

**Rapport concernant l'éventuelle construction d'une
salle de concert dédiée à la musique symphonique à
Paris,**

par M. LARQUIE

INTRODUCTION

LA VIE MUSICALE PARISIENNE

LES LIEUX DE CONCERTS A PARIS

- La salle Pleyel
- Les autres salles

L'ANALYSE DES BESOINS

- L'orchestre de Paris
- Analyse globale des besoins

LA LOCALISATION

LES PROBLEMES FINANCIERS

- La charge de l'investissement
- Les coûts de fonctionnement

CONCLUSIONS

INTRODUCTION

1. La construction, à Paris, d'une salle de concert dédiée à la musique symphonique n'est pas un problème nouveau.

Au cours de ces vingt dernières années, les pouvoirs publics se sont posés la question sans qu'une réponse appropriée n'ait été donnée : de toutes les grandes capitales disposant de plusieurs formations musicales permanentes, Paris apparaît bien comme la seule qui ne dispose pas d'un auditorium dont les qualités acoustiques seraient unanimement reconnues, et à laquelle les professionnels et le public s'identifieraient sans réserve aucune. Il suffit de prendre connaissance des avis des chefs d'orchestre consultés pour en prendre conscience.

Il suffit aussi d'assister à un concert dans la salle de la cité de la musique pour se rendre compte à quel point le plaisir musical est lié à la remarquable qualité de la salle. En effet, si dans de nombreuses grandes villes les équipements peuvent apparaître insuffisants ou perfectibles, c'est le plus souvent en termes de dimension (jauge de la salle) ou de disponibilité de locaux annexes.

Rarement, les qualités acoustiques, donc musicales, des salles ne sont à ce point comme à Paris, mises en cause.

2. La seule salle, qui soit reconnue comme une salle de concerts symphoniques, adaptée par sa taille aux grandes formations de la fin du siècle dernier et du XXème siècle, est la salle Pleyel, construite en 1927.

Son problème ne saurait bien évidemment pas se résumer à son âge, au demeurant relativement jeune si on se réfère à des salles aussi prestigieuses que celle de la Musikverein à Vienne (1870), ou du Concertgebouw à Amsterdam (1887). En réalité, bien que rénovée et après plusieurs tentatives d'amélioration (en 1961 et en 1981), et même si sa jauge (2300 places) apparaît adaptée, cette salle a toujours fait l'objet de réserves, tant en ce qui concerne son acoustique, que sa localisation et les conditions d'accueil de son public (confort limité, tristesse des foyers, absence

d'activité musicale dans la journée).

Ainsi s'explique que, malgré des jauges plus faibles, des lieux tels que le théâtre des Champs-Élysées ou la récente salle de la cité de la musique à la Villette, bénéficient de la préférence des grands orchestres et des grands chefs internationaux.

3. Par ailleurs, la vie musicale se diversifie, les aspirations des artistes qui constituent les orchestres également. Les grandes formations musicales ne peuvent plus se contenter de présenter des programmes mobilisant l'ensemble de leurs effectifs.

Outre les grands concerts de la formation, il convient aussi de pouvoir développer des activités musicales multiples : musique de chambre, activités pédagogiques, etc., qui mobilisent à chaque fois des effectifs plus réduits et donc nécessitent de disposer de lieux plus adaptés que le seul grand auditorium.

L'activité musicale dans le domaine classique ne se limite plus au seul concert traditionnel. Elle s'ouvre sur la cité, pour aller au devant de son public potentiel, en offrant une gamme d'activités nouvelles.

Cela suppose un lieu ouvert et accueillant, où se déploie, dans la journée, une série d'activités : information sur la vie musicale, information sur la musique, répétitions ouvertes, services de billetterie pour tous concerts, etc... Il est frappant de constater que les travaux effectués dans les grandes salles américaines tendent essentiellement à permettre le développement de ces fonctions, et que les auditoriums les plus récemment construits, prennent en compte cette dimension nouvelle. A Paris, on arrive pour le concert, et on rentre après le concert.

4. Il convient aussi de considérer que le renouveau du genre que constitue le grand concert symphonique, largement hérité du XIX^{ème} siècle passe aussi par son inscription dans une vie musicale plus ouverte, qui réduit les frontières à l'égard de la création contemporaine, mais aussi, à l'égard du jazz, des musiques ethniques et de ce qu'il est convenu d'appeler " la variété ", dès lors que l'exigence de qualité est garantie.

Le fonctionnement actuel des salles, comme leur localisation, les enferment sur elles-mêmes plus qu'elles ne les ouvrent, les replient sur des soirées spécialisées plus qu'elles ne favorisent les synergies ou la confrontation des genres.

5. Depuis de nombreuses années, plusieurs projets ont été envisagés : Citons par exemple, dans les années 70, l'idée de construire un auditorium dans le " trou des Halles ", auquel tant les problèmes techniques posés par la proximité des lignes de métro et du RER, que les conditions de financement de l'ensemble des opérations qui furent alors conduites (pour l'essentiel de nature commerciale), n'ont pas permis de donner suite. Plus près de nous, au début des années 80, dans le cadre de la politique de " grands travaux " impulsée par le Président de la République, la question s'est posée de la construction d'une grande salle de concert.

Le choix fut alors fait, afin de pallier les insuffisances techniques du Palais Garnier, de privilégier la construction d'un nouvel opéra, et de le construire place de la Bastille, pour marquer, par un geste fort, l'un des lieux les plus symboliques de Paris à la veille du bicentenaire de la Révolution française. Ce nouvel opéra avait pour ambition de développer une programmation qui assure une réelle alternance dans le domaine lyrique, de développer l'activité du corps de ballet, et d'élargir les publics par l'augmentation du nombre des représentations.

Cet objectif d'alternance des productions n'est sans doute pas encore, aujourd'hui, entièrement réalisé, toutefois il convient de souligner que, d'ores et déjà, le nombre de places offertes au public lyrique et chorégraphique s'est considérablement accru, dans des conditions générales de confort largement améliorées.

Par sa fréquentation, le public a largement plébiscité cette offre nouvelle.

6. Pour sa part et après de nombreux débats voire des polémiques sur sa vocation, le site de la Villette était finalement engagé dans un long et lourd processus de restructuration, se caractérisant au départ par la transformation des anciens abattoirs en musée des sciences et des techniques et l'aménagement du parc.

En 1979, la réalisation d'un équipement à vocation musicale y avait été envisagée. Dans le cadre de la redéfinition de l'ensemble du programme, le projet d'y réaliser une " cité de la musique " fut confirmé en 1982.

Il s'agissait alors de regrouper différents équipements à vocation musicale : le conservatoire national supérieur de musique et son musée des instruments de musique, et plusieurs salles de concert. Ainsi, le programme initial de la

" cité de la musique ", et le concours d'architectes, organisé en 1984, prévoyaient, pour une deuxième phase, la réalisation d'un grand auditorium, dont il était demandé aux concurrents d'étudier la situation et le volume. On le retrouve dans le projet du lauréat, Christian de Portzamparc.

En 1985, dans le cadre des arbitrages budgétaires alors effectués, et compte tenu des incertitudes sur l'enveloppe globale du projet, il fut décidé de se limiter, dans un premier temps, outre divers locaux annexes (poste, police, commerces, foyers d'étudiants, etc.), à la construction du conservatoire, dont les locaux rue de Madrid étaient manifestement gravement inadaptés, du musée, dont les collections ne pouvaient pas être présentées au public dans des conditions décentes, et d'une salle modulable d'environ 900 places, nécessaire entre autre à l'activité de l'ensemble " Intercontemporain ", qui est, de fait, une des rares phalanges musicales françaises, dont la qualité musicale est internationalement incontestée.

7. Entre 1986 et 1988, pendant la première cohabitation, le gouvernement avait envisagé d'interrompre la construction de l'opéra de la Bastille. Un rapport, établi par M. Chevillon, avait proposé de le transformer en salle de concert. Toutefois, l'état d'avancement du chantier rendait cette opération peu réaliste, tant en termes de coûts, qu'en termes techniques, les volumes, déjà construits, étant peu adaptés à cet usage.

L'idée fut abandonnée

8. Ainsi, le problème, connu mais non résolu, reste posé : la capitale française ne dispose toujours pas d'un auditorium attractif dans lequel les orchestres français ou étrangers auraient plaisir à se produire.

Ce constat justifie pleinement le souhait de la ministre de la culture de faire procéder à une actualisation des données assemblées au cours de ces dernières années et de disposer d'éléments de réflexion sur la nature réelle des besoins au regard de la vie musicale française.

Cette réflexion apparaît d'autant plus opportune, que de très nombreuses grandes villes, à l'étranger (Calgary, Dallas, Birmingham, Manchester, Lucerne, Singapour, Miami, Seattle... mais aussi au Japon), ou en France (Metz, Montpellier, Dijon), se dotent d'équipements performants, alors que d'autres, (Philadelphie, Cleveland,...) entreprennent d'importants travaux d'adaptation des salles prestigieuses dont elles disposent déjà.

9. L'objet de cette étude est donc, dans le cadre d'une histoire déjà longue de rendez-vous manqués ou reportés, de repartir de la situation actuelle de l'activité musicale en France et de l'analyse des salles existant aujourd'hui à Paris, afin de préciser la nature exacte des besoins ; elle abordera enfin les problèmes de localisation, et donnera une première estimation des coûts de réalisation de cet équipement, ainsi qu'une première approche de son fonctionnement.

LA VIE MUSICALE PARISIENNE

10. Compte tenu des délais impartis, les principales données de cette étude, ont été reprises du rapport établi, à la demande du cabinet de la ministre, en avril 1998, par M. A. Arnaud, inspecteur général de la création et des enseignements artistiques, et intitulé " L'offre musicale à Paris " .

11. Paris et la région parisienne disposent de :

- 3 grands orchestres symphoniques subventionnés au titre de leurs missions de service public : l'orchestre de Paris (subventionné par l'Etat et la ville) et les 2 orchestres de Radio-France, l'orchestre National et l'orchestre Philharmonique;
- 1 orchestre essentiellement voué à l'activité lyrique et chorégraphique, l'orchestre de l'opéra National de Paris, dont l'activité symphonique reste néanmoins marginale (une demi douzaine de concerts par an);
- 2 formations à effectifs plus réduits, l'ensemble orchestral de Paris (relevant essentiellement de la ville) et l'ensemble " Intercontemporain " dédié à la musique contemporaine (relevant essentiellement de l'Etat);
- 3 associations symphoniques : Padeloup, Lamoureux et Colonne, au passé prestigieux, qui bénéficient de montants de subventions faibles et produisent, à elles trois, de l'ordre d'une trentaine de concerts par an;

- 1 orchestre à vocation régionale, l'orchestre national d'Ile-de-France qui certes assure quelques concerts à Paris mais dont l'essentiel de l'activité se déploie en banlieue. Il convient également d'ajouter l'activité de phalanges, parfois de grande qualité et internationalement reconnues, dans le domaine dit " baroque ", dont les effectifs sont facilement adaptables aux oeuvres jouées, et au sein desquelles on retrouve souvent les mêmes musiciens, citons notamment : les Arts Florissants (qui bénéficient aussi du soutien de la région de Basse-Normandie et de la ville de Caen), les Musiciens du Louvre, la Chapelle Royale et l'orchestre des Champs-Élysées, le Concert spirituel, etc...

12. Sur 6000 spectacles de musique classique, recensés par A. Arnaud en 1997, on compte environ 270 concerts symphoniques, dont une soixantaine donnée par des orchestres étrangers en tournée.

Notons par comparaison que, pour la même année, Paris a connu 300 représentations lyriques, dont 193 pour le seul opéra National.

13. On peut estimer à 400.000, le nombre des places proposées pour les concerts symphoniques et à 250.000 le nombre des spectateurs, soit un taux de fréquentation de l'ordre de 60 %.

Par comparaison, les spectacles lyriques ont accueillis 550.000 spectateurs (dont 410.000 par le seul opéra National) pour 600.000 places proposées, soit un taux de fréquentation de 90 %.(cf. annexe).

14. Par ailleurs, si on se reporte à un recensement effectué en 1982, on constate qu'à l'époque, l'offre de spectacles musicaux (pour la seule musique classique) était évaluée à 3200 spectacles par an.

En quinze ans, c'est une augmentation de l'offre musicale de près de 90 % que l'on peut observer.

On peut donc penser que, globalement, la demande à l'égard de la musique classique reste potentiellement importante.

Toutefois, cette demande, par delà la dizaine de salles " institutionnelles " qui traditionnellement programment des concerts et des récitals, se répartit dans près d'une centaine de lieux, les plus divers : théâtres, musées, églises, voire hôtels, grands magasins, etc., où les conditions de confort physique et acoustique sont pourtant médiocres. Malheureusement, on ne dispose pas d'éléments très fiables sur le nombre des spectateurs de ces manifestations qui se tiennent souvent dans des lieux de faible capacité d'accueil.

15. Enfin, les études sur les pratiques culturelles des Français, qui mesurent périodiquement le pourcentage de ceux d'entre eux déclarant avoir assisté à un concert de musique classique au cours des 12 derniers mois, montrent une certaine stabilité globale.

Depuis 1989, on reste sur un taux de 9%, avec, toutefois, une érosion certaine pour la banlieue parisienne, où ce pourcentage est passé de 15 à 10 %, sans doute compensée par la province, puisqu'en ce qui concerne Paris intra-muros, la stabilité se confirme, autour d'un taux relativement élevé, de 27 % (cf. annexe).

Ces études montrent aussi que la part des personnes âgées de plus de 40 ans qui déclarent être allées à un concert augmente légèrement mais que celle des plus jeunes tend à s'effriter quelque peu.

16. En termes d'image et de renom dans le monde, il est intéressant de regarder la situation à Londres ou à Berlin, qui sont les deux grandes villes européennes avec lesquelles Paris puisse être comparée.

On constate que le nombre des grands orchestres symphoniques permanents (plus de 70 musiciens et plus de 50 concerts) y est supérieur : 6 à Londres, 5 à Berlin, dans un pays, l'Allemagne, où, par ailleurs, de nombreuses grandes villes, Hambourg, Cologne, Munich, Leipzig, etc., disposent elles-mêmes de plusieurs orchestres, dont la qualité et la renommée se comparent largement à celles de nos orchestres. Et on ne prend pas ici en compte les autres ensembles qui existent dans ces deux villes (musique de chambre, ensembles baroques, ensembles de musique contemporaine). Le nombre des concerts y est largement supérieur à ce que l'on constate à Paris, même si une telle comparaison n'est que d'un intérêt relatif, dans la mesure où il faudrait aussi prendre en compte la qualité des prestations, largement soumise à discussion.

17. De ces chiffres et de ces comparaisons, quelles conclusions peut-on tirer ? L'offre de concerts est-elle adaptée à la demande ? On constate, que la part du concert symphonique dans l'ensemble de l'activité musicale dite " classique " est, finalement, relativement faible, que son public stagne et vieillit, alors que globalement la vie

musicale (lyrique, chorégraphique, baroque...) reste importante, voire s'accroît. Il faut d'ailleurs noter que les manifestations de qualité, dans le domaine lyrique, tout comme les concerts des formations prestigieuses, les récitals de grands solistes, bénéficient de taux de fréquentation très importants. Toutes les indications dont on dispose démontrent que " la demande de musique " reste forte, diverse mais exigeante.

Dès lors, il y a bien un problème " d'offre " qui, dès qu'elle sait s'adapter, se trouve largement plébiscitée : trois journées consacrées à Brahms accueillent 52.000 personnes à Nantes en 1998, la Cité de la Musique voit passer dans ses murs environ 500.000 personnes par an, ... on pourrait multiplier les exemples.

18. Dès lors qu'il s'agirait plus d'une crise du concert symphonique que d'une crise de la musique en général, l'offre dans le domaine symphonique, devrait-elle être ajustée à la demande ?

Dans ce cas, il faudrait envisager de réduire le nombre des concerts, voire le nombre des formations symphoniques permanentes, présentes sur Paris et la région parisienne. Toutefois, les comparaisons internationales montrent que la situation parisienne ne se caractérise pas, en valeur absolue, par une pléthore de l'offre ni du nombre des formations de qualité.

En réalité, l'explication de ce phénomène de " crise " relative paraît résider beaucoup plus dans les politiques menées à l'égard des publics, et dans le relatif conservatisme qui semble caractériser sur ce point la plupart des grandes institutions françaises : " On ouvre les portes et on attend que les spectateurs arrivent " .

L'offre est dispersée, les politiques commerciales sont illisibles, les efforts pour trouver les publics sont rares, la qualité de l'information et de l'accueil reste médiocre : par delà les discours et les déclarations d'intention, seul un public d'initiés est visé ; comment les autres, en effet, pourraient-ils se sentir simplement concernés ? On a même le sentiment que tout est fait pour enfermer la musique classique dans une sorte de ghetto d'initiés, coupé des autres genres musicaux. La programmation des grandes salles britanniques paraît, à cet égard, largement instructive : environ un tiers de l'activité consacrée aux différentes " musiques légères " y traduit bien en effet une volonté d'ouverture sur des publics variés, et la programmation des orchestres permanents frappe par la diversité des oeuvres programmées.

A Paris, au contraire, on en reste à une situation où la demande est soumise à une double " élasticité " : elle est très sensible à la qualité, elle est très sensible au prix. Elle se concentre donc sur les manifestations de prestige, dont les prix de places sont élevés, mais " on sait ce que l'on va voir " , ou sur des manifestations plus confidentielles, financièrement accessibles, de qualité parfois inégale et qui ne fidélisent que des publics restreints.

19. Il reste à aborder le problème de la pérennité du concert en tant que " spectacle vivant " .

Ce problème se pose d'ailleurs à tous les arts du spectacle : l'opéra, la danse, le théâtre, mais aussi toutes les formes de musique.

On pourrait en effet considérer que la diffusion par disques et autres supports enregistrés, ou maintenant au travers du développement des médias audiovisuels supplée largement au concert, en touchant de larges publics à des coûts plus facilement amortis. On pourrait, par ailleurs, considérer qu'il s'agit là " d'expressions artistiques fossiles " , auxquelles les courants de création contemporaine s'intéressent peu.

Mais en réalité, on sait aussi que le spectacle vivant, et ici le concert, restent, pour le compositeur comme pour l'interprète, les gages irremplaçables de diversité, de liberté et de renouvellement créatif des genres en cause, et qu'il remplit une " mission citoyenne " en multipliant les occasions publiques de rencontre et de communion au travers d'une même oeuvre d'Art.

Même si on se situe dans une perspective qui tend à privilégier les industries culturelles - et, de fait, leur apport ne saurait être minimisé, et encore moins récuser -, il convient de réaffirmer que le concert, comme tout spectacle vivant, restera durablement le mode normal de contact entre un artiste et son public.

Industrie lourde, dont les problèmes de financement sont complexes, les industries culturelles apparaissent souvent peu enclines à la prise de risque, essentielle dans la création, et au contraire ont besoin de la référence que constitue le spectacle vivant. C'est bien le contact avec son public qui légitime l'artiste. Si, face à des industries de programmes de plus en plus concentrées, notamment dans le domaine musical, les pouvoirs publics souhaitent que les créateurs et les artistes français continuent à pouvoir bénéficier de la reconnaissance internationale, et que la diversité des goûts et des choix des publics soient préservée, il importe que la France, et Paris, conservent (ou

retrouvent) toute leur place dans la vie musicale internationale : ce choix passe, inéluctablement par le concert.

A cet égard, la modestie de la présence des formations françaises dans la production phonographique, comme dans les divers produits audiovisuels diffusés de par le monde, illustre bien les faiblesses de notre vie musicale. Faut-il se satisfaire d'une situation dans laquelle notre originalité disparaît peu à peu au profit des seuls courants anglo-saxons ou germaniques ?

20. Le problème est donc bien la place du concert symphonique dans la vie musicale parisienne et française. Cette place doit, et peut, être réévaluée :

- parce qu'il existe un public disponible, " gourmand " de musique et qui semble aujourd'hui s'être détourné du concert pour les raisons évoquées ci-dessus ; par les efforts faits en matière d'enseignements artistiques (efforts toujours à renforcer), ce public peut se développer ; l'expérience de la cité de la musique, même si la faible capacité de la salle en limite la portée, est à cet égard instructive ;
- parce que les actions à mener en direction de ces publics, en termes de programmes, d'information, d'accueil, de prix, en un mot, d' " ouverture " du monde de la musique dite classique, sont d'autant plus concevables que l'on part d'une situation à l'évidence peu satisfaisante ;
- parce que la France dispose d'artistes de qualité qui ne demandent qu'à jouer et de grandes formations qui ne demandent qu'à trouver leur place dans la vie musicale internationale ;
- parce que c'est la base même de toute vie musicale de qualité, et que si la France veut continuer à exister dans la vie culturelle internationale, y compris au travers des divers médias, elle doit avoir de bons orchestres soutenus par un large public et se déployant dans des salles de qualité.

LES LIEUX DE CONCERT A PARIS

21. Au regard de ces données, il importe de faire le point sur les salles de concert dont dispose Paris et sur les modalités de leur fonctionnement. Cet examen sera centré sur les salles pouvant accueillir de grands ensembles symphoniques, éventuellement avec solistes ou chœur.

Certes, Paris dispose d'un nombre important de salles de petite taille, dont certaines sont anciennes (Gaveau, salle Cortot de l'école normale de musique, salle Olivier Messiaen de la maison de la Radio), ou d'autres plus récentes (Louvre, Orsay, auditorium des Halles, Bibliothèque de France, salles de la Villette, etc.), qui peuvent accueillir des concerts de musique de chambre ou des récitals, mais ces salles n'ont jamais été conçues pour de grands effectifs, qu'il s'agisse de musiciens ou de public.

LA SALLE PLEYEL

22. Depuis 1927, la salle Pleyel est, avec ses quelques 2300 places, la seule salle de concert qui puisse être identifiée à un auditorium pouvant accueillir sur son plateau une grande formation symphonique, avec ou sans chœur. Depuis son ouverture, cette salle a su trouver sa place dans le paysage parisien, où, de fait, ses caractéristiques lui confèrent une situation de quasi-monopole.

Outre la grande salle, le site de Pleyel comprend également deux salles plus petites : la salle Chopin (470 places) et la salle Debussy (110 places), des studios de musique, de danse ou d'art dramatique qui sont loués, ainsi que des appartements, des bureaux et des commerces.

23. Il faut pourtant constater que cette salle, au nom emblématique, n'a jamais été reconnue comme l'une des salles de référence de la vie musicale, et les professionnels interrogés soulignent tous les faiblesses qui la caractérisent :

- Son acoustique ne saurait être considérée comme réellement satisfaisante. Notamment, pour les spectateurs, les pupitres de cordes paraissent " mates " , et les cuivres tendent à écraser " le quatuor " .

Ce problème paraît lié à la conception même de la structure de la salle. Savoir si, au prix de quelques aménagements, cette situation peut être substantiellement améliorée, relève d'un pari, toujours aléatoire en la matière.

- Les conditions d'accueil d'un orchestre " en résidence " y sont précaires. Le site n'offre actuellement ni lieux de répétition autres que la salle elle-même, ni loges, foyers et cafétéria, acceptables pour des ensembles susceptibles d'y vivre et d'y travailler de manière permanente. Or, le problème de la résidence est un problème essentiel qui sera développé ci-dessous.

A ces premières considérations, ajoutons que les conditions d'accueil du public n'y sont pas satisfaisantes :

- Malgré les travaux effectués en 1981, la salle a vieilli ; la décoration de la salle elle-même, certes améliorée, apparaît aujourd'hui bien triste, et son confort très relatif. · La configuration même de son hall d'accueil, peu ouvert sur le quartier, n'y rend guère facile l'organisation d'une animation attractive permanente.
- Enfin, sa localisation, certes à proximité des Champs-Élysées, la situe néanmoins dans un quartier peu animé, et surtout excentré par rapport à la vie musicale et culturelle de la capitale.

Significatif de cette situation, de nombreux orchestres étrangers de passage à Paris, et leurs chefs, ainsi d'ailleurs que les producteurs, préfèrent organiser leurs concerts, ou leurs récitals, au théâtre des Champs-Élysées, malgré une jauge sensiblement inférieure (environ 400 places de moins) pour un prix de location équivalent (de l'ordre de 100.000 F. hors taxes).

La salle de la cité de la musique, elle-même fréquemment sollicitée, est amenée à limiter à un maximum de 3 à 4 par an le nombre des concerts de grandes formations (Cleveland, LSO, ..) : les recettes d'une salle de 1000 places au grand maximum, même pleine, sont évidemment insuffisantes, pour couvrir les frais engagés.

24. Par ailleurs, les modalités nouvelles de gestion de la salle fragilisent, à terme la présence de l'orchestre de Paris, dont c'est pourtant le lieu de résidence. La salle est, depuis 1937, restée la propriété, directe ou indirecte d'une grande banque publique, le Crédit Lyonnais, qui, dans un esprit de mécénat, se contentait de niveaux de rentabilité modestes.

En effet, l'usage de ces lieux, protégé par les dispositions de l'ordonnance sur les spectacles de 1945, a eu pour conséquence des revenus faibles si l'on s'en tient aux niveaux habituels de rentabilité de l'immobilier à Paris.

Toutefois, le Crédit Lyonnais, ou la structure en charge de l'exploitation de la salle, n'a pas souhaité se conduire en véritable acteur de la vie culturelle, - en partie par crainte de devoir gérer les problèmes d'assurance sociale des artistes se produisant dans la salle -, et Pleyel est restée jusqu'à présent, pour l'essentiel, un lieu d'accueil, loué à des producteurs indépendants.

Le site se caractérise ainsi par un léger équilibre de gestion, de l'ordre de 1 million de francs par an et ce, compte tenu d'une utilisation à peu près maximale des espaces existants (sauf sans doute des deux petites salles) et de frais de gestion très réduits.

25. Ce n'est qu'en 1981, après des travaux de réaménagement, que l'orchestre de Paris s'y est installé.

Si on reprend les chiffres de 1996, le chiffre d'affaires de la salle Pleyel s'élevait à environ 25 millions de francs : les salles proprement dites généraient près de 18 millions de recettes, les studios, 3 millions, les autres locaux (appartements, bureaux et commerces) également.

Au niveau des recettes, l'orchestre de Paris apportait environ 5 millions (y compris la location de ses bureaux pour un montant de 600.000 F), et Radio-France, 2,3 millions (cf. annexe). Compte tenu de l'augmentation du nombre des concerts, en 1998, le coût pour l'orchestre de Paris de sa présence à Pleyel s'élève à 6 millions de francs.

Son bail prévoit en effet qu'à partir de 56 concerts, il verse une location supplémentaire de 90.000 F par concert (qui inclut le concert proprement dit et 5 répétitions dont la générale).

26. L'absence de projet artistique, ayant pour conséquence de réduire son rôle à une fonction d'accueil, explique

qu'au fil des ans, Pleyel a été plongée dans une maladie chronique d'identité : absence d'image, incapacité à définir des relations claires avec l'orchestre résident qui intervient pour plus de 20 % dans son chiffre d'affaires. Il en résulte que les deux partenaires, qui n'ont jamais su construire des relations autres que de propriétaire à locataire, sont victimes, l'un et l'autre, de cette situation, dans laquelle leurs images respectives sont illisibles.

27. Faut-il, dès lors, regretter que l'Etat et/ou la ville de Paris (dont la part dans la subvention est de l'ordre de 40 %), n'aient pas réussi à acquérir la salle lorsqu'elle a été cédée par le consortium de réalisation à la fin de 1997 ?

Compte tenu des fonctions remplies par l'ensemble Pleyel, faut-il regretter que le Crédit Lyonnais, entreprise publique, l'ait versé dans le portefeuille du consortium de réalisation (CDR) sans que les pouvoirs publics n'aient su, ou pu, à l'époque, en préserver le caractère public ? Ce transfert étant acquis, l'objectif du consortium était de maximiser le produit de la vente.

Alors que les estimations, qui ont été faites compte tenu de l'affectation, protégée, de la salle, et de ses conditions d'exploitation, étaient de l'ordre de 30 millions de francs, le prix de cession finalement atteint tourne autour de 50 millions. Enfin, compte tenu des différentes faiblesses signalées ci-dessus : l'acoustique, les conditions de travail offertes aux artistes, et les conditions d'accueil du public, des travaux devaient être prévus, pour un montant sans doute supérieur à 50 millions de francs. Il fallait donc prévoir un investissement total de l'ordre de 100 millions de francs, dont l'Etat et la ville auraient pu se partager la charge.

28. Engagé dans d'autres opérations ou fin d'opérations, et notamment dans l'acquisition du centre culturel américain, avec l'intention, confirmée par la ministre, d'y installer le musée du cinéma, l'Etat, notamment le ministère de la culture, n'a pas pu participer à l'acquisition de la salle.

Dès lors, il s'était engagé à prendre en charge les travaux de rénovation nécessaires, si la ville de Paris se portait acquéreur. Toutefois, il apparaît qu'in fine, cette dernière en soit restée à une confirmation de ses intentions trop imprécise. Le prix finalement atteint, très supérieur à ce que les services d'évaluation estimaient justifié, comme la situation juridique qui imposait l'acquisition d'une société, faisaient qu'en tout état de cause, les repreneurs publics partaient avec un handicap certain, que seule la conjugaison des volontés politiques aurait pu surmonter.

Cela n'a pas été le cas. Au vu des caractéristiques de cette salle, faut-il le regretter ? Il n'est pas certain, en effet, que malgré les travaux envisagés, cette salle aurait pu trouver une nouvelle jeunesse et répondre, totalement et de manière définitive, aux besoins, tels qu'ils seront précisés ci-dessous.

On peut aussi se demander si l'orchestre de Paris, en termes artistiques, y aurait durablement trouvé son compte. Sans doute, peut-on émettre l'hypothèse que, pour environ 100 millions de francs (acquisition et rénovation), l'orchestre de Paris aurait disposé d'un lieu qu'il aurait pu provisoirement considérer comme sien. A terme, la construction d'une nouvelle salle, largement financée par la revente de Pleyel libérée des contraintes de l'ordonnance de 1945, et pouvant dès lors dégager une recette de l'ordre de 300 millions de francs, aurait pu être envisagée. Mais cela supposait que la transformation de la vocation de Pleyel et son éventuelle démolition puissent être considérées comme politiquement acceptables, ce qui est loin d'être assuré.

Enfin, la vie musicale à Paris (et notamment la présence de trois grandes formations symphoniques permanentes), comme la nature des équipements qu'elle propose, font qu'en tout état de cause, il n'est pas certain que Paris aurait pu, durablement, se contenter d'un seul auditorium.

L'acquisition de Pleyel ne constituait pas en soi une réponse appropriée à l'ensemble des problèmes posés.

29. Pour autant, la salle a, aujourd'hui, été reprise par un repreneur privé, qui entend développer une politique artistique d'ensemble, et envisage, pour ce faire, d'entreprendre une rénovation partielle du site.

Selon les informations recueillies, et en l'attente de la fixation du programme définitif de travaux, qui devraient être réalisés à compter de la fin du premier semestre de l'année 2000 (probablement en deux tranches permettant d'éviter une fermeture durant une saison complète), il s'agirait de :

- l'amélioration des locaux d'accueil du public, avec la création d'un véritable foyer, et l'augmentation des surfaces susceptibles de recevoir des commerces, assurant l'animation du lieu, et sa capacité à générer des revenus ;
- l'amélioration des locaux artistiques (loges, stockage, cafétéria...)

- la création d'une salle pouvant accueillir 500 spectateurs par le regroupement des volumes des salles Debussy et Chopin. Il ne semble pas, en revanche, envisagé d'intervenir dans l'immédiat sur l'acoustique ainsi que sur la décoration et le confort de la salle (ce qui supposerait sans doute d'en réduire la jauge).

30. Il ne nous appartient pas de porter de jugement sur les choix effectués par les tutelles, lors de la cession, ni sur les orientations maintenant affichées par le repreneur. Constatons simplement que la salle Pleyel a clairement quitté la sphère publique. Trois questions se posent néanmoins :

- Sera-t-elle jamais adaptée aux besoins de la vie symphonique parisienne ? Pour des raisons qui tiennent aux conditions acoustiques, à sa localisation et à sa configuration même qui pèse sur les conditions d'accueil, il est permis d'en douter.
- La volonté des nouveaux propriétaires de mettre en oeuvre une politique artistique spécifique, ne risque-t-elle pas de contrarier le bon fonctionnement de l'orchestre de Paris et surtout de s'opposer à la mise en oeuvre d'une politique de présence de cette formation, allant au-delà du simple concert ? En tout état de cause, ne risque-t-on pas de retrouver, dans ce contexte nouveau, un problème de cohérence d'image entre la salle et l'orchestre ?
- Enfin, la protection de l'affectation du lieu comme salle de spectacle, et plus précisément l'existence même de l'auditorium actuel, garantie par l'ordonnance de 1945, semble être juridiquement moins assurée que ce que l'on pourrait croire. En effet, ne risque-t-on pas de voir un jour remis en cause un dispositif ancien (une ordonnance prise en 1945), qui impose à un propriétaire des obligations sans que les pouvoirs publics n'apportent de réelle compensation ?

31. Sans doute, le propriétaire a-t-il besoin, pour des raisons d'équilibre financier comme pour des raisons d'image, d'un orchestre en résidence.

L'orchestre de Paris lui rapporte 6 millions de francs, et à terme, compte tenu des travaux envisagés, il n'est pas exclu que ce loyer fasse, en 2002, l'objet d'une demande de revalorisation.

Mais en réalité, l'orchestre de Paris n'est pas le seul susceptible de s'installer à Pleyel, les deux orchestres de la Radio sont, eux aussi, à la recherche d'une salle leur offrant de bonnes conditions de travail et leur permettant surtout de valoriser leurs qualités.

32. Enfin, la cohabitation, dans un lieu comme Pleyel, entre un propriétaire privé désireux de conduire une politique artistique autonome et une institution musicale publique, comme l'orchestre de Paris, dont les missions auront à se diversifier, semble dès aujourd'hui très délicate.

Il ne s'agit pas de contester, en quoi que ce soit, les droits du repreneur, ni la légitimité de ses ambitions. Mais cette situation signifie, pour l'orchestre de Paris, le maintien, voire le renforcement, de contraintes lourdes pesant sur la mise en oeuvre de ses propres ambitions et sur la lisibilité de sa politique.

Dans la période difficile qu'il traverse aujourd'hui, il faut en prendre acte : c'est la place de l'orchestre de Paris parmi les grandes phalanges internationales qui est ainsi en cause.

[Les autres salles]

LES AUTRES SALLES

33. D'autres salles accueillent des concerts symphoniques, mais contrairement à la salle Pleyel, qui est unique en son genre, il s'agit de deux théâtres à l'italienne, au demeurant très prestigieux :

Le théâtre des Champs-Élysées (1911 places) appartient à hauteur de 61 % à la Caisse des dépôts et consignations et de 34 % à Radio-France. Ce théâtre propose une programmation de qualité et relativement diversifiée.

Pour la saison 1997/98, il programme 18 spectacles lyriques, 55 concerts symphoniques (dont 20 de l'orchestre National de France), 39 concerts de musique de chambre, 21 récitals, 34 spectacles de danse et 4 spectacles de variété.

La salle est incluse dans un ensemble immobilier qui comprend, en outre, deux salles de théâtre parlé (la comédie, et le studio des Champs-Élysées), une salle de vente de prestige (annexe Drouot-Montaigne), et, depuis quelques années, un restaurant. L'ensemble ne manque donc pas d'atouts.

Le théâtre du Châtelet (2010 places), propriété de la ville de Paris, est géré par une association financée par cette dernière.

Avant sa fermeture pour travaux au cours de cette saison, et le changement de son responsable artistique, ce théâtre proposait également une programmation diversifiée : une trentaine de représentations lyriques, une trentaine de concerts symphoniques, entre 60 et 80 concerts de musique de chambre et de récitals, une dizaine de spectacles de danse, et quelques spectacles de variété ou de " musiques du monde " .

Il a conquis sa place dans la vie musicale. Il est l'un des outils-phares de la politique culturelle de la ville de Paris, et on peut s'interroger sur le désir de la ville de modifier sa vocation.

34. Ces deux théâtres jouissent d'une véritable et ancienne tradition de présence dans la vie musicale parisienne et suppléent depuis longtemps à l'absence de capacités suffisantes en ce qui concerne les salles de concert.

Cette situation est elle pour autant satisfaisante ?

Bien que leur localisation soit, à des titres divers, idéale, et les jauges assez largement adaptées, la réponse, si on se place dans la perspective d'une salle à vocation principale de concert, est clairement négative et ce pour trois raisons, qui tiennent toutes au fait que ces théâtres ont été construits " à l'italienne " :

- L'acoustique, lorsque l'orchestre est sur la scène, n'est pas considérée comme satisfaisante, appréciation confirmée par tous les chefs interrogés. Pour sa part, et du fait des dimensions de son plateau, le théâtre des Champs-Élysées accueille difficilement les concerts mobilisant d'importantes masses artistiques.
- Les conditions de travail offertes à un orchestre, et a fortiori à un orchestre en résidence, y sont nécessairement médiocres dès lors que l'institution doit aussi présenter des spectacles lyriques et chorégraphiques, qui neutralisent la scène pour leur préparation ; ces deux théâtres sont, en effet, dépourvus de tout lieu de répétition.
- Par leur architecture même, les conditions d'accueil du public et d'animation en journée ne peuvent qu'être limitées, ces théâtres ayant été construits pour n'ouvrir leurs portes que lorsque le spectacle commence.
- Enfin, seuls deux tiers au maximum des spectateurs (soit 1200 environ) disposent de bonnes conditions d'écoute et de visibilité.

35. Pour mémoire, il faut aussi citer les deux salles dont dispose l'opéra National, Garnier et Bastille, mais la présentation de spectacles lyriques et chorégraphiques, qui est leur mission première, en limite l'utilisation à des fins de concert ; l'orchestre de l'Opéra y présente, chaque année, moins d'une dizaine de concerts ou de récitals. 36. Restent donc des lieux dont le rôle dans la vie musicale doit être considéré comme secondaire, et qui ne sont clairement pas satisfaisants :

- L'ancienne salle du conservatoire de Paris, rue de Madrid, est un lieu prestigieux (la " Fantastique " y fût créée), mais, de par sa taille (447 places), elle n'est plus, depuis longtemps, adaptée au répertoire symphonique ; · La salle Favart, du fait de sa jauge, de son plateau, et de la médiocrité de son acoustique ne saurait être considérée comme une salle de concert ; l'opéra comique n'y prétend d'ailleurs pas.
- Le Palais des congrès de la porte Maillot a déjà, entre 1975 et 1981, abrité l'orchestre de Paris, mais trop grande (plus de 3500 places) et trop large, la salle s'est avérée d'une acoustique douteuse malgré les tentatives d'amélioration réalisées quand l'orchestre y tenait résidence. L'exploitation de cet ensemble, par la chambre de commerce de Paris, à des fins de congrès (elle a été construite pour cela) et les modes d'exploitation qui en résultent, sont incompatibles avec l'installation d'un grand orchestre en résidence. Si choix il devait y avoir, Pleyel conserverait l'avantage.
- Le Palais des Sports n'est évoqué que pour mémoire, car outre un évident problème d'image, la taille de la

salle, et les problèmes acoustiques qu'il faudrait résoudre, imposeraient la refonte totale de l'équipement qui en obérerait les autres usages.

Il convient enfin de mentionner pour terminer ce parcours, les églises de Paris, qui accueillent de très nombreux concerts, notamment de musique baroque, et pour des publics importants (au regard de jauges économiquement insuffisantes) et variés, mais dans des conditions acoustiques et de confort, en général en dessous du simple tolérable, et qui n'honorent en rien la vie musicale française.

Cette extraordinaire pauvreté de l'équipement de Paris en matière symphonique est aujourd'hui illustrée par les difficultés que rencontre l'orchestre de Paris dans sa recherche d'un " lieu de repli " pour pouvoir travailler et jouer durant la période des travaux prévus à Pleyel.

L' ANALYSE DES BESOINS

37. Dès lors que l'on a constaté, au terme de ce tour d'horizon, l'insuffisance, quantitative et qualitative, des équipements dont dispose la capitale de la France pour être véritablement reconnue dans la vie musicale internationale et satisfaire aux attentes du public, il convient de tenter une première approche des besoins, d'une part au regard de la situation de l'orchestre de Paris, d'autre part au plan global.

L'ORCHESTRE DE PARIS

38. Après avoir connu nombre de difficultés au cours de ces dernières années, marquées par la réduction de son activité et la désaffection du public, l'orchestre de Paris est aujourd'hui sur la voie d'un certain redressement.

Depuis 1995, le nombre de ses concerts à Pleyel avait constamment baissé : 65 concerts en 1995, 53 en 1996 et 37 en 1997, sans que pour autant leur fréquentation ait augmenté.

La saison 1998/99 saison marque une amélioration sensible : 70 concerts de toute nature, dont 50 concerts symphoniques à Pleyel (soit 29 programmes différents) et 5 représentations lyriques - Pelléas et Mélisande à la salle Favart -. La fréquentation est passée, en 2 ans, de 62 à 66 %.

Toutefois, il est toujours à la recherche d'un chef permanent de qualité qui accepte de lui consacrer un temps suffisant et de lier son sort avec lui pour qu'il retrouve une image et une qualité digne d'une ville qui veut encore prétendre jouer un rôle de premier plan dans la vie internationale.

39. Les problèmes de l'orchestre sont nombreux et anciens. Sans développer, car ce n'est pas l'objet de notre mission, il faut citer :

- L'absence actuelle d'un chef permanent, nous n'y revenons pas, toute l'histoire de la musique le montre : un orchestre s'identifie à son chef et réciproquement.
- Le nomadisme qui a marqué son histoire : de sa création en 1967, à 1970, à la Gaieté lyrique, de 1970 à 1975, au Théâtre des Champs-Élysées, de 1975 à 1981 au palais des congrès, et depuis 1981 à la salle Pleyel.
- L'absence (en partie la conséquence des 2 considérations précédentes) d'une politique musicale claire, lisible par le public, susceptible de le fidéliser, et plus généralement l'absence de toute politique de public ou de présence audiovisuelle.

40. Cette situation est la conséquence la plus manifeste de l'absence d'un auditorium de qualité à Paris.

Or tous les chefs interrogés mais aussi la simple observation de la vie musicale à l'étranger montrent que les grands orchestres s'identifient à un lieu précis, dont ils portent parfois le nom (Concertgebouw à Amsterdam, Gewandhaus à Leipzig,...).

Il ne s'agit pas seulement d'un problème d'image, c'est aussi une donnée intrinsèque à la musique qui suppose qu'un interprète - et l'orchestre en est un - dispose d'un instrument pour s'exprimer. Une salle doit être considérée comme telle, qui permet à l'orchestre de développer sa personnalité musicale.

41. Dans un passé récent, deux solutions alternatives ont été envisagées par l'orchestre de Paris :

- Après la nomination, en 1994, de Stéphane Lissner comme directeur général de l'orchestre, et alors que celui-ci conservait la direction générale du Châtelet, des discussions très poussées ont été menées avec la ville de Paris pour organiser une cohabitation constructive entre l'orchestre de Paris et le Châtelet. Ces discussions sont allées jusqu'à la signature, en mars 1995, par Mme de Panafieu et M. Prada, d'une convention, visée par le contrôleur financier du ministère de la culture, prévoyant qu'à compter de juillet 1997 le Châtelet devenait le lieu de " résidence artistique principale de l'orchestre " .

Cette convention organisait la collaboration entre les deux institutions jusqu'en juillet 2003.

Elle prévoyait que l'orchestre puisse donner au Châtelet :

- entre 25 et 35 concerts symphoniques, par saison ;
- entre 3 et 6 concerts pour les jeunes, par saison ;
- un minimum de 2 opéras par saison et un maximum de 5 sur deux saisons, chaque production étant jouée entre 4 et 8 fois ; soit une fourchette de 26 à 61 spectacles par an. Cette convention prévoyait les conditions de commercialisation, la répartition des recettes, et organisait la concertation entre les deux partenaires en ce qui concerne leurs politiques artistiques respectives et la politique de communication. Facilitée par la présence à la tête des deux institutions d'un même responsable, elle n'a jamais été mise en oeuvre, sans doute en raison du changement de maire et du départ à Madrid et à Aix de M. Lissner.
- En 1996, des discussions prévoyant, mutatis mutandis, une collaboration de même nature avec le théâtre des Champs-Élysées, ont été engagées par Georges-François Hirsch, nouveau directeur général de l'orchestre, alors que le Théâtre recrutait un nouveau directeur général avec le départ annoncé d'Alain Durel. Les responsables du théâtre, la Caisse des dépôts et consignation, et le président du conseil d'administration de la société d'exploitation, ont finalement renoncé à aller plus avant. Depuis, un nouveau directeur général a été nommé, hors de toute perspective d'établir une telle collaboration. Ces projets avaient pour avantage d'ouvrir à l'orchestre de Paris une salle de nature publique, développant un projet culturel qui pouvait, par hypothèse, être cohérent avec le sien et de créer des synergies en matière artistique comme en termes de public. Pour autant, les divers inconvénients de ces deux salles sont bien ceux qui ont été rappelés ci-dessus.

Il s'agissait donc de solutions de repli, sans doute partielles et provisoires car ne résolvant pas le problème de l'installation durable de l'orchestre de Paris dans une salle véritablement appropriée.

Elles illustrent combien sa présence à Pleyel ne saurait, et de longue date, être considérée

comme idéale

L' ANALYSE GLOBALE DES BESOINS

43. Compte tenu de ces données relatives à la vie musicale parisienne, aux salles existantes et à la situation des orchestres, il est possible de préciser la nature de l'équipement à envisager. Deux aspects devront être résolument privilégiés :

- un aspect technique : la qualité acoustique et les conditions de vie d'un orchestre en résidence,
- un aspect politique : les conditions d'accueil du public et la politique culturelle qui pourra y être conduite.

44. Il n'est pas dans l'objet de cette étude de se livrer à un travail de programmation précis et complet, qui ne pourra, le cas échéant, être conduit que lorsque le principe même de la construction d'un auditorium aura été arrêté. On peut toutefois énumérer les équipements qui devront être prévus, et dont l'absence, pour certains, pèse sur la salle Pleyel :

- des lieux de répétitions et de travail pour les musiciens, notamment par pupitre ; étant entendu, en ce qui concerne une éventuelle salle de répétition " à l'identique " , qu'il s'agit d'un impératif relatif dès lors que

l'orchestre doit, in fine, répéter dans la salle du concert ; les grandes salles anglaises visitées en sont dépourvues, toutefois, l'existence d'un lieu où l'orchestre peut répéter avec l'effectif complet permet d'alléger le planning d'utilisation de la salle et donc d'organiser plus facilement des manifestations en nombre plus élevé ;

- des lieux de vie pour les musiciens : loges, cafétéria,... ;
- des locaux techniques : stockage des instruments,... ;
- des bureaux : administration de l'orchestre (ou des orchestres) résident, gestion de la salle ;
- des équipements de sonorisation et des studios techniques permettant d'opérer des prises de son mais aussi l'intervention de moyens électroacoustiques ;
- un orgue ;
- une petite salle de concert pour des concerts de musique de chambre, donnés notamment par des musiciens de l'orchestre résidents ; ce type d'activité est de fait indispensable à la qualité de l'orchestre, mais il s'agit aussi de pouvoir organiser sur le site une programmation diversifiée en disposant de salles complémentaires ; il faut cependant, souligner que Paris dispose d'un nombre important de petites salles et qu'un arbitrage précis sera à rendre dont les données dépendront largement de la localisation qui sera retenue, dans l'hypothèse de la construction d'un équipement neuf.

45. En réalité, la question centrale, s'agissant de la construction d'une nouvelle salle de concert, résidera dans la qualité de son acoustique.

Nombreuses sont les expériences étrangères récentes qui démontrent que construction neuve peut rimer avec réussite acoustique. Un projet nouveau doit donc intégrer cette donnée et le choix de l'équipe d'acousticiens est sans doute préalable à celui de l'architecte, ou, au moins, doit être concomitant.

Il convient également d'avoir à l'esprit que toutes les personnalités interrogées ont insisté sur le fait qu'une bonne acoustique suppose une jauge qui ne soit pas de beaucoup supérieure à 2300/2400 places.

Enfin, s'agissant de la conception du volume de l'auditorium, toutes réserves doivent être faites, quant à d'éventuelles tentations de modulabilité, tant fonctionnelle, - qui prévoirait notamment une possibilité d'usage d'une scène à l'italienne ou des configurations par trop diverses -, que dimensionnelle, - permettant de passer, par exemple, de 2000 à 500 places dans le même volume -.

Ces options feraient peser sur le résultat acoustique attendu un risque, qu'il convient de déconseiller ; en tout état de cause, Paris dispose déjà d'un nombre important de petits auditoriums et de salles à l'italienne, qui peuvent accueillir les musiciens en formation plus réduite.

Dès lors, l'essentiel est de privilégier l'approche d'une salle qui s'inscrirait dans le volume d'un simple parallélépipède (la " boîte à chaussure "), dont les dimensions, la configuration et l'aménagement permettront de préserver la proximité nécessaire entre les interprètes et le public ; dans cet esprit, et malgré des conditions d'écoute qui, pour certains spectacles, pourront ne pas être idéales, la possibilité de placement de quelques spectateurs derrière " la scène " 1 pourrait même être étudiée (notamment en utilisant les " places " des chœurs).

Un tel choix n'exclut pas que soient étudiées, dans la phase de programmation de l'équipement, des solutions permettant, à l'intérieur du volume, de modifier éventuellement le placement relatif des masses artistiques et des auditeurs.

En revanche, il apparaît indispensable de pouvoir modifier facilement le rendu acoustique

et surtout de prévoir les dispositifs permettant de passer rapidement d'un petit ensemble

ou d'un orchestre en conditions " acoustiques " à la mise en oeuvre de musiques

amplifiées. Les équipements de sonorisation devront faire l'objet d'une intégration

architecturale et technique optimale

46. Il est remarquable de constater, qu'à l'exception du Bridgewater Hall de Manchester, les salles étrangères visitées sont toutes intégrées dans des complexes où se déploient de multiples activités culturelles : le Gasteig à Munich compte plusieurs salles, héberge le conservatoire municipal et une bibliothèque, accueille des congrès, le Barbican Center à Londres regroupe, outre l'auditorium, une salle de théâtre et de nombreux espaces d'exposition pour les arts plastiques, le Royal Festival Hall se trouve sur South Bank à proximité de deux salles plus petites (Queen Elisabeth's Hall - Purcell Room), d'un théâtre, d'un musée d'art moderne et de galeries d'exposition, d'un musée du cinéma, enfin à Birmingham, le Symphony Hall est intégré dans le vaste palais des congrès disposant de ses propres espaces.

Il s'agit donc de salles qui s'inscrivent dans des lieux dynamiques, ouverts où divers publics prennent l'habitude de se rencontrer, et dont, dans certains cas, la programmation peut tenir compte de cette diversité en développant des approches culturelles pluridisciplinaires, notamment en mettant en relation musique, littérature et arts plastiques.

S'agissant des conditions d'accueil du public proprement dites, et compte tenu des observations faites ci-dessus, il apparaît donc essentiel que cet équipement soit un lieu ouvert dont l'activité se déploie toute la journée et pas seulement à l'occasion des concerts. Ce lieu doit permettre de développer une véritable politique artistique et culturelle à l'égard de publics à la fois différents et dont les attentes se diversifient.

Sans écarter, bien entendu, le public traditionnel des salles de concert, l'une des conditions de réussite d'un nouvel espace doit être de pouvoir toucher des publics nouveaux.

Cette préoccupation a marqué les années d'après-guerre, jusque dans les années 60, pour le théâtre : elle est au cœur de la responsabilité de l'Etat en matière culturelle.

Le succès public plus récent de l'opéra ou des spectacles de danse montre que, dès lors que des lieux existent, dont la vocation est clairement identifiée et la programmation de qualité, le public répond.

Il n'y a donc pas, tout au contraire, contradiction entre une politique de qualité, conforme aux meilleurs standards internationaux

LA LOCALISATION

51. Les éléments exposés ci-dessus incitent à opter pour l'hypothèse de la construction d'un nouvel auditorium. Où pourrait-il être construit ?

L'attraction du centre de Paris est si forte, qu'une telle option doit, dans un premier temps, être abordée. Or, force est de constater, de l'examen auquel il a été procédé, en liaison avec les services concernés de la ville, que les terrains libres sont rares :

- le terrain du quai Branly, mais il doit accueillir le musée des Arts Premiers, et on sait que les riverains sont attentifs à l'éventualité d'une " densification " trop importante ;
- le terrain dont disposait le ministère de l'équipement à Passy, mais, sa localisation, à l'Ouest, relativement isolé des autres équipements culturels (à l'exception de la maison de la Radio), ne semble pas idéale, et la configuration du terrain (surplomb de la rue Raynouard, proximité de la Seine) imposerait de lourdes contraintes ; en tout état de cause, une opération immobilière de prestige semble y avoir été lancée. L'échec de cette recherche de terrains nus dans le centre-ville amène à se déplacer un peu plus vers le périphérique, problématique qui sera abordée plus loin.

52. Une localisation dans le centre de Paris conduit donc à envisager la reprise, sous réserve de transformation, d'équipements existants. Trois possibilités peuvent être ici présentées, avec leurs avantages et leurs inconvénients :

- le Grand Palais,
- la théâtre de la Gaîté Lyrique,

- le théâtre de Chaillot.

53. Le Grand Palais, au coeur de Paris, paraît en effet idéalement placé. C'est de plus un monument prestigieux et attractif.

La grande nef est à l'heure actuelle fermée et le bâtiment nécessite de très importants travaux, notamment pour stabiliser ses fondations. Pour l'heure, et si l'on considère que sa vocation future n'est pas définitivement arrêtée, il paraît tentant d'y envisager une reconversion radicale. Cette solution présente néanmoins certains inconvénients, et comporte des risques, qui conduisent à l'écarter :

- Malgré son exceptionnelle localisation, il s'agirait d'un équipement musical isolé ; les différentes fonctions évoquées - conquête de nouveaux publics, développement d'activités annexes aux grands concerts symphoniques, etc. - devraient donc y être conduites hors de réelles synergies avec les salles existantes ; cette situation pèserait sur les équipements à prévoir.
- Si la grande nef est vide, et sachant que le principe du déplacement de l'université semble acquis, les autres usagers, le palais de la découverte à l'arrière et les galeries nationales au nord, ne semblent pas avoir vocation au départ. L'affectation des volumes disponibles aux différents usages qu'il sera nécessaire de développer risque donc de faire l'objet d'arbitrages difficiles.
- Mais surtout, et c'est le principal problème, dès lors qu'il ne semble pas possible, pour des raisons techniques et/ou de coûts, d'utiliser les sous-sols, la construction d'une salle ne peut trouver son volume que dans la nef. Or, en l'état, l'acoustique de cet espace est irrecevable.

Il faudrait donc construire sous la verrière et à l'image d'une grande coque, un nouvel ensemble s'emboîtant dans le bâtiment existant. Une telle construction est sans doute techniquement possible, mais, outre son coût qui équivaldrait pratiquement à celui d'une construction neuve, elle défigurerait ce qui fait l'originalité et la spécificité de ce bâtiment : la grande nef et la qualité de la lumière due à sa verrière.

Il est peu vraisemblable que les pouvoirs publics puissent se résoudre à ce qui pourrait s'apparenter à un " crime contre monument historique " .

54. Le Théâtre de la Gaîté lyrique a déjà abrité l'orchestre de Paris. Il disposait alors d'une salle à l'italienne d'environ 1100 places. Pour autant l'orchestre en est parti en 1970.

Il s'agirait donc d'un retour aux sources. Mais le bâtiment a fait l'objet, en 1988-89, de transformations malheureuses (installation du musée Cousteau), qui en obèrent l'usage.

La ville de Paris, qui en est propriétaire, souhaiterait lui trouver une nouvelle vocation. Sous réserve d'une confirmation au plus haut niveau, et compte tenu des contacts pris avec les services de la ville, il semblerait que celle-ci pourrait le céder. Sa situation, au centre de Paris, à proximité d'équipements culturels aussi prestigieux que le centre Pompidou, et les théâtres du Châtelet et de la Ville, constitue incontestablement un atout.

Toutefois, sa transformation éventuelle pose un certain nombre de questions :

- La façade et le foyer étant classés, le reste du bâtiment devrait être intégralement réaménagé, pour ne pas dire reconstruit. · Comme dans l'hypothèse du Grand Palais, et malgré la proximité relative de l'IRCAM, un tel site suppose que les différentes fonctions évoquées soient intégrées dans l'équipement pour qu'il puisse constituer la véritable vitrine souhaitée de la vie musicale.
- Le terrain présente plusieurs contraintes : le maintien des éléments classés, la hauteur possible des bâtiments, les dimensions et la forme de la parcelle (63 m de profondeur sur 34 m de large, avec une façade réduite sur la rue Papin de 17,5 m), son insertion dans le tissu existant (deux étroits passages latéraux sur la rue Réaumur), les règles du POS qui limitent la constructibilité à une SHON de 10.414 m² hors sous-sols, obèrent la réalisation des espaces publics, au demeurant nécessaires (cf. annexe). Et, de toute façon, avec une superficie de 1975 m², la parcelle considérée ne peut accueillir une salle de plus de 2000 places qui nécessite à elle-seule une projection au sol supérieure à 2000 m² (cf. annexe). Une telle hypothèse s'avère donc irréaliste.

55. Construit en 1937, pour l'exposition universelle, le palais de Chaillot est évidemment un lieu prestigieux, sur un site qui peut encore être considéré comme central.

Avant sa transformation, en 1975, le théâtre disposait d'une salle de 2600 places, où se donnaient des concerts, dans des conditions acoustiques généralement considérées comme assez médiocres.

Toutefois, l'activité théâtrale y a toujours été dominante : le Théâtre National Populaire s'y est installé dès 1939, y est revenu en 1951 ; son départ pour Villeurbanne, en 1972, n'a pas remis en cause la vocation théâtrale et populaire de son affectation.

On peut envisager : · le réaménagement de la salle (32 m de large sur 30 m de profondeur) pour la transformer en un auditorium de 2000 à 2300 places ; · la transformation de l'actuelle salle Gemier (créée en 1967 dans d'anciens foyers) pour y créer une salle de répétition dont il est toutefois peu probable qu'elle puisse accueillir un public nombreux pour des concerts de musique de chambre ;

- l'aménagement des très nombreux foyers et espaces publics pour y développer diverses activités d'information et d'initiation.

A notre demande, l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EPMOTC) a demandé à l'architecte Michel Seban (cabinet Babel) de procéder à une étude de faisabilité de telles transformations. Ce dernier s'est assuré le concours d'un consultant acoustique, Peutz et associés.

De leur étude, il ressort clairement qu'une telle opération est, techniquement, parfaitement réalisable, et ce, au regard des trois critères qui s'imposent :

- La jauge de la salle. En l'occurrence il s'agit de vérifier si le volume dans lequel s'inscrit la grande salle actuelle est susceptible d'accueillir un auditorium de plus de 2000 places. Les projections effectuées, en plan comme en coupe, qui superposent le volume de la salle de Chaillot et des salles telles que la salle Pleyel (construite en 1927 - 2200 places), le Concert Hall de Nottingham (construite en 1982 - 2510 places), le Concert Hall de Boston (construite en 1900 - 2631 places) et le Philharmonie de Berlin (construite en 1963 - 2218 places) montrent, qu'à l'exception de cette dernière, toutes s'insèrent sans difficulté à l'intérieur du volume dont on dispose. Dans ce volume (60 m x 38 m x 18 m), il est ainsi possible de prévoir un plateau de 15 à 20 m de profondeur sur 20 à 25 m de largeur pour accueillir jusqu'à 130 musiciens, accompagnés éventuellement de 200 choristes, et une salle organisée de manière frontale, qui pourra bénéficier d'une emprise au sol pouvant aller jusqu'à 2000 m².
- L'acoustique. Elle peut être caractérisée au travers de trois critères, la durée de réverbération, la clarté (rapport entre l'énergie précoce et l'énergie réverbérée) et la force sonore (altération entre la source et l'auditeur).

Une modélisation a été effectuée à partir d'un volume de 50 à 55 m de profondeur sur 28 m de largeur et 21 m de hauteur moyenne, avec une capacité de 2200 personnes. Les résultats obtenus ont été comparés avec les données des salles de Berlin, Amsterdam et Boston, particulièrement réputées pour leur qualité acoustique.

Là encore les conclusions sont claires. Il est possible d'envisager la réalisation d'une salle de grande qualité sous une triple réserve toutefois :

- de disposer d'une hauteur libre de 20 m au moins (22 m sont recommandés) ce qui impose de devoir creuser le volume disponible de 3 à 4 m ;
- de privilégier la forme du parallélépipède ;
- de limiter la capacité de la salle à 2200 places dans un volume acoustique utile de 26.000 m³ conduisant déjà à une certaine " densification " du public.
- La capacité d'accueil des espaces publics et artistiques.

L'ensemble constitué à l'heure actuelle par le théâtre de Chaillot et la salle Gemier, ainsi que les divers locaux qui leur sont rattachés, offre une superficie supérieure à 20.000 m². Compte tenu de la restructuration de la grande salle

et du réaménagement possible de la salle Gemier pour y installer la salle de répétition, les autres espaces disponibles apparaissent en première analyse susceptibles d'accueillir dans de bonnes conditions tant les espaces techniques que les espaces publics (sur environ 4500 m² pour les halls et foyers mais aussi les lieux d'exposition, d'information, les locaux commerciaux, etc...).

En première analyse, l'estimation financière qui peut être faite du coût des travaux nécessaires (y compris le creusement de 3 à 4 m, pour des raisons acoustiques, de la salle) s'inscrit dans une fourchette comprise entre 250 et 300 millions de francs hors taxe. Soit, en prenant en compte les diverses études et frais de raccordement, une fourchette de 385 à 462 millions de francs TTC pour des travaux qui, à compter de la désignation du maître d'oeuvre, devraient s'étaler sur une période de 50 à 55 mois, coût à comparer à celui d'une construction neuve (voir ci-dessous).

Il faut évidemment tenir compte que cette enveloppe intègre les coûts qu'entraînent l'état actuel du bâtiment qui, en tout état de cause, nécessite des interventions lourdes (en première analyse de l'ordre de 30 à 40 millions de francs).

La conclusion que l'on peut donc tirer de cette étude est claire : la transformation du théâtre de Chaillot en auditorium est techniquement possible. L'auditorium, s'il était réalisé à Chaillot, se trouverait dans un site où se concentrent d'autres activités culturelles : musée de l'Homme, musée de la Marine, musée des Monuments français, école de Chaillot. Il conviendrait dès lors de pouvoir mettre en place de réelles synergies entre ces institutions, anciennes et prestigieuses, mais dont on notera que la volonté d'autonomie s'est toujours manifestée avec force... Toutefois, avant d'évoquer d'autres solutions possibles, il semble nécessaire de faire un certain nombre de remarques :

- S'agissant d'un monument historique, et même si les salles peuvent être, sans inconvénient, radicalement reconstruites (encore que la capacité d'une éventuelle grande salle paraisse, dès l'abord, devoir être limitée à 2200 places), toute intervention sur les espaces publics (accès, foyers, restauration, etc...) posera des problèmes qui pourront s'avérer délicats à résoudre.
- La configuration même du site, avec une entrée sur la place du Trocadéro qui dessert un escalier certes monumental mais peu commode et à l'inverse une organisation des espaces publics sur les jardins, avec des entrées mal reliées à la ville, pose un problème d'accès difficile à résoudre.
- Les surfaces et les volumes disponibles permettent de développer l'ensemble des activités annexes dont on a vu plus haut qu'elles étaient indispensables à une salle moderne. Cependant, il n'apparaît pas certain, au regard d'autres hypothèses, que l'on ait besoin de tant d'espace (17.000 m² de SHON suffisent, on dispose ici de près de 19.000 m²) ; en tout état de cause, l'entité " Palais de Chaillot " imposera, du fait de son architecture et de ses espaces, des coûts de gestion, difficiles à apprécier en l'état actuel des informations mais qui pèseront lourdement sur le fonctionnement de l'auditorium.
- La proximité du théâtre des Champs-Élysées, à quelques centaines de mètres, est également une donnée à prendre en compte. Ce théâtre a besoin pour assurer l'équilibre de sa gestion de continuer à accueillir une activité musicale diversifiée, de concerts et de récitals ; la proximité d'une salle de concert de qualité, introduira par " effet d'éviction " une concurrence très rude, à l'égard d'un public qui sera essentiellement le même.
- Enfin, est-il besoin de souligner que, depuis la guerre, cette salle a son nom attaché à l'histoire du théâtre ? Même si l'Etat participe au financement de nombreuses institutions théâtrales à Paris et en proche banlieue, peut-on en changer aussi radicalement la vocation

?

56. Face au faible nombre de solutions offertes dans le centre-ville, qu'il s'agisse de terrains disponibles ou de rénovation de bâtiments existants, il convient d'élargir le champ de la recherche et de mettre l'accent sur quelques paramètres :

- Comparée à Londres et à Berlin, villes multipolaires, Paris est en réalité une ville relativement peu étendue au sein de son agglomération. Pourtant elle s'organise aussi autour de plusieurs centres, qui constituent autant de quartiers avec leur identité propre, et dont la vitalité, l'image, l'accessibilité évoluent au cours du

temps. L'évolution récente du quartier de la Bastille en témoigne. Le centre de l'agglomération parisienne ne saurait être cantonné aux seuls arrondissements situés autour de l'île de la Cité, éventuellement étendu aux arrondissements de l'ouest. La localisation des salles de concerts londonniennes ne se caractérise pas par une concentration particulière sur Westminster ou la City.

- Il y a un relatif paradoxe à insister sur la nécessité de renouveler les publics, tout en privilégiant des quartiers déjà dotés d'équipements importants, et caractérisés, en termes de sociologie et de classe d'âge, par une situation qui ne correspond pas aux publics potentiels que l'on cherche à atteindre. Si l'objectif est de toucher de nouveaux publics, le choix de " nouveaux quartiers " paraît au contraire s'imposer.

D'autant plus que le propos ne saurait être de mettre en péril les équipements plus centraux existants, qui ont leur public.

- Enfin, la localisation doit, autant que faire se peut, tenir compte des autres équipements culturels de vocation comparable.

57. Dès que l'on s'éloigne du centre-ville, de nouveaux choix s'offrent, notamment :

- Le palais des Sports de la porte de Versailles : mais il conviendrait de s'assurer, que malgré la concurrence d'équipements tels que le palais omnisports de Bercy notamment, le gestionnaire souhaite renoncer à l'exploitation d'un lieu certes simple dans sa conception, mais peu coûteux dans son fonctionnement ; la création d'un auditorium y supposerait, en tout état de cause, des travaux de restructuration lourds dont le montant peut se révéler ne pas être éloigné de la construction d'un bâtiment neuf. En l'état actuel, le Palais des Sports, qui nécessite sans doute une rénovation, développe 3627 m² de surface utile sous un toit hémisphérique qui fait son originalité architecturale (soit environ 5500 m² de SHON). Or, une salle de concert, disposant des divers espaces techniques et publics nécessaires, suppose une surface hors oeuvre nette de l'ordre de 17.000 m². Il conviendrait dès lors d'opérer un remaniement complet de l'équipement qui suppose des creusements importants. L'utilisation des sous-sols poserait des problèmes de sécurité et génèrerait de très importants surcoûts pour un résultat fonctionnel aléatoire.
- Les terrains éventuellement libérés par l'assistance publique de Paris (Laennec, Boucicaut, Broussais, voire Bichat, etc.) au fur et à mesure de la réalisation des opérations de restructuration prévues : mais, outre les incertitudes de calendrier qui pèsent sur la libération effective de ces emprises, ainsi que les contraintes imposées par le POS et les programmes qui y sont d'ores et déjà envisagés, l'objectif du propriétaire actuel sera de vendre au meilleur prix des actifs lui permettant de financer ses investissements.
- Les terrains de la ZAC du XIII^{ème} arrondissement, à proximité de la bibliothèque de France et où sont envisagées de nouvelles implantations universitaires : une telle localisation présenterait l'avantage de s'inscrire dans le développement futur d'un quartier au plein devenir, et à forte densité culturelle ; mais peut-on prendre le risque d'intégrer un équipement qui doit se caractériser par son ouverture dans une opération lourde dont les conditions et délais d'achèvement paraissent incertains ? De toute façon, un tel choix supposerait que la ville, responsable de cette opération, y propose des terrains adéquats. De plus, comme pour le Grand Palais ou la Gaieté lyrique, cela imposerait de pouvoir y conduire de manière autonome l'ensemble des fonctions énoncées : activités annexes aux grands concerts, accueil et animation, etc., et pèserait donc sur la définition même du programme.

Enfin, l'éventualité de devoir construire " sur dalle ", au-dessus des voies du chemin de fer amène à devoir envisager des problèmes techniques générateurs de surcoûts (isolation phonique de l'ensemble).

58. En réalité, que ce soit en termes d'accessibilité ou de coût, on ne voit pas les avantages que représenteraient ces différents sites par rapport aux multiples potentialités offertes par l'ensemble de la Villette.

59. Le site de la Villette regroupe déjà :

- la cité des sciences et de l'industrie, · la grande halle dans un parc largement ouvert où se tiennent de nombreuses manifestations culturelles,
- le petit théâtre de Paris-Villette,

· le Zénith,

- le conservatoire national supérieur de musique de Paris. Enfin,
- le musée, qui présente les collections acquises, depuis de très nombreuses années, par le conservatoire national,
- une salle de concert modulable d'une capacité pouvant atteindre 1000 places, et où l'ensemble " Intercontemporain " a trouvé résidence. La salle de concert et le musée sont regroupés dans un seul établissement public, baptisé " cité de la musique " qui assure également un certain nombre d'activités pédagogiques.

60. La programmation musicale de la cité de la musique, éclectique mais de grande qualité a su trouver son public : c'est, de ce point de vue, un réel succès. On trouvera en annexe les chiffres pour la période 1996-1997.

Avec ses 230 places, le petit amphithéâtre du musée enregistre un taux de fréquentation de l'ordre de 94 %, et la salle modulable proprement dite, un taux proche de 84 % (cf. annexe).

En 1997, pour 95.230 places offertes, les concerts organisés par la cité ont ainsi accueilli plus de 82.000 spectateurs.

Pour donner un ordre de grandeur : avec 50 concerts et un taux de fréquentation de 66 %, l'orchestre de Paris accueille à Pleyel 75.900 spectateurs. Une étude des publics est en cours dont les résultats ne seront connus qu'au cours de l'été prochain. Il semble cependant que l'on puisse estimer à 50 % le pourcentage des spectateurs provenant du quart nord-est de Paris et du département de Seine-Saint-Denis. Il faut noter également que le nombre de personnes qui, pour des raisons diverses, pénètrent dans le bâtiment de la cité peut être estimé aux alentours de 500.000 par an. Enfin, la Villette commence à bénéficier dans le domaine musical d'une réelle renommée internationale, ce qui conduit ses responsables, notamment en raison de la jauge de la salle, à refuser nombre de propositions.

61. L'existence de ces équipements et leur présence sur un même site permet, dès l'abord, d'envisager, s'il était retenu, le développement de réelles complémentarités :

- l'existence de la salle modulable permet déjà de disposer de la " petite salle " nécessaire aux activités annexes d'un orchestre résident ; · la programmation de la cité de la musique et ses activités pédagogiques permettront d'élargir l'expérience acquise en matière d'ouverture sur des publics diversifiés ;
- la présence notamment d'une médiathèque pédagogique, d'un centre d'information " musique et danse " , d'un atelier de gamelan a d'ores et déjà permis de structurer des activités de pédagogie, d'information et de documentation, qui trouveront ainsi une matière nouvelle sur laquelle s'appuyer.

En réalité, le choix d'un tel site permet d'envisager, dès le départ, deux types de synergie :

- en ce qui concerne les publics : la diversité des équipements et des activités déployés sur le site (y compris à la Cité des Sciences et sur le parc), l'éclectisme des activités musicales qui s'y développent déjà avec succès permettent de s'inscrire dans une démarche proche de celles rencontrées à Londres, Munich ou Birmingham qui inclut l'activité de concerts dans une vie culturelle ouverte, qui permet à des publics divers de se rencontrer. Cette diversité permet aussi d'accueillir un public familial en offrant aux diverses générations les services qu'elles attendent, autant d'arguments auxquels les publics de la tranche 25/45 ans sont très sensibles.
- en ce qui concerne les professionnels : la proximité de plusieurs salles, de tailles différentes, des collections du musée, du conservatoire national supérieur de musique, permettrait aux musiciens, tant français qu'étrangers de passage, de développer des activités diverses dans un environnement favorable : concerts ou récitals, conférences ou activités pédagogiques publiques, " master class " , etc...

62. Il faut également souligner les très profondes mutations subies par le quartier, dans le cadre plus général du développement du nord et de l'est parisiens. Les conditions d'accessibilité et de stationnement n'y sont pas plus mauvaises que dans bien d'autres quartiers réputés ou " plus centraux " .

On peut aussi constater que la Villette a su développer des relations privilégiées avec la proche banlieue, comme l'illustre, par exemple, l'installation du centre national de la danse à Pantin.

Par ailleurs, dans le cadre de la réorganisation de la carte universitaire à Paris et en Ile-de-France, le ministère chargé de l'enseignement supérieur envisage d'installer, à proximité, de nouveaux sites universitaires.

On a donc un site capable de rayonner de manière directe sur une large zone de Paris et

de la petite couronne, et d'y trouver les publics, intéressés mais moins " fortunés " ,

susceptibles de constituer le noyau dur futur des concerts

63. Dans ces conditions, ne faut-il pas revenir au programme initial de " cité de la musique " , tel qu'il avait été conçu à l'origine et amputé, en 1985, dans les conditions rappelées plus haut ?

Depuis l'ouverture au public des équipements actuels, une nouvelle étude a été menée par l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels. Cette réflexion a fait l'objet, en septembre 1997, d'une note intitulée " étude pour la construction d'une salle de grand format et de son foyer d'information " .

On trouvera en annexe le tableau récapitulatif des surfaces utiles alors établi. Il ne saurait bien évidemment s'agir que d'une toute première ébauche, qui nécessiterait d'être reprise dans le cadre d'un travail plus complet de programmation. La portée de cette approche ne concerne que la seule hypothèse d'une implantation à la Villette. En effet, les espaces envisagés tiennent compte de l'existence des équipements de l'actuelle cité, notamment les bureaux, divers locaux techniques, ceux permettant les activités pédagogiques et d'information et surtout la salle modulable où pourront être organisées les activités de petites formations.

Toutefois, sur la base de cette première ébauche, et dans la mesure où aucune information ne s'avère susceptible d'en remettre en cause les grands traits, nous avons demandé à l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels de procéder à une réactualisation de l'estimation financière.

Cette estimation qui inclut la réalisation d'un parking de 1000 places, fait état d'un coût d'investissement de l'ordre de 410 millions de francs (valeur 1998) sans prendre en compte toutefois, à ce stade, les divers équipements qui s'avèreront nécessaires (orgue, sonorisation, informatique, équipement des locaux publics, etc...) (cf. annexe).

LES PROBLEMES FINANCIERS

64. Dans les délais impartis, les divers aspects financiers du problème posé n'ont fait l'objet que d'une première approche, qui devra être approfondie dès lors que des hypothèses plus précises auront été arrêtées. Il est cependant nécessaire d'aborder deux points évidemment essentiels qui conditionnent les choix à faire :

- la charge de l'investissement,
- les coûts de fonctionnement.

LA CHARGE DE L'INVESTISSEMENT

65. L'estimation à 410 millions de francs, citée ci-dessus, ne vaut que pour un projet construit sur le site de la Villette, et donc se limitant à 11.135 m² de surface utile (soit 15.600 m² de SHON).

Toute autre implantation supposerait en effet une réflexion complémentaire sur les superficies nécessaires à l'ensemble des fonctions qu'un auditorium doit aujourd'hui assurer et qui peuvent l'être d'ores et déjà à la Villette. On peut penser que, dans une telle hypothèse, la surface hors oeuvre nette à prévoir serait supérieure à 17.000 m² et rappeler que le choix de Chaillot amènerait à disposer d'une SHON proche de 19.000 m².

De plus, il conviendrait de prévoir la réalisation éventuelle de places de parking dont le coût est intégré dans l'hypothèse " Villette " ici présentée. Enfin, on l'a vu, un auditorium aujourd'hui peut difficilement être dissocié d'une salle de plus faible capacité, et même si Paris semble abondamment pourvu de tels équipements, il y aura là un choix fonctionnel difficile à faire.

Or, le site de la Villette offre déjà toute une gamme de salles de tailles différentes. Par ailleurs, les hypothèses de transformation de bâtiments existants sont, faute d'études techniques approfondies, difficiles à chiffrer.

Pour autant, les contraintes parfois lourdes que peuvent imposer les bâtiments envisagés conduisent à être très prudent : il est peu probable que ces solutions permettent des économies substantielles, au contraire ; la première approche faite pour le site de Chaillot le montre clairement. En tout état de cause, et sous réserve d'être affiné, ce chiffrage apparaît globalement cohérent avec les expériences récentes (Münich, Dijon, Manchester ou Birmingham). L'échéancier de consommation, en AP et en CP, de cette enveloppe de 410 millions de francs, établi par l'EPMOTC, est présenté en annexe. Sur la base d'un délai de réalisation, assez court, de 4 ans à compter de la prise de décision, il enregistre un " pic " d'autorisations de programme dès la deuxième année et de crédits de paiement dès la troisième, qui paraissent pouvoir être reportés d'un an si la phase d'étude devait être prolongée.

66. Il convient également d'examiner les conséquences du choix du site de la Villette sur celui de l'architecte. Y aurait-il obligation de faire appel à Christian de Portzamparc ? La note de l'EPMOTC de septembre 1997 répond de manière négative. Le contrat de maîtrise d'oeuvre passé le 19 août 1985 excluait la grande salle et indiquait que " le maître de l'ouvrage ne prend aucun engagement pour les phases ultérieures de la cité de la musique, tant pour le choix et la passation des maîtrises d'oeuvre que pour les dates de réalisation de ces travaux " .

Dès lors, il conviendra seulement de prévoir les modalités de l'intervention de l'architecte des bâtiments existants de la Cité de la Musique dans la procédure de sélection du projet pour préserver son droit moral sur son oeuvre. Il pourrait être appelé à participer au jury, si toutefois il ne souhaitait pas faire acte de candidature.

Une consultation officielle de la commission centrale des marchés permettra de tirer ce point définitivement au clair.

En tout état de cause, il apparaît opportun, d'organiser dans un premier temps le recrutement d'une équipe d'acousticiens internationalement reconnue qui serait associée à toutes les phases de programmation et de réalisation du projet.

67. Enfin se pose la question de la collectivité, qui devait assurer la charge de ce projet. Certes, il s'agit d'un véritable problème de politique culturelle nationale ; pour autant et s'agissant aussi de la renommée de la ville de Paris dans le monde, il apparaît que la commune devrait avoir à coeur de contribuer à un tel investissement. Il faut également rappeler que la ville contribue, pour plus de 30 %, au budget de l'orchestre qui porte son nom, et qu'il s'agit aussi d'améliorer la qualité et le renom de cette formation.

De plus, on l'a vu, l'ensemble orchestral de Paris, largement soutenu par la ville qui souhaite lui permettre de trouver une qualité et une renommée nouvelles, devrait également pouvoir bénéficier d'équipements adaptés : un ensemble de salles tel qu'il existerait alors à la Villette serait susceptible de répondre à ses besoins.

Pour l'heure, les réactions que nous avons pu recueillir de la part des divers interlocuteurs de la ville rencontrés sont prudentes.

D'un côté, les services culturels s'interrogent sur le développement de la vie musicale à Paris et donc sur l'opportunité d'un tel investissement, de l'autre, certains de ses responsables constatent que l'on ne dispose pas de l'équipement de qualité qui contribue à la notoriété de villes moins prestigieuses et admettent que, par delà les péripéties dont ils ont pu être victimes, les orchestres ont incontestablement besoin d'un outil leur permettant de progresser.

Sans doute la ville se trouve, elle aussi, engagée dans des programmes de travaux parfois lourds (Petit Palais) et reste préoccupée par l'avenir de la Gaïeté Lyrique, dont on a vu que les espaces étaient de toute façon inadaptés à la construction d'un auditorium. De plus, elle se doit d'intégrer dans sa réflexion l'avenir du théâtre du Châtelet. Toutefois, le propos de cette étude est précisément de permettre la prise en compte de la nécessité de la construction d'une salle de concert dans le cadre d'une réflexion globale sur les équipements culturels - et musicaux - parisiens.

Les équipements nouveaux ou les aménagements nécessaires de sites existants doivent pouvoir faire l'objet d'approches concertées, voire communes, permettant de maîtriser les calendriers d'investissements, et de prendre en compte les missions et le fonctionnement des équipements existants.

A cet égard, la localisation retenue pour un nouvel auditorium symphonique devra permettre de développer avec le théâtre du Châtelet - tout comme d'ailleurs avec celui des Champs-Élysées - de réelles complémentarités en termes de programmation comme en termes de publics.

Aussi, des discussions au plus haut niveau, devraient pouvoir s'engager dans les plus brefs

délais entre l'Etat et la ville

68. Par ailleurs, si on considère que l'enjeu se définit en termes de renouvellement sociologique et géographique des publics, il apparaît que le conseil régional d'Ile-de-France pourrait montrer un intérêt certain, notamment dans l'hypothèse du choix d'un site, à l'est de Paris, ouvert sur la banlieue.

La Villette entre dans ce cadre. Il s'agirait en effet par la création de cet équipement de confirmer et d'achever l'aménagement d'un site culturel majeur dont le fonctionnement est largement ouvert sur le département tout proche de Seine-Saint-Denis et ainsi de contribuer au rééquilibrage de la région parisienne.

Il faut aussi noter que l'activité de l'orchestre en résidence qui, nous l'avons vu, ne saurait " bloquer " la salle en permanence, pourrait laisser place à l'orchestre national d'Ile-de-France qui pourrait également y travailler et s'y produire, sans bien sûr réduire son activité dans la région.

Enfin, les missions d'un tel équipement, l'ouverture de sa programmation à différents genres musicaux lui permettraient de s'adresser à un très large public. La ZAC du XIIIème pourrait également susciter l'intérêt des autorités régionales, mais on a souligné ci-dessus les incertitudes d'une telle hypothèse. La région est, jusqu'à une époque récente, peu intervenue dans la vie culturelle de l'Ile-de-France ; ce pourrait être l'occasion pour elle d'illustrer une volonté nouvelle.

69. Dans ces conditions, si l'Etat apparaît comme le seul maître d'ouvrage possible, une participation de la région et de la ville pourrait être envisagée ; elle pourrait s'inscrire dans le cadre des prochains contrats de plan, qui couvriront la période 2000/2006, et constituer l'amorce d'une nouvelle coopération entre les trois partenaires : l'Etat, la région et la ville dans le domaine de la culture.

Ce point devrait faire l'objet de contacts spécifiques, entre le ministère de la culture, l'exécutif régional, les autorités municipales et le préfet de région Ile-de-France dès le premier semestre de 1999 ; dans les entretiens déjà intervenus en vue de la préparation des contrats de plan, il ne semble pas que cette question ait été, pour l'heure, officiellement abordée.

Si on ne veut pas rater cette échéance, il apparaît ainsi indispensable que des contacts au plus haut niveau s'engagent rapidement entre les trois partenaires concernés. Le haut responsable de la ville¹ rencontré est loin d'être hostile à cette démarche.

LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

70. La décision de construire un nouvel auditorium ne saurait être prise sans que l'on s'interroge également sur les coûts de fonctionnement qui en résulteront et sur la charge qu'ils imposeront aux pouvoirs publics.

Dans la situation actuelle, certes peu satisfaisante au plan artistique, les équipements existants, mis à part les loyers des orchestres, ne coûtent rien à l'Etat. Pleyel et le théâtre des Champs-Élysées équilibrent leur gestion, et le théâtre du Châtelet est à la charge de la ville.

Dans cette première étude, les éléments rassemblés sont nécessairement parcellaires.

Une étude plus approfondie devra être conduite.

Elle partirait d'une activité " type ", et prendrait en compte la situation des institutions parisiennes ainsi que quelques expériences étrangères. Les exemples de Cologne, du South-Bank à Londres et de Birmingham semblent, en première analyse, particulièrement instructifs.

Les données ici présentées ont donc pour objet de donner quelques ordres de grandeur et d'esquisser quelques objectifs raisonnables

71. Il apparaît plus simple, de repartir de l'hypothèse d'une localisation à la Villette.

- Sur les emplois : La note de l'EPMOTC de septembre 1997 avait déjà envisagé quelques hypothèses.

Elle proposait une augmentation des effectifs de l'actuel établissement public " cité de la musique " de 55 emplois.

Un examen attentif et concerté amène à revoir cette estimation à la baisse :

- relations publiques : + 8
- fonctionnement de la salle : + 10
- production : + 4 (6 actuellement)
- exploitation technique et logistique : + 5 (17 actuellement)
- administration comptable et financière : + 3
- communication : + 3

Soit un total de 33 emplois supplémentaires.

Cela suppose qu'en matière d'activités pédagogiques, d'information et d'accueil, l'ensemble fonctionne avec les équipes déjà en place qui seraient redéployées en fonction de l'élargissement des missions de la cité de la musique. Ces activités pèsent en 1997 (cf. annexe) 30 % du budget total de l'établissement qui s'élève à 169 millions de francs (soit une cinquantaine de millions). Soulignons que, dans un autre lieu, il faudrait constituer entièrement une équipe dont les effectifs seraient très supérieurs à ceux cités ci-dessus. Le coût moyen de l'emploi, charges comprises, à la cité de la musique est de 250.000 F.

La charge supplémentaire à prévoir est donc de 8,25 millions de francs.

- Sur les dépenses de fonctionnement : En restant sur une approche très " grossière " qui regroupe les dépenses liées au bâtiment (logistique, maintenance, gardiennage, énergie, etc.) et les dépenses de fonctionnement proprement dites (télécommunications, affranchissement, etc.), on arrive actuellement à un ratio de 1000 F. par m2 et par an (éléments communiqués par la cité de la musique).

Ainsi, sur la base d'un équipement de 11.135 m2, on arrive à un coût de 11,14 millions de francs.

72. Le budget total de fonctionnement (hors dépenses artistiques et de communication) s'élèverait donc à 19,39 millions de francs, arrondis à 20 millions. Pour mémoire : le " coût de fonctionnement " du théâtre des Champs-Élysées en ordre de marche, pour un niveau d'activité moyen qui ne permet pas de servir les spectacles lyriques (ceux-ci nécessitent le recours à des personnels temporaires dont la charge est incluse dans le budget de production), s'élève à 32 millions de francs. De leur côté, en 1995, les charges d'exploitation de la salle Pleyel s'élevaient à 21,6 millions de francs. Ces deux institutions relèvent d'une gestion de droit privé, a priori moins contraignante et les actions " en journée ", à destination des publics, y sont rares... Même si le chiffre de 20 millions doit être considéré comme le bas d'une éventuelle fourchette à préciser, ces deux exemples illustrent les risques de surcoûts qui s'attachent aux diverses autres solutions envisagées, reposant sur une localisation " autonome ", soit dans un bâtiment entièrement neuf, soit dans un bâtiment existant, susceptible d'imposer de lourdes contraintes de fonctionnement.

73. Quelles recettes face à ces charges ? D'une part, et par hypothèse, il convient d'inscrire le loyer de l'orchestre de Paris, en résidence, soit, hors revalorisation, 6 millions de francs.

Un loyer de l'orchestre d'Ile-de-France pourrait être également envisagé, si celui-ci se trouvait en situation de " second " résident (mais d'autres " candidats " pourraient également se déclarer), pour un montant de l'ordre de 1 à 2 millions de francs. D'autre part, si on fait l'hypothèse que la nouvelle salle, outre la résidence, limite son activité à des locations (en ne percevant pas le produit de la billetterie) et renonce à toute activité propre de production, on peut envisager pour 150 soirées, (chiffre raisonnable venant s'ajouter aux 60 concerts de l'orchestre de Paris) louées à 100.000 francs (correspondant aux prix actuellement pratiqués par la salle Pleyel et le théâtre des Champs-Élysées), une recette de 15 millions de francs.

On serait donc dans une situation équilibrée (avec 21 à 22 millions de recettes). Evidemment, l'hypothèse d'un fonctionnement " en pur garage " n'est pas celle qu'il convient de privilégier, elle permet simplement de fixer des

ordres de grandeur, étant entendu que le nombre des soirées en location peut rapidement s'accroître et, si la salle est attractive, le loyer augmenter.

Ne sont pas prises en compte dans ce raisonnement des activités de jour,

complémentaires aux concerts généralement donnés en soirée

74. Dans l'hypothèse où la salle développerait une activité de " producteur ", supportant les coûts des spectacles (cachets, publicité, etc...) mais percevant en contrepartie la totalité des recettes de billetterie, quelques chiffres permettent d'appréhender les conditions d'équilibre envisageables :

- Aujourd'hui, la salle de la cité de la musique génère, au mieux, une recette de 100.000 francs par spectacle, et ce sur la base d'un prix de place moyen très modeste, de l'ordre de 90 F. · Pour un prix moyen, encore modéré de 150 F, la recette maximale d'une salle de 2300 places s'établit à 345.000 F.
- Ce prix moyen peut d'ailleurs être modulé en fonction de la nature du spectacle proposé.

A 200 F de prix moyen, la recette s'établit à 460.000 F ; or, un concert d'un orchestre symphonique de rayonnement international peut coûter jusqu'à 450.000 F. On voit donc que l'équilibre financier d'opérations, mêmes prestigieuses, semble accessible.

Cette analyse est d'ailleurs confirmée par l'activité des producteurs privés qui organisent dans les salles parisiennes des concerts leur permettant de " s'y retrouver ". Ces chiffres montrent que l'exploitant, même mis en position de producteur (percevant les produits de billetterie), pourra se voir imposer par la tutelle un objectif d'équilibre global de sa gestion. Les budgets de production et de communication, qu'il faudra prévoir en sus des 20 millions de fonctionnement (estimés ci-dessus dans l'hypothèse de la Villette), pourront être pour une large part couverts par les recettes d'une salle de grande capacité, ayant fidélisé ses publics.

En réalité, les expériences constatées en Angleterre montrent bien que le fonctionnement d'un auditorium repose à la fois sur la résidence d'un orchestre symphonique, qui lui garantit un loyer annuel, des locations ponctuelles à des producteurs extérieurs, et une activité de producteur (ou de coproducteur) pour laquelle il assure le risque commercial du spectacle. Il y aura donc un équilibre à trouver en termes de recettes et au regard de la politique artistique souhaitée entre ces trois modes de fonctionnement. Evidemment, on ne prend pas en compte ici les coûts des diverses activités pédagogiques, ou des diverses " missions sociales " qui pourraient être imposées au gestionnaire.

75. Une localisation à la Villette amènerait évidemment à revoir complètement la programmation de la salle existante, un certain nombre des spectacles qui y sont actuellement produits ayant vocation à être transférés dans la nouvelle salle. C'est donc l'équilibre de l'ensemble de l'activité de " diffusion musicale " de la cité qui devra être réexaminé, tandis que les activités pédagogiques seront redéployées. Les comptes de l'exercice 1997 de la cité font apparaître un total de dépenses de 169 millions de francs qui se répartissent à hauteur de 58 millions (34 %) pour le musée, de 50 millions (30 %) pour les activités pédagogiques et d'information, et de 61 millions (36 %) pour les activités de concert.

Les recettes propres s'élèvent à 18,5 millions de francs.

L'hypothèse d'une prise en charge intégrale du fonctionnement futur dans le cadre de la subvention actuelle paraît, à ce stade, pouvoir être raisonnablement étudiée. Enfin, il faut souligner que la qualité d'un lieu, son attractivité sont aussi des arguments à l'égard des interprètes qui s'y produisent.

La réussite d'un site comme la Villette, les conditions de travail offertes, la cohérence de

son projet artistique, sa capacité à toucher de nouveaux publics, devrait permettre d'éviter

l'inflation des cachets

76. Bien qu'épars et fragmentaires, et bien qu'une étude financière spécifique et complète soit nécessaire, tant pour l'hypothèse " Villette " que pour toute autre implantation possible, les informations ici présentées permettent simplement d'affirmer que la construction d'une nouvelle salle de concert, relevant de la responsabilité de l'Etat, n'aura pas pour conséquence de faire peser, par son seul fonctionnement, une charge additionnelle importante sur le

budget du ministère de la culture.

77. Les coûts de fonctionnement d'une implantation hors du site de la Villette sont évidemment plus difficiles à évaluer en l'absence de programme plus précis quant aux fonctions qui seront retenues.

Toutefois, compte tenu des missions minimales qui devront être remplies, de ce que peut être une salle techniquement conforme aux exigences de l'heure et sur la base des conditions de fonctionnement qui sont actuellement celles de la cité de la musique, on peut en tenter une première approche, au moins en termes de personnel. En effet, les effectifs nécessaires devront permettre un fonctionnement autonome du site, hors de tout " gain de productivité ". Il faut dès lors envisager, en toute première analyse :

- direction administrative et financière : 12 personnes
- agence comptable : 3 personnes
- exploitation technique : 17 personnes
- communication : 5 personnes
- production : 6 personnes
- fonctionnement de la salle : 15 personnes
- relations publiques-accueil : 12 personnes
- action pédagogique-information-médiathèque : 10 personnes soit un total, hors personnel sous contrats à durée déterminée ou vacataire, de 80 personnes. Sur la base d'un coût moyen de 250.000 F, on a donc une dépense annuelle de 20 millions de francs. Soit, sur ce seul poste, un surcoût de 11,75 millions de francs. Il convient d'y ajouter les dépenses de fonctionnement (y compris les divers prestataires de service) d'un bâtiment qui serait sans doute plus vaste que celui envisagé par l'étude de l'EPMOTC. Par ailleurs, rappelons que les activités pédagogiques de la Cité de la Musique disposent d'un budget de 50 millions de francs ; là encore, quelques millions de francs (en plus des 10 personnes nécessaires) seraient donc nécessaires pour engager sur le nouveau site des actions de même nature. Une telle estimation mérite bien sûr d'être affinée, notamment avec un recalibrage des équipes de la Villette conforme à des missions redéfinies.

La répartition entre les différents postes est peut-être contestable mais il faudra bien prévoir l'encadrement nécessaire ainsi que les équipes administratives et techniques qui assureront le fonctionnement quotidien d'un équipement " ouvert ", alors même que la cité de la musique continuera à fonctionner. Cette approche permet donc d'évaluer à, au moins, une dizaine de millions de francs par an le " risque " qu'entraînerait le choix d'un site nouveau, sur les dépenses de fonctionnement.

CONCLUSIONS

78. A la question de savoir si la construction d'un nouvel auditorium à Paris est nécessaire, la réponse apparaît clairement positive, et ce pour trois raisons, qui peuvent être ainsi résumées :

- Les trois grands orchestres symphoniques parisiens ne disposent pas, à l'heure actuelle, des conditions techniques et acoustiques leur permettant de développer leurs qualités musicales au niveau de celles des grandes formations étrangères.
- Les équipements dont on dispose à Paris(salle Pleyel - théâtre des Champs-Élysées - théâtre du Châtelet) pèsent, par leur conception même, sur le développement éventuel de toute politique d'ouverture à l'égard de nouveaux publics.
- Il semble impossible que les équipements existants puissent faire l'objet des adaptations indispensables : malgré les améliorations, réelles, qui y sont envisagées, la salle Pleyel ne peut suffire à assurer, à elle seule, la vie symphonique d'une capitale qui veut jouer un rôle culturel international.

Bien sûr, les problèmes de la vie musicale française ne s'en trouveront pas, pour autant, tous résolus.

Il restera indispensable que les institutions développent une vraie politique de diversification des programmations. De plus, la politique des publics nécessite une très large mobilisation des pouvoirs publics, en commençant par le développement de l'enseignement.

Mais, l'enjeu est bien la place de la France dans la vie musicale internationale qui ne saurait se développer sans le professionnalisme de ses acteurs et sans s'appuyer sur un vaste public. Pour cela un instrument adapté s'impose : un auditorium nouveau en est un.

79. In fine, le choix du lieu semble se limiter à trois solutions :

- une construction sur la ZAC du XIIIème,
- la transformation du théâtre de Chaillot,
- l'achèvement du projet initial de cité de la musique à la Villette. Une implantation dans le XIIIème, outre les incertitudes qui pèsent encore sur l'aménagement du quartier, imposerait de concevoir un équipement complet, permettant de remplir les différentes missions énumérées, certes à proximité de la Bibliothèque Nationale de France, mais hors de toute synergie avec des équipements musicaux existants. Les éléments concernant la transformation de Chaillot permettent de considérer qu'un tel choix est possible au plan technique ; toutefois, il comporte un risque significatif en termes de coût tant en ce qui concerne l'investissement que le fonctionnement. De plus, il tendrait à renforcer l'équipement musical d'une zone de Paris d'ores et déjà pourvue.

Enfin, les actions de renouvellement des publics y supposeraient le déploiement de moyens autonomes significatifs, dans un site qui, par nature et quelles qu'en soient les adaptations, devra supporter les contraintes de l'existant.

Dès lors, la Villette paraît bien être la solution la meilleure : l'Etat y dispose des terrains, le site a fait la preuve de son attractivité, enfin l'intégration dans l'actuelle cité de la musique serait génératrice d'économies en ce qui concerne tant l'investissement que le fonctionnement.

A cet égard, il faut encore rappeler, à la lumière des expériences étrangères, qu'un équipement musical moderne suppose bien la proximité de salles de jagues différentes, gérées de manière intégrée.

L'inconvénient que présente le relatif éloignement de ce site par rapport à l'hyper-centre de l'agglomération parisienne paraît devoir être largement compensé par les avantages dont on a pu faire état.

Le renforcement d'un pôle musical fort constituera un élément de dynamisme nouveau qui participera à l'animation musicale de l'ensemble de la région, sans remettre en cause l'activité des institutions qui y existent.

Le nouvel équipement s'inscrira dès lors dans une logique de complémentarité, en développant une offre nouvelle dont tout le monde pourra tirer profit.