

**RÉPONSE COMMUNE DE  
MONSIEUR PAUL HERMELIN,  
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DU FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE D'AIX-EN-PROVENCE  
ET DE**

**MONSIEUR BRUNO ROGER,  
PRÉSIDENT D'HONNEUR DE L'ASSOCIATION DU FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE D'AIX-EN-PROVENCE**

**CONCERNANT LE RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
RELATIVES AU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE LA GESTION  
DE L'ASSOCIATION DU FESTIVAL INTERNATIONAL D'ART  
LYRIQUE D'AIX-EN-PROVENCE**



FESTIVAL  
D'AIX—EN—PROVENCE

Madame Nathalie GERVAIS  
Présidente  
Chambre régionale des comptes Provence  
Alpes Côte d'Azur  
17 rue de Pomègues  
13295 Marseille Cedex 08

Paris, le 17 novembre 2023

Objet : CRC – Rapport d'observations définitives – Contrôle des comptes et de la gestion de l'association du Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence  
Réf. : Greffe / JA / LB / N°841 - Contrôle n° 2022-0005

Madame la Présidente,

La Chambre régionale des comptes a réalisé le contrôle de l'association du Festival d'art lyrique d'Aix en Provence sur la période allant de 2014 à 2020, dont le rapport définitif nous a été communiqué en date du 16 août 2023.

A titre liminaire, nous souhaitons noter la qualité de l'audit complet et approfondi mené par la Chambre régionale sur le Festival d'Aix. Il conduit à un rapport fourni décrivant précisément, en particulier, le vaste champ des missions et activités portées par le Festival d'Aix, sa gestion administrative et financière, ses leviers en termes de financements et ressources propres, et sa politique de relations avec les publics.

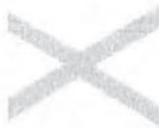
- La Chambre a tout d'abord souligné la richesse, la pertinence et le haut niveau des activités et missions couvertes par l'association. Nous nous associons aux constats établis par la Chambre, relevant notamment que :
- Le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence s'est affirmé comme une référence incontournable de la scène lyrique européenne, d'une réputation comparable aux festivals de Salzbourg ou Glyndebourne. Avec une programmation exigeante de créations d'opéras et de concerts, dont toute une programmation gratuite (« Festival Aix en Juin »), il rassemble chaque année plus de 70 000 spectateurs.
- Il montre un solide et profond ancrage territorial, au travers de ses missions de sensibilisation et de démocratisation des publics, avec le « service Passerelles », ainsi que de formation et soutien professionnel aux jeunes artistes, grâce à l'Académie et l'Orchestre des jeunes de la Méditerranée. Ces missions s'inscrivent dans des réseaux professionnels européens, dont le Festival d'Aix est chef de file.

FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE  
Palais de l'Ancien Archevêché  
F-13100 Aix-en-Provence  
+33 (0) 442 17 34 00

PARIS  
65, rue Montmartre  
F-75002 Paris  
+33 (0) 144 88 59 59

ATELIERS DU FESTIVAL  
95, avenue des Logissons  
F-13770 Venelles  
+33 (0) 442 54 92 60

ASSOCIATION POUR LE FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE  
ET L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE  
MUSIQUE D'AIX-EN-PROVENCE  
SIREN 411 831 696 APE 9001Z  
WWW.FESTIVAL-AIX.COM



## FESTIVAL D'AIX—EN—PROVENCE

- Le Festival poursuit une politique dynamique en matière de relations avec le public. Les recettes de billetterie, qui représentent 18 % des recettes sur la période examinée, montrent un taux de réalisation au-delà de 95 % en moyenne.
- Depuis l'inscription de la RSO (responsabilité sociétale des organisations) dans ses statuts en 2020, le Festival poursuit un travail en profondeur qui lui a valu d'être la première institution privée du secteur culturel à être récompensée de la double labélisation AFNOR « égalité professionnelle femmes-hommes » et « diversité » en 2021. L'expertise du Festival en matière d'écoconception des décors lui permet là encore d'être reconnu au niveau international, et de s'inscrire dans une coopération avec les plus grandes maisons d'opéra françaises ou européennes.
- Enfin, confronté à la crise sanitaire, l'association a adopté une stratégie proactive, lui permettant, avec le soutien de l'État, des collectivités territoriales et des mécènes, de préserver sa pérennité, notamment financière, et de renforcer sa position dans le monde lyrique.

Dans ce panorama, qui montre le haut niveau de qualité et l'exemplarité du Festival d'Aix-en-Provence, le rapport aurait pu encore à notre sens évoquer les ateliers de la direction technique, situés à Venelles, chargés de la fabrication des décors et costumes des productions d'opéra. Outre la qualité du savoir-faire de ces ateliers, qui font jeu égal avec les plus grandes maisons d'opéras et festivals, et font tourner les créations d'Aix dans le monde entier, cette activité inscrit encore davantage le Festival dans son rôle d'employeur local, de centre de formation en partenariat avec les écoles du territoire, et lieu de découverte des métiers de l'opéra pour les publics les plus divers.

- La Chambre consacre ensuite son analyse au modèle économique de l'association, qu'elle qualifie de fragile, soulignant la faiblesse du niveau des fonds propres, la volatilité des ressources propres (mécénat, coproductions) et les faibles marges de manœuvre qui existent (en termes de billetterie, notamment, du fait des contraintes de jauges liées aux capacités d'accueil des publics).

Face à ces difficultés, la Chambre met en avant néanmoins la maîtrise par le Festival de sa gestion financière et le caractère « contenu » des charges de structure. Elle souligne aussi la qualité du soutien de l'État et des collectivités territoriales au Festival, notamment par les subventions exceptionnelles versées certaines années pour atténuer les déficits, ou encore par la pérennité des subventions assurée pendant la crise sanitaire.

Si nous ne pouvons que reconnaître les tensions et complexités du modèle économique de l'association, nous pensons nécessaire d'ajouter quelques observations complémentaires au constat établi par la Chambre.

FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE  
Palais de l'Ancien Archevêché  
F-13100 Aix-en-Provence  
+33 (0) 442 17 34 00

PARIS  
65, rue Montmartre  
F-75002 Paris  
+33 (0) 144 88 59 59

ATELIERS DU FESTIVAL  
95, avenue des Logissons  
F-13770 Venelles  
+33 (0) 442 54 92 60

ASSOCIATION POUR LE FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE  
ET L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE  
MUSIQUE D'AIX-EN-PROVENCE  
SIREN 411 831 696 APE 9001Z  
WWW.FESTIVAL-AIX.COM



## FESTIVAL D'AIX—EN—PROVENCE

Tout d'abord, il convient de rappeler le caractère profondément atypique du modèle économique du Festival d'Aix-en-Provence dans le paysage musical français. A la différence des autres festivals de musique qui le plus souvent accueillent des productions, celui d'Aix-en-Provence produit lui-même ses spectacles. Et c'est en ce sens qu'il est comparable à une maison d'opéra. Or, à l'inverse de la plupart des structures musicales françaises, opéras et orchestres, subventionnés à plus de 80 % de leur budget, les ressources du Festival d'Aix reposent majoritairement sur ses recettes propres. Cette situation s'est encore accentuée depuis la fin du contrôle. Ainsi en 2022, les subventions de fonctionnement ne représentent plus que 34% du budget.

Les équilibres financiers de l'association sont donc à analyser à l'aune de cette réalité. Il est bien évident qu'un socle plus élevé de subventions permettrait de garantir durablement sa santé économique. Les subventions exceptionnelles versées occasionnellement par l'État ou par la Ville d'Aix en Provence pour atténuer les déficits montrent bien ce qu'un matelas de subventions publiques plus élevé apporterait en termes de sécurité et de résistance aux aléas, notamment en matière de ressources propres. Si l'État, la Ville d'Aix et certaines autres collectivités se sont efforcés de relever le niveau de leurs subventions au Festival depuis 2018 (+1M€ entre 2018 et 2022, soit +12%), cet effort complémentaire a dans certains cas résulté de mesures exceptionnelles non encore consolidées à ce jour.

L'apport aux fonds propres apporté par la Ville d'Aix en Provence (2 M€ apportés en deux fois, en 2019 et 2020) a certes apporté une respiration nécessaire et démontré le fort engagement de la Ville, mais la situation reste critique. Avec des fonds propres aujourd'hui autour de 6 % seulement du budget total de dépenses, le Festival a du mal à compenser les tensions de trésorerie résultant du calendrier déséquilibré d'encaissement de ses ressources propres.

Dans ce contexte, la Chambre aurait pu davantage souligner la pertinence de la stratégie mise en place par le Festival depuis 2018, consistant à augmenter et sécuriser ses recettes propres, notamment grâce à une politique volontariste sur le mécénat qui porte ses fruits de manière extrêmement convaincante, les recettes de mécénat ayant ainsi doublé entre 2018 et 2022, passant de 4,1 M€ à 8,2 M€. La politique déployée en matière de billetterie, agile et élaborée en adaptation avec la programmation de chaque édition, a également permis de maintenir des niveaux de fréquentation et de recettes satisfaisants en 2021, malgré l'impact de la crise sanitaire, et de les amener à des niveaux records en 2022 et 2023. Il n'en reste pas moins que le développement des ressources propres est probablement arrivé à un plafond.

Plus généralement, nous pensons nécessaire de rappeler la singularité du Festival, avec une programmation spécifique et différente chaque année, constituée de créations lyriques originales, nécessitant la construction d'un équilibre économique spécifique, aussi bien en dépenses que sur les recettes propres. Cette logique d'adaptation continue est indispensable pour comprendre l'agilité de la gestion du Festival, et les différences qui peuvent exister d'une année à l'autre, qui ne relèvent pas d'une tendance de fond mais d'éléments conjoncturels liés à la programmation (ou au contexte de la crise sanitaire pour les années 2020 et 2021).

- S'agissant du cadre juridique et administratif entourant la gestion de l'association, nous ne reviendrons pas sur le statut associatif du Festival d'Aix, qui est, selon nous, et après consultation juridique, adapté en l'espèce et n'emporte pas de risque de requalification au sens de la jurisprudence administrative la plus récente dont nous avons connaissance.

FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE  
Palais de l'Ancien Archevêché  
F-13100 Aix-en-Provence  
+33 (0) 442 17 34 00

PARIS  
65, rue Montmartre  
F-75002 Paris  
+33 (0) 144 88 59 59

ATELIERS DU FESTIVAL  
95, avenue des Logissons  
F-13770 Venelles  
+33 (0) 442 54 92 60

ASSOCIATION POUR LE FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE  
ET L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE  
MUSIQUE D'AIX-EN-PROVENCE  
SIREN 411 831 696 APE 9001Z  
WWW.FESTIVAL-AIX.COM



## FESTIVAL D'AIX—EN—PROVENCE

Nous souscrivons en revanche à la remarque de la Chambre, suggérant d'offrir un cadre juridique au directeur général délégué, pendant la période de transition avec le directeur général en fonction, pour lui permettre d'assurer dès sa nomination la programmation des premières années de son mandat. Une réflexion sera menée avec le conseil d'administration à cet égard.

- Pour finir, nous prenons note de vos deux recommandations, visant à améliorer le partage et la qualité de l'information délivrée au conseil d'administration, d'une part au sujet de la lisibilité des comptes (modalités de ventilation analytique), et d'autre part concernant la politique tarifaire et des gratuités. Nous pensons utile de préciser à cet égard quelles sont nos pratiques en la matière.

La Chambre reconnaît la qualité de la gestion comptable et financière de l'association, en soulignant notamment l'adoption d'un règlement administratif et financier en 2020, permettant d'encadrer la gestion comptable et financière de l'association et garantissant des « pratiques uniformes et sécurisées », dûment contrôlées par un commissaire aux comptes. La lecture des PV du conseil d'administration de ces dernières années, au-delà de la période de contrôle de la Chambre, permet de constater que l'association offre une information financière abondante et précise, offrant toutes les garanties de transparence et d'intégrité. Conformément à la recommandation de la Chambre, une attention particulière sera apportée au détail de la ventilation analytique, en complément de l'information financière déjà délivrée, afin d'améliorer encore la qualité de l'information fournie.

Par ailleurs, tout à fait conscient du caractère essentiel de la stratégie tarifaire, le Festival a mis en place depuis de nombreuses années un travail rigoureux d'analyse de ses ventes et de projection de ses tarifs, dans le souci d'optimiser les ventes de chaque catégorie de places, tout en tenant compte de la réalité de la demande et des impératifs d'accessibilité vis-à-vis des publics et notamment des jeunes. On constate que les différents dispositifs mis en place en termes de politique tarifaire et de marketing (diversification tarifaire, politique de fidélisation, abonnements, politique marketing et communication) portent leurs fruits puisque les recettes de billetterie suivent une courbe ascendante depuis 2019. S'agissant des gratuités, celles-ci sont définies en amont, de manière à s'intégrer dans les prévisions de chiffre d'affaires tenues par l'association. Conformément aux recommandations de la Chambre, la présentation de la grille tarifaire et des contingents de gratuités dispensée habituellement au conseil d'administration, le sera désormais systématiquement chaque année.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de nos respectueuses salutations.

Paul HERMELIN  
Président

Bruno ROGER  
Président d'honneur

FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE  
Palais de l'Ancien Archevêché  
F-13100 Aix-en-Provence  
+33 (0) 442 17 34 00

PARIS  
65, rue Montmartre  
F-75002 Paris  
+33 (0) 144 88 59 59

ATELIERS DU FESTIVAL  
95, avenue des Logissons  
F-13770 Venelles  
+33 (0) 442 54 92 60

ASSOCIATION POUR LE FESTIVAL  
INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE  
ET L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE  
MUSIQUE D'AIX-EN-PROVENCE  
SIREN 411 831 696 APE 9001Z  
WWW.FESTIVAL-AIX.COM