



# MEMOIRE DE RECHERCHE

2010/2011

NOM et PRENOM de l'auteur : WESTERMANN, Christine

SUJET DU MEMOIRE

*QUELS SONT LES EFFETS DE LA SUBVENTION SUR L'ORGANISATION ET L'ACTIVITE  
D'UN OPERA ?*

NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE: M. DESLANDES, Ghislain

La diffusion de ce recueil est  
strictement réservée à  
ESCP Europe.

**CONFIDENTIEL:**

Non

# QUELS SONT LES EFFETS DE LA SUBVENTION SUR L'ORGANISATION ET L'ACTIVITE D'UN OPERA ?

---

---

**AUTEUR :** Westermann, Christine

**DIRECTEUR DE RECHERCHE :** M. Deslandes, Ghislain

## **Résumé :**

Les montants des subventions versés aux opéras en Europe sont très hétérogènes : compris dans une fourchette de 10 millions à 100 millions d'euros, ils peuvent représenter de 30 à 80 % des budgets des établissements. Se pose alors la question des conséquences de tels écarts sur les opéras. L'organisation et l'activité des opéras sont-elles influencées par les montants des financements publics perçus ? Serait-il alors possible pour l'autorité de tutelle de fixer une subvention en fonction des objectifs recherchés ? Le cas des opéras de Paris, Londres et Berlin permet d'observer ces écarts et d'émettre des hypothèses sur le lien de corrélation entre la subvention d'un côté et la programmation, le coût de production, le rythme d'activité, la démocratisation et la politique des prix de l'autre. Il en ressort alors que la relation de cause-à-effet est loin d'être évidente : de nombreux autres facteurs interviennent et rendent le choix politique du montant adéquat d'une subvention extrêmement difficile à réaliser.

Mots-clés : opéra, subvention, Paris, Londres, Berlin, prix, coûts, recettes, production, représentation

## **Summary :**

In Europe, the amounts of public subsidies received by opera houses are very heterogeneous from one institution to another. They range from 10 million to 100 million Euros and account for 30 to 80% of an opera house's budget. This raises the question of the consequences of such differences on the opera houses. How does public funding affect their organization and their activities ? Is it actually possible for the government to calculate subsidies depending on the desired effects ? Through a

benchmark of the opera houses in Paris, London and Berlin, this study aims at understanding the effects of public funding on opera houses in terms of performances, scheduling, production costs, democratization and pricing policy. As it turns out, the correlation is far from being obvious : many other factors play an important role, thus rendering the decision of the allocated subsidy all the more complicated to make.

Key words : opera house, subsidies, Paris, London, Berlin, prices, costs, income, production, performance

### **Resumen :**

En Europa, los importes de subvenciones recibidos por los teatros de ópera son muy heterogéneos. Van de los 10 000 000€ a los 100 000 000€ y representan entre un 30% y un 80% de los presupuestos de las instituciones. Entonces, se plantea la pregunta de las consecuencias de estas diferencias en los teatros. ¿ Cómo la subvención influye en su organización y sus actividades ? ¿ Sería posible que el regulador establezca una subvención en función de los efectos deseados? Gracias al caso de los teatros de París, Londres y Berlín se pueden analizar esas diferencias y proponer algunas sugerencias sobre la correlación entre la subvención, por un lado, y la programación, los costes de producción, la democratización y los precios, por otro lado. Se desprende de este trabajo que el vinculo no es evidente : muchos otros factores toman parte al proceso y fijar el "buen" importe de una subvención parece muy difícil.

Palabras clave : teatro, ópera, subvención, París, Londres, Berlín, precios, costes, ingresos, producción, representación

### **Zusammenfassung :**

In Europa sind die Beträge der Zuschüsse an Opernhäusern sehr unterschiedlich. Sie können zwischen 30% und 80% des Betriebshaushalts erreichen, das heißt von 10 bis 100 Millionen Euro. Man kann sich daher fragen, welche Konsequenzen solche Differenzen mit sich bringen. Werden die Organisation und die Operngewerbe durch öffentliche Förderungsmittel beeinflusst ? In wie fern könnte die Behörde eine Subvention nach den gewünschten Ziele bestimmen ? Mit dem Vergleich der Opern in Paris, London und Berlin können wir uns diese Unterschiede näher anschauen und

Hypothesen über die Folgen der Subventionshöhe auf den Spielplan, die Produktionskosten, den Preisen und die Demokratisierung aufstellen. Es ist leider nicht so einfach, da viele andere Faktoren eine Rolle spielen, was die Festlegung des richtigen Betrags an öffentlicher Hilfe sehr schwierig macht.

Schlüsselwörter : Oper, Zuschuss, Subvention, Paris, London, Berlin, Preise, Kosten, Einkommen, Produktion, Vorstellung

## REMERCIEMENTS

---

Tout d'abord, un grand merci à mon tuteur de mémoire, Ghislain Deslandes, pour m'avoir suivi tout au long de ce travail.

Merci à Philippe Agid, Olivier Aldeano, Jean-Sébastien Basset, Marie Delbet, Chloé Samaniego et Sabine Turner d'avoir pris le temps de me décrire les spécificités du secteur de l'opéra et de m'avoir donné leurs opinions sur ma problématique.

Je remercie également Alban Echardour, Marie-Pierre Faurite, Matthias Gütte, Ulrike Mirow-Hussla, Agnès de Jacquelot, Lars Kieper, Laure Mercatello, Janina Rinck et Bertrand Schaaff de m'avoir fourni des données sur les opéras et d'avoir répondu à mes questions.

Enfin, je remercie Manuel Dalle, Anne-Laure Faubert, Flora Ginocchio, Vincent Lahuec et toutes les personnes qui ont fait avancer ma réflexion et m'ont aidée dans la rédaction de ce mémoire.

# TABLE DES MATIERES

---

---

INTRODUCTION .....	8
<b>CHAPITRE 1 : THEORIES .....</b>	<b>10</b>
1. COMMENT DETERMINER LE MONTANT D'UNE SUBVENTION? .....	11
1.1 <i>Par les impôts que les citoyens sont prêts à payer</i> .....	11
1.2 <i>Par l'effet recherché</i> .....	12
2. QUELS EFFETS LE GOUVERNEMENT RECHERCHE-T-IL EN SUBVENTIONNANT L'OPERA ? .....	13
2.1 <i>Assurer la pérennité du genre lyrique</i> .....	13
2.2 <i>Maintenir les emplois artistiques</i> .....	15
2.3 <i>Développer le prestige de l'institution</i> .....	15
2.4 <i>Favoriser la démocratisation</i> .....	16
2.5 <i>Encourager l'innovation</i> .....	17
3. QUELS SONT LES EFFETS D'UN CHANGEMENT DE SUBVENTION? .....	18
3.1 <i>Les effets d'une baisse des financements publics</i> .....	18
3.1.1 Une réduction des coûts et de la qualité .....	18
3.1.2 Une programmation plus populaire .....	19
3.1.3 Une augmentation des prix .....	19
3.1.4 Une augmentation du mécénat ? .....	20
3.2 <i>Les effets d'une augmentation de la subvention</i> .....	22
3.2.1 Une augmentation de la qualité .....	22
3.2.2 Une baisse ou une augmentation des prix ? .....	23
3.2.3 Une hausse des créations ? .....	23
3.2.4 Et plus de démocratisation ? .....	24
3.3 <i>Deux modèles d'opéras</i> .....	27
3.3.1 Théâtre privé versus théâtre subventionné.....	27
3.3.2 Opéra entrepreneurial versus opéra spectaculaire selon Xavier Dupuis et Françoise Benhamou .....	29
<b>CHAPITRE 2 : LE CAS DES OPERAS DE PARIS, LONDRES ET BERLIN .....</b>	<b>31</b>
1. METHODOLOGIE.....	32
1.1 <i>Trois approches</i> .....	32
1.1.1 L'évaluation des politiques publiques.....	32
1.1.2 Les comparaisons internationales .....	33
1.1.3 La généralisation de cas particuliers .....	34
1.2 <i>Les limites de notre étude</i> .....	36
1.2.1 Des données incomplètes.....	36
1.2.2 Des données difficilement comparables.....	37

1.2.3	Des environnements difficilement comparables .....	41
1.2.4	Une analyse parfois réductrice .....	42
1.2.4.1	Dans le choix des pays étudiés .....	42
1.2.4.2	Face au dilemme entre comparaison et explication .....	43
2.	L'ETUDE DE CAS .....	44
2.1	<i>Présentation des opéras</i> .....	44
2.2	<i>Les modèles de financement</i> .....	45
2.3	<i>L'effet du modèle de financement</i> .....	46
2.3.1	... sur la billetterie .....	46
2.3.1.1	L'effet sur les prix .....	47
2.3.1.2	L'effet sur la popularité des œuvres programmées .....	49
2.3.1.3	L'effet sur le nombre de stars invitées .....	54
2.3.1.4	L'effet sur le taux de fréquentation et le nombre de spectateurs .....	55
2.3.1.5	L'effet sur les recettes de billetterie.....	56
2.3.2	... sur les coûts .....	57
2.3.2.1	L'effet sur l'organisation interne .....	57
2.3.2.2	L'effet sur la qualité et les coûts de production .....	59
2.3.2.3	L'effet sur le nombre d'œuvres montrées.....	61
2.3.2.4	L'effet sur le nombre de représentations.....	62
2.3.2.5	L'effet sur le nombre de reprises .....	64
2.3.2.6	L'effet sur le nombre de coproductions .....	65
2.3.3	... sur le mécénat et les activités commerciales.....	66
2.3.4	... sur l'éducation et l'ouverture de l'opéra.....	68
3.	CONCLUSION : QUELS FACTEURS DEFINISSENT L'ACTIVITE ET L'ORGANISATION D'UN OPERA ? .....	70
3.1	<i>La subvention</i> .....	70
3.2	<i>Les missions assignées aux opéras</i> .....	71
3.3	<i>La tradition de l'établissement</i> .....	72
3.4	<i>Le directeur artistique</i> .....	72
3.5	<i>Le prestige de l'institution</i> .....	73
3.6	<i>La taille de la salle</i> .....	73
3.7	<i>Le droit social</i> .....	73
3.8	<i>Les conditions techniques</i> .....	74
3.9	<i>Les aides indirectes de l'Etat</i> .....	75
	CONCLUSION .....	76
	BIBLIOGRAPHIE .....	77
	ANNEXES .....	81

## TABLEAUX

---

---

<i>Tableau 1 : Capacité et nombre de spectateurs.....</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 2 : Modèles de financements.....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 3 : Popularité des œuvres programmées.....</i>	<i>50</i>
<i>Tableau 4 : Comparaison de la programmation des œuvres populaires selon le directeur artistique .....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 5 : Programmation des œuvres populaires en fonction de la taille de la salle .....</i>	<i>53</i>
<i>Tableau 6 : Coûts des productions de l'Opéra Comique en 2009 .....</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 7 : Taux de fréquentation et nombre de spectateurs .....</i>	<i>55</i>
<i>Tableau 8 : Recettes de billetterie .....</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 9 : Organisation interne .....</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 10 : Budget des opéras mis en relation avec le nombre de productions .....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 11 : Coût par représentation .....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 12 : Nombre de productions.....</i>	<i>61</i>
<i>Tableau 13 : Nombre de représentations.....</i>	<i>62</i>
<i>Tableau 14 : Nombre de nouveautés, créations et reprises .....</i>	<i>64</i>
<i>Tableau 15 : Comparaison du nombre de reprises selon le directeur artistique .....</i>	<i>65</i>
<i>Tableau 16 : Nombre de coproductions .....</i>	<i>65</i>
<i>Tableau 17 : Recettes de mécénat et des activités commerciales.....</i>	<i>66</i>

## FIGURES

---

---

<i>Figure 1 : Prix par catégorie des opéras .....</i>	<i>47</i>
<i>Figure 2 : Prix par catégorie des ballets .....</i>	<i>48</i>

## INTRODUCTION

---

"L'Opéra de Paris joue la créativité budgétaire" titre un article de la revue *Challenges* en février 2011 (Anna Rousseau, 2011). La subvention de l'*Opéra National de Paris* a en effet été bloquée à 103 millions d'euros par an et celle-ci n'augmentera plus d'année en année comme cela a constamment été le cas auparavant. On pourrait supposer que cette décision se traduit par une stabilisation des dépenses de l'Opéra, mais en réalité la situation est plus complexe puisque le coût de la masse salariale continue, lui, à croître. L'*Opéra de Paris* doit donc faire face à des financements bloqués d'un côté et à des dépenses qui croissent de manière mécanique de l'autre. Si l'établissement veut maintenir son équilibre budgétaire sans sacrifier certaines dépenses, il doit faire preuve de "créativité budgétaire" et chercher à augmenter ses ressources propres : la billetterie, le mécénat et les activités commerciales. L'*Opéra de Paris* se trouve donc dans l'obligation de repenser son modèle de financement et sera sûrement contraint de faire davantage appel au secteur privé. Selon la journaliste, ce sont les ressources du mécénat et des activités commerciales qui devront être renforcées. Se pose alors la question des conséquences de ce changement sur l'*Opéra de Paris*.

Quels sont les effets de la subvention sur l'organisation et l'activité d'un opéra ? En quoi l'aide publique est-elle corrélée à la programmation, la démocratisation et la politique des prix de l'opéra ? L'autorité de tutelle peut-elle fixer le montant de la subvention en fonction des objectifs visés ? Il faut savoir que le financement d'un opéra provient de plusieurs sources : la subvention, les revenus des spectacles, du mécénat et des activités commerciales. Il s'agit donc d'étudier en quoi la composante publique du modèle de financement peut avoir un impact sur l'activité et l'organisation de l'opéra. Par "organisation" nous entendons la manière dont un opéra est structuré et par "activité" l'ensemble des actions mises en place par l'opéra pour mener à bien sa mission première : produire des œuvres lyriques (opéras) et dans certains cas chorégraphiques (ballets). Dans le cas d'une faible subvention, la dépendance envers la popularité et les recettes des spectacles s'accroît, tout comme celle envers le mécénat et les activités secondaires. Mais qu'en est-il dans les faits ? Les opéras faiblement subventionnés choisissent-ils de montrer des productions plus populaires ? Les œuvres sont-elles représentées plus longtemps ? Les coûts de production sont-ils plus faibles ? Et les prix

des places plus élevés ? En revanche, un opéra qui bénéficie d'une subvention plus importante, consacre-t-il davantage d'efforts à l'éducation ? Les prix sont-ils plus faibles? Les productions sont-elles moins populaires mais plus "artistiques" ? Pour répondre à ces questions, nous nous pencherons sur le cas de trois capitales européennes qui ont chacune deux voire trois opéras : Paris avec l'*Opéra National de Paris* et l'*Opéra Comique*, Londres avec le *Royal Opera House* et le *English National Opera* et Berlin avec le *Staatsoper*, le *Deutsche Oper* et le *Komische Oper*.

Deux approches nous intéressent dans l'étude de la subvention dans le modèle de financement des opéras : sa valeur relative et sa valeur absolue. D'une part, les opéras peuvent se distinguer par une part plus ou moins importante de ressources publiques dans leur budget. Ainsi, nous étudierons les différences entre les opéras de Paris dont les subventions représentent 60 % du budget, de Londres où ce chiffre est de 30%, et de Berlin où il est de 80%. D'autre part, deux opéras peuvent avoir la même part de subvention dans leurs ressources mais recevoir des montants bien différents. Ainsi, l'*Opéra National de Paris* et l'*Opéra Comique* sont tous deux financés à 60% par des ressources publiques, mais cela représente plus de 100 millions d'euros en 2009 pour le premier et 10 millions d'euros pour le second. Nous passerons sans cesse d'une approche à l'autre, en cherchant à observer leurs principales différences.

Après une présentation des théories qui existent sur ce sujet, l'étude des opéras nous permettra d'émettre des hypothèses sur l'existence de liens de causalité entre les subventions et l'organisation et l'activité des opéras. Grâce à cet exercice d'analyse, nous chercherons à voir si les théories sont bien applicables au cas des opéras de Paris, Londres et Berlin. Il ne s'agit en aucun cas d'établir un jugement sur le "bon" montant d'une subvention mais plutôt de s'interroger sur la possibilité du gouvernement de fixer le montant d'une subvention en fonction des effets recherchés.

Dans un premier temps, nous chercherons donc à voir ce que les théories de l'économie de la culture nous apprennent sur l'impact de la subvention sur l'organisation et l'activité d'un opéra, puis nous chercherons à valider ces hypothèses ou à en émettre de nouvelles grâce à notre propre étude de cas.

---

## CHAPITRE 1 : THEORIES

---

Ce premier chapitre présente diverses théories qui cherchent à expliquer l'influence de la subvention sur l'organisation et l'activité d'un opéra. Nous exposerons dans un premier lieu différentes approches de l'économie de la culture qui permettent de déterminer le montant d'une subvention. Nous chercherons ensuite à identifier les effets recherchés par le gouvernement lorsqu'il aide une institution culturelle. Enfin, nous présenterons les conséquences attendues par les théoriciens d'une augmentation et d'une baisse des subventions.

## 1. COMMENT DETERMINER LE MONTANT D'UNE SUBVENTION?

---

Le postulat de départ de ce mémoire est de considérer l'étude de l'impact de la subvention comme le meilleur moyen d'estimer son montant. Pourtant, certains auteurs pensent que le montant des financements publics devrait être décidé par celui qui paye la subvention, c'est-à-dire le contribuable.

### 1.1 PAR LES IMPOTS QUE LES CITOYENS SONT PRETS A PAYER

---

La manière la plus démocratique de déterminer le montant d'une subvention est de demander aux citoyens ce qu'ils sont disposés à payer par le biais des impôts. Ainsi, l'étude de David Throsby et Glenn Withers (1985, pp. 1-34) de 1982 réalisée en Australie cherche à évaluer l'importance de la culture pour la population et l'acceptabilité de l'impôt à destination de la culture. Grâce à une enquête sur la population de Sydney, les deux chercheurs ont pu estimer le montant que les citoyens étaient prêts à payer pour subventionner la culture (pp. 18-24). Ils ont dû affronter de nombreuses difficultés pour parvenir à un chiffre fiable puisqu'il existe une réelle différence entre le montant qu'une personne se dit prête à payer et celui qu'elle paierait effectivement. Après de nombreuses corrections, ils ont évalué que les Australiens étaient prêts à payer 20\$ en moyenne par tête pour l'année 1982 au titre de la culture. Selon les auteurs, ce chiffre serait même probablement supérieur. Ils constatent que ce montant dépasse les dépenses du gouvernement en matière de culture qui à l'époque étaient d'environ 6\$ par tête. Cette étude révèle donc qu'en 1982 les Australiens se seraient prononcés en faveur d'une augmentation des crédits alloués à la culture. Lorsqu'ils sont interrogés sur la manière dont devrait se faire cette hausse, 20% se disent en faveur d'une augmentation des impôts et 80% en faveur d'une réduction d'un autre poste de dépenses de l'Etat (principalement la sécurité sociale et la défense). Pourtant, lorsqu'on leur demande à quoi devrait servir l'augmentation des crédits, les avis divergent : 30% sont pour un élargissement des activités culturelles, 38% pour une réduction des prix et 29% pour une meilleure qualité. S'il y a donc bien un certain accord sur l'augmentation des aides, la mise en pratique est plus difficile face aux intérêts divergents de la population.

Friedrich Schneider et Werner W. Pommerehne (1983, pp. 192-206) étudient également l'acceptabilité de la subvention par les citoyens mais en se penchant sur le référendum. En 1973, un vote a eu lieu à Bâle en Suisse, lors duquel les citoyens ont eu à voter sur une augmentation de la subvention à leur théâtre municipal de 10 à 13 millions de Francs suisses. La population vota à 57% contre, ce qui obligea la mairie à revoir sa proposition. Selon la simulation des deux auteurs, il aurait suffi de réduire l'augmentation de crédit de 500 000 Francs Suisses pour parvenir à un vote positif à 53% des voix. La mairie décida pourtant de diminuer l'augmentation de 1 millions de Francs Suisses amenant la subvention à 12 millions de Francs Suisses pour pouvoir afficher une large majorité. Et en effet, au second referendum, 59,9% des électeurs votèrent pour l'augmentation à 12 millions de Francs Suisses de la subvention. Le référendum pourrait donc être un moyen légitime d'estimer le montant acceptable de l'aide publique.

## 1.2 PAR L'EFFET RECHERCHE

---

Pourtant, il est techniquement impossible de décider de toutes les politiques du gouvernement à l'aide de sondages et de référendums. C'est donc aux hommes politiques de faire des choix et de déterminer les subventions qui leur paraissent les plus justes. Analyser leurs effets pourrait faciliter la prise de décision des politiciens. Pourtant, cette approche est beaucoup plus difficile pour les économistes (Ruth Towse, 1994, pp. 43-75). S'il est courant de dire au gouvernement pourquoi et comment subventionner, donner un montant est une tâche beaucoup plus délicate. Il est effectivement possible d'évaluer quel montant les citoyens sont prêts à accepter mais plus difficile d'estimer quels moyens doivent être mis en place pour remplir les objectifs.

Mais, est-ce réellement possible d'établir un lien direct entre le montant de la subvention et les effets recherchés ? Le gouvernement peut-il déterminer le montant de la subvention en fonction des objectifs visés ? C'est ce que nous tenterons d'étudier dans ce mémoire.

## 2. QUELS EFFETS LE GOUVERNEMENT RECHERCHE-T-IL EN SUBVENTIONNANT L'OPERA ?

---

Pour savoir si le gouvernement peut fixer sa subvention en fonction des objectifs visés, il nous faut d'abord étudier quels sont les effets recherchés par l'aide publique. Pourquoi subventionne-t-on l'opéra ?

### 2.1 ASSURER LA PERENNITE DU GENRE LYRIQUE

---

L'objectif premier de la subvention à l'opéra est de permettre au genre de continuer à exister. Sans cette aide, les opéras ne pourraient survivre et seraient contraints de fermer. Dans les années 1960, William J. Baumol et William G. Bowen (1966) confirment cette idée en élaborant une théorie sur les aides au spectacle vivant. Leur analyse s'impose rapidement comme une référence dans l'économie de la culture. Ils partent du constat que la révolution industrielle a permis des progrès considérables au niveau de la productivité des travailleurs. Néanmoins, comme le secteur du spectacle vivant utilise peu de machines, les employés des théâtres ne peuvent pas bénéficier de ces gains de productivité. Baumol (1987, pp. 841-843) prend l'exemple d'un horloger qui, au XVII<sup>ème</sup> siècle, produisait 12 montres par an et qui, de nos jours, en fabrique 1200. Au contraire, jouer un morceau de musique composé par Purcell ou Scarlatti demande toujours le même temps, que ce soit au XVII<sup>ème</sup> siècle ou de nos jours. Le coût du travail du spectacle vivant ne cesse donc d'augmenter par rapport à celui du secteur manufacturier, entraînant une hausse progressive du prix des places de théâtre par rapport au prix des montres. Comme par ailleurs le public n'est pas disposé à acquérir des billets trop onéreux pour assister à un spectacle, la demande finit par se réduire. C'est ce que William J. Baumol et William G. Bowen appellent "the cost disease", soit la "maladie des coûts" (1987, p. 842). Si on veut permettre au spectacle vivant d'exister, il faut lui trouver des financements externes, notamment de l'Etat. Cette aide apportée au spectacle vivant ne cessera de croître puisque son coût du travail connaît une croissance plus que proportionnelle à celle du secteur manufacturier. Si les subventions n'augmentent pas au même rythme, les théâtres seront contraints de diminuer la qualité

de leurs spectacles. Les politiciens risqueraient alors de critiquer la gestion des établissements alors qu'il s'agit bien d'un phénomène endémique.

Françoise Benhamou (2010, p.216) relativise ces propos en affirmant que depuis 1966 le contexte a connu certaines évolutions. Si la productivité du spectacle vivant est toujours faible, ce secteur coopère de plus en plus avec l'audiovisuel où les gains de productivité sont beaucoup plus importants. Les coûts sont donc étalés sur différents marchés, permettant ainsi de mieux rentabiliser le spectacle.

Néanmoins, en 1987, William J. Baumol (1987, p. 842) réfute cet argument en rappelant que le coût du travail du cinéma ou de la télévision est tout aussi incompressible que celui du spectacle vivant, malgré l'utilisation d'une technologie sophistiquée. Ceci s'explique par l'existence de deux phases dans le secteur des médias : celle de préparation et celle de retransmission. La préparation ne bénéficie pas des gains technologiques et dépend essentiellement du travail humain. La seconde utilise des technologies et est à l'affût de nouvelles innovations. Les coûts de la seconde phase vont baisser grâce aux technologies mais parallèlement les dépenses de main-d'œuvre de la première phase vont augmenter plus rapidement que le taux d'inflation de l'économie. Les coûts de la programmation vont donc finir par dominer le budget de l'ensemble du secteur audiovisuel. Au final, c'est donc tout le budget qui est affecté par la "maladie des coûts".

Par conséquent, le spectacle vivant doit faire face à une croissance continue des coûts de sa masse salariale, malgré les partenariats avec le secteur des médias. Sans l'aide publique, le spectacle vivant serait voué à disparaître.

Henry Hansmann (1981, pp. 343 et 352) apporte un nouvel élément à la théorie de Baumol en distinguant deux modèles dans le spectacle vivant : celui du type "opéra" et celui du type "Broadway". Il montre que les établissements tels que l'opéra doivent faire face à des coûts fixes très importants puisque l'élaboration d'une production est très onéreuse. Comme le public intéressé par ce type de spectacles est relativement faible, une production ne peut pas se rentabiliser sur un nombre important de représentations. La part des coûts fixes dans l'ensemble du budget d'une production d'opéra est donc très

grande. Sans subvention, les établissements seraient obligés de demander des prix trop élevés avec lesquels ils ne seraient pas viables. Au contraire, les théâtres privés de Broadway n'ont pas besoin d'aide publique, puisqu'ils ont un public très large et peuvent rentabiliser leurs spectacles sur un nombre important de représentations.

## 2.2 MAINTENIR LES EMPLOIS ARTISTIQUES

---

La subvention de l'autorité de tutelle ne cherche pas seulement à préserver l'art lyrique mais également à sauvegarder des emplois. En effet, selon Dominique Leroy (1988, p. 33), deux objectifs se cachent derrière les aides de l'Etat. Premièrement, il y a la visée politique qui consiste à vouloir encourager la démocratisation de la culture et à mettre en valeur les sources de rayonnement de la France sur la scène internationale. Deuxièmement, c'est un argument économique de préservation d'emplois qui justifie l'intervention publique.

Si on consulte les statistiques du secteur culturel en 2007, 492 100 personnes ont un emploi dans les professions culturelles soit 1,9% de la population active, dont 147 700 dans le spectacle vivant et les activités artistiques (0,6% de la population active) (Chantal Lacroix, 2010, p. 241). Les emplois artistiques sont donc relativement faibles dans l'ensemble de la population mais sans les aides publiques, ce chiffre serait encore inférieur.

## 2.3 DEVELOPPER LE PRESTIGE DE L'INSTITUTION

---

A travers l'opéra, le gouvernement cherche également à accroître le rayonnement de son pays à l'étranger. Déjà à la fin du XVIIIème siècle, la notion de prestige était essentielle dans la politique culturelle de soutien à l'opéra. Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2006, p.16) citent le compositeur François Gossec : "Tout ce qui intéresse la gloire d'une Nation, tout ce qui peut augmenter la splendeur d'une capitale, tout ce qui tient à la culture et aux progrès des Arts, tout cela est digne des regards du Gouvernement, de ses encouragements et de sa protection. L'Opéra français, dès sa naissance, jouit de ces avantages. Créé par les talents et pour eux fondé par un grand Roi, distingué de tous les autres théâtres comme spectacle national, honoré du titre d'Académie royale qui lui

rappelle sans cesse l'époque flatteuse de son origine, il semblait devoir toujours prospérer à l'ombre de la protection qui le tira du néant."

Cette mission de prestige est spécifique aux établissements lyriques. Dominique Leroy (1988, p. 45) distingue l'opéra des autres établissements de spectacle vivant en lui attribuant un objectif particulier : contribuer au prestige de la France. Il donne une définition intéressante du prestige qu'il termine par une citation du Robert : "politique visant à assurer une production de plus haut niveau artistique, qui ne souffre de comparaison qu'avec les plus hautes institutions internationales et dont le financeur (Etat, entreprise...) "tire un bénéfice moral de brillantes réalisations"(Robert)." C'est l'équivalent de "l'image de marque" du secteur privé.

#### 2.4 FAVORISER LA DEMOCRATISATION

---

Le poids du prestige se conjugue avec l'importance grandissante donnée à la démocratisation. Comme le disait Rolf Liebermann, directeur puis administrateur de l'Opéra de Paris entre 1959 et 1980, au journal *Le Monde* le 4 janvier 1973 ([www.lintermede.com](http://www.lintermede.com)), l'Opéra de Paris devait être " un opéra démocratique dans son organisation et le prix des places" et "royal dans son approche artistique".

Xavier Dupuis (1983, p. 1091) insiste également sur cette dualité recherchée dans les institutions du type opéra. Il explique que la politique culturelle est "le ciment et le garant de l'identité, donc de l'unité nationale." Cela se traduit par deux axes de la politique culturelle. La première est la quête du rayonnement international de cette culture qui nous est particulière. La seconde est la démocratisation qui permet de renforcer l'"unité nationale" et de justifier l'imposition appliquée à toute la population. C'est le taux de fréquentation qui permettra d'allier les deux volets puisqu'on présuppose qu'un spectacle à succès avec salle comble renforcera forcément le prestige de la nation et sera signe de démocratisation.

## 2.5 ENCOURAGER L'INNOVATION

---

La création de nouvelles œuvres et la contribution au développement du genre lyrique sont également des missions données à l'opéra. En effet, Claude Le Pen (1982, p. 640) rejoint l'analyse de Xavier Dupuis citée auparavant en faisant le constat d'une politique duale de la culture : on recherche à la fois la qualité et la démocratisation. Il inclut dans le volet "qualité" le prestige, tout comme Xavier Dupuis, mais également l'innovation et la transmission d'un héritage aux générations futures.

Le marché ne peut pas remplir cet objectif. Walter Pommerehne et Bruno Frey (1993, pp. 33-34) montrent que les opéras faiblement subventionnés n'innovent que très peu. Ils prennent l'exemple du *Metropolitan Opera* de New York et du *Lyric Opera* de Chicago qui sont faiblement aidés par l'Etat et qui doivent remplir leurs salles pour être soutenables. Ainsi, le *Metropolitan Opera* doit avoir un taux de fréquentation de 96% pour couvrir son budget. Sa programmation est donc très conformiste avec des grandes œuvres appréciées du public. La maison ne cherche pas à montrer des créations jugées plus risquées. Les subventions de l'opéra permettraient donc d'encourager la création artistique.

\*\*\*

Pour conclure, en subventionnant l'opéra, l'autorité de tutelle cherche en premier lieu à assurer la survie du genre de l'opéra et à préserver des emplois artistiques. Au-delà de la question même de son existence, trois objectifs sont visés : encourager le rayonnement et le prestige de la France, favoriser l'accès du plus grand nombre à l'art lyrique et inciter les créations et le développement du genre de l'opéra. A partir de là, on peut se demander si la subvention suffit pour atteindre ces objectifs.

### 3. QUELS SONT LES EFFETS D'UN CHANGEMENT DE SUBVENTION?

---

Pour observer la capacité de la subvention à atteindre les objectifs fixés par l'autorité de tutelle, nous allons chercher à analyser les changements que provoquent une hausse et une baisse de l'aide.

#### 3.1 LES EFFETS D'UNE BAISSSE DES FINANCEMENTS PUBLICS

---

##### 3.1.1 Une réduction des coûts et de la qualité

Pendant l'entre-deux-guerres, la France doit faire face à une crise dans le secteur du spectacle vivant (Dominique Leroy, 1988, pp. 15-18). Les théâtres doivent alors augmenter leur rentabilité et réduire leurs coûts. Pour cela, ils trouvent plusieurs leviers:

- Ils **jouent les pièces le plus longtemps possible** pour en retirer un maximum de recettes
- Ils cherchent à **réduire le nombre d'acteurs** pour baisser les dépenses salariales
- Ils **produisent moins d'œuvres** et raccourcissent la longueur de la saison

Néanmoins, comprimer ainsi les coûts n'est pas sans conséquences sur la qualité des productions. Xavier Dupuis (1990, p. 56) montre que la réduction des aides de l'Etat entraîne **une dégradation de la qualité**. En effet, les seuls coûts compressibles sont les dépenses artistiques et salariales ; une baisse de la subvention entraîne donc automatiquement "l'affaiblissement, sinon la disparition, du potentiel artistique des institutions". Xavier Dupuis insiste alors sur le devoir de responsabilité des pouvoirs publics qui doivent préserver les subventions aux établissements musicaux. Selon Xavier Dupuis, il y a bien des dysfonctionnements dans le secteur, qui doivent être éliminés pour augmenter l'efficacité des établissements. Cependant, la recherche d'efficacité ne doit pas s'accompagner d'une réduction budgétaire puisqu'elle requiert des crédits spécifiques.

### 3.1.2 Une programmation plus populaire

De plus, Dominique Leroy (1988, pp. 15-18) montre qu'en cas de crise, les théâtres **jouent des pièces moins risquées et plus populaires** pour s'assurer l'adhésion du public. Il est plus facile de monter une œuvre dont on sait qu'elle est appréciée plutôt qu'une création dont on ne connaît la popularité. L'innovation et la diversité artistique sont alors mises de côté avec la diminution des financements d'un théâtre.

**Jouer sur le "star system"** peut également être un moyen d'augmenter la popularité de ses productions. Ainsi, Françoise Benhamou cite les théories de Sherwin Rosen (2008, p.22) sur l'importance des stars lors de la consommation de biens culturels. En effet, lorsqu'un individu souhaite acquérir un billet pour l'opéra, il doit faire face à une incertitude très forte quant à la satisfaction qu'il en tirera puisqu'il ne sait pas si la représentation lui plaira. Pour minimiser le risque il se concentre sur des artistes connus. Ainsi, les maisons d'opéra savent qu'en produisant des artistes à renommée internationale, ils ont une probabilité plus forte de remplir leur salle.

### 3.1.3 Une augmentation des prix

La baisse des financements publics peut également se traduire par un effet sur les prix. Selon Xavier Dupuis (1983, p. 1112), un organisme culturel justifie souvent sa demande d'aide supplémentaire par l'accroissement du nombre de productions. A l'*Opéra National de Paris*, le refus du gouvernement d'augmenter la subvention s'est traduit par une baisse du nombre de productions (et donc de spectateurs) et **une hausse très forte des prix moyens**.

Jouer sur les prix est possible car plusieurs études ont montré que la demande d'œuvres classiques est inélastique au prix. Walter Pommerehne et Bruno Frey citent Susan Touchestone (1993, p.47) qui aurait montré que, sans les subventions de l'Etat et les fonds du mécénat, les opéras américains connaîtraient une hausse de 125% du prix des billets alors que la fréquentation ne baisserait que de 14%.

### 3.1.4 Une augmentation du mécénat ?

On peut également s'interroger sur le lien entre la subvention et le mécénat : l'augmentation de l'un se fait-elle forcément au détriment de l'autre ? Mécénat et Etat ont toujours été fortement liés. Le ministère de la culture cherche à encourager les dons des particuliers et des entreprises pour pouvoir déléguer une partie du financement au secteur privé. Ainsi, en 2003, le ministère de la culture a créé la "mission du mécénat" dont la visée est de promouvoir le mécénat et d'orienter les intéressés sur certaines actions particulières (Sabine Rozier, 2010, p. 60 ). En 2010, les dépenses pour le mécénat du ministère de la culture étaient de 2,921 milliards d'euros, ce qui représente 13% de son budget (Communiqué du ministère de la culture du 1<sup>er</sup> octobre 2009).

Sabine Rozier (2010, p. 55-63) décrit cette relation ambivalente entre l'Etat et le mécénat. Ainsi, à l'origine les mécènes avaient les mêmes objectifs que ceux de l'Etat : prestige, création et démocratisation. L'aide apportée par les entreprises privées était donc similaire à celle du secteur public. Pourtant, les critiques croissantes faites à l'encontre des subventions publiques et la difficulté du ministère à remplir ses missions, ont amené les mécènes à se détourner des actions exclusivement culturelles. Ils privilégient à présent les aides croisées qui associent le caractère social à un projet culturel.

Ainsi, à partir du milieu des années 90, le mécénat d'entreprises se concentre davantage sur des événements ou des projets particuliers. "Le mécénat n'apparaît plus seulement comme l'échange d'une aide contre une contrepartie réputationnelle, mais comme une performance produite conjointement par les artistes et les entreprises." (Sabine Rozier, 2003, p. 60) Ceci permet à l'entreprise de mieux contrôler son image et l'utilité de son investissement. Sabine Rozier y voit néanmoins un risque puisque ce sont les projets conformes aux attentes des entreprises qui trouvent ainsi des financements et non les programmes les plus osés ou innovants.

Walter Pommerehne et Bruno Frey (1993, pp.248-249) expriment également leurs craintes face aux effets du mécénat. Ils partent du constat qu'au moment de la parution de leur livre en 1993, un tiers des dépenses publiques pour la culture provenaient des

déductions fiscales. Cette aide "indirecte" n'encourage pas l'organisme culturel à faire des bénéfices puisque les déductions fiscales sont conditionnées au statut d'organisme à but non lucratif. L'opéra ne peut donc pas réaliser de gains, il pourrait donc y avoir une certaine tendance à gaspiller l'argent perçu. Néanmoins, les auteurs insistent également sur l'exigence des donateurs qui veulent voir leur argent investi dans des productions de qualité, ce qui, à son tour, privilégie une certaine rigueur dans la gestion de l'établissement.

Par conséquent, si la corrélation entre mécénat et subvention semble confuse, il paraît intéressant de noter que l'augmentation du mécénat amène à organiser davantage d'événements et de projets sociaux spécifiques.

\*\*\*

Pour conclure, les théories nous montrent qu'une baisse de la subvention aurait les conséquences suivantes :

- une augmentation du nombre de représentations et une baisse du nombre d'œuvres produites
- une diminution des coûts et de la qualité des productions
- un accroissement des œuvres populaires, une réduction des créations et un appauvrissement de la diversité artistique
- une augmentation du prix des places
- un recours plus systématique aux stars
- éventuellement une dépendance accrue au mécénat

## 3.2 LES EFFETS D'UNE AUGMENTATION DE LA SUBVENTION

---

Quels sont alors les conséquences d'une augmentation de la subvention ? Nous venons de voir l'influence d'une baisse des aides sur l'organisation et l'activité d'un opéra. Une hausse des financements publics aura-t-elle des effets inverses à ceux d'une baisse?

### 3.2.1 Une augmentation de la qualité

Une subvention importante permettrait aux opéras de produire **des œuvres de meilleure qualité**. En effet, selon Xavier Dupuis (1983, pp. 1089-1115), le gestionnaire d'une institution culturelle a deux missions : le rayonnement international et la démocratisation. Toutes deux se traduisent par un taux de fréquentation élevé. Dans cet objectif, le gestionnaire recherche la "surqualité", dans le sens d'une adéquation maximale de l'offre avec les goûts des spectateurs et une minimisation du risque. La "surqualité" a plusieurs caractéristiques (Xavier Dupuis, 1990, pp. 44-45) :

- **L'augmentation du nombre de musiciens** dans l'orchestre pour permettre à l'ensemble de se séparer en deux entités et ainsi faire face à plus de représentations et de répétitions
- **L'augmentation du personnel technique** surtout pour des mises en scène de plus en plus extravagantes
- **L'augmentation du personnel administratif** corrélée aux deux premières caractéristiques
- La place de plus en plus importante du **star-system**
- **La hausse du nombre de répétitions**
- **La hausse du coût de la masse salariale**

Face à cette quête de "surqualité" et face à la concurrence d'autres institutions, l'établissement a besoin d'une augmentation régulière de ses subventions.

Les financements publics permettraient donc bien d'augmenter la qualité des opéras. Il convient de noter que la qualité au sens de Xavier Dupuis signifie principalement une croissance des effectifs. De plus, nous retrouvons à nouveau le recours au star-system mais cette fois-ci dans le cas d'une hausse de la subvention.

### 3.2.2 Une baisse ou une augmentation des prix ?

Qu'en est-il alors de l'effet d'une augmentation de la subvention sur les prix ? Selon Claude Le Pen (1982, pp.663-664), il y a deux types d'institutions à but non lucratif : celles qui mettent l'accent sur l'augmentation de la qualité et celles qui recherchent une hausse de la fréquentation.

Il démontre que la subvention au premier type d'établissement a pour effet d'améliorer la qualité des productions et d'accroître la demande du public. Ainsi, l'opéra peut **élever le prix des places**. Dans ce cas, l'augmentation de la subvention entraîne donc une hausse des prix d'entrée.

Dans le cas où l'organisme culturel cherche à accroître sa fréquentation, la subvention permet de baisser le prix des places et d'augmenter la qualité (sans chercher à la rendre maximale).

Claude Le Pen (1982, pp. 667-669) affirme que les opéras appartiennent à la première catégorie, ce qu'il démontre en prenant l'exemple de l'*Opéra National de Paris* et de la *Comédie Française*. En effet, la subvention de ces institutions n'a cessé de croître. Qu'en est-il de leurs prix ? A l'époque où Rolf Libermann était directeur de l'*Opéra de Paris*, de 1973 à 1980, il avait choisi de mettre l'accent sur la qualité. Pour mettre en œuvre cette politique, la subvention augmenta de 30% en francs courants en 1973 et de 32,5% en 1976. En parallèle, les prix ont connu une forte hausse puisque l'écart entre le prix moyen de 1963 à 1969 et celui de 1972 à 1979 est de 50% et de 40% si on supprime l'année 1972 (année de préparation de la saison de Libermann). Il faut néanmoins noter qu'à cette époque, l'*Opéra de Paris* se limitait encore à une seule salle avec une capacité d'environ 2000 places, ce qui pouvait également avoir pour effet une hausse des prix.

### 3.2.3 Une hausse des créations ?

Le même problème se pose pour la création. Est-elle réellement encouragée par l'aide publique ?

Xavier Dupuis (1983, p. 1103) répond par la négative, puisque les institutions publiques seraient toutes aussi inefficaces que le marché. En effet, il affirme qu'étant

subventionnés et ayant pour missions le prestige de la nation et la démocratisation culturelle, les opéras ont pour indicateur principal de réussite le taux de fréquentation. En cela, ils ne se distinguent en rien des opéras qui dépendent du marché privé : ils cherchent tous à avoir une salle comble et personne n'encourage réellement la création et l'innovation.

Walter Pommerehne et Bruno Frey confirment ces propos en donnant un tableau de Klaus Koch (1993, p. 45). On y constate que les œuvres les plus jouées en Allemagne de l'Ouest, Autriche et Suisse entre 1947 et 1982 sont celles de Mozart (*La Flûte enchantée*, *Les Noces de Figaro* et *L'enlèvement au sérail*), de Puccini (*Madame Butterfly*, *La Bohème* et *Tosca*), de Bizet (*Carmen*) et de Verdi (*La Traviata*, *Le Trouvère* et *Rigoletto*) laissant très peu de place aux contemporains.

**Il n'y aurait donc pour ainsi dire aucune différence entre la programmation d'un opéra fortement subventionné et celle d'un établissement qui reçoit peu d'aides.**

Walter Pommerehne et Bruno Frey se posent alors la question de l'intérêt de la subvention aux opéras. Ils se demandent s'il ne serait pas plus judicieux d'aider seulement les productions innovantes.

#### 3.2.4 Et plus de démocratisation ?

De même, de nombreux auteurs s'interrogent sur l'effet de la subvention sur la démocratisation. En 1978, Augustin Girard (1978, p. 15-18) lance le débat en affirmant que la démocratisation culturelle se fait davantage par les produits des industries culturelles que par les produits subventionnés, et que les aides de l'Etat ne s'adressent qu'à une élite. Il suggère donc une plus grande collaboration entre l'Etat, les médias et les industries culturelles. "Le progrès de la démocratisation et de la décentralisation est en train de se réaliser avec beaucoup plus d'ampleur par les produits industriels accessibles sur le marché qu'avec les produits subventionnés par la puissance publique" (1978, p. 15). Il part d'un constat sur les 15 dernières années : "1) multiplication par deux, cinq ou dix selon les pays, des dépenses publiques en faveur de l'action culturelle en vingt ans; 2) stagnation cependant de la fréquentation des institutions culturelles; 3) multiplication par vingt, cent ou mille des contacts entre les œuvres et le public grâce à

des produits culturels industriels." (1978, p. 15). Il pose donc la question du socle de la politique culturelle (vaut-il mieux subventionner un orchestre ou des moyens d'écoute de CD de grande qualité dans les écoles ?) et de l'inefficacité de l'augmentation de la subvention (en Suède la subvention a été multipliée par 5 en 10 ans alors que le nombre de visiteurs n'a augmenté que de 25%).

Dans un article du journal *Le Monde*, Augustin Girard (1982, p. 19-20) reprend ses propos en mettant en avant le paradoxe de la politique culturelle française. L'opéra est l'établissement qui perçoit le plus de subventions mais seuls 2% des Français ont assisté à un opéra au cours de l'année de parution de l'article. L'écart des chances d'accès entre un ouvrier et un cadre supérieur est de 1 à 10 pour l'opéra alors qu'il n'est que de 1 à 2 pour la lecture et de 1 à 1,2 pour la télévision. Par conséquent, l'opéra ne semble pas être capable de remplir son rôle dans la démocratisation de son genre. Il est vrai que l'aide publique a pour mission de permettre à des biens culturels ayant une demande insuffisante de survivre et que les produits les plus populaires n'en ont pas toujours besoin. Néanmoins, Augustin Girard insiste sur le fait qu'en 1982, le financement public bénéficie plus à la culture de l'élite qu'à celle du français moyen.

Est-ce qu'il y a eu beaucoup de changements depuis 1982 ? De nos jours, 23% des personnes âgées de 15 ans et plus ont assisté au moins une fois au cours de leur vie à un opéra ou une opérette et 4% au cours des douze derniers mois. Pour le théâtre, ces chiffres sont de respectivement 58% et 19% ([www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr](http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr)).

**L'opéra reste donc fréquenté par une minorité de français.**

Ces propos sont à nuancer par l'étude de David Throsby et Glenn Withers (1985, p. 13) réalisée en Australie en 1982. En effet, ils constatent que malgré l'idée généralement admise que l'art subventionné ne s'adresse qu'à une minorité, une grande partie de la population se sent concernée par ces infrastructures. Ainsi, 73% des australiens interrogés disent être intéressés par le théâtre, 65% par la musique classique, 44% par le ballet et 37% par l'opéra. Pourtant, seulement 10% des personnes ont assisté à un ballet et 12% à un opéra au cours des douze derniers mois. Ils invoquent des raisons familiales qui les empêchent d'aller assister à ce type d'activités, même s'ils le souhaiteraient. La faible fréquentation des opéras ne provient donc pas d'un manque d'intérêt de la population.

David Throsby et Glenn Withers ont ensuite cherché à voir comment les personnes interrogées percevaient les avantages généralement attribués à la culture (pp. 15-16). Il en ressort que 95% retirent effectivement une certaine fierté du développement de leurs artistes nationaux. De plus, la majorité (85%) est d'accord pour affirmer que les activités culturelles leur permettent de mieux comprendre et interpréter leur pays et leur culture et 89% insistent sur l'importance de la culture dans l'éducation à l'école. Enfin, 78% des personnes s'opposent à l'idée de stopper les subventions aux théâtres, opéras, ballets et galeries d'art publiques.

\*\*\*

Par conséquent, nous pouvons constater que l'effet d'une hausse de la subvention est beaucoup plus difficile à prévoir que l'effet d'une baisse. Si l'aide permet effectivement d'augmenter la qualité des productions, il est moins certain qu'elle entraîne une diminution des prix, une augmentation des créations et un renforcement de la démocratisation. Pourtant, certains modèles mettent en avant les principales différences entre les institutions faiblement et fortement subventionnées. Que nous apprennent-ils ?

### 3.3 DEUX MODELES D'OPERAS

---

#### 3.3.1 Théâtre privé versus théâtre subventionné

Walter Pommerehne et Bruno Frey (1993, p. 58-74) comparent les modèles économiques des théâtres privés et des théâtres subventionnés. Cette comparaison nous paraît tout à fait intéressante pour considérer le cas de l'opéra.

#### Le théâtre privé

Le théâtre privé peut survivre si :

- les coûts fixes sont faibles.
- ils ont un large public.
- la politique des prix suit le "principe de discrimination" (p.59), c'est-à-dire qu'une tranche supérieure paye le prix fort pour un certain confort et une catégorie inférieure dispose de places à moindre coût mais dans de moins bonnes conditions. Cette technique permet également de pratiquer des prix différents selon la pièce, les acteurs, la représentation (première ou pas), etc.
- ils ont d'autres recettes propres tirées des retransmissions télévisuelles, à la radio, etc.

La gestion du théâtre privé est différente de celle d'un théâtre subventionné puisqu'elle se fait sous la contrainte des recettes et des coûts. Trois aspects sont à prendre en compte :

- La quantité : **les pièces sont amorties le plus longtemps possible** en fonction de la demande du public.
- **La qualité est très importante** puisqu'elle permet de justifier des **prix élevés de places**.
- La fonction de production : Lorsqu'elle "donne la relation entre les facteurs de production et la qualité d'un spectacle", la fonction de production est difficilement explicable et reste encore très aléatoire. Mais lorsqu'elle met en lien les facteurs de production à la quantité produite, de nombreuses études montrent que le coût par représentation supplémentaire baisse jusqu'à un

certain seuil. Les gestionnaires peuvent jouer sur divers points : Ils peuvent **réduire la masse salariale** en choisissant des pièces avec peu de personnages, **diversifier leurs sources de revenus** ou encore **rendre l'achat d'une place plus simple** (par exemple sur internet).

### Le théâtre subventionné

Pour le théâtre subventionné, l'objectif principal est d'obtenir le maintien voire l'augmentation de la subvention. Lorsque l'établissement réalise des profits, il arrive que la subvention soit réduite. Le gestionnaire cherche donc à dépenser tout son budget dans des spectacles d'une **qualité bien supérieure** et dans **des salaires généreux**.

Selon Walter Pommerehne et Bruno Frey, les déductions fiscales vont également dissuader le gérant de réaliser des gains puisqu'il doit afficher un manque de capitaux pour attirer des dons. Il cherche souvent à **développer le caractère social du théâtre** avec, par exemple, des places à tarifs réduits. De plus, il doit inspirer confiance en ayant une forte réputation grâce à des **têtes d'affiches** connues et **même des donateurs**.

De manière plus générale, les théâtres subventionnés vont avoir **une programmation plus diversifiée** que les institutions privées puisqu'ils ont pour objectif principal leur réputation dans le milieu artistique. Comme leur contrainte budgétaire est quasiment nulle (ils cherchent plutôt à reproduire leur déficit), les établissements subventionnés ont également tendance à **monter davantage de créations** sans réellement prendre en compte le goût du public. Si, comme nous l'avons vu plus tôt, les productions les plus fréquentées sont bien les plus classiques, les opéras à subventions montrent plus de nouveautés que le privé.

Ainsi, de nouvelles ambiguïtés apparaissent. Walter Pommerehne et Bruno Frey sont bien d'accord pour affirmer qu'une institution faiblement subventionnée doit réduire ses coûts et avoir des places plus chères en première catégorie. Néanmoins, contrairement à ce que nous avons pu voir auparavant, ils ont également intérêt à produire des œuvres de très bonne qualité tout comme les établissements publics. De plus, les théâtres subventionnés vont proposer plus d'innovations que dans le secteur privé et vont avoir une masse salariale plus onéreuse.

### 3.3.2 Opéra entrepreneurial versus opéra spectaculaire selon Xavier Dupuis et Françoise Benhamou

Notre étude se complexifie encore davantage si on considère les modèles de Xavier Dupuis (1990, pp. 53-55). En effet, il différencie, parmi les institutions musicales, deux modes de gestion :

- La "gestion entrepreneuriale", dont "l'objectif est de gérer au plus juste les crédits publics en compressant les coûts et en cherchant à remplir son rôle face à la demande sociale". La démocratisation est en règle générale centrale à ce type d'organisation en montrant une programmation variée et en ayant des prix relativement faibles. Les maisons font souvent appel à une troupe permanente.
- La "gestion spectaculaire", où "il ne s'agit plus ici de comprimer les coûts puisque l'objectif est de produire des spectacles reconnus au plus haut niveau par les sphères de légitimation : des spectacles lourds et coûteux où s'afficheront des stars, des œuvres difficiles, peu appréciées du grand public mais célébrées par une minorité restreinte des aficionados et des professionnels". Les coûts de production sont donc élevés, le nombre de représentations diminue, le répertoire est restreint, les artistes sont internationaux et le public est constitué d'une certaine élite ; c'est le prestige qui est privilégié dans ce type d'établissement.

Les maisons à "gestion spectaculaire" attirent beaucoup plus de subventions car elles ont une meilleure communication et en font ainsi bénéficier les pouvoirs publics. Paradoxalement, la gestion rigoureuse est moins valorisée par l'Etat.

Françoise Benhamou (2008, pp. 39-40) reprend cette distinction en présentant deux manières d'organiser un opéra :

- L'"opéra de répertoire" qui se caractérise par une grande variété de productions, de coûts plus faibles et une troupe permanente. Elle donne pour exemples les opéras de Munich, Hambourg, Düsseldorf et Berlin.
- L'"opéra de festival" montre de son côté un nombre moins important de spectacles mais avec une qualité bien supérieure, de nombreuses représentations, des personnalités de renommée et des mises en scènes créatives. C'est le cas de la *Scala de Milan*, du *Royal Opera House* à Londres et l'*Opéra National de Paris* qui voient leurs coûts augmenter d'année en année.

\*\*\*

Il apparait donc, en définitive, que les effets de la subvention sur l'organisation et l'activité des opéras sont très complexes. Tous les auteurs sont d'accord pour affirmer que plus la subvention est faible, plus l'institution doit réduire ses coûts, notamment de la masse salariale. Néanmoins, l'impact sur les prix, la qualité, les créations, la démocratisation est beaucoup plus difficile à mesurer et les théories divergent sur ce point. Les prix des places augmentent-ils avec la subvention ? Les financements publics encouragent-ils la démocratisation et la création de nouvelles œuvres ? Les opéras subventionnés proposent-ils des productions de meilleure qualité ? Nous allons tenter de répondre à ces questions grâce à l'étude des cas des opéras de Paris, Londres et Berlin.

---

## CHAPITRE 2 : LE CAS DES OPERAS DE PARIS, LONDRES ET BERLIN

---

Nous allons donc à présent nous pencher sur le cas des opéras de Paris, Londres et Berlin. Grâce à une comparaison entre ces trois villes, nous chercherons à identifier les écarts de subventions et les différences entre les opéras, et à analyser leur éventuelle corrélation.

Dans un premier temps, nous allons présenter la méthodologie utilisée dans cette étude de cas, puis nous exposerons nos observations sur les liens entre les financements publics, l'organisation et l'activité des opéras. Enfin, dans une partie conclusive, nous expliquerons quels autres facteurs ont un impact sur les opéras.

## 1. METHODOLOGIE

---

Présenter le cadre méthodologique de cette étude et ses limites, nous paraît essentiel pour introduire le travail effectué. Dans un premier temps, nous allons exposer les approches utilisées, puis, dans un second temps, nous considérerons les nombreuses limites, qu'il nous faudra garder à l'esprit au moment de commencer l'étude de cas.

### 1.1 TROIS APPROCHES

---

Notre étude s'insère dans trois cadres de travail complémentaires : l'évaluation des politiques publiques, les comparaisons internationales et l'étude de cas.

#### 1.1.1 L'évaluation des politiques publiques

Le sujet de notre mémoire doit être considéré dans une problématique plus globale, celle de l'évaluation des politiques publiques. En effet, ce travail étudie l'effet de la politique culturelle sur l'opéra, en cherchant à observer l'impact de la subvention sur l'organisation et l'activité. Selon Pierre Moulinier (1994, p. 17) "Evaluer une politique publique, c'est reconnaître et mesurer ses effets propres.". Il s'agit d'analyser les objectifs, les moyens et les résultats d'une politique. Dans ce sens notre étude rentre bien dans le champ de l'évaluation des politiques publiques, puisque nous cherchons à en apprécier les effets. Néanmoins, toujours selon Pierre Moulinier, il ne s'agit pas seulement de constater des faits et de les mettre en relation avec la politique réalisée. En effet, pour pouvoir établir un réel lien de causalité, il faut comparer la situation de la nouvelle politique avec la même situation mais sans cette politique. La difficulté de l'évaluation réside donc dans la recherche de ce qui se serait passé si la politique n'avait pas été mise en place. Ceci nous paraît difficile dans le cadre de cette étude puisque nous manquons de moyens pour étudier un opéra totalement privé. Si, au niveau théorique, nous pouvons effectivement réfléchir sur l'idée d'un opéra totalement privé, pour le cas pratique, nous chercherons plutôt à comparer des situations avec différents degrés de subventions.

### 1.1.2 Les comparaisons internationales

Ainsi, c'est par une comparaison internationale que nous pouvons observer l'effet sur l'opéra de différents niveaux de subventions. Pour cela, nous nous baserons sur la méthodologie de J. Mark Davidson Schuster (1988, pp. 240-243), qu'il a présentée lors de la 4<sup>ème</sup> conférence internationale sur l'Economie de la Culture. Il définit quatre types d'études de politiques culturelles au niveau international :

- les études politiques qui cherchent à se comparer à d'autres pays pour effectuer un choix politique
- les études "campagnes de pêche" qui cherchent "à voir ce qui se fait ailleurs"
- les études "quête de modèles" qui cherchent à trouver une idée dans les politiques étrangères
- et enfin, les études "explicatives" qui cherchent à "explorer les relations entre plusieurs variables"

C'est cette dernière approche que nous allons utiliser dans notre étude de cas. Il s'agit de s'interroger sur le lien entre deux paramètres et d'observer leurs différences dans divers pays. "Quel est l'effet de X sur Y?" (p. 243).

Dans notre cas, nous allons chercher à voir l'effet du montant de la subvention d'un opéra sur son activité et, pour cela, nous avons choisi 3 pays qui présentent des structures de financement et des montants de subventions très hétérogènes :

- à Paris, la part du financement public de l'*Opéra National de Paris* et l'*Opéra Comique* représente environ 60% du budget
- à Berlin, la subvention couvre 80% du budget du *Staatsoper*, du *Deutsche Oper* et du *Komische Oper*
- et à Londres, le *Royal Opera House* perçoit 30% de ressources publiques contre 54% pour le *English National Opera*

La comparaison de ces trois villes devrait donc nous donner la possibilité de rapprocher des opéras avec une proportion de subventions significativement différente.

Parmi ce choix, la ville de Paris nous permettra également d'étudier le cas de deux opéras présentant une structure de financement similaire mais avec des budgets en

valeur absolue très différents : si l'*Opéra National de Paris* reçoit la subvention la plus élevée de notre étude de cas avec 104,6 millions d'euros en 2009, l'*Opéra Comique* perçoit le montant le plus faible avec 10,2 millions d'euros.

### 1.1.3 La généralisation de cas particuliers

On peut néanmoins se demander quels enseignements et quelles conclusions on est en droit de tirer d'un cas particulier. L'étude de cas est souvent critiquée pour ne pas représenter l'ensemble de la réalité. Néanmoins, Anne Gombault (2005, p. 32) rappelle que "déli de l'abstraction, la méthode de cas est à l'opposé une puissante stratégie d'accès au réel", puisqu'il s'agit d'aller à sa rencontre en se rendant directement sur le terrain. Elle cite Yin qui en 1990 dans son ouvrage *Case study research : design and methods* donne la définition suivante de l'étude de cas : "l'étude de cas est une enquête empirique qui "examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées"." (pp. 32, 33) Selon Anne Gombault, l'important est donc l'intégration du contexte dans l'étude d'une organisation grâce à des entretiens et des observations sur place. Il nous semble que la méthode de l'étude de cas est tout à fait adaptée à notre sujet de mémoire puisque les opéras étudiés sont des institutions qui se développent dans des environnements spécifiques avec de nombreux facteurs exogènes. Nous avons ainsi tenté de rencontrer un maximum de personnes travaillant à ou avec les opéras étudiés ; nous avons assisté à des représentations dans toutes les maisons et effectué un stage au *Staatsoper* de Berlin. Bien sûr, nous aurions aimé pouvoir approfondir encore davantage cette étude de terrain, mais les moyens manquants, cela n'a pas été possible. Nous présenterons donc des données qualitatives qui nous permettront d'expliquer le contexte dans lequel se développent nos maisons d'opéras, tout en donnant un certain nombre de renseignements quantitatifs pour faciliter les comparaisons entre celles-ci.

Tout comme Anne Gombault le préconise (2005, p. 35), nous avons réalisé une revue des théories qui existent sur le sujet afin d'orienter notre recherche et d'émettre quelques hypothèses préalables. Enfin, elle (2005, p. 36) évoque à nouveau Yin pour insister sur le fait que "l'étude de cas unique, comme les études de cas multiples, est généralisable à

des propositions théoriques et non à des populations et à des univers autres que ceux du cas.". Il ne s'agit donc pas de prétendre dévoiler des relations de causalité applicables à tous les opéras du monde mais plutôt d'émettre des hypothèses sur les phénomènes observables dans notre étude de cas.

## 1.2 LES LIMITES DE NOTRE ETUDE

---

La méthode de la comparaison internationale pose de nombreuses difficultés, que nous avons tentées tant bien que mal de surmonter.

### 1.2.1 Des données incomplètes

Nous avons rencontré de grandes difficultés à récupérer des informations sur les différents opéras. Trois opéras ont même explicitement refusé de répondre à nos demandes d'informations : le *English National Opera*, le *Deutsche Oper* et le *Komische Oper* de Berlin. Par chance, les opéras londoniens sont dans l'obligation de publier une quantité importante de données sur internet puisqu'ils bénéficient du statut de "charity"<sup>1</sup>. C'est donc par ce biais que nous avons pu nous informer sur le *English National Opera* et le *Royal Opera House*. A Berlin, c'est la fondation *Stiftung Oper in Berlin*, qui a répondu à quelques unes de nos questions, puisqu'elle a la tutelle des trois établissements et du ballet berlinois.

Mais en règle générale, la disponibilité limitée de nos interlocuteurs liée à leur charge de travail nous a obligés à reconsidérer les données recherchées et à les réduire fortement. Nous avons donc tenté de nous restreindre à quelques éléments parlants et de laisser de côté les détails certes intéressants mais moins essentiels (les dépenses marketing, les coûts des activités commerciales, les coûts de l'orchestre, des chœurs, de la troupe, des ateliers, etc.)

Une autre difficulté a été de comparer la programmation des opéras. En effet, la plupart des données récoltées concerne la saison 2008-2009, puisque ce sont celles qui ont été publiées le plus récemment. Néanmoins, face à la difficulté de trouver la programmation de la saison 2008-2009 de tous les opéras, nous avons dû mener cette étude pour 2010-2011. Ceci n'est pas sans poser certains problèmes. Par exemple, à Paris, le budget 2008-2009 est celui du directeur artistique Gérard Mortier et la programmation 2010-2011 est celle de Nicolas Joël. Les deux directeurs ont la réputation d'être très différents et

---

<sup>1</sup> Organisation caritative

d'avoir une gestion distincte de leurs dépenses et de leur programmation. Pourtant, étudier la saison 2010-2011 a été la seule solution pour inclure une comparaison de la programmation dans notre étude.

### 1.2.2 Des données difficilement comparables

Non seulement nous avons rencontré des difficultés pour collecter des données, mais celles-ci se sont en plus avérées compliquées à comparer. En effet, il n'est pas aisé de récupérer des données qui représentent exactement la même chose d'un pays à l'autre. Ainsi, Harold Horowitz (1988, p. 269) débute la table ronde de la 4<sup>ème</sup> conférence internationale sur l'Economie de la Culture sur les "Problèmes posés par les comparaisons internationales en matière de financement public" en évoquant les difficultés liées à la nomenclature comptable des différents pays et les divergences de financement.

De même, la difficulté réside souvent dans des définitions distinctes d'un pays à un autre. J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 244) remarque que la conception-même de la notion de culture diffère selon les pays. Elle est plus ou moins restrictive, ce qui entraîne des biais sur les montants affichés des politiques culturelles.

J. Mark Davidson Schuster (1988, pp. 246-249) propose trois méthodes pour surmonter ces difficultés :

- la méthode "extensive" consiste à appliquer une même grille à tous les pays. C'est une analyse très fine puisque chaque pays doit pouvoir fournir ses données sans que les différences de définition de concepts ne les biaisent.
- la méthode du "champ flottant" garde pour chaque pays ses propres termes. Ainsi, en passant de la description d'un pays à un autre, on change la définition des notions utilisées pour s'adapter à l'environnement étudié.
- enfin, la méthode "sélective" se concentre sur quelques points comparables entre les politiques culturelles. C'est celle que nous avons choisie pour ce mémoire. Comme l'affirme J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 248) : "on ne cherchera pas à être exhaustif; le but est d'isoler, pour les mettre en lumière, certaines des composantes de la politique étudiée."

Comment avons-nous alors procédé ? Voici les plus gros problèmes auxquels nous avons été confrontés et les arbitrages que nous avons effectués :

**Le coût moyen d'une place d'opéra** peut correspondre au prix moyen proposé ou au prix moyen effectivement réalisé. Ainsi, à Berlin, le prix moyen inclut les places données à la presse et les réductions pour les scolaires. A l'inverse, le Rapport Annuel d'Activité de l'*Opéra Comique* (pp. 21-24) présente un prix moyen par tarif calculé en fonction des places disponibles dans chaque catégorie et du taux de fréquentation tout en considérant que 10% des places vendues sont des tarifs réduits. En cherchant à faire le même calcul pour l'*Opéra de Paris*, Marie-Pierre Faurite (appel téléphonique du 20 avril 2011), responsable marketing de l'*Opéra National de Paris*, nous a expliqué que ce calcul n'était pas possible puisque le nombre de places par catégories changeait d'une production à une autre ! Nous avons donc décidé de nous cantonner à la comparaison des prix proposés par catégorie même si ceux-ci ne nous permettent pas d'apprécier la quantité des places concernées. Ainsi, un opéra pourrait avoir une faible proportion de prix très élevés et une forte proportion de prix bas, tandis qu'un autre aurait un prix maximal moins élevé mais qui concernerait un nombre plus important de places. Seul le prix moyen pourrait nous aider à comparer effectivement les deux politiques tarifaires.

**Le découpage du budget** est souvent différent d'un opéra à un autre, notamment pour les dépenses. Ainsi, le découpage des dépenses de l'*Opéra National de Paris* dans le document du ministère de la culture (Chantal Lacroix, 2010, p. 61) est le suivant :

- Masse salariale (hors cachets d'artistes)
- Spectacles
- Autres dépenses

Au *Royal Opera House* nous avons la répartition suivante (Trustees' report and consolidated financial statements 2009, p.12) :

- Cost of productions, sales and operations / coûts de productions, ventes et de fonctionnement
- Cost of generating voluntary income / Coût de la levée de fonds type legs ou mécénat
- Cost of commercial activities / Coût des activités commerciales

- Governance costs / Coût de gouvernance

Comment alors comparer les deux budgets ? Ne pouvant comparer les données récoltées, nous avons décidé de ne pas analyser les dépenses des différents opéras dans notre étude.

Une autre difficulté à été de constater que **les budgets ne font pas référence à la même période** : si on a bien les chiffres pour l'année 2009 des opéras de Berlin et de Paris, le *Royal Opera House* présente ses comptes de septembre 2008 à août 2009 et le *English National Opera* d'avril 2008 à mars 2009 ! Nous avons décidé de comparer les budgets malgré tout puisqu'ils couvrent tous une période d'un an et que les budgets n'ont pas varié de manière significative au cours des saisons 2007/2008, 2008/2009 et 2009/2010.

**Le taux de fréquentation** peut différer selon les paramètres pris en compte. Certains comptabilisent les places à visibilité réduite et les salles secondaires des opéras, d'autres non. Ainsi, pour l'*Opéra de Paris*, les *Chiffres clés de l'année 2010* du Ministère de la Culture (Chantal Lacroix, 2010, p. 60) donnent un "taux d'occupation des deux principales salles" de 83 % au Palais Garnier et de 91 % à l'Opéra Bastille pour la saison 2008/2009. Pour la même saison, le *Rapport Annuel de Performance 2009* du programme 131 "Création" (p.70) affiche un "taux de fréquentation physique des 345 représentations d'opéras et de ballets présentées au *Palais Garnier* et à l'*Opéra Bastille*" de 88%. Le site internet, lui, donne "un taux de fréquentation physique tous spectacles confondus (hors places sans visibilité du *Palais Garnier*)" de 94% pour la saison 2009-2010. Face au manque de détail sur le mode de calcul des différents taux de fréquentation que nous avons pu collecter, nous ne pouvons que constater que leur comparaison dans cette étude risque d'être biaisée.

De même, il arrive parfois de trouver **des chiffres différents selon les sources**. Ainsi, pour l'*Opéra National de Paris*, le site internet affiche des recettes de mécénat d'un montant de 6,4 millions d'euros pour l'année 2009 alors que le *Rapport Annuel de Performance 2009* du programme 131 "Création" (p.70) donne 8,4 millions d'euros. D'après Olivier Aldeano, administrateur du ballet de l'*Opéra de Paris* (entretien du 2

février 2011), il est plus judicieux dans ce contexte de se fier aux chiffres du site internet.

Au moment de comparer **les coûts de production**, nous avons à nouveau rencontré un problème de définition. Qu'est-ce que le coût de production d'une œuvre ? Quelles dépenses sont considérées comme directement dépendantes de la production ? Par exemple, les techniciens sont-ils comptabilisés dans les coûts de production ? Notre première réaction a été de n'observer que les coûts des décors. En effet, d'un pays à l'autre, la définition des décors reste similaire et même si ce chiffre est très loin du coût total d'une production, il nous aurait permis d'observer les différences entre les pays. Ce faisant, nous avons toutefois dû faire face à un nouveau problème de comptabilité : le coût des décors inclut-il le coût des ateliers et leurs employés ? Nous n'avons donc pas pu exploiter le coût des décors. Nous avons alors décidé de créer un autre indicateur un peu plus simpliste : diviser le budget total de l'opéra (dont la visée première est de produire des opéras et des ballets) par le nombre de productions. Sabine Turner (entretien du 18 avril 2011) a critiqué cette démarche lorsque nous la lui avons exposée, puisque les maisons doivent faire face à des coûts indépendants des productions, qui peuvent être très différents d'un opéra à l'autre. Ainsi, par exemple, l'entretien des bâtiments peut demander un investissement important et biaiser notre indicateur. Nous avons pourtant décidé de garder cet instrument pour avoir un ordre de grandeur du coût de production. Nous tacherons de le manipuler avec précaution et savons qu'il ne correspond en aucun cas au coût réel de chaque production. De plus, nous compléterons cette analyse par un tableau fourni par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 40), qui donne le coût par représentation des différents opéras.

Enfin, comparer les **programmes éducatifs et de démocratisation** des opéras nous a paru être la tâche la plus difficile. Ce sont des domaines très subjectifs dont les caractéristiques sont difficilement mesurables par quelques indicateurs, d'autant plus que tous les opéras mettent l'accent sur ces aspects. Tous considèrent que la démocratisation et l'éducation sont primordiales. Ils leur consacrent des budgets différents mais ceci ne signifie pas qu'ils sont moins actifs et qu'ils touchent un public moins important. Malgré tout, nous souhaitons, au début, comparer les budgets éducatifs puisqu'il nous paraissait intéressant d'étudier le poids des dépenses

"pédagogiques". Néanmoins, cela n'a pas été possible, puisque les budgets éducatifs sont calculés sur des bases différentes selon les opéras. Par exemple, pour certains, les réductions aux scolaires sont considérées comme une dépense éducative, pour d'autres ce n'est pas le cas. Notre partie sur l'éducation restera donc très ouverte, puisque nous ne disposons pas de données qui nous permettent de comparer ces activités de manière objective.

Les comparaisons, que nous avons effectuées se heurtent donc à de nombreuses difficultés. Pour autant, malgré ces limites, notre étude garde une certaine validité puisque nous cherchons à les surmonter en réalisant des arrangements. J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 237) explique d'ailleurs que ce genre de "compromis" est le propre des comparaisons internationales : "Chemin faisant, j'ai été contraint à de nombreux compromis méthodologiques, des compromis qui se situent en dehors du canon d'une bonne recherche mais qui, au total, je l'espère, ont amélioré finalement la *comparabilité* et peut-être l'*utilité* de la recherche." Dans ce sens, nous pensons toujours pouvoir observer des phénomènes, malgré les problèmes de comparabilités que nous venons d'évoquer.

### 1.2.3 Des environnements difficilement comparables

Au-delà de problèmes de terminologie, Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2006, pp. 123-124), dans leur ouvrage *L'Opéra de Paris, Gouverner une grande institution culturelle*, évoquent d'autres facteurs qui compliquent les comparaisons internationales. Ainsi, ils affirment que "le principe même de comparaisons entre l'*Opéra de Paris* et les autres plus grandes maisons d'opéras du monde est souvent récusé pour des raisons tenant à des différences soit de législations sociales et fiscales, soit de politique de production artistique, ou encore d'environnement et de traditions culturelles."

Et en effet, l'histoire, l'environnement, les traditions vont apporter une conception et un regard différents sur l'activité et sur le rôle d'un opéra. Ainsi, Sabine Turner (entretien du 18 avril 2011), explique qu'en Allemagne, la programmation "en répertoire" est considérée comme un gage de qualité. L'alternance rapide d'un nombre important de spectacles est appréciée pour la diversité qu'elle offre à son public et accroît la qualité de

l'orchestre puisque celui-ci à l'habitude de jouer les morceaux du répertoire. Avoir une programmation "en suite", comme à Londres et à Paris, c'est-à-dire montrer une seule production pendant un certain temps, est perçu comme de moins bonne qualité puisqu'on se contente d'un système moins onéreux dont la logistique est beaucoup plus simple. Lorsqu'un opéra allemand doit faire face à des difficultés budgétaires, cela se traduit par le passage d'une programmation en "répertoire" à une programmation "en suite". Au contraire, à Paris, avoir une grosse production sur une plus longue période permet de monter un spectacle d'envergure avec des chanteurs connus et des décors faramineux. A Paris, la programmation en répertoire est moins séduisante puisqu'il s'agit de faire preuve de facilité en rejouant sans cesse les mêmes productions qui ont des décors et des chanteurs moins prestigieux. La perception de la qualité d'une production n'est donc pas la même en Allemagne qu'en Angleterre ou en France. Ce qui sera perçu comme un gage de qualité chez les uns sera déprécié chez les autres et inversement.

#### 1.2.4 Une analyse parfois réductrice

De plus, notre étude peut avoir tendance à être influencée par le choix des pays que nous avons effectué et par la tentation de simplifier les phénomènes pour mieux les comparer.

##### 1.2.4.1 Dans le choix des pays étudiés

J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 243), qui décrit la méthodologie des comparaisons internationales, donne également les limites de ce modèle. Souvent, le choix des pays est fait pour de mauvaises raisons : connaissance de la langue, du pays, du secteur et facilité pour récupérer des données. Ces choix peuvent avoir des conséquences regrettables sur l'étude, puisque les écarts entre les pays que nous connaissons sont souvent moins significatifs qu'entre des pays dont nous sommes moins proches. Ainsi, au lieu de choisir trois capitales européennes, nous aurions pu nous tourner vers des villes d'Amérique, d'Asie ou d'Afrique. Les différences entre les opéras auraient été plus importantes et il aurait été plus simple d'identifier des liens de corrélation entre les variables.

Néanmoins, dans le cadre de ce mémoire, il nous a paru techniquement difficile de comparer des opéras de différents continents, même si cela aurait été sans aucun doute très révélateur.

#### 1.2.4.2 Face au dilemme entre comparaison et explication

J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 259) identifie une deuxième difficulté dans les comparaisons internationales : le choix entre la comparaison et l'explication. En effet, le chercheur qui mène l'étude a souvent tendance à simplifier ses données pour mieux pouvoir les comparer, et ceci au détriment d'une explication détaillée. C'est en effet le risque auquel nous nous exposons notamment en choisissant d'utiliser certains indicateurs. Des notions aussi subjectives que la qualité, la démocratisation ou le prestige ne peuvent être comparées sans être simplifiées. Ainsi, nous avons dû faire des choix. Nous combinons en effet deux méthodologies : d'un côté l'étude de cas qui requiert de nombreuses données qualitatives et de l'autre côté, la comparaison internationale qui nécessite des éléments quantitatifs. Nous devons sans cesse jongler entre explication et comparaison et tenter de trouver un équilibre qui nous permette de représenter une certaine réalité sans trop la simplifier.

\*\*\*

Nous devons donc faire face à de nombreuses difficultés lors de cette étude de cas afin de remplir la mission que nous nous sommes donnée : dégager des hypothèses qui, nous l'espérons, seront valables. De part notre connaissance partielle des opéras étudiés et le sentiment de n'avoir réussi à collecter qu'une quantité insuffisante de données, il nous paraît important de rappeler que ce mémoire n'a aucunement pour vocation de réaliser un état des lieux détaillé et scientifique des différences entre les opéras. Nous tentons plutôt de nous prêter à un exercice d'analyse, qui permette d'émettre des propositions sur les relations de cause à effet entre la subvention et l'activité des opéras. La tâche s'avère difficile car, comme le rappelle Pierre Moulinier (1994, p. 40), "en matière culturelle, plus qu'en d'autres, les relations de causalité parfaite n'existent pas".

## 2. L'ETUDE DE CAS

---

### 2.1 PRESENTATION DES OPERAS

---

Nous allons donc nous pencher sur le cas des opéras de trois capitales européennes : Paris, Londres et Berlin. Face à nous, sept opéras de taille et d'importance hétérogènes.

**Tableau 1 : Capacité et nombre de spectateurs<sup>2</sup>**

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin
	2008-2009	2009	2008-2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009
Taille de la salle	Garnier 1979 Bastille 2703	1 255	2 268	2 358	1 396	1 865	1 270	-	4 531
Spectateurs	783 843	56 601	700 194	223 000	244 861	229 031	183 316	120 365	777 573

Tout d'abord, des salles majeures, qui viennent immédiatement à l'esprit d'amateurs d'opéras : l'*Opéra National de Paris* et le *Royal Opera House*. De renommée internationale, les deux maisons accueillent plus de 700 000 spectateurs par an. Il faut noter que le *Royal Opera House* y parvient avec seulement une salle tandis que l'*Opéra National de Paris* dispose de deux établissements, pouvant tous deux accueillir un nombre important de spectateurs.

Les deux capitales possèdent également des institutions lyriques "secondaires". A Paris, l'*Opéra Comique* accueille un nombre limité de spectateurs, soit 56 000 en 2009, avec une jauge relativement petite par rapport à celle des grands opéras. A Londres, le *English National Opera* parvient à attirer plus de 220 000 spectateurs et dispose d'une salle de plus de 2 000 places.

Enfin, à Berlin, trois opéras se côtoient : le *Staatsoper*, le *Deutsche Oper* et le *Komische Oper*. C'est la fondation *Stiftung Oper in Berlin* qui assure la tutelle des trois établissements et du ballet. Le ballet, le *Staatsballett*, ne dépend d'aucune maison en

---

<sup>2</sup> Les chiffres comprennent les spectateurs aux opéras, ballets, concerts et autres activités (Studio, Ecole de danse, Atelier lyrique, etc.). Pour les sources des données chiffrées, se référer à l'annexe 1.

particulier et se produit dans les trois salles. Historiquement, le *Staatsoper* était l'établissement de l'Allemagne de l'Est, le *Deutsche Oper* celui de l'Ouest. Les deux opéras restent très prestigieux à Berlin, le premier occupant un bâtiment ancien avec une jauge restreinte dans le centre de la capitale, tandis que le second est légèrement excentré et bénéficie d'une salle plus moderne et de capacité plus importante. Le *Komische Oper*, quant à lui, est considéré comme un opéra "à part", à l'image de l'*Opéra Comique* de Paris ou le *English National Opera* de Londres. Le nombre de spectateurs accueilli par les trois opéras est d'environ 200 000 par établissement sans compter les représentations du ballet. Si on les rassemble sous la *Stiftung Oper in Berlin*, le nombre de spectateurs est équivalent à ceux des grandes maisons : plus de 700 000 personnes.

## 2.2 LES MODELES DE FINANCEMENT

Les sept opéras choisis pour cette étude de cas se distinguent par leurs modèles de financement. Les écarts entre les subventions perçues nous permettront d'émettre des hypothèses sur la corrélation avec l'organisation et l'activité des opéras.

**Tableau 2 : Modèles de financements**

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
BUDGET ANNUEL	2009		2009		2008-2009		2008-2009	
Revenus	179 400 000 €	100%	16 351 000 €	100%	120 896 214 €	100%	40 171 636 €	100%
Subvention	104 600 000 €	58%	10 284 000 €	63%	36 912 960 €	31%	21 627 084 €	54%
Ressources propres	74 800 000 €	42%	6 067 000 €	37%	83 983 254 €	69%	18 544 552 €	46%

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
Revenus	58 309 800 €	100%	47 328 800 €	100%	35 636 200 €	100%	11 280 400 €	100%	152 555 200 €	100%
Subvention	43 624 300 €	75%	38 455 100 €	81%	30 204 700 €	85%	7 155 000 €	63%	119 439 100 €	78%
Ressources propres	14 685 500 €	25%	8 873 700 €	19%	5 431 500 €	15%	4 125 400 €	37%	33 116 100 €	22%

En valeur absolue, nous constatons que c'est l'*Opéra National de Paris* qui a le budget le plus élevé (180 M d'€) et la subvention la plus importante (104 M d'€). Le *Royal Opera House* a également un budget considérable (120 M d'€) mais une subvention bien moindre (36 M d'€). Ce montant est similaire à l'aide perçue par chacun des opéras de Berlin (entre 30 M d'€ et 43 M d'€), dont les budgets sont bien inférieurs (entre 35 M d'€ et 58 M d'€). Pourtant, si on les rassemble dans la *Stiftung Oper in Berlin*, la subvention aux trois maisons berlinoises est supérieure à celle de l'*Opéra National de*

*Paris* (119 M d'€ contre 104 M d'€). Enfin, le *English National Opera* perçoit une subvention de 20 M d'€ pour un budget de 40 M d'€ et l'*Opéra Comique* reçoit 10 M d'€ d'aide sur un total de 16 M d'€.

En valeur relative, ce sont les opéras berlinois qui financent la majeure partie de leur budget par des subventions (en moyenne 78 % du budget). A Paris, la part de la subvention est d'environ 60 % (58 % à l'*Opéra National de Paris* et 63 % à l'*Opéra Comique*). Le *English National Opera* est à un niveau intermédiaire avec 54 % de subvention, tandis que le *Royal Opera House* reçoit la plus faible proportion de financements publics avec 31 %.

## 2.3 L'EFFET DU MODELE DE FINANCEMENT...

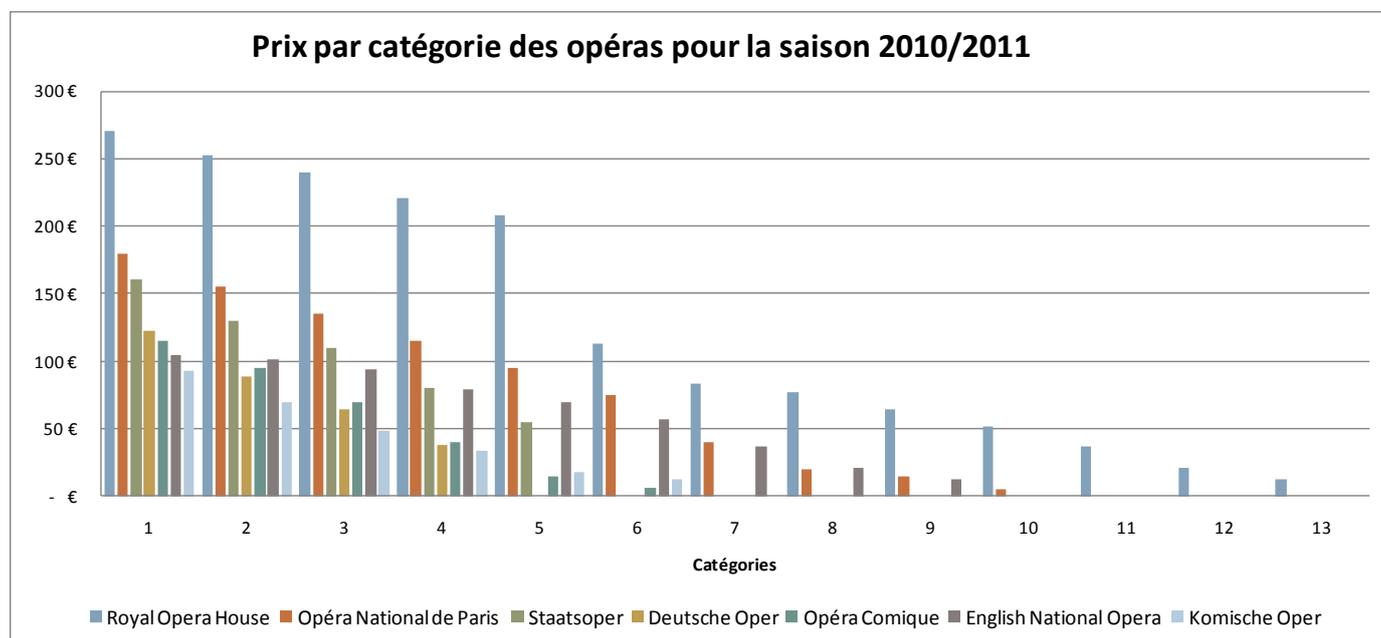
---

### 2.3.1 ... sur la billetterie

Si on en croit les théories étudiées dans la première partie, le montant de la subvention devrait avoir un impact sur les recettes de billetterie. En effet, une baisse des aides publiques doit être compensée par une hausse des ressources provenant de l'activité de production de spectacles. Ainsi, plus la subvention est faible, plus le prix devrait être élevé, plus les productions devraient être populaires et plus le taux de fréquentation devrait être important.

### 2.3.1.1 L'effet sur les prix

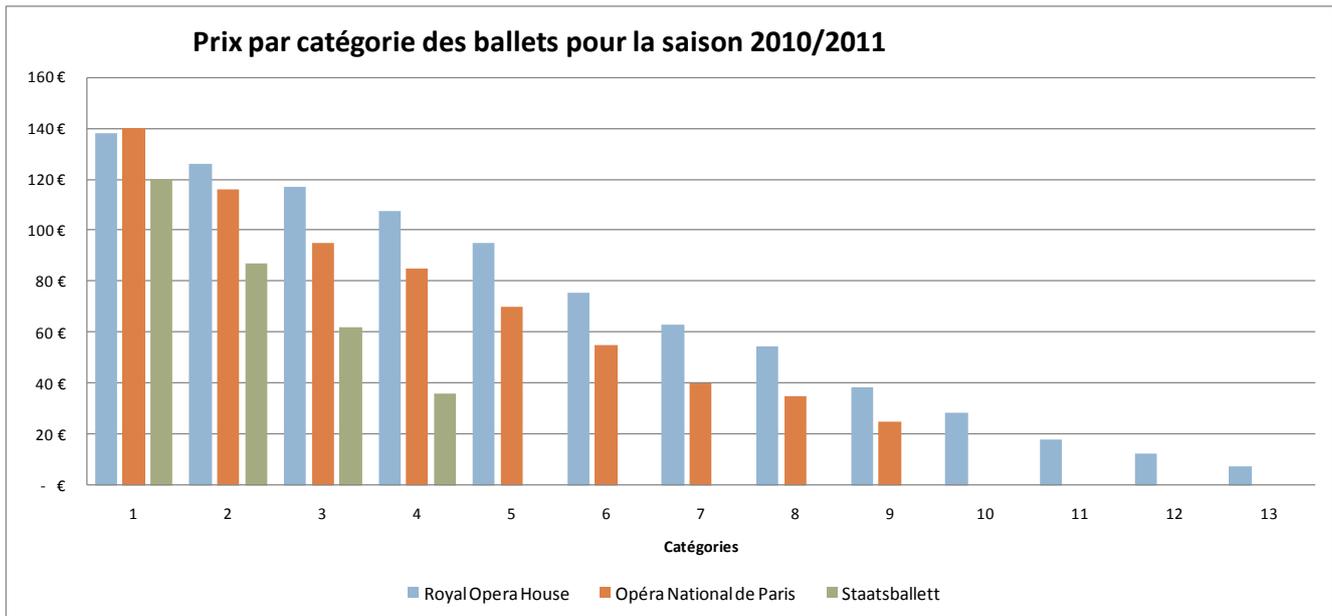
Figure 1 : Prix par catégorie des opéras<sup>3</sup>



Ce graphique présente le prix des billets d'opéras par catégorie pour la saison 2010/2011. Il ne prend pas en compte le nombre de places par catégorie. Comme les tarifs peuvent varier selon la production, nous avons choisi de présenter les prix des productions les plus chères. Ainsi, on constate que le *Royal Opera House*, institution recevant la plus faible part de subvention, est celle qui a les prix les plus élevés : en première catégorie ils peuvent monter jusqu'à 271€ ! C'est également l'opéra qui a le plus de catégories puisqu'il en compte 13, ce qui lui permet d'étaler les prix sur un segment plus large et de proposer des places adaptées au portefeuille de chaque spectateur. Viennent ensuite l'*Opéra de Paris* avec des prix allant jusqu'à 180€ (10 catégories), le *Staatsoper* avec 160€ et le *Deutsche Oper* avec 122€ pour les catégories les plus prestigieuses. Les opéras "secondaires" ont des prix plus faibles : jusqu'à 115€ pour l'*Opéra Comique*, 105€ pour le *English National Opera* et 93€ pour le *Komische Oper*.

<sup>3</sup> Pour le détail des prix, se référer à l'annexe 2.

Figure 2 : Prix par catégorie des ballets



En ce qui concerne les ballets, la différence de prix est moins prononcée. Le *Royal Opera House* reste globalement le plus cher, suivi de l'*Opéra National de Paris* et le *Staatsballett* qui propose les prix les moins onéreux.

On peut donc constater que pour compenser sa faible subvention, un opéra peut augmenter ses prix dans la mesure que lui permet sa renommée. Ainsi, le *Royal Opera House* est libre d'élever ses prix sans problèmes ; il parviendra toujours à remplir sa jauge, ce qui n'est pas le cas du *English National Opera*. Ne pouvant pas augmenter ses prix à sa guise, le *English National Opera* reçoit une subvention plus importante. Néanmoins, malgré une aide publique très significative, l'*Opéra National de Paris* propose également des prix très élevés. La théorie de Claude le Pen semble être confirmée dans ce cas : la subvention engendre une augmentation de la qualité et du prestige, ce qui accroît encore davantage les prix. Au contraire, dans les établissements plus petits et moins prestigieux, il est plus difficile d'attirer des spectateurs ; il faut donc proposer des prix plus bas.

A Berlin, le cas est encore différent. Si le *Staatsoper* et le *Deutsche Oper* sont bien des établissements prestigieux, ils le sont moins que le *Royal Opera House* et l'*Opéra National de Paris*. De plus, l'offre de spectacles lyriques étant très abondante dans cette ville, il n'est pas toujours aisé de remplir sa salle (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011).

Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 34) confirment ces propos avec leur "indicateur de densité de l'offre lyrique" qui rapproche le nombre de places proposées pour une saison aux habitants locaux ou régionaux. Ils affirment qu'à Berlin, "la densité est de trois habitants par place proposée", chiffre est considérable quand on le compare à celui de Tokyo, où il dépasse les 100 habitants par place proposée. De plus, Sabine Turner (entretien du 18 avril 2011) rappelle que l'Allemagne est un pays décentralisé, où chaque ville de taille moyenne a un opéra. Ainsi, les opéras de Berlin n'attirent pas un public de province aussi important que le *Royal Opera House* et l'*Opéra National de Paris*. C'est ce qui explique que les prix soient inférieurs à Berlin.

Par conséquent, si la faible subvention semble bien être corrélée aux prix drastiques du *Royal Opera House*, ce sont avant tout la réputation et la faible concurrence qui leur permettent de fixer des prix aussi élevés. Moins un opéra est prestigieux et plus la concurrence d'autres opéras sera forte, moins les places seront chères.

#### 2.3.1.2 L'effet sur la popularité des œuvres programmées

Les théories de l'économie de la culture démontrent que moins un opéra est subventionné, plus il doit montrer d'œuvres populaires qui attirent le public. Pour mesurer la véracité de cette affirmation, nous avons créé l'indicateur des "grands classiques". Le site internet [www.culturebase.com](http://www.culturebase.com) donne les 20 compositeurs les plus joués mondialement sur les 5 dernières saisons : Bizet, Puccini, Mozart, Verdi, Wagner, Rossini, Donizetti, Richard Strauss, Janacek, Händel, Tchaïkovski, Gounod, Offenbach, Britten, Lehár, Humperdinck, Bellini, Massenet, Johann Strauss et Leoncavallo. Ce sont donc les 20 compositeurs les plus populaires et en les programmant, l'opéra s'assure une forte demande de la part du public. Bien sûr, les goûts en matière d'opéras diffèrent selon les pays et une œuvre à succès en Allemagne peut ne pas marcher en France. C'est pourquoi nous avons choisi un segment suffisamment large de compositeurs pour pouvoir couvrir les préférences de chacun des trois pays étudiés.

De même, plus la dépendance financière d'un opéra envers ses recettes de billetterie est forte, moins il devrait montrer de créations qui sont beaucoup plus risquées. Par créations, nous entendons de nouvelles œuvres qui ont été composées pour l'occasion et qui sont produites pour la première fois mondialement. Elles sont donc totalement inconnues du public.

**Tableau 3 : Popularité des œuvres programmées<sup>4</sup>**

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>								
Productions	19	100%	7	100%	20	100%	14	100%
Créations	1	5%	-	-	1	5%	1	7%
Grands classiques*	15	79%	2	29%	15	75%	9	64%
Représentations	173	100%	39	100%	154	100%	123	100%
Créations	6	3%	-	-	6	4%	7	6%
Grands classiques*	142	82%	12	31%	135	88%	82	67%

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Stiftung Oper in Berlin	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>								
Productions	22	100%	28	100%	26	100%	76	100%
Créations	1	5%	-	-	1	4%	2	3%
Grands classiques*	13	59%	19	68%	13	50%	45	59%
Représentations	139	100%	149	100%	183	100%	471	100%
Créations	8	6%	-	-	13	7%	21	4%
Grands classiques*	99	71%	114	77%	92	50%	305	65%

\* Bizet, Puccini, Mozart, Verdi, Wagner, Rossini, Donizetti, Richard Strauss, Janacek, Händel, Tchaïkovski, Gounod, Offenbach, Britten, Lehár, Humperdinck, Bellini, Massenet, Johann Strauss, Leoncavallo

Dans les faits, on constate que l'*Opéra de Paris* et le *Royal Opera House* sont les opéras qui montrent le plus de "grands classiques" avec respectivement 79 % et 75 % des œuvres, soit 82% et 88% des représentations. A Berlin, ce chiffre est plus faible avec environ 59% des productions et 65% des représentations, tout comme au *English National Opera* qui propose 67% de productions populaires. Seul l'*Opéra Comique* a une faible part de "grands classiques" avec 29% des œuvres et 31% des représentations. En

<sup>4</sup> Afin de faciliter l'analyse de la programmation des différents opéras, nous nous concentrons sur les œuvres lyriques et laissons de côté le ballet. Pour le détail de la programmation, se référer à l'annexe 3.

ce qui concerne les créations, tous les opéras en montrent une, à l'exception de l'*Opéra Comique* et du *Deutsche Oper*.

Par conséquent, nous pouvons constater que l'opéra le plus subventionné, l'*Opéra National de Paris*, programme autant d'œuvres populaires que l'opéra dont les ressources publiques représentent la plus faible part du budget, soit le *Royal Opera House*. De plus, l'opéra avec la plus faible subvention, l'*Opéra Comique*, montre le moins de "grands classiques". La popularité des œuvres montrées ne semble donc pas directement corrélée avec le montant de la subvention.

Il se pourrait que la programmation dépende davantage de **la tradition de la maison**. Comme le décrit Françoise Benhamou citée dans la partie théorique : on distingue traditionnellement les opéras de festival et les opéras de répertoire.

A Paris et à Londres, ce serait le premier modèle qui prévaudrait. On y montre des productions très coûteuses sur un nombre important de représentations. Il y a une faible alternance des œuvres, ce qui se traduit par des périodes où ne seront jouées qu'une ou deux productions. C'est ce que les allemands appellent la programmation "en suite" (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011). On cherche à encourager la création et à montrer des œuvres nouvelles. De plus, on mise beaucoup sur des chanteurs mondialement connus qui attirent les foules.

A Berlin, c'est le second modèle qui se serait imposé avec une programmation plus classique, dite "de répertoire". Beaucoup d'œuvres populaires y sont montrées sur une courte période et avec une rotation très forte. Ainsi, plusieurs œuvres peuvent être représentées la même semaine. Ces productions sont fréquemment reprises d'une année sur l'autre. Ainsi le *Staatsoper* de Berlin montre la même production du *Barbier de Séville* depuis 40 ans ! Les productions sont en règle générale moins coûteuses et s'alternent à un rythme très intense ; les décors doivent donc être démontables rapidement (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011). La part des œuvres de "grands classiques" est beaucoup plus importante dans ce modèle.

Pourtant, dans les faits, lors de la saison 2010/2011, le nombre d'œuvres de "grands classiques" est moins important à Berlin qu'à Paris (environ 59% contre 79%), alors que selon les modèles de "répertoire" et de "festival", on aurait dû trouver des chiffres

inverses. Ainsi, les théories décrivant une tradition de l'opéra distincte entre l'Allemagne et les autres pays ne semblent pas toujours à même de décrire la réalité de la programmation. Dans le cas de la popularité des œuvres montrées, le lien n'est pas évident avec la tradition des établissements.

Néanmoins, un autre facteur nous interpelle dans l'étude de la popularité des œuvres programmées. Si on s'arrête un instant sur le cas du *Staatsoper* et de l'*Opéra National de Paris*, on constate que **le directeur artistique** a un rôle fondamental dans la définition de la programmation de son institution. Les deux institutions ont récemment connu un changement de directeur artistique, en 2010 pour le *Staatsoper* et en 2009 pour l'*Opéra de Paris*. La programmation des différents directeurs artistiques a été la suivante:

**Tableau 4 : Comparaison de la programmation des œuvres populaires selon le directeur artistique**

OPERA DE PARIS	2008/2009 : Gérard Mortier		2010/2011 : Nicolas Joël	
Productions	19	100%	19	100%
Grands classiques	12	63%	15	79%
STAATSOPER	2009/2010 : Peter Mussbach		2010/2011 : Jürgen Flimm	
Productions	23	100%	22	100%
Grands classiques	21	91%	13	59%

Ainsi, à l'*Opéra National de Paris*, le nouveau directeur artistique, Nicolas Joël, montre davantage de "grands classiques" que son prédécesseur, Gérard Mortier. Au contraire, au *Staatsoper*, c'était l'ancien directeur artistique, Peter Mussbach, qui avait une réelle programmation de répertoire avec 91% des œuvres montrées.

Avec Gérard Mortier et Peter Mussbach, les programmations étaient bien du type "festival" et "répertoire". Cependant, cette distinction s'est estompée avec les nouveaux directeurs, Nicolas Joël et Jürgen Flimm. Ce sont donc les directeurs artistiques qui décident réellement de la politique de programmation de leur établissement.

Philippe Agid (entretien du 3 mai 2011) complète cette analyse par un nouvel élément : **la taille de la salle**. En effet, plus une salle est petite, plus les recettes de billetterie sont faibles. Par conséquent, l'établissement dépend moins du revenu de ses spectacles et est libre de programmer plus d'œuvres innovantes. A l'inverse, avec une grande salle, les recettes de billetteries sont plus fortes, la dépendance à l'égard de ces revenus est donc plus importante et la programmation plus classique. Que constatons-nous dans les faits?

Tableau 5 : Programmation des œuvres populaires en fonction de la taille de la salle

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>							
Taille de la salle	Garnier 1979 Bastille 2703	1 255	2 268	2 358	1 396	1 865	1 270
Productions "grands classiques"	79%	29%	75%	64%	59%	68%	50%
Représentations "grands classiques"	82%	31%	88%	67%	71%	77%	50%

Les grandes salles produisent effectivement davantage d'œuvres populaires que les petites salles, avec néanmoins une exception : le *English National Opera* qui a une grande salle et une part légèrement moins élevée de productions de "grands classiques". Ainsi, la popularité des œuvres programmées dépend aussi de la taille de la salle.

Enfin, Olivier Aldeano (entretien du 2 février 2011) et Chloé Samaniego (entretien du 15 mars 2011), rappellent tous deux que **le cahier des charges** imposé à l'*Opéra National de Paris* par le gouvernement détermine le nombre de créations, de nouvelles productions et de représentations que doit programmer l'*Opéra de Paris* chaque année. Ainsi, à Paris, le nombre de "grands classiques" peut être influencé en amont par les demandes de l'autorité de tutelle.

Avant de terminer cette partie sur la popularité des œuvres, il faut noter que celles-ci n'engendrent pas toujours plus de gains pour l'opéra. En effet, si ces productions assurent en règle générale l'adhésion d'un large public, les coûts peuvent être trop élevés pour permettre à l'opéra de réaliser un bénéfice sur ces œuvres. Chloé Samaniego, chargée de mission "Grands établissement lyriques et musicaux" au Ministère de la culture (entretien du 15 mars 2011), rappelle que les coûts de la production du "Ring" à l'*Opéra National de Paris*, programmée par Nicolas Joël sont très élevés. Il s'agit de quatre œuvres de Wagner qui forment une tétralogie : *L'Or du Rhin*, *La Walkyrie*, *Siegfried* et *Le Crépuscule des dieux*. Ce sont des œuvres très populaires mais qui demandent un très grand orchestre, des répétitions très longues et un grand investissement financier. Par conséquent, cette production ne permettrait pas de remplir les caisses de l'opéra.

De même à l'*Opéra Comique*, les coûts par production ont été les suivants pour 2009 (Rapport d'activité 2009, Opéra Comique, p. 31) :

**Tableau 6 : Coûts des productions de l'Opéra Comique en 2009**

	Fra Diavolo	Lady Sarashina	Albert Herring	Zoroastre	Roi malgré lui	Carmen	Fortunio
Recettes totales	593 463 €	105 148 €	273 312 €	258 092 €	254 987 €	961 651 €	391 004 €
Charges totales	969 404 €	361 309 €	598 878 €	619 106 €	621 298 €	2 009 418 €	896 341 €
Résultats	-375 941 €	- 256 161 €	- 325 566 €	-361 014 €	- 366 311 €	-1 047 767 €	-505 337 €

L'opéra le plus populaire, connu pour attirer les foules, *Carmen*, est celui qui a effectivement fait le plus de recettes mais c'est également celui qui a coûté le plus cher et qui au final a fait perdre le plus d'argent à l'*Opéra Comique*. Il faut donc relativiser l'idée que les œuvres populaires permettent d'engendrer plus de recettes.

### 2.3.1.3 L'effet sur le nombre de stars invitées

Dans la partie théorique, la corrélation entre la subvention et le nombre de stars invités n'est pas apparue comme évidente. Si les chanteurs connus mondialement permettent bien d'attirer un public important et de pallier le manque de subventions, Xavier Dupuis rappelle que les établissements fortement subventionnés dans leur recherche de "surqualité" font également appel aux divas. Malheureusement, nous ne disposons pas de chiffre sur le nombre de stars invitées dans les opéras de Paris, Londres et Berlin. C'est un indicateur très subjectif, puisqu'il faut pouvoir déterminer à partir de quand un soliste est considéré comme une star. Ce que nous pouvons néanmoins constater, c'est que, malgré les différences de subventions et l'existence de troupes de solistes à Berlin, tous les opéras étudiés montrent des célébrités. Les opéras "secondaires", c'est-à-dire l'*Opéra Comique*, le *English National Opera* et le *Komische Oper*, font à nouveau exception, en misant sur des solistes jeunes et inconnus. Cette différence peut s'expliquer par le budget et la renommée de ces trois opéras. En effet, comme l'affirment Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 72) "Les plus grands chanteurs prennent rarement le chemin des maisons aux budgets plus réduits, soit que ceux-ci ne le permettent pas, soit qu'ils privilégient les plus grandes maisons parce qu'elles contribuent davantage à leur notoriété. "

### 2.3.1.4 L'effet sur le taux de fréquentation et le nombre de spectateurs

Tableau 7 : Taux de fréquentation et nombre de spectateurs

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera
Spectateurs	2008-2009	%	2009	%	2008-2009	%	2009
Taux de fréquentation	83% Garnier 91% Bastille		86%		93%		79%
Spectateurs	783 843	100%	56 601	100%	788 184	100%	223 000
Opéras	391 162	50%	37 190	66%	371 647	47%	n.c
Ballets	326 461	42%	-	-	328 547	42%	n.c
Autres	66 220	8%	19 411	34%	87 990	11%	n.c

	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin	
Spectateurs	2009	2009	2009	2009	2009	%
Taux de fréquentation	83,4%	64,6%	63,8%	82,8%	74,4%	
Spectateurs	244 861	229 031	183 316	120 365	777 573	100%
Opéras	n.c	n.c	n.c	-	n.c	-
Ballets	-	-	-	120 365	120 365	15%
Autres	n.c	n.c	n.c	n.c	n.c	-

Les théories étudiées dans le premier chapitre nous indiquent qu'à priori, moins un opéra est subventionné, plus il dépend de son taux de fréquentation. Néanmoins, Xavier Dupuis montre que, lorsqu'un opéra est fortement subventionné, il recherche le prestige et la démocratisation, et que ces deux critères se mesurent également par le taux de fréquentation. Tout le monde aurait donc intérêt à avoir un taux élevé.

Qu'en est-il dans les faits ? Avant d'entrer dans les détails, il convient de noter que cet indicateur est quelque peu biaisé. Il y a en effet de multiples façons de calculer le taux de fréquentation. Ainsi, certains établissements vont y inclure les places sans visibilité, d'autres non ; certains vont y inclure leurs activités secondaires (ateliers, concerts, etc.), d'autres non. Ces chiffres doivent donc être comparés avec prudence. Ce qu'on peut

néanmoins constater, c'est que le taux le plus élevé est effectivement celui du *Royal Opera House* et que les taux les moins élevés sont ceux des opéras de Berlin. La part importante de subventions dans le budget des établissements berlinois les rend en effet moins dépendants de leur taux de fréquentation (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011). Le taux de l'*Opéra de Paris* est, quant à lui, relativement élevé, alors même que la maison est fortement subventionnée. La corrélation entre taux de fréquentation et subvention n'est donc pas évidente.

En examinant les tableaux et les données, on peut raisonnablement postuler que le taux de fréquentation et le nombre de spectateurs dépendent avant tout de la renommée d'une maison. Plus l'opéra est prestigieux et connu, plus il attire de spectateurs. Ainsi, ce sont bien le *Royal Opera House* et l'*Opéra National de Paris* qui ont le public le plus important.

### 2.3.1.5 L'effet sur les recettes de billetterie

Tableau 8 : Recettes de billetterie

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
BUDGET ANNUEL	2009		2009		2008-2009		2008-2009	
Revenus	179 400 000 €	100%	16 351 000 €	100%	120 896 214 €	100%	40 171 636 €	100%
Subvention	104 600 000 €	58%	10 284 000 €	63%	36 912 960 €	31%	21 627 084 €	54%
Ressources propres	74 800 000 €	42%	6 067 000 €	37%	83 983 254 €	69%	18 544 552 €	46%
dont billetterie	48 900 000 €	27%	2 486 000 €	15%	43 855 126 €	36%	10 853 030 €	27%

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
Revenus	58 309 800 €	100%	47 328 800 €	100%	35 636 200 €	100%	11 280 400 €	100%	152 555 200 €	100%
Subvention	43 624 300 €	75%	38 455 100 €	81%	30 204 700 €	85%	7 155 000 €	63%	119 439 100 €	78%
Ressources propres	14 685 500 €	25%	8 873 700 €	19%	5 431 500 €	15%	4 125 400 €	37%	33 116 100 €	22%
dont billetterie	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-

Si les prix sont bien plus élevés dans les opéras faiblement subventionnés, la popularité des œuvres et le taux de fréquentation semble être faiblement dépendant de la subvention. Qu'en est-il alors des recettes de billetterie? Malheureusement, nous ne disposons pas des recettes de billetterie des opéras de Berlin. Nous pouvons toutefois faire certains constats : les recettes de billetterie sont relativement proches à l'*Opéra National de Paris* (48 M d'€) et au *Royal Opera House* (43 M d'€) même si la part dans le budget est plus importante à Londres (36% contre 27% à Paris) puisque le budget y est

inférieur. Dans les autres établissements, les recettes de billetterie et les ressources propres sont bien moindres. Est-ce lié au montant de la subvention? La corrélation entre subventions et recettes de billetterie n'est pas manifeste. De nombreux facteurs interagissent : le nombre de spectateurs, le taux de fréquentation, la taille de la salle, le nombre de représentations, la popularité des œuvres, etc.

### 2.3.2 ... sur les coûts

En théorie, un opéra qui reçoit une subvention plus faible devrait chercher à réduire ses coûts. Pour cela, il a plusieurs possibilités : il peut changer son organisation interne pour tenter de réduire sa masse salariale, il peut montrer moins de productions, réduire leurs coûts et les rentabiliser sur un nombre plus important de représentations et il peut montrer plus de reprises et plus de coproductions.

#### 2.3.2.1 L'effet sur l'organisation interne

Tableau 9 : Organisation interne

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin
<b>MODELE ORGANISATIONNEL</b>	intégré	externalisé	intégré	intégré	intégré	intégré	intégré	-	intégré
Orchestre	2	non	1	1	1	1	1	-	3
Nombre de musiciens	174	-	107	59	123	121	112	-	356
Ballet	oui	non	oui	non	-	-	-	oui	oui
Nombre de danseurs	154	-	95	-	-	-	-	88	88
Chœurs	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	-	oui
Nombre de chanteurs chœur adultes	112	-	48	46	85	80	60	-	225
Ensemble de chanteurs	non	non	non	non	oui	oui	oui	-	oui
Nombre de chanteurs	-	-	-	-	25	29	30	-	84
Ateliers de décors, costumes, etc.	oui	non	oui	oui	ateliers en communs : 260 employés				oui
Ecole de danse	oui	non	non	non	non	non	non	non	non
Effectifs	151	-	-	-	-	-	-	-	-
Programme pour jeunes chanteurs	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
Effectifs	7	-	21	12	6	4	6	-	18
Nombre d'employés (ETPT)	1 560	86	951	367	572	570	429	109	1 940

Dans le chapitre consacré à la théorie, nous avons vu que la subvention permet à un théâtre ou à un opéra d'assumer les coûts de sa masse salariale. Ainsi, grâce aux financements publics, une maison d'opéra a les moyens de posséder un orchestre, des ateliers, des chœurs, une troupe de solistes, etc. Dans les faits, mise à part l'*Opéra Comique*, tous les opéras ont un voire deux orchestres, des chœurs et des ateliers. Les

effectifs sont plus importants à l'*Opéra National de Paris* (1560 personnes) et à Berlin, si on regroupe les trois opéras dans la *Stiftung Oper in Berlin* (1940 personnes). L'*Opéra de Paris* investit beaucoup dans son ballet avec une compagnie bien plus nombreuse que celles de Londres et de Berlin et une Ecole de danse très prestigieuse. Les opéras de Berlin comptent, quant à eux, leurs propres troupes de chanteurs solistes. Ainsi, il semble que la subvention soit effectivement corrélée avec l'organisation interne d'un opéra. Plus celle-ci est importante en valeur absolue, plus les opéras pourront avoir des effectifs importants et assumer les coûts d'un orchestre, d'un chœur, d'une compagnie de ballet et même d'une troupe de soliste à Berlin. Ainsi, l'*Opéra Comique*, établissement avec la plus faible subvention et le budget le moins élevé, est obligé de faire appel à des prestataires extérieurs.

Pourtant, Chloé Samaniego (entretien du 15 mars 2011), affirme que si l'*Opéra Comique* a externalisé son orchestre, ses ateliers et ses chœurs, ce n'est pas en raison des économies réalisées mais plutôt à cause de la politique du **directeur artistique**. Ainsi, le projet artistique de Jérôme Deschamps, l'actuel directeur de l'*Opéra Comique*, repose en partie sur le choix d'orchestres, de solistes, de chœurs et d'ateliers spécifiques à chaque œuvre, créant ainsi une alchimie particulière à chaque nouvelle production.

De même, Sabine Turner (entretien du 18 avril 2011) rappelle que deux raisons expliquent la possession de troupes de solistes dans les opéras berlinois. Premièrement, c'est effectivement grâce à la subvention que les établissements ont les moyens d'avoir leur propre troupe. Mais, en second lieu, c'est **la programmation en répertoire** qui exige des opéras d'avoir leurs propres solistes. En effet, l'alternance soutenue des œuvres attire moins de chanteurs invités, puisqu'elle suppose des périodes de représentations courtes et variables qui peuvent avoir lieu plusieurs fois dans l'année. Les chanteurs préfèrent le modèle français ou anglais, où ils se produisent de manière intense pendant un mois sur une scène unique, puis ils sont libres de s'engager sur un autre projet.

Par conséquent, la subvention a bien un impact sur l'organisation interne puisqu'elle permet de couvrir les coûts de la masse salariale. Seuls l'*Opéra de Paris* et les opéras berlinois peuvent réellement se permettre d'avoir autant de personnel et ceci grâce à

leurs subventions importantes. Pourtant, la tradition et la volonté du directeur artistique jouent également un rôle important dans l'organisation interne d'un opéra.

### 2.3.2.2 L'effet sur la qualité et les coûts de production

Qu'en est-il alors de la qualité et des coûts de production? Selon Xavier Dupuis, la qualité se mesure principalement aux effectifs de l'établissement. Plus il y a de musiciens, de techniciens, de choristes et de personnel administratif, plus les productions de l'opéra ont le potentiel d'avoir une qualité élevée. Nous venons d'observer que l'institution avec la subvention la plus élevée, l'*Opéra National de Paris*, est en effet celle qui a le plus d'employés (soit 1560 personnes). Il a plus de 170 musiciens dans son orchestre (contre environ 120 à Berlin, une centaine au *Royal Opera House* et moins de 60 au *English National Opera*), plus de 150 danseurs dans son ballet (contre 95 à Londres et 88 à Berlin) et plus de 110 choristes dans le chœur adultes (contre une quarantaine à Londres et entre 60 et 80 à Berlin). Il est indéniable que, grâce à l'importance de la subvention dont il bénéficie, l'*Opéra de Paris* peut avoir des effectifs bien supérieurs à ceux des autres établissements. Néanmoins, la corrélation est plus marquée avec le budget qu'avec la subvention. En effet, le *Royal Opera House* peut se permettre d'avoir plus de 900 employés avec une subvention relativement faible, parce que son budget est élevé. Ainsi, plus le budget de l'opéra est grand, plus l'opéra a des effectifs importants et peut produire des spectacles de forte qualité.

Cependant, il nous semble réducteur de restreindre l'analyse de la qualité d'un opéra au décompte de ses effectifs. Essayons alors de comparer les coûts de production. Ainsi, on admettrait que, plus une production est chère, plus sa qualité est bonne. Pourtant, la comptabilité des opéras ne facilite pas la comparaison des coûts de production, puisque ces chiffres peuvent inclure des données différentes. Nous avons donc décidé de mettre au point un indicateur, qui peut être très critiquable, mais qui nous permettra pour le moins de comparer des ordres de grandeur. En effet, la mission première d'un opéra est de produire des opéras, parfois des ballets, et ceci avec un certain budget. Il suffirait alors de diviser le budget par le nombre de productions pour avoir une idée du coût par œuvre. Selon Sabine Turner (entretien du 18 avril 2011), cette démarche n'est pas

objective puisque les opéras doivent faire face à des dépenses indépendantes des productions, par exemple l'entretien du bâtiment. Celles-ci peuvent être très différentes d'un opéra à un autre et donc biaiser notre indicateur. De plus, nous ne disposons pas du nombre de productions pour la saison 2008/2009 des opéras de Berlin. Par conséquent, nous allons comparer le budget 2008/2009 avec la programmation 2010/2011. Il nous faut donc utiliser cet indicateur avec prudence.

**Tableau 10 : Budget des opéras mis en relation avec le nombre de productions**

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett
<b>COUT MOYEN PAR PRODUCTION</b>								
Budget 2008/2009	178 800 000 €	16 337 000 €	123 340 768 €	41 658 606 €	58 309 800 €	47 429 800 €	35 636 200 €	11 280 400 €
Productions 2010/2011	32	7	33	14	22	28	26	11
Budget/Productions	5 587 500 €	2 333 857 €	4 612 197 €	3 671 909 €	2 650 445 €	1 693 921 €	1 370 623 €	1 025 491 €

Ce tableau peut être complété par des données fournies par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 40) sur le coût complet par représentation des opéras. Dans chaque colonne les coûts sont rangés par ordre décroissant.

**Tableau 11 : Coût par représentation**

Maisons dont le coût par représentation est supérieur à 300 000 €	Coût par représentation entre 200 000€ et 300 000€	Coût par représentation inférieur à 200 000€
Opéra National de Paris	Royal Opera House	Deutsche Oper Berlin
	English National Opera	Komische Oper Berlin
	Staatsoper Berlin	

Ainsi, ce sont les opéras berlinois qui ont les coûts par production les plus faibles et c'est l'*Opéra National de Paris* qui est le plus onéreux. Pourtant, ces opéras sont les établissements avec les plus fortes subventions. La subvention n'est donc pas directement corrélée aux coûts et à la qualité des productions.

Dans ce cas, la **tradition** des opéras semble expliquer les différences entre les opéras. Ainsi, les opéras berlinois sont moins coûteux à produire car ils sont conçus dans une programmation "en répertoire" qui implique des coûts moins importants, tandis que le modèle "de festival" de Paris et de Londres est beaucoup plus onéreux.

En outre, il faut remarquer que des coûts de production inférieurs ne signifient pas automatiquement une moindre qualité. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la méthodologie, la qualité est une notion subjective qui varie d'un pays à un autre. Ainsi, en Allemagne, avec la programmation "en répertoire", l'orchestre, les chœurs, les solistes et les techniciens bénéficient d'un "effet d'apprentissage", car les œuvres sont jouées de très nombreuses fois et de manière alternée (Philippe Agid, entretien du 3 mai 2011). Ils ont moins besoin de répétitions pour atteindre une très bonne qualité musicale et vocale puisqu'ils sont habitués à travailler sur les mêmes œuvres.

### 2.3.2.3 L'effet sur le nombre d'œuvres montrées

Tableau 12 : Nombre de productions

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper
PROGRAMMATION SAISON 2010-2011							
Productions	19	7	20	14	22	28	26

A priori, face aux coûts importants pour produire une œuvre, plus la subvention d'un opéra est faible, moins il devrait produire d'œuvres. Pourtant, on constate que l'*Opéra National de Paris* et le *Royal Opera House* produisent un nombre similaire d'œuvres (respectivement 19 et 20) alors que leurs financements publics sont très différents. Le nombre d'œuvres produites ne semble donc pas directement corrélé à la subvention. Il faut cependant noter que la quantité bien inférieure de productions à l'*Opéra Comique* (7) et dans une moindre mesure au *English National Opera* (14), peut s'expliquer par leurs faibles subventions en valeur absolue.

Néanmoins, c'est à nouveau **la tradition de l'opéra**, qui influence davantage le nombre d'œuvres montrées. La programmation "en répertoire" devrait présenter un nombre plus important de productions par saison que les opéras "en festival". Et en effet, on constate que le nombre de productions à Berlin est supérieur à celui des autres opéras (22, 26 et 28 à Berlin contre 20 au *Royal Opera House*, 19 à l'*Opéra National de Paris*, 14 à l'*ENO* et 7 à l'*Opéra Comique*).

### 2.3.2.4 L'effet sur le nombre de représentations

**Tableau 13 : Nombre de représentations**

	Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>							
Représentations	173	39	154	123	139	149	183
Représentations moyennes	9,1	5,6	7,7	8,8	6,3	5,3	7,0

Dans le chapitre théorique, nous avons vu qu'un opéra faiblement subventionné joue ses œuvres le plus longtemps possible pour les rentabiliser un maximum. Pourtant, on constate que l'*Opéra National de Paris* montre ses œuvres en moyenne plus souvent que le *Royal Opera House*, alors que sa subvention est bien supérieure. Le lien entre le nombre de représentations moyennes et la subvention n'est donc pas évident à première vue.

Selon Philippe Agid (entretien du 3 mai 2011), la **structure des coûts** peut expliquer les différences en termes de nombre de représentations entre les établissements. En effet, un opéra peut être dans trois situations différentes selon l'équilibre entre ses recettes variables et ses coûts variables. Les recettes variables sont les sommes perçues grâce à une représentation supplémentaire, tandis que les coûts variables sont les dépenses engendrées par cette représentation.

Premier cas : Les recettes variables sont toujours inférieures aux coûts variables. Ce sont les opéras qui ont une petite salle et qui perdent de l'argent à chaque représentation. C'est le cas pour les opéras de Berlin et l'*Opéra Comique*, dont le nombre de représentations moyennes est faible. Par exemple, l'*Opéra Comique* n'a produit que 7 œuvres pour la saison 2010-2011 avec 5,6 représentations en moyenne, montant bien inférieur aux autres établissements. Ceci s'explique par sa petite salle mais aussi par le fait que, comme nous l'avons vu auparavant, l'*Opéra Comique* ne possède ni orchestre, ni chœur, ni ateliers de décors, ni troupe de solistes. Chaque production apporte donc des nouvelles dépenses importantes qui dans une autre maison existent de manière permanente et sont comptabilisées comme des coûts fixes. Ainsi, plus l'*Opéra Comique* montre de productions et de représentations, plus il perd de l'argent. Il joue donc

seulement ce que la subvention lui permet de couvrir. De même, les opéras de Berlin n'ont qu'un faible nombre de représentations par production.

Deuxième cas : Il y a un équilibre entre les recettes variables et les coûts variables. C'est le cas du *Palais Garnier*, qui ne perd ni ne gagne de l'argent lorsqu'il monte une production.

Troisième cas : Les recettes variables sont supérieures aux coûts variables. L'*Opéra Bastille*, les maisons d'opéra américaines et dans une certaine mesure le *Royal Opera House* appartiennent à cette catégorie. Ce sont les établissements qui bénéficient d'une grande salle leur permettant d'avoir de fortes recettes par représentation. Avec chaque représentation, ces opéras gagnent de l'argent, ils ont donc intérêt à les rentabiliser sur un nombre important de soirs.

La structure des coûts et plus particulièrement **la taille de la salle** explique donc bien le faible montant de représentations moyennes à Berlin et à l'*Opéra Comique* et la quantité plus importante de représentations des autres opéras.

De plus, **la tradition des opéras** semble également avoir une influence sur le nombre de représentations. La programmation "en répertoire" de Berlin donne en effet moins de représentations que celle "en festival" de Londres et Paris, à l'exception de l'*Opéra Comique*, où la structure des coûts ne lui permet pas de tenir ce rythme.

Par conséquent, ce sont la taille de la salle et la tradition de l'opéra qui déterminent le nombre de représentations moyennes données par production.

### 2.3.2.5 L'effet sur le nombre de reprises

Tableau 14 : Nombre de nouveautés, créations et reprises

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>								
Productions	19	100%	7	100%	20	100%	14	100%
Nouveautés (dont créations)	7	37%	4	57%	6	30%	10	71%
Créations	1	5%	-	-	1	5%	1	7%
Reprises	12	63%	3	43%	14	70%	4	29%

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>						
Productions	22	100%	28	100%	26	100%
Nouveautés (dont création)	10	45%	6	21%	7	27%
Créations	1	5%	-	-	1	4%
Reprises	12	55%	22	79%	19	73%

La programmation d'un opéra se partage entre reprises et nouveautés. Si l'on en croit les théories, moins un opéra est subventionné, plus il utilise de reprises, puisqu'il est moins coûteux de reprendre une production d'une saison antérieure que d'en monter une nouvelle.

Pourtant, la corrélation entre le montant de la subvention et le nombre de reprises est difficile à établir puisque deux des opéras les moins subventionnés, l'*Opéra Comique* et le *English National Opera*, n'ont qu'une faible proportion de reprises (respectivement 43% et 36%). Ceci peut s'expliquer par le fait que ces opéras ont beaucoup de coproductions, œuvres partagées avec d'autres établissements, qui ne peuvent pas être reprises facilement. Pour le reste, les chiffres paraissent très hétérogènes et déconnectés du montant de la subvention : 63% pour l'opéra le plus subventionné, l'*Opéra de Paris*, 70% pour l'opéra avec la proportion la plus faible d'aide publique dans son budget, le *Royal Opera House*, et des données pour le moins disparates à Berlin.

Le nombre de reprises serait-il alors lié à **la tradition de l'opéra** avec les modèles de "répertoire" et de "festival", que nous avons déjà évoqués à plusieurs moments ? A Berlin, il devrait alors y avoir beaucoup plus de reprises qu'à Londres et à Paris. Si le

*Deutsche Oper* et le *Komische Oper* programment bien un nombre important de reprises (79% et 73%), le *Staatsoper* montre un nombre étonnamment élevé de nouveautés (45% contre 37 % à l'*Opéra de Paris* et 30% au *Royal Opera House*). La tradition des maisons ne peut donc pas expliquer les différences entre le nombre de reprises.

La raison de ces disparités semble à nouveau liée aux choix des **directeurs artistiques**. En effet, comparons le programmation de Jürgen Flimm avec celle de son prédécesseur :

**Tableau 15 : Comparaison du nombre de reprises selon le directeur artistique**

STAATSOPER	2009/2010 : Peter Mussbach		2010/2011 : Jürgen Flimm	
Productions	23	100%	22	100%
Nouveautés (dont créations)	4	17%	10	45%
Créations	-	-	1	5%
Reprises	19	83%	12	55%

Ainsi, le mandat de Peter Mussbach était caractéristique d'une programmation de répertoire avec plus de 80% de reprises mais cela a changé avec Jürgen Flimm, qui montre beaucoup plus de nouveautés.

Par conséquent, le nombre de reprises et de nouveautés semble avoir peu de liens avec le montant de la subvention. C'est plutôt le directeur artistique qui fait des choix sur sa programmation en créant son propre équilibre entre nouveautés et reprises.

### 2.3.2.6 L'effet sur le nombre de coproductions

**Tableau 16 : Nombre de coproductions**

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>								
Productions	19	100%	7	100%	20	100%	14	100%
Coproductions/Productions étrangères	3	16%	6	86%	3	15%	11	79%

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper	
<b>PROGRAMMATION SAISON 2010-2011</b>						
Productions	22	100%	28	100%	26	100%
Coproductions/Productions étrangères	5	23%	3	11%	1	4%

Les coproductions sont les œuvres qui sont produites ensemble par plusieurs établissements. Elles permettent de se partager les coûts mais supposent également un partage de la production, qui doit être joué dans tous les opéras ayant coopéré. Selon Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 108), les coproductions permettraient une économie de 10 à 30% des coûts de production. On constate que les "petits" opéras tels que l'*Opéra Comique* et le *English National Opera*, qui cherchent à montrer beaucoup de nouveautés, sont obligés de faire appel à un nombre important de coproductions. Une subvention faible incite à avoir recours à ce procédé pour diminuer les coûts. A Berlin, les coproductions restent encore rares (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011), même si Jürgen Flimm change la donne avec 5 coproductions pour la saison 2010/2011. En Allemagne, les coproductions sont considérées comme une dégradation de la qualité, puisque le public voit quelque chose qui a déjà été montré dans un autre opéra et qui n'est donc plus unique. De plus, la programmation en "répertoire" se fait difficilement avec des coproductions, puisqu'on ne peut pas reprendre une œuvre aussi souvent qu'on le souhaiterait sans consulter les autres opéras.

### 2.3.3 ... sur le mécénat et les activités commerciales

Comme nous avons pu le voir dans la partie théorique, le lien entre subvention et mécénat n'est pas évident. Pourtant, on pourrait croire que moins un opéra perçoit de subventions, plus il est dépendant des recettes de mécénat et des activités commerciales. Qu'en est-il dans les faits ?

**Tableau 17 : Recettes de mécénat et des activités commerciales<sup>5</sup>**

	Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
	2009		2009		2008-2009		2008-2009	
<b>Revenus</b>	<b>179 400 000 €</b>	<b>100%</b>	<b>16 351 000 €</b>	<b>100%</b>	<b>120 896 214 €</b>	<b>100%</b>	<b>40 171 636 €</b>	<b>100%</b>
Subvention	104 600 000 €	58%	10 284 000 €	63%	36 912 960 €	31%	21 627 084 €	54%
Ressources propres	74 800 000 €	42%	6 067 000 €	37%	83 983 254 €	69%	18 544 552 €	46%
dont billetterie	48 900 000 €	27%	2 486 000 €	15%	43 855 126 €	36%	10 853 030 €	27%
dont mécénat	6 400 000 €	4%	390 000 €	2%	24 339 416 €	20%	3 993 224 €	10%
dont commercial	11 900 000 €	7%	n.c	-	10 474 192 €	9%	3 233 080 €	8%
dont autres	7 600 000 €	4%	n.c	-	5 314 520 €	4%	465 218 €	1%

<sup>5</sup> Les données en italique sont des approximations.

	Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
Revenus	58 309 800 €	100%	47 328 800 €	100%	35 636 200 €	100%	11 280 400 €	100%	152 555 200 €	100%
Subvention	43 624 300 €	75%	38 455 100 €	81%	30 204 700 €	85%	7 155 000 €	63%	119 439 100 €	78%
Ressources propres	14 685 500 €	25%	8 873 700 €	19%	5 431 500 €	15%	4 125 400 €	37%	33 116 100 €	22%
dont billetterie	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
dont mécénat	600 000 €	1%	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
dont commercial	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
dont autres	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-

On constate effectivement que plus la part de la subvention dans le budget est faible, plus la part du mécénat est importante. Avec 20% au *Royal Opera House*, 4% à l'*Opéra National de Paris* et moins de 1% au *Staatsoper*, la corrélation entre subvention et mécénat semble évidente.

En ce qui concerne les recettes commerciales, les constats sont plus difficiles à dresser puisque nous ne disposons d'aucun chiffre pour les opéras de Berlin et que les autres données sont biaisées par la rubrique "Autres". On peut néanmoins remarquer qu'en valeur absolue les recettes commerciales de l'*Opéra National de Paris* et du *Royal Opera House* sont similaires, alors que celles du *English National Opera* sont bien inférieures. A Berlin, elles doivent également être bien moindres puisque les ressources propres sont à peine supérieures aux recettes commerciales de l'*Opéra National de Paris* et du *Royal Opera House*. La corrélation avec la subvention nous paraît dans ce cas moins évidente. Il semble que les recettes commerciales soient également liées au prestige de l'institution, puisque plus un opéra sera admiré, plus il pourra vendre de produits dérivés. En outre, les équipes de marketing et de commercialisation semblent plus développées à Londres et à Paris, elles ont donc les moyens de générer de telles recettes.

De plus, il faut se demander si la dépendance accrue au mécénat et aux recettes commerciales a un impact sur la programmation des opéras. En effet, comme nous avons pu le voir dans la partie théorique, Sabine Rozier redoute les conséquences du mécénat sur les institutions culturelles, puisque les mécènes ont tendance à privilégier les activités populaires et conventionnelles, plutôt que les nouveautés innovatrices. Néanmoins, selon Olivier Aldeano (entretien du 2 février 2011), ceci reste peu probable puisque dans les faits la politique artistique de l'*Opéra de Paris* ne se définit pas en fonction des mécènes ni des activités commerciales.

### 2.3.4 ... sur l'éducation et l'ouverture de l'opéra

Enfin, nous nous pencherons sur les activités pédagogiques et de démocratisation des opéras. La subvention encourage-t-elle l'ouverture et l'éducation dans les opéras, comme l'affirment certaines théories?

Il est très difficile de comparer l'ouverture des opéras. Selon Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 126), en Europe, celle-ci passe en premier lieu par la possibilité d'assister à un opéra en bénéficiant de prix faibles. Néanmoins, nous ne pouvons nous contenter de reprendre notre analyse sur les prix pour comparer l'ouverture des opéras. En effet, tous proposent des prix faibles, puisque les opéras ont une politique de différenciation selon les catégories des places. Les opéras de Berlin proposent une carte pour les moins de 30 ans permettant aux jeunes d'accéder à l'opéra pour 10 euros, le *Royal Opera House* se vante de proposer 50% des places à moins de 50 livres (Annual review 2008/2009, ROH, p. 9) et l'*Opéra National de Paris* a offert à environ 1 500 étudiants des places à des conditions préférentielles grâce au programme "Opéra Université" ([www.operadeparis.fr](http://www.operadeparis.fr)). De plus, tous les établissements organisent des retransmissions au cinéma, télévisée et parfois même sur internet. Enfin, tous proposent des actions éducatives pour faire connaître le genre de l'opéra.

Ces activités pédagogiques sont également difficilement comparables, puisqu'elles sont nombreuses et très hétérogènes. Chaque établissement fait preuve de créativité pour attirer l'attention du jeune public et ceci quel que soit son budget. Nous pensions à l'origine comparer les budgets des départements éducatifs des opéras, mais comme nous l'ont fait remarquer à juste titre nos interlocuteurs, ce chiffre n'est pas représentatif des activités et peut recouvrir des éléments bien différents. De même, il est très difficile de mesurer le nombre de participants puisque ceux-ci peuvent profiter d'activités très diverses de longueur et d'intensité variables. Comment comparer un groupe qui visite l'opéra en une heure à une classe qui participe à une activité sur toute l'année? Il semble difficile d'établir un lien entre éducation et subvention.

Bien sûr, la subvention encourage les actions éducatives et l'ouverture des opéras. D'ailleurs, cet encouragement est formulé de manière expresse dans les missions

assignées aux établissements qui bénéficient de subventions. Néanmoins, le mécénat favorise également les projets éducatifs particuliers (Marie Delbet, entretien du 21 février 2011) et participe à la démocratisation de l'opéra. Ainsi, au *Royal Opera House*, les matinées pour scolaires sont financées par la fondation de la famille Taylor et au *Staatsoper*, les retransmissions en plein air de l'opéra *Eugène Onéguine* au printemps 2011 ont été possibles grâce à la participation de BMW.

Il est donc difficile de dire si la subvention encourage davantage l'ouverture et l'éducation que le mécénat. Les opéras doivent trouver un équilibre subtil entre maximisation des recettes de billetterie et ouverture de l'opéra. Pour certains, c'est la subvention qui permet de compenser l'ouverture, pour d'autres, c'est le mécénat.

### 3. CONCLUSION : QUELS FACTEURS DEFINISSENT L'ACTIVITE ET L'ORGANISATION D'UN OPERA ?

---

La corrélation entre la subvention, l'organisation et l'activité d'un opéra est loin d'être évidente. Beaucoup d'autres facteurs interviennent au moment d'analyser les différences entre les opéras.

#### 3.1 LA SUBVENTION

---

La subvention a bien certains effets sur l'organisation et l'activité d'un opéra, même s'ils sont souvent difficilement identifiables et vont de pair avec une multitude d'autres facteurs. Ainsi, la subvention est bien corrélée au prix des places, lorsque l'établissement est suffisamment prestigieux et soumis à une faible concurrence. C'est le cas du *Royal Opera House* qui a des prix très élevés sans que cela n'impacte le nombre de spectateurs.

En outre, il semble bien qu'une subvention élevée, mais surtout un budget important, permette d'avoir une masse salariale conséquente. Néanmoins, la décision d'externaliser son orchestre, ses ateliers et ses chœurs découle également du choix du directeur artistique et de la tradition de l'opéra. Ainsi, les opéras de Berlin ont une troupe de solistes pour pouvoir mieux gérer la programmation en "répertoire".

De même, les opéras à forte subvention ont les moyens d'avoir des coûts de production plus importants que les établissements faiblement subventionnés. Néanmoins une fois encore, les différences de coûts semblent davantage liées à la tradition de l'opéra de type "répertoire" ou "festival" qu'au montant même de la subvention, puisque le *Royal Opera House* a également des coûts élevés.

Nous pouvons également admettre qu'il y a une certaine corrélation entre la subvention et le nombre de coproductions, puisque ce procédé permet de réduire les coûts de production.

Enfin, comme un faible financement public augmente la dépendance aux ressources propres, un opéra avec peu de subventions a des revenus de mécénat plus importants.

### 3.2 LES MISSIONS ASSIGNEES AUX OPERAS

---

Nous pouvons néanmoins constater, qu'au-delà de la subvention, l'autorité de tutelle influence également l'opéra en lui attribuant des missions, voire un cahier des charges comme c'est le cas en France. Ainsi, tous les opéras ont des missions dans leurs décrets de création (cf. annexe 4). Trois grandes tendances ressortent :

- Pour les grandes maisons, il s'agit de tout faire à la fois : la recherche de prestige, la démocratisation, la formation, la création et le développement.
- Les maisons secondaires cherchent à se consacrer à une niche : la création pour le *English National Opera*, le répertoire français pour l'*Opéra Comique*.
- A Berlin, la mission insiste davantage sur la production du répertoire lyrique et chorégraphique.

En donnant ces missions, les autorités de tutelle justifient la raison d'être de la subvention. Pourtant, ces missions ont-elles réellement un impact? L'*Opéra National de Paris* ou le *Royal Opera House* seraient-ils moins démocratiques si ce n'était pas inscrit dans leurs missions?

De plus, à l'*Opéra de Paris*, l'autorité de tutelle intervient directement sur l'organisation et l'activité de l'établissement grâce au cahier des charges. Celui-ci n'est pas public, nous ne connaissons donc pas ses détails, mais nous savons toutefois qu'il détermine le nombre de représentations, de nouvelles productions et de créations de l'opéra. De même, à Berlin (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011), les opéras doivent fournir un "Wirtschaftsplan", c'est-à-dire un plan de gestion, qui doit être approuvé par l'autorité de tutelle, le Land.

Enfin, l'autorité de tutelle intervient directement sur certains points décisifs de l'opéra. Ainsi, le Conseil d'Administration de l'*Opéra de Paris* peut interférer sur la politique tarifaire de l'établissement (Jean-Sébastien Basset, entretien du 14 janvier 2011), tout comme à Berlin, où le Land valide les prix des opéras (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011).

### 3.3 LA TRADITION DE L'ETABLISSEMENT

---

La tradition des établissements joue également un rôle primordial dans son organisation et son activité. Comme nous l'avons vu, deux modèles s'opposeraient, celui de "festival" à Londres et à Paris, et celui de "répertoire" à Berlin. Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2011, p. 86) préfèrent le terme de "stagione" à celui de "festival". La notion de "festival" correspond alors à un troisième modèle, celui des festivals à proprement parler. Selon Philippe Agid (entretien du 3 mai 2011), l'*Opéra de Paris* et le *Royal Opera House* seraient à un niveau intermédiaire entre le "répertoire" et la "stagione".

Dans les faits, on constate que les programmations en "stagione" ou en "répertoire" influencent effectivement l'organisation et l'activité des opéras. Ainsi, les opéras de Berlin possèdent leurs propres troupes de solistes pour pouvoir présenter une programmation en "répertoire". De même, le coût de production est moins important à Berlin, parce que la tradition des établissements met l'accent sur d'autres éléments tels que la musique, le jeu des acteurs et la rotation des spectacles. La qualité des décors est donc sacrifiée pour permettre un montage et démontage rapide des productions, afin de les alterner rapidement (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011). Enfin, le nombre d'œuvres et de représentations semble également lié à la tradition des établissements, puisque les opéras de Berlin montrent plus de productions mais sur un nombre plus restreint de soirées.

### 3.4 LE DIRECTEUR ARTISTIQUE

---

Si la tradition est primordiale dans l'analyse de l'organisation et de l'activité des opéras, il ne faut néanmoins pas négliger l'importance du directeur artistique. C'est lui qui décide en premier lieu de la programmation. Comme nous l'avons vu dans l'étude de cas, les changements de directeurs artistiques à l'*Opéra National de Paris* et au *Staatsoper* ont entraîné des modifications de la programmation des opéras.

Chloé Samaniego (entretien du 15 mars 2011) insiste beaucoup sur ce point : la subvention est une résultante du projet artistique et non l'inverse. Ainsi à l'*Opéra Comique* la subvention est passée de 6,8 millions d'euros en 2006 à 10,5 millions d'euros

en 2007 avec le nouveau directeur. Cette augmentation s'explique avant tout par le projet artistique de Jérôme Deschamps, qui nécessite plus de moyens. Ainsi, les choix du directeur artistique sont primordiaux dans l'organisation et l'activité de l'opéra.

### 3.5 LE PRESTIGE DE L'INSTITUTION

---

Le prestige de l'institution est également un élément important à considérer. En effet, comme nous avons pu l'observer auparavant, plus une institution est renommée, plus la demande sera inélastique aux prix. Ainsi, elle pourra proposer des prix plus élevés, sans que cela baisse sa fréquentation. Et donc, le prestige permet donc également de s'assurer un grand nombre de spectateurs et un taux de fréquentation élevé.

### 3.6 LA TAILLE DE LA SALLE

---

Selon Philippe Agid (entretien du 3 mai 2011), la taille de la salle est primordiale dans l'organisation et l'activité de l'opéra. En effet, comme nous l'avons vu auparavant, plus la jauge est petite, moins l'établissement est financièrement autonome. Ainsi, il est moins dépendant de ses recettes de billetterie et programme davantage d'œuvres innovantes. La créativité d'un opéra dépend donc de la taille de sa salle.

De même, lorsque la salle est petite, les recettes variables sont fréquemment inférieures aux coûts variables. L'opéra joue donc à perte et réduit le nombre de ses représentations. Au contraire, si la salle est grande, les recettes variables sont supérieures aux coûts variables et l'opéra peut rentabiliser ses productions sur un nombre important de représentations.

### 3.7 LE DROIT SOCIAL

---

Le droit social et les conditions de travail des salariés sont également des enjeux considérables pour les opéras. En effet, le rythme et la flexibilité de travail influencent beaucoup la programmation. Ainsi, à Berlin, les techniciens peuvent changer les décors de nuit, ce qui permet l'alternance rapide des œuvres (Sabine Turner, entretien du 18 avril 2011). Au Royaume-Uni et en France, le travail de nuit est beaucoup plus

réglementé. En Angleterre, les employés peuvent travailler sur de longues plages horaires, ce qui n'est pas le cas en France, réduisant encore la flexibilité des opéras parisiens. Nous ouvrons là un large débat, qui fait rage depuis longtemps dans le secteur du spectacle vivant. Ainsi, lors de la création de l'*Opéra Bastille*, la question de la flexibilité du travail a été source de nombreux conflits (Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, 2011, p.253). En effet, le travail à l'*Opéra Garnier* était très rigide : "Au *Palais Garnier*, les techniciens de plateau sont alors employés en équipes fixes, les emplois du temps des personnels de plateau sont déterminés un an à l'avance, quels que soient les calendriers et le poids des productions". Au moment de l'ouverture de l'*Opéra Bastille* on chercha alors à augmenter la flexibilité des équipes techniques. Ce conflit va finalement aboutir à des accords coûteux pour compenser les gains de flexibilité.

L'impact du droit social est donc crucial pour l'organisation et l'activité des opéras.

### 3.8 LES CONDITIONS TECHNIQUES

---

De même, les capacités techniques des opéras ont de fortes influences sur leurs programmations et leurs coûts. Ainsi, plus les productions se montent et se démontent rapidement, plus le rythme de rotation des œuvres est potentiellement soutenu. Ceci peut dépendre du personnel, mais aussi de la technicité de la scène. Ainsi, l'*Opéra Bastille* a été construit pour faciliter la rotation des spectacles (Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, 2006, p. 174). Une deuxième scène permet de monter un nouveau décor sans occuper la scène principale. De plus, le plateau permet d'y conserver trois à quatre décors, qui peuvent être transférés sur la scène principale à tout moment. L'alternance des œuvres est donc très dépendante de la technique.

En outre, les coûts de production sont également liés aux caractéristiques de la scène. Ainsi, plus celle-ci est grande, plus les metteurs en scène ont besoin de budgets importants pour "remplir" l'espace. L'*Opéra Bastille* en est une bonne illustration : lors de ses débuts, les gestionnaires ont dû faire face à des coûts de production très élevés. Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau (2006, pp. 105-106) l'expliquent par "la fascination pour les vastes surfaces du plateau de Bastille, jamais vues nulle part ailleurs", qui s'est traduite par des coûts bien supérieurs aux prévisions.

### 3.9 LES AIDES INDIRECTES DE L'ETAT

---

Enfin, nous ne pouvions terminer ce mémoire sans aborder le sujet des aides indirectes. Les aides indirectes sont tous les dispositifs autres que la subvention directe que l'autorité de tutelle met en œuvre pour aider l'opéra. Ainsi, les déductions fiscales pour les mécènes, le régime d'intermittents du spectacle et la TVA à 2,1% sont des aides indirectes à l'*Opéra National de Paris* (Jean-Sébastien Basset, entretien du 14 janvier 2011). Il est intéressant de noter, comme le rappelle J. Mark Davidson Schuster (1988, p. 237), que les comparaisons internationales cherchent de plus en plus à prendre en compte les aides indirectes pour permettre des rapprochements plus juste entre les pays. En effet, l'aide publique au *Royal Opera House* pourrait s'avérer beaucoup plus significative si on prenait en compte les déductions fiscales dont ont bénéficié les mécènes. Néanmoins, il est très difficile d'estimer le montant des déductions fiscales dont ont profité les différents opéras. De même, l'étude des avantages et des inconvénients des différents régimes sociaux du milieu du spectacle en Europe pourrait constituer un mémoire à part entière.

L'effet des aides indirectes sur les opéras est donc central : les déductions fiscales agissent directement sur le mécénat et le régime d'intermittent du spectacle sur les conditions de travail.

## CONCLUSION

---

Les effets de la subvention sur l'organisation et l'activité de l'opéra sont donc difficiles à identifier et le lien de corrélation entre eux ne paraît pas évident. La subvention est un facteur parmi de nombreux autres, et l'attribution d'une variable à l'un ou à l'autre de ces déterminants n'est pas aisée. L'opéra, comme toute organisation, est constituée de phénomènes complexes, qui interagissent, et dont les effets particuliers sont difficilement observables. L'autorité de tutelle pourrait-elle alors fixer sa subvention en fonction des effets désirés ? Cela nous semble très peu probable. Aucune variable de l'opéra ne dépend uniquement de la subvention. Une hausse ou une baisse de l'aide n'a donc pas d'effet direct et contrôlable sur l'organisation et l'activité. Un monde où on pourrait déterminer des montants "adéquats" de subvention en fonction des effets attendus semble utopique. Néanmoins, l'autorité de tutelle peut conditionner l'octroi de la subvention à un certain nombre de critères allant dans le sens de ses objectifs. Grâce à des organes de tutelle tels que le Conseil d'Administration, elle peut influencer la politique d'un opéra.

Cependant, affirmer qu'il n'y a pas de corrélation directe entre subvention, organisation et activité, ne signifie en aucun cas qu'une variation des financements publics n'a pas d'effet sur l'opéra. Bien au contraire, notre mémoire montre simplement qu'ils sont difficilement prévisibles et qu'on ne peut établir de recettes sur le montant adéquat d'une subvention.

De nombreuses questions restent ouvertes à la fin de ce mémoire. Quelle source de financement favorise davantage la démocratisation d'un opéra : la subvention ou le mécénat ? Comment favoriser la création dans les opéras, même dans les grandes salles fortement dépendantes des ressources de billetterie ? Comment déterminer le coût de production idéal, celui qui permettrait d'avoir une qualité élevée mais à des coûts raisonnables ? Plus généralement, comment concilier la gestion artistique et la gestion financière ? Autant de questions qui nous font prendre conscience de l'étendue des problématiques auxquelles sont confrontés les opéras de nos jours.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AGID, Philippe et Jean-Claude Tarondeau (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, Paris
- AGID, Philippe et Jean-Claude Tarondeau (2011), *Le Management des opéras : Comparaisons internationales*, Descartes & Cie, Paris
- BAUMOL, William J. et William G. Bowen (1966), *Performing Arts, The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, Twentieth Century Fund, New York
- BAUMOL, William J. (1987), "Performing Arts", in *The New Palgrave : A Dictionary of Economics*, Eatwell, John, Murray Milgate et Peter Newman (éd.), 3, London, Macmillan Press, pp. 841-843, in *Cultural Economics : the Arts, the Heritage and the Media Industries*, Towse, Ruth (éd.), volume II, The International Library of Critical Writings in Economics 80, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997, pp. 287-289
- BENHAMOU, Françoise (2008), *L'économie de la culture*, sixième édition, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris
- BENHAMOU, Françoise (2010), Focus "Les biens culturels, une exception économique?", in *Les Notices : Politiques et pratiques de la culture*, Poirrier, Philippe (éd.), La Documentation française, Paris, pp. 215-219
- DUPUIS, Xavier (1983), "La surqualité, le spectacle vivant malade de la bureaucratie?", *Revue économique*, Volume 34, n°6, pp. 1089-1115
- DUPUIS, Xavier (1990), "La gestion des institutions musicales ou comment gérer l'ingérable", in *Les malheurs d'Orphée*, Wangermée, Robert (éd.) collection Création et Communication, éditeur Pierre Mardaga, Liège, pp. 25-59
- GENOSSENSCHAFT DEUTSCHER BÜHNEN-ANGEHÖRIGER, *Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007*, Bühnenschriften-Vertriebsgesellschaft GmbH, Hamburg
- GIRARD, Augustin (1978), "Industries culturelles", revue *Futuribles. Analyse- prévision - prospectives*, n° 17, septembre-octobre, p. 597-605; in *L'invention de la prospective culturelle. Textes choisis d'Augustin Girard*, Culture prospective n° 2010-1, Janvier 2010, p. 15-18
- GIRARD, Augustin (1982), " Pratiques et politiques", *Le Monde*, 8 décembre 1982, p. 13 ; in *L'invention de la prospective culturelle. Textes choisis d'Augustin Girard*, Culture prospective n°2010-1, Janvier 2010, p. 19-20
- GOMBAULT, Anne (2005), "La méthode des cas", in *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales*, Roussel, Patrice et Frédéric Wacheux (éd.), Edition de Boeck, Bruxelles
- HANSMANN, Henry (1981), "Nonprofit Enterprise in the Performing Arts", *Bell Journal of Economics*, 12 (2), pp. 314-361, in *Cultural Economics : the Arts, the Heritage and the Media Industries*, Towse, Ruth (éd.),

volume II, The International Library of Critical Writings in Economics 80, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997, pp. 393-413

HOROWITZ, Harold, Serge Fanchette, J. Mark Davidson Schuster et Andreas Wiesand (1988), Table ronde " Problèmes posés par les comparaisons internationales en matière de financement public" in *Economie et culture – 4<sup>ème</sup> conférence internationale sur l'Economie de la Culture, Avignon 12-14 mai 1986*, Girard, Augustin (éd.), volume 2 "Culture en devenir et volonté publique", La Documentation française, Paris, pp. 269-278

LACROIX, Chantal (2010), *Statistiques de la culture – Chiffres clés*, La documentation française, Paris

LE PEN, Claude (1982), "L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions publiques", *Revue économique*, Volume 33, n°4, pp.639-674

LEROY, Dominique (1988), *Economie des arts du spectacle vivant*, L'Harmattan, Paris

MOULINIER, Pierre (1994), *L'évaluation au service des politiques culturelles locales*, La Documentation française, Paris

POMMEREHNE, Walter (1993) et Bruno Frey, *La culture a-t-elle un prix ?*, Edition Plon, Paris

ROUSSEAU, Anna (2011), "L'Opéra de Paris joue la créativité budgétaire", *Challenges*, n° 245, 24 février, pp. 50-51

ROZIER, Sabine (2003), "Le mécénat culturel des entreprises" in *Culture, Etat et marché*, Tronquoy, Philippe (éd.), Cahiers français, n° 312, Janvier-février, La Documentation française, Paris, pp.56-61

ROZIER, Sabine (2010), Notice 4 "Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes", in *Les Notices : Politiques et pratiques de la culture*, Poirrier, Philippe (éd.), La Documentation française, Paris, pp. 55-63

SAINT PULGENT, Maryvonne de (2010), *L'opéra-comique, Le gavroche de la musique*, collection Découvertes, Gallimard, Paris

SCHNEIDER, Friedrich et Werner W. Pommerehne (1983), "Private demand for Public Subsidies to the Arts : A Study in Voting and Expenditure Theory", in *Economics of Cultural Decisions*, Hendon, William S. et James L. Shanahan (éd.), Cambridge MA : Abt Bokks, pp. 192-206, in *Cultural Economics : the Arts, the Heritage and the Media Industries*, Towse, Ruth (éd.), volume II, The International Library of Critical Writings in Economics 80, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997, pp. 632-646

SCHUSTER, J. Mark Davidson (1988), "Comparaisons internationales et choix méthodologiques : approche critique des études internationales de politique culturelle" in *Economie et culture – 4<sup>ème</sup> conférence internationale sur l'Economie de la Culture, Avignon 12-14 mai 1986*, Girard, Augustin (éd.), volume 2 "Culture en devenir et volonté publique", La Documentation française, Paris , pp. 237- 260

THROSBY, David et Glenn Withers (1985), "What Price Culture?", *Journal of Cultural Economics*, 9 (2), Décembre, pp. 1-34, in *Cultural Economics : the Arts, the Heritage and the Media Industries*, Towse, Ruth (éd.), volume II, The International Library of Critical Writings in Economics 80, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997, pp. 577-610

TOWSE, Ruth (1994), "Achieving Public Policy Objectives in the Arts and Heritage", in *Cultural Economics and Cultural Policies*, Peacock, Alan et Idle Rizzo (éd.), chapitre 11, National Conference of State Legislature, pp. 43-75, in *Cultural Economics : the Arts, the Heritage and the Media Industries*, Towse, Ruth (éd.), volume II, The International Library of Critical Writings in Economics 80, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997, pp. 697-719

**Communiqués, décrets, lois :**

Communiqué du ministère de la culture du 1<sup>er</sup> octobre 2009 " Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, a présenté ce jeudi 1er octobre le projet de budget de son ministère pour 2010, tel qu'il sera soumis au vote du Parlement."

Décret n° 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'Opéra national de Paris

Décret n° 2004-1232 du 20 novembre 2004 fixant le statut du Théâtre national de l'Opéra Comique

Gesetz über die "Stiftung Oper in Berlin" vom 17. Dezember 2003

Annual review 2008/2009, ROH

Charity assessment report 2009, ROH

Rapport d'activité 2009, Opéra Comique

Rapport Annuel de Performance 2009 du programme 131 "Création"

Report and financial statements 2009, ENO

Summary Information Return 2009 of Aims, Activities and Achievements, Royal Opera House Covent Garden Limited, Charity Commission

Summary Information Return 2010, English National Opera, Charity Commission

Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH

**Sites internet :**

[www.arthurlloyd.co.uk](http://www.arthurlloyd.co.uk)

[www.culturebase.com](http://www.culturebase.com)

[www.deutscheoperberlin.de](http://www.deutscheoperberlin.de)

[www.eno.org](http://www.eno.org)

[www.komische-oper-berlin.de](http://www.komische-oper-berlin.de)

[www.lintermede.com](http://www.lintermede.com)

[www.opera-comique.com](http://www.opera-comique.com)

[www.operadeparis.fr](http://www.operadeparis.fr)

[www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr](http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr)

[www.roh.org.uk](http://www.roh.org.uk)

[www.staatsballett-berlin.de](http://www.staatsballett-berlin.de)

[www.staatsoper-berlin.org](http://www.staatsoper-berlin.org)

### **Entretiens :**

AGID, Philippe, directeur adjoint de l'Opéra de Paris entre 1995 et 2001 et auteur des ouvrages *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle* et *Le Management des opéras : Comparaisons internationales*, entretien enregistré le 3 mai 2011

ALDEANO, Olivier, administrateur du Ballet de l'Opéra National de Paris, entretien enregistré du 2 février 2011

BASSET, Jean-Sébastien, chef du bureau culture, jeunesse et sport au Ministère du budget, entretien du 14 janvier 2011

DELBET, Marie, Déléguée générale de l'AMOC (les Amis et Mécènes de l'Opéra Comique), entretien téléphonique du 21 février 2011

SAMANIEGO, Chloé, chargée de mission "Grands établissements lyriques et musicaux" au Ministère de la culture, entretien enregistré du 15 mars 2011

TURNER, Sabine, ancienne directrice marketing du Staatsoper de Berlin, actuelle directrice marketing de l'Opéra de Zürich, entretien téléphonique du 18 avril 2011

### **Appels téléphoniques :**

FAURITE, Marie-Pierre, responsable marketing de l'Opéra National de Paris, appel téléphonique du 20 avril 2011

### **Emails :**

GÜTTE, Matthias, adjoint au directeur de la Stiftung Oper in Berlin

KIEPER, Lars, chargé marketing au Staatsoper

## ANNEXES

<b>ANNEXE 1 : SOURCES DES TABLEAUX DE DONNEES</b>	<b>82</b>
TABLEAU 1 : CAPACITE ET NOMBRE DE SPECTATEURS	82
TABLEAU 2 : MODELES DE FINANCEMENTS	82
TABLEAU 3 : POPULARITE DES ŒUVRES PROGRAMMEES	83
TABLEAU 4 : COMPARAISON DE LA PROGRAMMATION DES ŒUVRES POPULAIRES SELON LE DIRECTEUR ARTISTIQUE	83
TABLEAU 5 : PROGRAMMATION DES ŒUVRES POPULAIRES EN FONCTION DE LA TAILLE DE LA SALLE	83
TABLEAU 6 : COUTS DES PRODUCTIONS DE L'OPERA COMIQUE EN 2009	83
TABLEAU 7 : TAUX DE FREQUENTATION ET NOMBRE DE SPECTATEURS	83
TABLEAU 8 : RECETTES DE BILLETTERIE	84
TABLEAU 9 : ORGANISATION INTERNE	85
TABLEAU 10 : BUDGET DES OPERAS MIS EN RELATION AVEC LE NOMBRE DE PRODUCTIONS	86
TABLEAU 11 : COUT PAR REPRESENTATION	86
TABLEAU 12 : NOMBRE DE PRODUCTIONS	86
TABLEAU 13 : NOMBRE DE REPRESENTATIONS	86
TABLEAU 14 : NOMBRE DE NOUVEAUTES, CREATIONS ET REPRISES	86
TABLEAU 15 : COMPARAISON DU NOMBRE DE REPRISES SELON LE DIRECTEUR ARTISTIQUE	86
TABLEAU 16 : NOMBRE DE COPRODUCTIONS	86
TABLEAU 17 : RECETTES DE MECENAT ET DES ACTIVITES COMMERCIALES	87
<b>ANNEXE 2 : PRIX DES PLACES DANS LES OPERAS ETUDIES</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXE 3 : PROGRAMMATIONS</b>	<b>89</b>
<i>Opéra de Paris 2010/2011</i>	89
<i>Opéra de Paris 2008/2009</i>	91
<i>Opéra Comique 2010/2011</i>	92
<i>Royal Opera House 2010/2011</i>	93
<i>English National Opera 2010/2011</i>	95
<i>English National Opera 2010/2011</i>	95
<i>Staatsoper 2010/2011</i>	96
<i>Staatsoper 2009/2010</i>	97
<i>Deutsche Oper 2010/2011</i>	98
<i>Komische Oper 2010/2011</i>	99
<i>Staatsballett 2010/2011</i>	100
<b>ANNEXE 4 : MISSIONS DES OPERAS</b>	<b>101</b>
L'OPERA NATIONAL DE PARIS	101
L'OPERA COMIQUE	101
LE ROYAL OPERA HOUSE	101
LE ENGLISH NATIONAL OPERA	102
LA STIFTUNG OPER IN BERLIN	103
<b>ANNEXE 5 : QUESTIONS ABORDEES LORS DES ENTRETIENS</b>	<b>104</b>
AGID, PHILIPPE	104
ALDEANO, OLIVIER	105
BASSET, JEAN-SEBASTIEN	105
DELBET, MARIE	106
SAMANIEGO, CHLOE	106
TURNER, SABINE	107
FAURITE, MARIE-PIERRE,	108
GÜTTE, MATTHIAS	108

## Annexe 1 : Sources des tableaux de données

### Tableau 1 : Capacité et nombre de spectateurs

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin
2		2008-2009	2009	2008-2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009
3	Taille de la salle	Chiffres clés 2010	Rapport d'activité 2009	www.arthurlloyd.co.uk	www.arthurlloyd.co.uk	Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007	Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007	Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007	-	F3+G3+H3
4	Spectateurs	Chiffres clés 2010	Rapport d'activité 2009,	Annual review 2008/2009, ROH	Report and financial statements 2009, ENO	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte	F4+G4+H4+I4

### Tableau 2 : Modèles de financements

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera			
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2008-2009		2008-2009			
3	Revenus	B4+B5		100%	Rapport d'activité 2009, OC	100%	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	100%	Report and financial statements 2009, ENO	100%	
4	Subvention	www.opera-de-paris.fr	B4/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E4/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F4/F3	Report and financial statements 2009, ENO	H4/H3		
5	Ressources propres	www.opera-de-paris.fr	B5/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E5/E3	F3-F4		F5/F3	H3-H4		H5/H3
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
3	Revenus	Matthias Gütte	100%	Matthias Gütte	100%	Matthias Gütte	100%	Matthias Gütte	100%	B3+D3+F3+H3 100%	
4	Subvention	Matthias Gütte	B4/B3	Matthias Gütte	D4/D3	Matthias Gütte	F4/F3	Matthias Gütte	H4/H3	B4+D4+F4+H4 J4/J3	
5	Ressources propres	Matthias Gütte	B5/B3	Matthias Gütte	D5/D3	Matthias Gütte	F5/F3	Matthias Gütte	H5/H3	B5+D5+F5+H5 J5/J3	

### Tableau 3 : Popularité des œuvres programmées

Cf. Annexe 3

### Tableau 4 : Comparaison de la programmation des œuvres populaires selon le directeur artistique

Cf. Annexe 3

### Tableau 5 : Programmation des œuvres populaires en fonction de la taille de la salle

Cf. Tableau 1 et Annexe 3

### Tableau 6 : Coûts des productions de l'Opéra Comique en 2009

Rapport d'activité 2009, Opéra Comique, p. 31

### Tableau 7 : Taux de fréquentation et nombre de spectateurs

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Opéra National de Paris		Opéra comique		Royal Opera House		English National Opera
2	Spectateurs	2008-2009	%	2009	%	2008-2009	%	2009
3	Taux de fréquentation	Chiffres clés 2010		Rapport d'activité 2009, OC		Annual review 2008/2009, ROH		Report and financial statements 2009, ENO
4	Spectateurs	Chiffres clés 2010	100%	Rapport d'activité 2009, OC	100%	Annual review 2008/2009, ROH	100%	Report and financial statements 2009, ENO
5	Opéras	Chiffres clés 2010	B5/B4	Rapport d'activité 2009, OC	D5/D4	Annual review 2008/2009, ROH	F5/F4	n.c
6	Ballets	Chiffres clés 2010	B6/B4	-	-	Annual review 2008/2009, ROH	F6/F4	n.c
7	Autres	Chiffres clés 2010	B7/B4	Rapport d'activité 2009, OC	D7/D4	Annual review 2008/2009, ROH	F7/F4	n.c

	A	B	C	D	E	F	G
1		Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin	
2	Spectateurs	2009	2009	2009	2009	2009	%
3	Taux de fréquentation	Matthias Gütte					
4	Spectateurs	Matthias Gütte	100%				
5	Opéras	n.c	n.c	n.c	-	n.c	-
6	Ballets	-	-	-	Matthias Gütte	Matthias Gütte	F6/F4
7	Autres	n.c	n.c	n.c	n.c	n.c	-

**Tableau 8 : Recettes de billetterie**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera	
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2008-2009		2008-2009	
3	Revenus	B4+B5		100%	Rapport d'activité 2009, OC	100%	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	100%	Report and financial statements 2009, ENO
4	Subvention	www.opera-de-paris.fr		B4/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E4/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F4/F3	Report and financial statements 2009, ENO
5	Ressources propres	www.opera-de-paris.fr		B5/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E5/E3	F3-F4	F5/F3	H3-H4
6	dont billetterie	www.opera-de-paris.fr		B6/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E6/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F6/F3	Report and financial statements 2009, ENO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
3	Revenus	Matthias Gütte	100%	B3+D3+F3+H3	100%						
4	Subvention	Matthias Gütte	B4/B3	Matthias Gütte	D4/D3	Matthias Gütte	F4/F3	Matthias Gütte	H4/H3	B4+D4+F4+H4	J4/J3
5	Ressources propres	Matthias Gütte	B5/B3	Matthias Gütte	D5/D3	Matthias Gütte	F5/F3	Matthias Gütte	H5/H3	B5+D5+F5+H5	J5/J3
6	dont billetterie	n.c		-		n.c		-		n.c	

**Tableau 9 : Organisation interne**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett	Stiftung Oper in Berlin
2	<b>MODELE ORGANISATIONNEL</b>	intégré	externalisé	intégré	intégré	intégré	intégré	intégré	-	intégré
3	Orchestre	Jean-Sébastien Basset	non	1	1	1	1	1	-	F3+G3+H3
4	Nombre de musiciens	www.opera-de-paris.fr	-	www.roh.org.uk	www.eno.org	www.staatsoper-berlin.de	www.deutsche-operberlin.de	www.komische-oper-berlin.de	-	F4+G4+H4
5	Ballet	oui	non	oui	non	-	-	-	oui	oui
6	Nombre de danseurs	www.opera-de-paris.fr	-	-	-	-	-	-	www.staatsballett-berlin.de	F6+G6+H6
7	Chœurs	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	-	oui
8	Nombre de chanteurs chœur adulte	www.opera-de-paris.fr	-	www.roh.org.uk	www.eno.org	www.staatsoper-berlin.de	www.deutsche-operberlin.de	www.komische-oper-berlin.de	-	F8+G8+H8
9	Ensemble de chanteurs	non	non	non	non	oui	oui	oui	-	oui
10	Nombre de chanteurs	-	-	-	-	Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007	www.deutsche-operberlin.de	Deutsches Bühnen-Jahrbuch 2007	-	F10+G10+H10
11	Ateliers de décors, costumes, etc.	oui	non	oui	oui	Matthias Gütte				oui
12	École de danse	oui	-	non	non	non	non	non	non	non
13	Effectifs	www.opera-de-paris.fr	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Programme pour jeunes chanteurs	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
15	Effectifs	www.opera-de-paris.fr	-	www.roh.org.uk	www.eno.org	www.staatsoper-berlin.de	www.deutsche-operberlin.de	www.komische-oper-berlin.de	-	G15+H15+I15
16	Nombre d'employés (ETPT)	www.opera-de-paris.fr	PAP 2011	www.charity-commission.gov.uk	www.charity-commission.gov.uk	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte	G16+H16+I16+J16+G11

**Tableau 10 : Budget des opéras mis en relation avec le nombre de productions**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Opéra National de Paris	Opéra Comique	Royal Opera House	English National Opera	Staatsoper	Deutsche Oper	Komische Oper	Staatsballett
2	<b>COÛT MOYEN PAR PRODUCTION</b>								
3	Budget 2008/2009	www.operadeparis.fr	Rapport d'activité 2009, OC	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	Report and financial statements 2009, ENO	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte	Matthias Gütte
4	Productions 2010/2011	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3	Annexe 3
5	Budget/Productions	B3/B4	C3/C4	D3/D4	E3/E4	F3/F4	G3/G4	H3/H4	I3/I4

**Tableau 11: Coût par représentation**

Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, 2011, p. 40

**Tableau 12 : Nombre de productions**

Cf. Annexe 3

**Tableau 13 : Nombre de représentations**

Cf. Annexe 3

**Tableau 14 : Nombre de nouveautés, créations et reprises**

Cf. Annexe 3

**Tableau 15 : Comparaison du nombre de reprises selon le directeur artistique**

Cf. Annexe 3

**Tableau 16 : Nombre de Coproductions**

Cf. Annexe 3

**Tableau 17 : Recettes de mécénat et des activités commerciales**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1		Opéra National de Paris		Opéra Comique		Royal Opera House		English National Opera		
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2008-2009		2008-2009		
3	Revenus	B4+B5		100%	Rapport d'activité 2009, OC	100%	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	100%	Report and financial statements 2009, ENO	100%
4	Subvention	www.opera-de-paris.fr	B4/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E4/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F4/F3	Report and financial statements 2009, ENO	H4/H3	
5	Ressources propres	www.opera-de-paris.fr	B5/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E5/E3	F3-F4	F5/F3	H3-H4	H5/H3	
6	dont billetterie	www.opera-de-paris.fr	B6/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E6/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F6/F3	Report and financial statements 2009, ENO	H6/H3	
7	dont mécénat	www.opera-de-paris.fr	B7/B3	Rapport d'activité 2009, OC	E7/E3	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F7/F3	Report and financial statements 2009, ENO	H7/H3	
8	dont commercial	www.opera-de-paris.fr	B8/B3	n.c	-	Trustees' report and consolidated financial statements 2009, ROH	F8/F3	Report and financial statements 2009, ENO	H8/H3	
9	dont autres	www.opera-de-paris.fr	B9/B3	n.c	-	F5-F6-F7-F8	F9/F3	H5-H6-H7-H8	H9/H3	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		Staatsoper		Deutsche Oper		Komische Oper		Staatsballett		Stiftung Oper in Berlin	
2	BUDGET ANNUEL	2009		2009		2009		2009		2009	
3	Revenus	Matthias Gütte	100%	B3+D3+F3+H3	100%						
4	Subvention	Matthias Gütte	B4/B3	Matthias Gütte	D4/D3	Matthias Gütte	F4/F3	Matthias Gütte	H4/H3	B4+D4+F4+H4	J4/J3
5	Ressources propres	Matthias Gütte	B5/B3	Matthias Gütte	D5/D3	Matthias Gütte	F5/F3	Matthias Gütte	H5/H3	B5+D5+F5+H5	J5/J3
6	dont billetterie	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
7	dont mécénat	Lars Kieper	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
8	dont commercial	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-
9	dont autres	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-	n.c	-

## Annexe 2 : Prix des places dans les opéras étudiés

Prix par catégorie 2010/2011													
OPERA													
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Royal Opera House</b>	271 €	252 €	239 €	221 €	208 €	113 €	83 €	77 €	64 €	52 €	37 €	21 €	12 €
<b>Opéra National de Paris</b>	180 €	155 €	135 €	115 €	95 €	75 €	40 €	20 €	15 €	5 €			
<b>Staatsoper</b>	160 €	130 €	110 €	80 €	55 €								
<b>Deutsche Oper</b>	122 €	89 €	64 €	38 €									
<b>Opéra Comique</b>	115 €	95 €	70 €	40 €	15 €	6 €							
<b>English National Opera</b>	105 €	101 €	94 €	79 €	69 €	57 €	37 €	21 €	12 €				
<b>Komische Oper</b>	93 €	69 €	48 €	33 €	18 €	12 €							
BALLET													
<b>Royal Opera House</b>	138 €	126 €	117 €	107 €	95 €	75 €	63 €	54 €	38 €	28 €	18 €	12 €	7 €
<b>Opéra National de Paris</b>	140 €	116 €	95 €	85 €	70 €	55 €	40 €	35 €	25 €				
<b>Staatsballett</b>	120 €	87 €	62 €	36 €									
Sources : sites internet des opéras													

## Annexe 3 : Programmations

### OPERA DE PARIS 2010/2011

OPERA					
Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Akhmatova	Mantovani	Création mondiale			6
Francesca Da Rimini	Zandonai	Nouveauté	Production étrangère		8
Giulio Cesare	Händel	Nouveauté		x	12
Le crépuscule des Dieux	Wagner	Nouveauté		x	7
Le triptyque	Puccini	Nouveauté	Coproduction	x	10
Mathis le peintre	Paul Hindemith	Nouveauté			8
Siegfried	Wagner	Nouveauté		x	8
Ariane à Naxos	Richard Strauss	Reprise		x	8
Così fan tutte	Mozart	Reprise		x	10
Eugène Onéguine	Tchaïkovski	Reprise		x	8
Katia Kabanova	Janacek	Reprise		x	8
La fiancée vendue	Bedrich Smetana	Reprise			9
Le vaisseau fantôme	Wagner	Reprise		x	9
Les noces de Figaro	Mozart	Reprise	Production étrangère	x	11
L'italienne à Alger	Rossini	Reprise		x	10
Luisa Miller	Verdi	Reprise		x	9
Madame Butterfly	Puccini	Reprise		x	10
Otello	Verdi	Reprise		x	11
Tosca	Puccini	Reprise		x	11
<i>Source : www.operadeparis.fr</i>					
<b>Productions</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>			
Nouveautés (dont créations)	7	37%			
Créations	1	5%			
Reprises	12	63%			
Grands classiques	15	79%			
Coproductions/Productions étr.	3	16%			
Nombre de grands classiques dans les nouveautés	4	57%			
<b>Représentations</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>			
Nouveautés (dont créations)	59	34%			
Créations	6	3%			
Reprises	114	66%			
Grands classiques	142	82%			
<b>Représentations moyennes</b>	<b>9,1</b>				
Rep. moy. nouveautés	8,4				
Rep. moy. créations	6,0				
Rep. moy. reprises	9,5				
Rep. moy. grands classiques	9,5				

BALLET				
Œuvre	Chorégraphe	Reprise / Nouveauté	Grands classiques	Représentations
Apollon / O Zlozony - O Composite / Le sacre du printemps	Balanchine / Brown / Bausch	Nouveauté		12
Ballet du Bolchoï		Compagnie invitée	x	10
L'anatomie de la sensation pour Francis Bacon	Wayne McGregor	Création		12
Parzival – Episodes et Echo	John Neumeier	Compagnie invitée		6
Rain	Kerrsmaker	Nouveauté		12
Roland Petit	Roland Petit	Nouveauté		14
Caligula	Nicolas Le Riche	Reprise		13
Coppélia	Patrice Bart	Reprise	x	12
La maison de Bernarda - Une sorte de...	Mats Ek	Reprise		10
Le lac des cygnes	Noureev	Reprise	x	19
Les enfants du paradis	Kjosé Martinez	Reprise		12
Paquita	Pierre Lacotte	Reprise	x	17
Roméo et Juliette	Noureev	Reprise	x	13
<i>Source : www.operadeparis.fr</i>				
<b>Productions</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris créations et compagnies invitées)	6	46%		
Créations	1	8%		
Reprises	7	54%		
Grands classiques	5	38%		
<b>Représentations</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris créations et compagnies invitées)	66	41%		
Créations	12	7%		
Reprises	96	59%		
Grands classiques	71	44%		
<b>Représentations moyennes</b>	<b>12,5</b>			
Rep. moy. nouveautés	11,0			
Rep. moy. créations	12,0			
Rep. moy. reprises	13,7			
Rep. moy. grands classiques	14,2			

OPERA DE PARIS 2008/2009

OPERA		
Œuvre	Compositeur	Grands classiques
Rigoletto	Verdi	x
La petite renarde rusée	Janaček	x
Tristan et Isolde	Wagner	x
La Flûte Enchantée	Mozart	x
Lady Macbeth de Mzensk	Chostakovitch	
Madame Butterfly	Puccini	x
Werther	Massenet	x
Macbeth	Verdi	x
Un Bal Masqué	Verdi	x
L'Affaire Makropoulos	Janaček	x
Tosca	Puccini	x
Le Roi Roger	Szymanowski	
Am Anfang	Jörg Widmann	
Eugène Onéguine	Tchaïkovski	x
La Fiancée vendue	Smetana	
Fidelio	Beethoven	
Yvonne, princesse de Bourgogne	Boesmans	
Idomeneo	Mozart	x
Demofonte	Jommelli	
<b>Productions</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Grands classiques</b>	<b>15</b>	<b>79%</b>

OPERA COMIQUE 2010/2011

Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Cendrillon	Massenet	Nouveauté	Coproduction	x	6
Le Freischütz	Weber	Nouveauté	-		6
Les fiançailles au couvent	Prokofiev	Nouveauté	Production étrangère		4
Les mamelles de Tiésias	Poulenc	Nouveauté	Production étrangère		5
Atys	Lully	Reprise	Coproduction		7
Cadmus et Hermione	Lully	Reprise	Coproduction		5
Les brigands	Offenbach	Reprise	Coproduction	x	6
<i>Source : www.opera-comique.com</i>					
<b>Productions</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		4	57%		
Créations		-	-		
Reprises		3	43%		
Grands classiques		2	29%		
Coproductions/Productions étr.		6	86%		
Nombre de grands classiques dans les nouveautés		1	14%		
<b>Représentations</b>		<b>39</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		21	54%		
Créations		-	-		
Reprises		18	46%		
Grands classiques		12	31%		
<b>Représentations moyennes</b>		<b>5,6</b>			
Rep. moy. nouveautés		5,3			
Rep. moy. créations		-			
Rep. moy. reprises		6			
Rep. moy. grands classiques		6			

## ROYAL OPERA HOUSE 2010/2011

OPERA					
Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Adrienne Lecouvreur	Cilea	Nouveauté	Coproduction		8
Anna Nicole	Mark Anthony Turnage	Création			6
Cendrillon	Massenet	Nouveauté		x	6
La fiancée du Tsar	Rimsky-Korsakov	Nouveauté			7
Niobe	Agostino Steffani	Nouveauté			6
Tannhäuser	Wagner	Nouveauté		x	7
Aida	Verdi	Reprise		x	9
Così fan tutte	Mozart	Reprise		x	7
Don Pasquale	Donizetti	Reprise		x	7
Fidelio	Beethoven	Reprise			6
Hänsel et Gretel	Humperdinck	Reprise		x	8
La flûte enchantée	Mozart	Reprise		x	10
Le barbier de Séville	Rossini	Reprise		x	9
Macbeth	Verdi	Reprise		x	9
Madame Butterfly	Puccini	Reprise	Coproduction	x	8
Peter Grimes	Britten	Reprise		x	6
Rigoletto	Verdi	Reprise		x	11
Roméo et Juliette	Gounod	Reprise	Coproduction	x	8
Tosca	Puccini	Reprise		x	10
Werther	Massenet	Reprise		x	6
<i>Source : www.roh.org.uk</i>					
<b>Productions</b>		<b>20</b>			<b>100%</b>
Nouveautés (dont créations)		6			30%
Créations		1			5%
Reprises		14			70%
Grands classiques		15			75%
Coproductions/Productions classiques dans les nouveautés		3			15%
		2			33%
<b>Représentations</b>		<b>154</b>			<b>100%</b>
Nouveautés (dont créations)		40			26%
Créations		6			4%
Reprises		114			74%
Grands classiques		135			88%
<b>Représentations moyennes</b>		<b>7,7</b>			
Rep. moy. nouveautés		6,7			
Rep. moy. créations		6			
Rep. moy. reprises		8,1			
Rep. moy. grands classiques		9			

BALLET					
<b>Œuvre</b>	<b>Chorégraphe</b>	<b>Reprise / Nouveauté</b>	<b>Grands classiques</b>	<b>Coproductions</b>	<b>Représentations</b>
Alice au pays des merveilles	Wheeldon	Nouveauté		Coproduction	8
Ballo della Regina	Wayne McGregor	Nouveauté			6
Cendrillon	Fédéric Ashton	Reprise	x		23
Giselle	Wright	Reprise	x		12
La valse / New Brandstrup / Winter Dreams / Theme & Variations	Fédéric Ashton / MacMillan / Balanchine	Reprise	x		6
Le lac des cygnes	Petipa et Ivanov	Reprise	x		15
Les patineurs	Fédéric Ashton	Reprise	x		11
Manon	MacMillan	Reprise			15
Onéguine	Cranko	Reprise	x		10
Peter and the wolf	Matthew Hart	Reprise			4
Sylvia	Fédéric Ashton	Reprise	x		10
Rhapsody / Sensorium / The Rite of Spring	Frédéric Ashton / Alastair Marriott / MacMillan	Reprises			6
Scènes de ballet / Voluntaries / The Rite of Spring	Fédéric Ashton / Glen Teltley / MacMillan	Reprises			6
<i>Source : www.roh.org.uk</i>					
<b>Productions</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris créations et compagnies invitées)		2	15%		
Créations		-	-		
Reprises		11	85%		
Grands classiques		7	54%		
<b>Représentations</b>		<b>132</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris créations et compagnies invitées)		14	11%		
Créations		-	-		
Reprises		118	89%		
Grands classiques		87	66%		
<b>Représentations moyennes</b>		<b>10,2</b>			
Rep. moy. nouveautés		7,0			
Rep. moy. créations		-			
Rep. moy. reprises		10,7			
Rep. moy. grands classiques		12,4			
Pour écoles ou familles		5,0			

ENGLISH NATIONAL OPERA 2010/2011

ENGLISH NATIONAL OPERA					
CŒuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
A Dog's Heart	Raskatov	Nouveauté	Coproduction		7
A Midsummer Night's Dream	Britten	Nouveauté		x	10
Don Giovanni	Mozart	Nouveauté		x	10
Faust	Gounod	Nouveauté	Coproduction	x	9
La Damnation de Faust	Berlioz	Nouveauté	Coproduction		10
Le Retour d'Ulysse dans sa patrie	Monteverdi	Nouveauté	Coproduction		8
Lucrezia Borgia	Donizetti	Nouveauté		x	9
Radamisto	Händel	Nouveauté	Coproduction	x	8
Simon Boccanegra	Verdi	Nouveauté	Coproduction	x	10
Two boys	Nico Muhly	Création	Coproduction		7
La bohème	Puccini	Reprise	Coproduction	x	13
Parsifal	Wagner	Reprise	Coproduction	x	8
The Makropoulos Case	Janacek	Reprise	Coproduction	x	5
The Mikado	Gilbert & Sullivan	Reprise	Coproduction		9
<i>Source : www.eno.org</i>					
<b>Productions</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		10	71%		
Créations		1	7%		
Reprises		4	29%		
Grands classiques		9	64%		
Coproductions/Productions étr.		11	79%		
Nombre de grands classiques dans les nouveautés		6	60%		
<b>Représentations</b>		<b>123</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		88	72%		
Créations		7	6%		
Reprises		35	28%		
Grands classiques		82	67%		
<b>Représentations moyennes</b>		<b>8,8</b>			
Rep. moy. nouveautés		8,8			
Rep. moy. créations		7			
Rep. moy. reprises		9			
Rep. moy. grands classiques		9,1			

STAATSOPER 2010/2011

Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Antigone	Traetta	Nouveauté			5
Candide	Bernstein	Nouveauté			4
La Walkyrie	Wagner	Nouveauté	Coproduction	x	3
Le Tribun	Kagel	Nouveauté			4
L'Or du Rhin	Wagner	Nouveauté	Coproduction	x	5
Matsukaze	Tokio Hosokawa	Nouveauté	Coproduction		3
Metanoia	Jens Joneleit	Création			8
The rake's progress	Strawinsky	Nouveauté			8
Tri Sestri	Peter Eötvös	Nouveauté	Coproduction		3
Wozzeck	Alan Berg	Nouveauté			3
Cosi Fan Tutte	Mozart	Reprise		x	13
Don Carlos	Verdi	Reprise		x	6
Elektra	Richard Strauss	Reprise		x	3
Il Turco in Italia	Rossini	Reprise		x	6
L'Enlèvement au sérail	Mozart	Reprise		x	14
La Chauve-Souris	Johann Strauss	Reprise		x	7
La Flûte enchantée	Mozart	Reprise		x	12
La Traviata	Verdi	Reprise		x	8
Le Barbier de Seville	Rossini	Reprise		x	8
L'Elixir d'amour	Donizetti	Reprise		x	7
Phaedra	Hans Werner Henze	Reprise	Coproduction		2
Tosca	Puccini	Reprise		x	7
<i>Source : www.staatsoper-berlin.org</i>					
STAATSOPER	2010/2011				
<b>Productions</b>	22	100%			
Nouveautés (dont créations)	10	45%			
Créations	1	5%			
Reprises	12	55%			
Grands classiques	13	59%			
Coproductions/Productions étr.	5	23%			
Nombre de grands classiques dans les nouveautés	2	20%			
<b>Représentations</b>	139	100%			
Nouveautés (dont créations)	46	33%			
Créations	8	6%			
Reprises	93	67%			
Grands classiques	99	71%			
<b>Représentations moyennes</b>	6,3				
Rep. moy. nouveautés	4,6				
Rep. moy. créations	8				
Rep. moy. reprises	7,8				
Rep. moy. grands classiques	7,6				

STAATSOPER 2009/2010

Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques
Simon Boccanegra	Verdi	Nouveauté	Coproduction	x
La Chauve-Souris	Johann Strauss	Nouveauté		x
Agrippine	Händel	Nouveauté		x
L'Etoile	Chabrier	Nouveauté		
Le Barbier de Seville	Rossini	Reprise		x
La Bohème	Puccini	Reprise		x
Carmen	Bizet	Reprise		x
Così fan tutte	Mozart	Reprise		x
L'Elixir d'amour	Donizetti	Reprise		x
L'Enlèvement au sérail	Mozart	Reprise		x
Eugène Onéguine	Tchaïkovski	Reprise		x
Faust	Gounod	Reprise		x
Un son lointain	Schreker	Reprise		
Lohengrin	Wagner	Reprise		x
Madame Butterfly	Puccini	Reprise		x
Les noces de Figaro	Mozart	Reprise		x
Le Chevalier à la rose	Richard Strauss	Reprise		x
Salomé	Richard Strauss	Reprise		x
Tosca	Puccini	Reprise		x
La Traviata	Verdi	Reprise		x
Tristan et Isolde	Wagner	Reprise		x
Le Turc en Italie	Rossini	Reprise		x
La flûte enchantée	Mozart	Reprise		x
<b>Productions</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créa	4	17%		
Créations	-	-		
Reprises	19	83%		
Grands classiques	21	91%		
Coproduction/Product	1	4%		
Nombre de grands classiques dans les	3	75%		

DEUTSCHE OPER 2010/2011

Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Don Giovanni	Mozart	Nouveauté		x	9
L'amour de Danaé	Richard Strauss	Nouveauté		x	6
Les Troyens	Berlioz	Nouveauté			7
Macbeth	Verdi	Nouveauté	Production étrangère	x	8
Samson et Dalila	Camille Saint-Saëns	Nouveauté	Coproduction		7
Tristan et Isolde	Wagner	Nouveauté		x	6
Andrea Chenier	Umberto Giordano	Reprise			3
Ariane à Naxos	Richard Strauss	Reprise	Production étrangère	x	4
Carmen	Bizet	Reprise		x	7
Dialogues des Carmélites	Francis Poulenc	Reprise			3
Germania	Alberto Franchetti	Reprise			3
Hänsel et Gretel	Engelbert Humperdinck	Reprise		x	4
Jeanne d'Arc - Szenen aus dem Leben der heiligen Johanna	Walter Braunfels	Reprise			3
La Bohème	Puccini	Reprise		x	3
La flûte enchantée	Mozart	Reprise		x	10
La Traviata	Verdi	Reprise		x	7
Le Barbier de Seville	Rossini	Reprise		x	8
Le mariage de Figaro	Mozart	Reprise		x	5
Luci di Lammermoor	Donizetti	Reprise		x	6
Madame Butterfly	Puccini	Reprise		x	4
Marie Victoire	Ottorino Respighi	Reprise			3
Otello	Verdi	Reprise		x	6
Pelléas et Mélisande	Debussy	Reprise			3
Tannhäuser	Wagner	Reprise		x	6
Tiefland	Eugen D'Albert	Reprise			3
Tosca	Puccini	Reprise		x	8
Turandot	Puccini	Reprise		x	4
Cassandra / Elektra	Vittorio Gnegchi / Richard Strauss	Reprise		x	3

Source : [www.deutscheoperberlin.de](http://www.deutscheoperberlin.de)

<b>Productions</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
Nouveautés (dont créations)	6	21%
Créations	-	-
Reprises	22	79%
Grands classiques	19	68%
Coproductions/Productions étr.	3	11%
Nombre de grands classiques dans les nouveautés	4	67%
<b>Représentations</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>
Nouveautés (dont créations)	43	29%
Créations	-	-
Reprises	106	71%
Grands classiques	114	77%
<b>Représentations moyennes</b>	<b>5,3</b>	
Rep. moy. nouveautés	7,2	
Rep. moy. créations	-	
Rep. moy. reprises	4,8	
Rep. moy. grands classiques	6	

## KOMISCHE OPER 2010/2011

Œuvre	Compositeur	Reprise / Nouveauté	Coproduction	Grands classiques	Représentations
Dialogues des Carmélites	Poulenc	Nouveauté			5
Die Schneekönigin	Pierangelo Valtinoni	Création			13
Idomeneo	Mozart	Nouveauté		x	7
Im Weissen Rössl	Ralph Benatzky	Nouveauté			9
Les Maîtres Chanteurs de Nuremberg	Wagner	Nouveauté		x	11
Rusalka	Antonin Dvorak	Nouveauté			10
Salomé	Richard Strauss	Nouveauté		x	9
Armida	Christoph Willibald Gluck	Reprise			5
Das Land des Lächelns	Franz Lehar	Reprise	Coproduction		4
Der Vetter aus Dingsda	Eduard Künneke	Reprise			6
Die rote Zora	Elisabeth Naske	Reprise			9
Don Giovanni	Mozart	Reprise		x	7
Don Pasquale	Donizetti	Reprise		x	8
Fidelio	Beethoven	Reprise			5
Kiss me, Kate	Cole Porter	Reprise			10
La Bohème	Puccini	Reprise		x	5
La Fiancée vendue	Bedrich Smetana	Reprise			4
La Périchole	Offenbach	Reprise		x	4
La Traviata	Verdi	Reprise		x	11
Lady Macbeth de Mzensk	Dmitri Chostakovitch	Reprise			4
L'Amour des trois oranges	Sergueï Prokofiev	Reprise			7
Le mariage de Figaro	Mozart	Reprise		x	7
L'Enlèvement au Sérail	Mozart	Reprise		x	4
Orlando	Händel	Reprise		x	5
Pique Dame	Tchaïkovski	Reprise		x	5
Rigoletto	Verdi	Reprise		x	9
<i>Source : www.komische-oper-berlin.de</i>					
<b>Productions</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		7	27%		
Créations		1	4%		
Reprises		19	73%		
Grands classiques		13	50%		
Coproductions/Productions étr.		1	4%		
Nombre de grands classiques dans les nouveautés		3	12%		
<b>Représentations</b>		<b>183</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (dont créations)		64	35%		
Créations		13	7%		
Reprises		119	65%		
Grands classiques		92	50%		
<b>Représentations moyennes</b>		<b>7,0</b>			
Rep. moy. nouveautés		9,1			
Rep. moy. créations		13,0			
Rep. moy. reprises		6,3			
Rep. moy. grands classiques		6,8			

## STAATSBALLETT 2010/2011

Œuvre	Chorégraphe	Reprise / Nouveauté	Grands classiques	Coproductions	Représentations
La Esmeralda	Petipa	Nouveauté	x		6
Malakhov & Friends	Vladimir Malakhov	Nouveauté			8
Onéguine	John Cranko	Nouveauté	x		7
OZ - The Wonderful Wizard	Giorgio Madia	Création			14
Blanche neige	Angelin Preljocaj	Reprise			10
Caravaggio	Mauro Bigonzetti	Reprise			10
Casse-noisette	Patrice Bart	Reprise	x		9
La Péri	Vladimir Malakhov	Reprise			5
Le lac des cygnes	Patrice Bart	Reprise	x		7
Shut up and dance! Reloaded	Jeunes chorégraphes du Staatsballett	Reprise			6
Symphony of Sorrowful Songs	Ronald Savkovic	Reprise			8
<i>Source: www.staatsballett-berlin.de</i>					
<b>Productions</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris création et compagnies invitées)		4	36%		
Créations		1	9%		
Reprises		7	64%		
Grands classiques		4	36%		
<b>Représentations</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>		
Nouveautés (y compris création et compagnies invitées)		35	39%		
Créations		14	16%		
Reprises		55	61%		
Grands classiques		29	32%		
<b>Représentations moyennes</b>		<b>8,2</b>			
Rep. moy. nouveautés		8,8			
Rep. moy. créations		14,0			
Rep. moy. reprises		7,9			
Rep. moy. grands classiques		7,3			

## Annexe 4 : Missions des opéras

### L'Opéra National de Paris

*"Art. 2. - L'Opéra national de Paris a pour mission de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique et de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines. A cet effet, il présente des spectacles tant à Paris qu'en province ou à l'étranger et s'attache à diffuser ses productions par des moyens audiovisuels. Il contribue à la formation et au perfectionnement des chanteurs et des danseurs. Il participe au développement de l'art lyrique et chorégraphique en France."*<sup>6</sup>

### L'Opéra Comique

*"Article 2  
Le Théâtre national de l'Opéra-Comique a pour mission d'assurer, en direction du public le plus large, la production et la diffusion d'œuvres lyriques et de spectacles. Il met en valeur la diversité des expressions, de l'opéra baroque à la création contemporaine et le patrimoine de l'Opéra-Comique."*<sup>7</sup>

On lui attribue généralement la défense du répertoire français tandis que *l'Opéra National de Paris* aurait une vocation plus internationale. Ainsi, Maryvonne de Saint Pulgent (2010, p. 87), présidente du conseil d'administration de *l'Opéra Comique* depuis 2003 dit, en décrivant la mission de l'Opéra Comique, qu'il "doit faire vivre l'opéra français, du baroque à nos jours, sans se limiter aux chefs-d'œuvre joués partout, et si possible l'enrichir en faisant des commandes."

### Le Royal Opera House

*"\*The ROH presents opera and ballet of the highest international standard and aims to reach as wide an audience as possible. Through different initiatives, it aims to encourage people of all income levels and backgrounds to experience its work, whether through broadcast, digital access or live performance (in the UK and on tour abroad).*

---

<sup>6</sup> Décret no 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'Opéra national de Paris

<sup>7</sup> Décret n°2004-1232 du 20 novembre 2004 fixant le statut du Théâtre national de l'Opéra-Comique

*\*Through its Education programme the ROH aims to give people of all ages the opportunity to learn about opera and ballet, music and dance.*

*\*The ROH leads in the development of the art forms of opera and ballet internationally. This involves nurturing and developing young talent in the future, whether musical, dancing, choreographic, directing or conducting; and the training of staff for theatre production."*<sup>8</sup>

- Le ROH présente des opéras et des ballets au niveau internationalement reconnu et cherche à toucher un public qui soit le plus vaste possible. A travers différentes initiatives, le ROH cherche à rendre ses productions accessibles à des personnes de tous les milieux sociaux, quelque soit le niveau de revenu, que ce soit par DVD, retransmission TV/Radio, ou sur scène (au Royaume Uni ou en tournée à l'étranger).

- A travers son programme éducatif, le ROH cherche à donner à un public de tout âge la possibilité d'acquérir des connaissances sur l'opéra, le ballet, la musique et la danse.

- Le ROH a une place de leader dans le développement de l'opéra et du ballet au niveau international. Ceci implique d'encourager et de développer de jeunes talents, que ce soit dans la musique, la danse, la chorégraphie, la mise en scène et la direction d'orchestre; et la formation des employés aux production théâtrales.

### **Le English National Opera**

*"ENO is committed to creating a future for opera by commissioning distinctive, contemporary and highly theatrical works. At the heart of ENO's work is a commitment to developing new audiences and nurturing British talent."*<sup>9</sup>

L'ENO s'engage à créer un avenir pour l'opéra en commandant des productions atypiques, contemporaines et extrêmement théâtrales. La mission principale que se donne l'ENO est d'élargir son public et d'encourager les talents de la scène britannique.

---

<sup>8</sup> Summary Information Return 2009 Of Aims, Activities and Achievements, Royal Opera House Covent Garden Limited, Charity Commission, <http://www.charity-commission.gov.uk/>

<sup>9</sup> Summary Information Return 2010, English National Opera, Charity Commission, <http://www.charity-commission.gov.uk/>

## La Stiftung Oper in Berlin

"§2

### *Stiftungszweck*

*Zweck der Stiftung ist die Förderung von Kunst und Kultur, insbesondere des Musiktheaters in der Tradition des Ensemble- und Repertoirebetriebs sowie des Balletts. Dieser Zweck wird verwirklicht durch Opern-, Operetten-, und Ballettaufführungen sowie Konzerte, insbesondere in der Staatsoper Unter den Linden, der Deutschen Oper Berlin und der Komischen Opern Berlin, deren Betrieb durch Eigen- und Fremdveranstaltungen die Stiftung oder Tochtergesellschaften im Sinne von § 10 übernehmen."*<sup>10</sup>

A Berlin, il n'y a pas de missions propres à chaque opéra. C'est la *Stiftung Oper in Berlin*, fondation qui chapote les trois opéras depuis 2003, qui dans sa loi de création donne les objectifs de la fondation et donc des trois opéras berlinois.

La raison d'être de la fondation est l'encouragement de l'art et de la culture, notamment de l'opéra et du ballet en respectant la tradition de l'exploitation du répertoire par une troupe. Cette mission se concrétise par la représentation d'opéras, d'opérettes, de ballets et de concerts au *Staatsoper Unter den Linden*, au *Deutsche Oper Berlin* et au *Komische Oper Berlin*. Cette exploitation de productions propres ou étrangères est assumée par la fondation ou une société filiale au sens du paragraphe 10.

---

<sup>10</sup> Gesetz über die "Stiftung Oper in Berlin" vom 17. Dezember 2003

## **Annexe 5 : Questions abordées lors des entretiens**

### **AGID, Philippe**

Directeur adjoint de l'Opéra de Paris entre 1995 et 2001 et auteur des ouvrages *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle* (2006) et *Le Management des opéras : Comparaisons internationales* (2011)

Entretien enregistré du 3 mai 2011

1. Pourquoi subventionne-t-on l'opéra ?
2. Quelles sont les principales différences entre les opéras de Paris, Londres et Berlin ?
3. Que pensez-vous de l'effet de la subvention sur la programmation ?
4. Quels sont les leviers sur lesquels peut jouer un opéra lorsqu'il doit faire face à une réduction des financements publics ?
5. Comment comparer l'ouverture des opéras ?
6. Pensez-vous que je devrais inclure les aides indirectes dans mon analyse ?
7. Pouvez-vous commenter le tableau p. 40 (*Le Management des opéras : Comparaisons internationales*, 2011) sur les coûts par représentations ?
8. Pourquoi l'Opéra Comique montre-t-il aussi peu de productions ?
9. Les missions assignées par les autorités de tutelle ont-elles un impact sur les opéras ?

**ALDEANO, Olivier**

Administrateur du Ballet de l'Opéra National de Paris

Entretien enregistré du 2 février 2011

1. Quelles sont les principales différences entre les opéras de Paris, Londres et Berlin ?
2. Dans quelle mesure l'identité de l'opéra est-elle influencée par le montant de la subvention ?
3. Quelle est l'identité de l'Opéra de Paris ?
4. Quelle est la part des subventions ou du budget pour le ballet ? Est-ce que cela a un impact sur l'identité du ballet ?
5. Quel serait l'impact d'une augmentation des subventions ? Et d'une baisse ?
6. Comment considérez-vous le budget de l'opéra/du ballet ? Est-il contraignant ?
7. Est-ce que l'Etat impose des conditions au ballet ?
8. Le ballet a-t-il des missions ? Comment le ballet cherche-t-il à y répondre ?
9. J'ai constaté que les données sur le budget de l'Opéra de Paris pouvaient différer selon la source. Quels chiffres dois-je utiliser ?

**BASSET, Jean-Sébastien**

Chef du bureau culture, jeunesse et sport au Ministère du budget

Entretien du 14 janvier 2011

1. Pourquoi l'Etat subventionne-t-il l'opéra ?
2. Comment est fixé le montant de la subvention ?
3. Quelles sont les missions assignées à l'opéra ? Y a-t-il des objectifs spécifiques ?
4. Y a-t-il un contrôle du respect de ces objectifs ? Y a-t-il des indicateurs de performance ?
5. Pourquoi l'Opéra de Paris a-t-il autant de dépenses de personnel ?
6. Quel est l'impact des subventions sur l'identité d'un opéra ?
7. Quelles sont les principales différences entre les opéras de Paris, Londres et Berlin ?

## **DELBET, Marie**

Déléguée générale de l'AMOC (les Amis et Mécènes de l'Opéra Comique)

Entretien téléphonique du 21 février 2011

1. Quelle est la part du mécénat dans le budget en 2009 ?
2. Quel est le chiffre exact des ressources de mécénat en 2009 ?
3. Y a-t-il un lien entre montant de la subvention et l'importance du mécénat ?
4. Le mécénat influence-t-il l'identité de l'opéra ? Est-ce que les mécènes ont certaines demandes particulières ?
5. Peut-on estimer le montant des dépenses fiscales pour le mécénat de L'Opéra Comique?
8. Quel est le poids du Conseil d'Administration dans l'Opéra Comique ?

## **SAMANIEGO, Chloé**

Chargée de mission "Grands établissements lyriques et musicaux" au Ministère de la culture

Entretien enregistré du 15 mars 2011

1. Comment se fixe le montant de la subvention à un opéra ?
2. Quel est le bon montant d'une subvention ?
3. Quels sont les effets du montant de la subvention sur l'identité d'un opéra ?
4. Y a-t-il une réelle réflexion sur les effets de la subvention sur l'opéra ?
5. Les principales différences entre l'Opéra National de Paris et l'Opéra Comique sont-elles liées aux écarts de subvention ?
6. Est-ce que je peux consulter les cahiers des charges des deux opéras ?
7. Comment s'effectue le contrôle ?
8. Quels sont les moyens de l'Etat d'agir sur l'identité des opéras ?
9. Avez-vous une évaluation du montant des dépenses fiscales pour l'Opéra de Paris et l'Opéra Comique ? et du montant des aides aux intermittents du spectacle ? de la réduction de TVA ?
10. Y a-t-il d'autres aides de l'Etat aux opéras ?
11. Est-ce que posséder ses propres ateliers coûte plus cher que d'externaliser ? son propre orchestre ?

## TURNER, Sabine

Ancienne directrice marketing du Staatsoper de Berlin, actuelle directrice marketing de l'Opéra de Zürich

Entretien téléphonique du 18 avril 2011

1. Quelles sont les principales différences entre les opéras de Paris, Londres et Berlin ?
2. Est-ce que cela s'explique par les différences de subventions ?
3. Quels autres facteurs expliquent ces différences ?
4. Le montant de la subvention a-t-il un effet sur :
  - l'organisation interne de l'opéra,
  - la programmation,
  - la démocratisation,
  - la politique de prix ?
5. Pourquoi les opéras perçoivent-ils des montants aussi distincts de subventions ? Pourquoi l'Opéra de Paris reçoit-il 104 000 000 € alors que le Staatsoper n'en perçoit que 43 000 000 € et le Royal Opera House que £27 000 000 ?
6. Que ferais-tu différemment si tu percevais une subvention de 10 000 000 € ou de 100 000 000 € ?
7. Quels sont les avantages et les inconvénients des coproductions ?
8. Les opéras de Berlin ont-ils un cahier des charges comme à Paris ?
9. Où puis-je trouver les missions des opéras berlinois ?
10. Pourquoi y a-t-il aussi peu de représentations par production à Berlin ?
11. Quel est le coût moyen d'une production à Berlin ?
12. En moyenne, combien de saisons est jouée une production à Berlin ?
13. Quel est le prix moyen d'une place au Staatsoper ? au Deutsche Oper ? au Komische Oper ?
14. Quels sont les revenus du mécénat au Staatsoper ?

## **Appels téléphoniques :**

**FAURITE, Marie-Pierre,**

Responsable marketing de l'Opéra National de Paris

Appel téléphonique du 20 avril 2011

1. Quel est le nombre de primo-visiteurs à l'Opéra de Paris ?
2. Quel est le nombre de places par catégorie ?
3. Comment calculer un prix moyen des places qui soit comparable entre différents opéras ?

## **Emails :**

**GÜTTE, Matthias**

Adjoint au directeur de la Stiftung Oper in Berlin

1. Quels sont les budgets des opéras de Berlin ?
2. Quels sont les effectifs des opéras de Berlin ?

**KIEPER, Lars**

Chargé marketing au Staatsoper

1. Quels sont les revenus du mécénat au Staatsoper ?
2. Quelle est la part de primo-visiteurs dans les opéras de Berlin ?

## **Déclaration sur l'honneur**

Je, soussignée, Christine Westermann, certifie sur l'honneur que je n'ai rien plagié dans le travail ci-joint, ce qui signifie que je suis le seul auteur de toutes les phrases dont le texte est composé. Toute phrase ayant un autre auteur que moi a été mise entre guillemets, avec indication explicite de la source. Je suis consciente qu'en contrevenant à la présente règle je transgresse les principes académiques reconnus et m'expose aux sanctions qui seront prononcées par le conseil de discipline.

J'atteste également que ce travail n'a jamais été réalisé dans le cadre d'études antérieures à ESCP Europe.

S'il s'agit d'un travail réalisé dans le cadre d'études effectuées en parallèle, je dois le préciser.

Les propos tenus dans ce mémoire n'engagent que moi-même.

Fait à Paris, le 08.05.2011

Christine Westermann