



L'opéra : une forme majeure de l'art européen confrontée à de multiples risques

séminaire "L'Europe en interculturalité"

Dominique Billier,
Institut Catholique de Paris

Julien Coquet,
AXA

Eric Griette,
UR Confluence, Sciences et Humanités - UCLy - ESDS

1



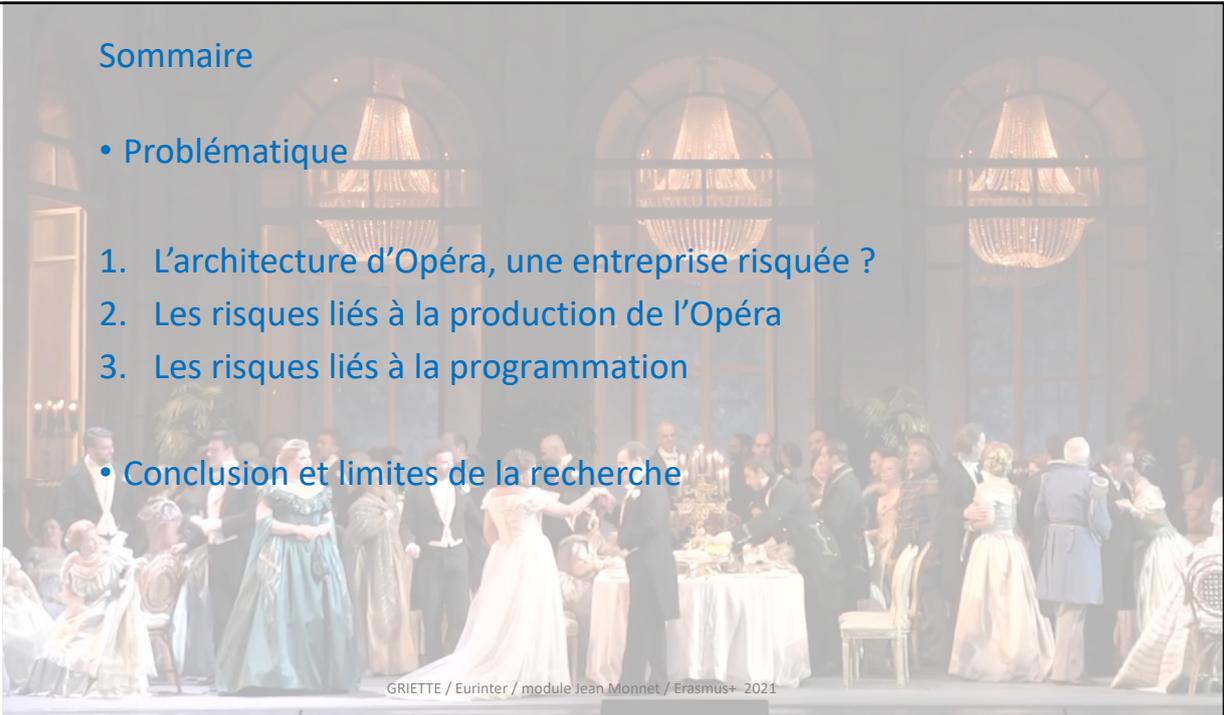
2

Sommaire

- Problématique

1. L'architecture d'Opéra, une entreprise risquée ?
2. Les risques liés à la production de l'Opéra
3. Les risques liés à la programmation

- Conclusion et limites de la recherche



3

Problématique

L' Opéra :

- Une forme majeure de l'art européen
- Une place spécifique sur le marché du divertissement.
- Un art confronté à des risques multiples.

Nous interrogerons ici sur le paradoxe de la réussite de la poursuite de telles réalisations dans un « nouveau monde » tourné résolument vers un avenir lié aux outils technologiques.

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

4

Depuis son émergence dans les cours du ^{xviii}^e siècle, son apogée au ^{xix}^e siècle, puis avec l'élargissement de son répertoire au ^{xx}^e siècle une question est présente: l'opéra vit toujours, mais jusqu'à quand?

Une approche pluridisciplinaire a été retenue. L'opéra est ainsi présenté à travers trois prismes ou encore trois types de risques: architectural, financier et artistique à travers la gestion de son répertoire.

L'architecture d'Opéra est assurément une aventure risquée, mais c'est précisément la prise de risque qui lui assure sa réussite. Il fait lieu dans l'espace urbain européen au point souvent de contribuer à l'identité d'une ville, d'une capitale...

La question du financement était déjà, avant la Covid, une question délicate pour les opéras mais avec l'épidémie elle est devenue une question de survie.

Dans notre communication, nous nous intéresserons essentiellement à la dimension européenne de de la production de l'opéra sans oublier toutefois une dimension américaine.

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

5

- Dimension européenne et américaine de l'opéra
- Première phase d'une recherche pluridisciplinaire documentaire
- Une deuxième étude aura pour objectif d'analyser les ressources financières dont disposent les gestionnaires d'opéras

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

6



7



8

- L'architecture des Opéras se présente sous le signe du paradoxe entre tradition et modernité.
- Le caractère immuable de l'Opéra n'est qu'une illusion, son histoire architecturale « a été placée sur une ligne de partage incertaine entre innovation et académisme, entre réaction et progrès » Timothée Picard.
- L'étude de certaines réalisations du XXème siècle, et plus récentes , ces dernières décennies, viennent contredire le caractère souvent désuet ou arrière-garde souvent prêté à l'architecture d'Opéra.
- Bien au contraire, son architecture relève d'une aventure singulière et périlleuse.

9

1. L'Opéra Garnier, Paris, un objet d'architecture

- Inauguré en 1875 par Mac Mahon, il devient l'emblème du Second Empire.
- Charles Garnier (1825-1898) dessine un bâtiment lisible ; style éclectique .
- une place privilégiée est accordée aux espaces de circulation, et de rencontres : escalier d'honneur ...
- 1 900 places
- innovation technique pour le bâtiment : structure métallique recouverte de stuc, de marbre
- marbre / gamme de couleurs (rouge , vert ...)



10



11

2. L'Opéra d'Oslo : entre terre et mer

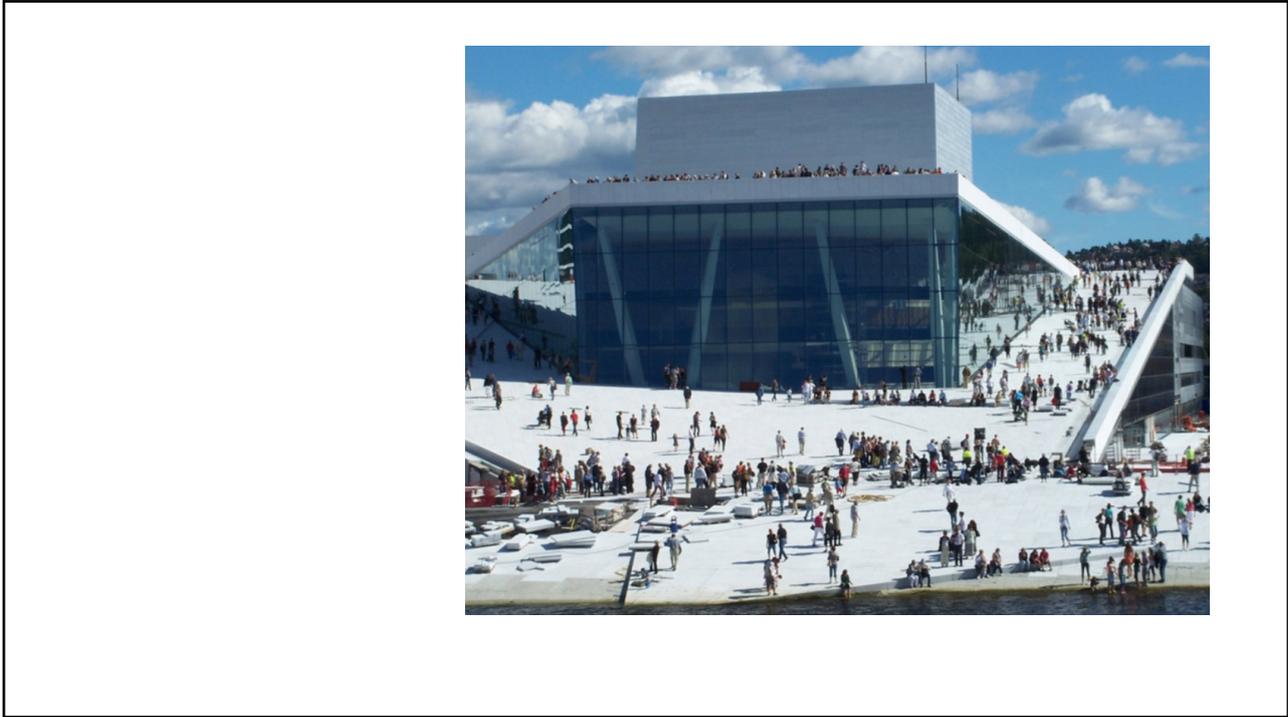
- Inauguré en 2008
- «Conçu comme un iceberg»
- Situé dans l'ancienne zone portuaire d'Oslo
- Audace du geste architectural : façade en verre ... conçu comme un lieu de promenade
- Espace ouvert au public
- Auditorium 1350 places et deux salles de concert 200 et 400 places, restauration, boutiques ... salles de répétition et administration à l'étage , ateliers...



12



13



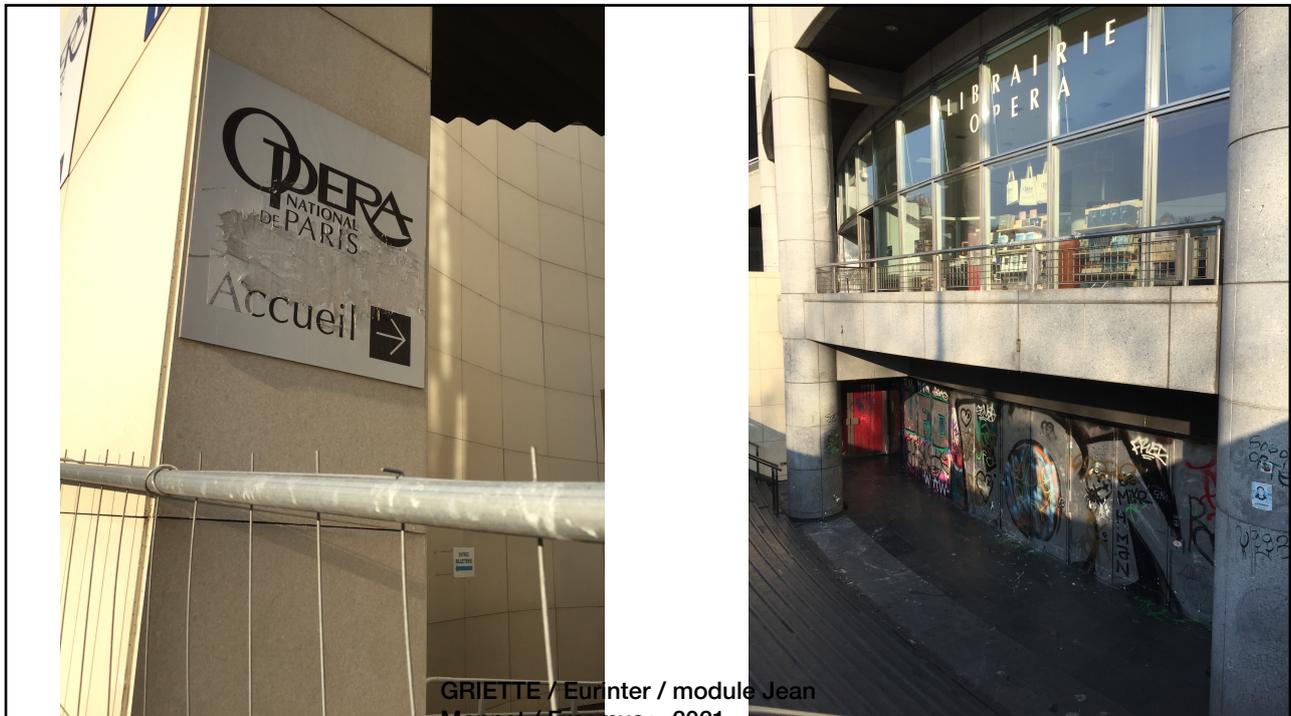
14

3. Le Parc de la musique, Rome,

- réalisé par l'architecte Renzo Piano en 2003
- Situé dans le parc Flaminio, entre le stade Olympique et l'autoroute
- Conçu comme « music factory », une ville dans la ville
- Dans un parc de 20 ha : 3 salles construites en brique, dont la salle Petrassi, la plus petite, avec 700 places, réservée à l'opéra
- Renzo Piano : « Ce n'est pas moi qui aime le risque, c'est mon métier qui veut ça ».



15



16

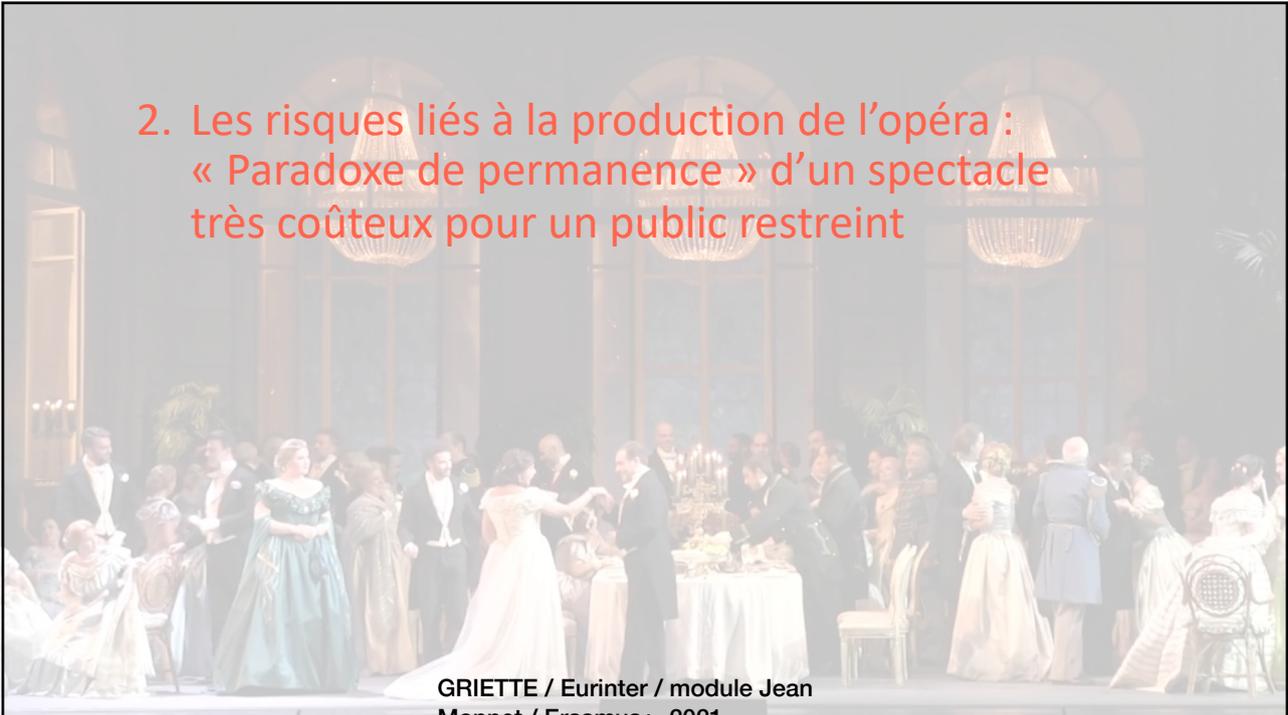
- Au fil du temps, l'Opéra cesse d'être un lieu seulement de représentation sociale.
- Il invite l'architecte
 - à contourner certains écueils : technique, acoustique, public...
 - à explorer toujours plus loin, son rôle et sa place dans l'espace urbain, dans la société.
- L'Opéra : une invitation à la prise de risque qui lui assure sa réussite.

17



18

2. Les risques liés à la production de l'opéra :
« Paradoxe de permanence » d'un spectacle
très coûteux pour un public restreint



GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

19

« L'opéra entretient une tradition de somptuosité qui ne s'est pas démentie depuis les temps anciens où il célébrait la gloire des princes et des rois. Respecter la tradition consiste à maintenir vivant sa tradition d'artisanat, d'art et de luxe, choisir les matériaux les plus nobles, préférer les techniques anciennes accumulées au cours de l'histoire, en un mot : éblouir sans compter »

Jean-Claude Tarondeau

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

20

Etude de Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011)
Echantillon de 62 opéras dans le monde.

Evaluation des maisons d'opéra à travers 3 types de critères

a) Performances managériales

- autonomie financière
- taux d'occupation de la salle.

b) Politique artistique

- notoriété des chefs d'orchestre, des solistes, des metteurs en scène...
- œuvres du répertoire / programmation d'œuvres contemporaines.

c) Politique de production

- nombre total de représentations dans l'année,
- alternance des œuvres dans la semaine,
- nombre de coproductions.

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

21

Les modalités de financement des maisons d'opéras ?

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

22

	Opéra National de Paris Exercice 2017, Millions d'Euros HT	% des produits	Metropolitan Opera Exercice 2017, Millions de Dollars HT	% des produits	ROYAL Opera HOUSE Exercice 2017, Millions de Livres Sterling HT	% des produits
Produits						
Subventions de l'État	95,25	45 %	0	0 %	25,5 Arts Council England (ACE)	18 %
Billetterie	73,28	33 %	88,5	29,3 %	43,0	31 %
Mécénat	15,69	7 %	148,5	49,5 %	41,5	29 %
Produits des autres activités	35,53	11,8 %	64,1	21,2 %	31	21,9 %
Total Produits	219,75	100 %	301,1		141	100 %

Sources : Opéra National de Paris, 2019 ; Metropolitan Opera, 2017 ; Royal Opera House, 2019.

23

Des évolutions possibles dans les modes de gestion et de financement, parfois choisis, parfois imposés, mais toujours risqués

- En 1996, le gouvernement italien transforme treize maisons d'opéra, alors institutions publiques, en fondations privées
- Le mécénat doit désormais représenter 12 % de leurs ressources. En 2003 une étude établit un premier bilan (Sicca et Zan, 2005). Globalement l'objectif des 12 % de mécénat est atteint ; cependant il reste insuffisant pour compenser la baisse des financements publics.
- On constate que la qualité artistique n'est pas remise en cause et que le répertoire reste préservé.
- Mais les fondations font désormais face à une curieuse asymétrie entre une forte baisse des financements publics

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

24

Outil de réduction des risques :«le benchmarking » ?

benchmarking concurrentiel

Versus

benchmarking exploratoire ou générique

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

25

Nouvelles stratégies basées sur l'innovation

Metropolitan Opera de New York

L'Opéra de Montréal

L'Opéra national de Paris.

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

26

L'Opéra national de Paris

Louis XIV

De 1831 et 1920 système de concession

En 1944, l'abandon du système de concession augmente la responsabilité financière de l'État et témoigne de son embarras.

1994 et 2004 avec l'arrivée d'Hugues Gall

L'Opéra de Paris augmente le nombre de représentations annuelles

Un équilibre est trouvé dans la programmation entre les œuvres les plus populaires du répertoire et de nouvelles productions, le taux d'occupation des salles augmente

Les coûts fixes de l'institution deviennent stables et sont couverts par les subventions

Cette évolution bénéficie de l'ouverture en 1989 de l'Opéra Bastille (2703 places)

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

27

En %	2010	2011	2012	2013
Recettes propres/ Budgets de production	125,6 %	139,6 %	148,1 %	133,5 %
Recettes propres / Coûts complets	40,3 %	42,1 %	46,5 %	36,1 %

Source : Cour des Comptes, 2016.

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

28

« Si le constat de la baisse régulière du taux de couverture des frais fixes par la subvention pour charges de service public est incontestable, Il n'y a pas de raison, si ce n'est historique peut-être, que ce taux de couverture soit 100 %. Une telle garantie apportée par la tutelle n'inciterait pas l'établissement à maîtriser ses frais de structures ni à développer ses ressources propres... » (Cour des Comptes, 2016)

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

29



30



31

Un répertoire large ?

- Quatuor gagnants
- Représenter une œuvre baroque/une œuvre contemporaine: même combat
- L'opéra, un art changeant et protéiforme: requiems, versions raccourcies, comédies musicales... sur les scènes des maisons d'opéra
- Composition d'une programmation :
 - 50 % d'œuvres sans risque
 - 20 % de titres risqués
 - 30 % d'œuvres connues mais peu représentées

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

32

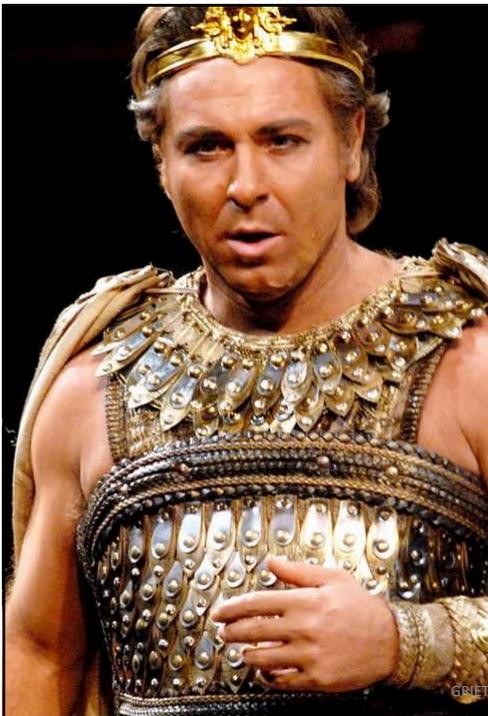
Programmer: « faire des coups »

- Programmation opéra = chef d'orchestre + équipe vocale + équipe artistique (metteur en scène, décorateur, éclairagiste...)
- « Faire un coup »: inviter un metteur en scène ou un chanteur surprenant par rapport à l'œuvre programmée.
- Personnalité du Directeur d'opéra joue énormément dans la programmation: « Vision classique » vs. « Vision moderne »

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021



33

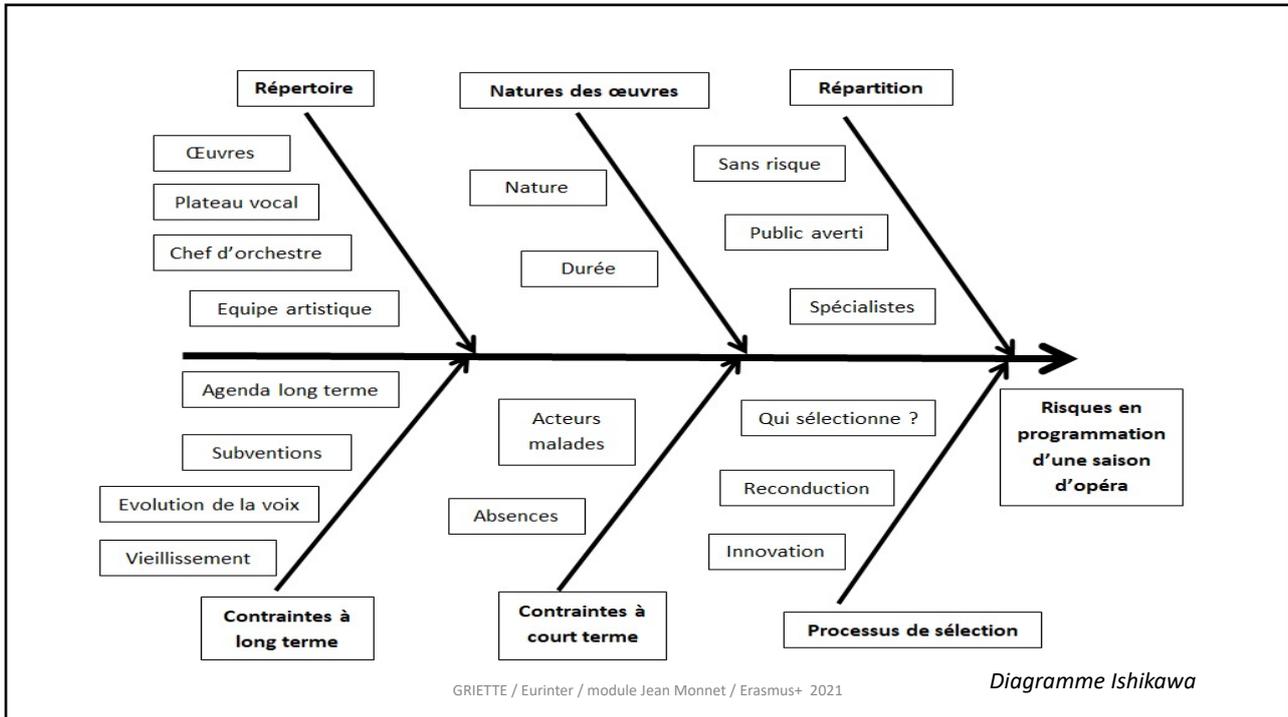


Programmer face à des contraintes

- Programmation est un constant dialogue avec les équipes d'une maison d'opéra → de quelles ressources, économique et matérielles, disposons-nous pour monter tel spectacle ?
- Evolution des voix des chanteurs : difficulté de programmer trop en avance
- Prendre en compte les emplois du temps de chacun (chanteurs, metteurs en scène, nombre de représentations prévu...)
- Le public peut être vu comme une contrainte : celui-ci arrive en salle avec des attentes

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

34



35

La constitution d'un répertoire: une sécurité

- Une œuvre est inscrite au répertoire lorsqu'elle est appelée à être reprise de saison en saison dans la même mise en scène
- Risque : la reprise d'un même spectacle peut conduire à la lassitude des spectateurs
- 4 choix pour une programmation :
 - La création d'un nouveau spectacle
 - La reprise d'un spectacle déjà existant dans cette maison
 - La location ou l'achat d'un spectacle existant dans une autre maison d'opéra
 - La coproduction entre maisons d'opéra permettant d'amortir les risques



36

Conclusion

A partir des éléments constitutifs des maisons d'Opéra:

-les facteurs matériels (l'architecture)
-et immatériels, leur programmation, leur financement et leur gouvernance,

un constat s'impose à la suite de notre première étude

- De la gestion des risques inhérents à chacun de ses éléments dépend la réussite, la rentabilité, la viabilité des maisons d'Opéra.
- La question du financement était déjà, avant la Covid, une question délicate pour les opéras mais avec l'épidémie elle est devenue une question de survie

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

37

Limites de la recherche

Notre communication constitue la première phase d'une recherche pluridisciplinaire

Elle sera suivie par une étude quantitative ayant pour objectif d'analyser les ressources financières dont disposent les gestionnaires d'opéras principalement situés dans des pays européens mais aussi aux USA, dans un environnement de plus en plus concurrentiel

Quid des des trois modèles initiaux de financement ?

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021

38

Nom	Budget annuel	(Billetterie, mécénat, produits annexes)	Part Mécénat seule
Opéra National de Paris (Paris)	219,75	51,8%	7%
Royal Opera House (Londres)	159,9	79%	21%
Teatro alla Scala (Milan)	124	63%	11%
Wiener Staatsoper (Vienne)	117,1	48%	3%
Opernhaus (Zurich)	111,5	33%	7%
Bayerische Staatsoper (Munich)	102,7	36%	4%
DNO (Amsterdam)	64,6	33%	4%
Deutsche Staatsoper (Berlin)	62,3	22%	5%
Deutsche Oper (Berlin)	60,5	26%	4%
La Monnaie (Bruxelles)	44,5	22%	5%
Teatro Real (Madrid)	43,7	70%	24%
Teatro del Liceu (Barcelone)	42,5	55%	14%
La Fenice (Venise)	33,8	37%	5%
Grand Théâtre (Genève)	30,7	49%	13%

GRIETTE / Eurinter / module Jean Monnet / Erasmus+ 2021
Budgets des opéras européens en 2019

39



40

