disbanded simultaneously.

Chapter Six Appendix

Article 32: The Council is entitled the sole right to the interpretation and amendment of the Charter.