

15/16

Rapport  
de saison



# 15/16

06

---

Les chiffres clés

08

---

Les grandes dates

10

---

Le projet artistique

12

---

Frémir, vibrer, désirer

44

---

L'Opéra et les jeunes

54

---

L'Opéra innove

62

---

L'Opéra se modernise

68

---

Bilan chiffré 2015/2016

# O S

Au début de l'année dernière, la présentation de la saison 2015/2016 de l'Opéra national de Paris était placée sous le signe de l'audace, pour nos artistes et toutes les équipes de l'Opéra, mais aussi pour le public, encouragé à franchir les portes du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille. La première saison d'une nouvelle direction est toujours un moment particulier, une rencontre, une découverte de l'autre, de ses attentes, de ses rêves, et c'est particulièrement vrai à l'Opéra national de Paris, avec son public si nombreux, si varié, si ouvert.

L'heure est venue, avec ce rapport dont la présentation et le contenu sont entièrement renouvelés, de se retourner sur la saison qui s'est terminée. Les pages qui suivent proposent un parcours interactif au cœur de la saison, enrichi de contenus multimédias, d'un portfolio de quelques images qui restent dans nos mémoires et aussi des informations et données chiffrées habituelles.

Le premier constat, très réconfortant, est que le public a répondu présent. Malgré les circonstances tragiques qui, depuis janvier 2015, ont éloigné des salles de spectacle une partie du public, notamment venu de l'étranger, nos deux théâtres ont été très souvent pleins, à 92,5 % en moyenne, soit près de 803 000 places occupées, ce qui représente, pour la billetterie, un chiffre d'affaires de 64,1 M€. Le développement du mécénat (+ 30 %) et le soutien de l'État complètent les ressources de l'Opéra.

# ez !

Cette saison a été marquée par des moments extrêmement forts. En plus des spectacles eux-mêmes et des nombreuses nouvelles productions dont je ne veux distinguer ici aucune en particulier, je retiens surtout les Avant-premières réservées aux jeunes car j'y vois un moyen efficace d'ouvrir nos portes : près de 60 % de ce public n'était jamais venu à l'Opéra, et tout l'enjeu est désormais de le garder avec nous. Le concert gratuit pour la Fête de la musique – encore une première à l'Opéra – participe de la même volonté d'ouverture. Je suis aussi très heureux de la naissance de l'Académie de l'Opéra, en septembre 2015, ou des progrès que notre maison a réalisés en quelques mois sur les réseaux sociaux et, de manière plus originale, avec notre 3<sup>e</sup> Scène. Je regrette que, dans ce contexte, la saison ait été émaillée de plusieurs jours de grève, avec des conséquences lourdes pour notre public, pour les artistes et aussi pour les comptes de notre établissement.

Au plaisir, réel, de se livrer à cet exercice rétrospectif, j'avoue préférer me tourner vers l'avenir et la saison 2016/2017 qui vient de commencer. Elle s'inscrit dans une large continuité : celle des cycles artistiques initiés l'an dernier (l'opéra français, Berlioz, Wagner...) et de nombreux nouveaux spectacles (une vingtaine contre une douzaine de reprises), celle de l'élargissement du public aussi et de l'approfondissement de certaines actions, notamment dans le numérique. À toutes et à tous, je souhaite une bonne lecture et, surtout, une belle saison 2016/2017.

**STÉPHANE LISSNER** DIRECTEUR DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

# 15/16

## Les chiffres clés

### Les spectacles

**376**

représentations dont:  
182 représentations lyriques  
179 représentations  
chorégraphiques  
(dont 10 représentations  
de l'École de danse)  
15 concerts (dont 2 à la  
Philharmonie) et récitals

**18**

nouveaux spectacles  
(8 opéras, 1 opéra/ballet  
et 9 ballets)

**14**

spectacles du répertoire

**12**

Avant-premières jeunes

### Le public et la billetterie

**802 921**

spectateurs,  
toutes salles confondues

**92,5%**

de taux de remplissage

**23 088**

jeunes de moins de 28 ans  
aux Avant-premières

**556 185**

visiteurs au Palais Garnier

**365**

salles de cinéma partenaires  
dans lesquelles sont diffusés  
les spectacles (dont 250  
en France et 115 à l'étranger)

# 15/16

## Les chiffres clés

### L'Académie

---

**30**

artistes en résidence

**70**

représentations  
Jeune Public

### Le budget

---

**211**

millions d'euros  
de budget initial en 2016,  
hors investissements

**55%**

de ressources propres  
en 2016, soit une  
progression de 50%  
en 7 ans (2010-2016)

**95,7**

millions d'euros HT  
de subventions de l'État

**1858**

salariés en 2015  
(effectif ETP mensuel moyen)  
dont 1488 salariés en CDI  
et 370 en CDD

### Le mécénat

---

**13**

millions d'euros  
de mécénat, plus :

**158 000**

euros de mécénat  
de compétence

**360 000**

euros de mécénat  
d'investissement

# 15/16

## Les grandes dates

# 2015

---

### septembre

---

Installation de nouveaux  
écrans de surtitrage  
à l'Opéra Bastille  
et au Palais Garnier

### 13 septembre

---

Journée des abonnés

### 15 septembre

---

Ouverture de la 3<sup>e</sup> Scène

### 22 septembre

---

Première Avant-  
première pour les jeunes

### 24 septembre

---

Gala d'ouverture de la saison  
chorégraphique

### 20 octobre

---

Première de « Moses und Aron »

### 16 novembre

---

Hommage aux victimes  
des attentats  
du 13 novembre

### 8 décembre

---

Inauguration  
de l'écran géant  
sur la place de la Bastille

# 2016

---

### 5 janvier

---

Accueil de la  
Batsheva Dance Company  
au Palais Garnier

### 4 février

---

Nomination  
d'Aurélié Dupont  
à la direction de la danse

### 20 février

---

Adieux à la scène du danseur  
Étoile Benjamin Pech



# 15/16

## Les grandes dates

---

24 février

---

L'Orchestre et les Chœurs de l'Opéra,  
dirigés par Philippe Jordan,  
sont récompensés aux Victoires  
de la musique classique

---

10 avril

---

Vernissage de l'exposition de  
la 3<sup>e</sup> Scène au Fonds Hélène &  
Édouard Leclerc de Landerneau

---

19 avril

---

Concert Schönberg par  
l'Orchestre et les Chœurs de  
l'Opéra à la Philharmonie de Paris

---

11 mai

---

Tournée du Ballet à Brest

---

15 juin

---

Vernissage de l'exposition sur  
les « Chorégraphes américains »  
au Palais Garnier

---

17 juin

---

Spectacle des 25 ans de  
« Dix Mois d'École et d'Opéra »

---

18 juin

---

Tournée de l'Orchestre  
de l'Opéra à Toulouse

---

18 juin

---

Signature du Contrat  
d'objectifs  
et de performance  
avec Audrey Azoulay,  
ministre de la Culture

---

21 juin

---

Concert gratuit dirigé  
par Philippe Jordan  
pour la Fête de la musique

---

28 juin

---

Inauguration  
de la façade Est  
de la ceinture de lumière  
du Palais Garnier

---

12 juillet

---

Signature de la convention  
« L'Opéra pour moi aussi »  
avec Sarcelles et  
Garges-lès-Gonesse

# 15/16

## Le projet artistique

OPÉRA • BALLET • CONCERT

### Nouveaux spectacles

---

#### **Gala d'ouverture de saison**

**CLEAR, LOUD, BRIGHT, FORWARD**

**Benjamin Millepied**

Musique Nico Muhly

**THÈME ET VARIATIONS**

**George Balanchine**

Musique Piotr Ilyitch Tchaïkovski

**DÉFILÉ DU BALLET DE L'OPÉRA**

Musique Richard Wagner

**BORIS CHARMATZ**

20 danseurs pour le xx<sup>e</sup> siècle

**MOSES UND ARON**

**Arnold Schönberg**

Mise en scène Romeo Castellucci

**ANNE TERESA DE KEERSMAEKER**

Quatuor n° 4

Anne Teresa De Keersmaeker

Musique Béla Bartók

**Die Grosse Fuge**

Anne Teresa De Keersmaeker

Musique Ludwig van Beethoven

**Verklärte Nacht**

Anne Teresa De Keersmaeker

Musique Arnold Schönberg

**LE CHÂTEAU DE BARBE-BLEUE**

**Béla Bartók**

**LA VOIX HUMAINE**

**Francis Poulenc**

Mise en scène Krzysztof Warlikowski

**WHEELDON/**

**MCGREGOR/BAUSCH**

Polyphonia –

**Christopher Wheeldon**

Musique György Ligeti

**Alea Sands – Wayne McGregor**

Musique Pierre Boulez

**Le Sacre du printemps –**

**Pina Bausch**

Musique Igor Stravinsky

**VOL RETOUR**

**Joanna Lee**

Mise en scène Katie Mitchell

**LA DAMNATION DE FAUST**

**Hector Berlioz**

Mise en scène Alvis Hermanis

**IL TROVATORE**

**Giuseppe Verdi**

Mise en scène Alex Ollé

**BEL/ROBBINS**

Création de Jérôme Bel

Les variations Goldberg

**Jerome Robbins**

Musique Johann Sebastian Bach

**LES MAÎTRES-CHANTEURS**

**DE NUREMBERG**

**Richard Wagner**

Mise en scène Stefan Herheim

**IOLANTA/CASSE-NOISETTE**

**Piotr Ilyitch Tchaïkovski**

Mise en scène Dmitri Tcherniakov

**RATMANSKY/ BALANCHINE/**

**ROBBINS/ PECK**

Seven Sonatas – Alexei Ratmansky

Musique Domenico Scarlatti

**Duo concertant –**

**George Balanchine**

Musique Igor Stravinsky

**Other Dances – Jerome Robbins**

Musique Frédéric Chopin

**In Creases – Justin Peck**

Musique Philip Glass

**RIGOLETTO**

**Giuseppe Verdi**

Mise en scène Claus Guth

**MAGUY MARIN**

Les applaudissements

**ne se mangent pas – Maguy Marin**

Musique Denis Mariotte

**LEAR**

**Aribert Reimann**

Mise en scène Calixto Bieito

**PECK/BALANCHINE**

Entre Chien et Loup – Justin Peck

Musique Francis Poulenc

**Brahms-Schönberg Quartet**

**George Balanchine**

Musique Johannes Brahms

et Arnold Schönberg

**WILLIAM FORSYTHE**

Of Any If And – William Forsythe

Musique Thom Willems

**Approximate Sonata –**

**William Forsythe**

Musique Thom Willems

**Blake Works I – William Forsythe**

Musique James Blake

# 15/16

## Le projet artistique

OPÉRA • BALLET • CONCERT

### Répertoire

---

**MADAME BUTTERFLY**

Giacomo Puccini  
Mise en scène Robert Wilson

**PLATÉE**

Jean-Philippe Rameau  
Mise en scène Laurent Pelly

**DON GIOVANNI**

Wolfgang Amadeus Mozart  
Mise en scène Michael Haneke

**L'ELISIR D'AMORE**

Gaetano Donizetti  
Mise en scène Laurent Pelly

**LA BAYADÈRE**

Rudolf Noureev  
Musique Ludwig Minkus

**WERTHER**

Jules Massenet  
Mise en scène Benoît Jacquot

**CAPRICCIO**

Richard Strauss  
Mise en scène Robert Carsen

**IL BARBIERE DI SIVIGLIA**

Gioacchino Rossini  
Mise en scène Damiano Michieletto

**ROMÉO ET JULIETTE**

Rudolf Noureev  
Musique Sergueï Prokofiev

**ÉCOLE DE DANSE**

Conservatoire –  
August Bournonville  
Musique Holger-Simon Paulli  
Les Forains – Roland Petit  
Musique Henri Sauguet  
Piège de lumière – John Taras  
Musique Jean-Michel Damase

**LE CHEVALIER À LA ROSE**

Richard Strauss  
Mise en scène Herbert Wernicke

**GISELLE**

Jean Coralli / Jules Perrot  
Musique Adolphe Adam

**LA TRAVIATA**

Giuseppe Verdi  
Mise en scène Benoît Jacquot

**AIDA**

Giuseppe Verdi  
Mise en scène Olivier Py

### Concerts

---

**CONCERTS**

ARNOLD SCHÖNBERG/  
GUSTAV MAHLER

ARNOLD SCHÖNBERG  
Quatuor à cordes op. 10  
avec soprano  
et Pierrot lunaire op. 21

ARNOLD SCHÖNBERG  
Gurre-Lieder

SERGUEI PROKOFIEV/MAURICE  
RAVEL/MODESTE MOUSSORGSKI

### Récitals

---

NATHALIE DESSAY soprano /  
PHILIPPE CASSARD piano

ELĀNA GARANČA mezzo-soprano /  
MALCOLM MARTINEAU piano

RENÉ PAPE basse /  
CAMILLO RADICKE piano

DIANA DAMRAU soprano /  
HELMUT DEUTSCH piano

RENÉE FLEMING soprano /  
PHILIPPE JORDAN piano

### Compagnies invitées

---

**BATSHEVA DANCE COMPANY**

Ohad Naharin  
Musique Johann Sebastian Bach,  
Brian Eno, Chari Chari,  
Kid 606 + Rayon, AGF, Chronomad,  
Brian Wilson, Van Dyke Parks

**ROSAS**

Anne Teresa De Keersmaeker  
Musique Gérard Grisey

**ENGLISH NATIONAL BALLET**

Anna-Marie Holmes  
Musique Adolphe Adam,  
Cesare Pugni, Léo Delibes,  
Riccardo Drigo,  
Prince Pyotr van Oldenburg,  
Ludwig Minkus, Yuly Gerber,  
Baron Boris Fitinhof-Schnell,  
Albert Zabel



Frémir  
vibrer  
désirer

# GALA D'OUVERTURE DE LA SAISON

---

Le Gala d'ouverture de la saison rassemble les Étoiles, les Premiers Danseurs, le Corps de Ballet et les élèves de l'École de danse, ainsi que l'Orchestre de l'Opéra national de Paris.

CLEAR, LOUD, BRIGHT, FORWARD

**Chorégraphie** BENJAMIN MILLEPIED / **Musique** NICO MUHLY

THÈME ET VARIATIONS

**Chorégraphie** GEORGE BALANCHINE / **Musique** PIOTR ILYITCH TCHAIKOVSKI

DÉFILÉ DU CORPS DE BALLET DE L'OPÉRA

**Musique** RICHARD WAGNER

24 septembre 2015





« Un somptueux gala dessine les orientations de la nouvelle équipe artistique de l'Opéra. »

ROSLYN SULCAS / INTERNATIONAL NEW YORK TIMES / 26-27 septembre 2015

« Derrière ceux qui l'ont porté et l'inspirent aujourd'hui, Benjamin Millepied s'efface, pour un portrait en creux doublé d'un réjouissant programme : sensualité, technicité et communauté des danseurs. »

MARIE SOYEUX / LA CROIX / 29 septembre 2015



# MOSES UND ARON

---

ARNOLD SCHÖNBERG / **Mise en scène** ROMEO CASTELLUCCI

**Direction musicale** PHILIPPE JORDAN

**Moses** THOMAS JOHANNES MAYER / **Aron** JOHN GRAHAM-HALL

» Avant-première le 17 octobre 2015 (moins de 28 ans) • Première le 20 octobre 2015





« Inoubliable face-à-face. »

STÉPHANE GILBART / LUXEMBURGER WORT / 23 octobre 2015

« Romeo Castellucci  
magnifie le dernier opéra  
de Schönberg, à Bastille,  
dans une mise en scène  
duale et tout en retenue. »

GUILLAUME TION / LIBÉRATION / 22 octobre 2015



## MOSES UND ARON

«L'œuvre inachevée d'Arnold Schönberg, partition surhumaine et première production initiée par Stéphane Lissner, est une réussite musicale. Ce qu'ont réalisé là Philippe Jordan, le chef d'orchestre, José Luis Basso, le chef des chœurs, et leurs troupes, c'est tout simplement grandiose.»

CHRISTIAN MERLIN / **LE FIGARO** / 22 octobre 2015

«Choisir “Moïse et Aaron” d'Arnold Schönberg pour inaugurer sa mission à la tête de l'Opéra de Paris relevait autant du défi que du manifeste. Cet opéra ne figure assurément pas parmi les plus populaires du répertoire, pourtant, il a reçu un accueil triomphal le soir de la première.»

PHILIPPE VENTURINI / **LES ÉCHOS** / 22 octobre 2015





# LA DAMNATION DE FAUST

---

HECTOR BERLIOZ / **Mise en scène** ALVIS HERMANIS

**Direction musicale** PHILIPPE JORDAN

**Marguerite** SOPHIE KOCH

**Faust** JONAS KAUFMANN / BRYAN HYMEL

**Méphistophélès** BRYN TERFEL

**Brander** EDWIN CROSSLEY-MERCER

🕒 Avant-première le 5 décembre 2015 (moins de 28 ans)

🕒 Première-soirée de gala le 8 décembre 2015







« Les chanteurs brillent,  
le chef Philippe Jordan  
dirige souverainement. »

REINHARD J. BREMBECK / SÜDDEUTSCHE ZEITUNG / 11 décembre 2015



# IL TROVATORE

---

GIUSEPPE VERDI / **Mise en scène** ALEX OLLÉ

**Direction musicale** DANIELE CALLEGARI

**Il Conte di Luna** LUDOVIC TÉZIER / VITĀLIY BILYY / **Leonora** ANNA NETREBKO / HUI HE

**Azucena** EKATERINA SEMENCHUK / LUCIANA D'INTINO

**Manrico** MARCELO ALVAREZ / YUSIF EYVAZOV / **Ferrando** ROBERTO TAGLIAVINI / LIANG LI

🕒 Avant-première le 28 janvier 2016 (moins de 28 ans) 🕒 Première le 31 janvier 2016





« Sensationnel “Trovatore”. »

ROGER ALIER / LA VANGUARDIA / 3 février 2016

# RIGOLETTO

---

GIUSEPPE VERDI / *Mise en scène* CLAUD GUTH

*Direction musicale* NICOLA LUISOTTI / PIER GIORGIO MORANDI

*Il Duca di Mantova* MICHAEL FABIANO / FRANCESCO DEMURO

*Rigoletto* QUINN KELSEY / FRANCO VASSALLO / LUDOVIC TÉZIER

*Gilda* OLGA PERETYATKO / IRINA LUNGU

*Sparafucile* RAFAL SIWEK / ANDREA MASTRONI / *Maddalena* VESSELINA KASAROVA

» Avant-première le 9 avril 2016 (moins de 28 ans) ♦ Première le 11 avril 2016

« Un phénoménal  
“Rigoletto” en carton. »

GERT KORENTSCHNIG / **KURIER** / 13 avril 2016



# IOLANTA / CASSE-NOISETTE

---

PIOTR ILYITCH TCHAIKOVSKI

Opéra – Ballet

Mise en scène DMITRI TCHERNAKOV / Direction musicale ALAIN ALTINOGLU  
IOLANTA

Roi René ALEXANDER TSYMBALYUK / Iolanta SONYA YONCHEVA

Vaudémont ARNOLD RUTKOWSKI

CASSE-NOISETTE

Chorégraphie SIDI LARBI CHERKAQUI / EDOUARD LOCK / ARTHUR PITA

LES ÉTOILES, LES PREMIERS DANSEURS ET LE CORPS DE BALLET

◆ Avant-première le 7 mars 2016 (moins de 28 ans) ◆ Première-soirée de gala le 9 mars 2016



« Jamais vu ça ! »  
« Une relecture jubilatoire ;  
un spectacle saisissant. »

ROSITA BOISSEAU ET MARIE-AUDE ROUX / LE MONDE / 17 mars 2016



# « Marier “Iolanta” à “Casse-Noisette” comme Un pari fou réussi à Garnier par le trublion

ARIANE BAVELIER ET CHRISTIAN MERLIN / **LE FIGARO** / 13 mars 2016



me l'avait fait Tchaïkovski en 1892.  
n russe.»



# GISELLE

---

JEAN CORALLI / JULES PERROT / **Adaptation** PATRICE BART / EUGÈNE POLYAKOV

**Musique** ADOLPHE ADAM / **Direction musicale** KOEN KESSELS

LES ÉTOILES, LES PREMIERS DANSEURS ET LE CORPS DE BALLET

» Avant-première le 27 mai 2016 (moins de 28 ans) » Première le 31 mai 2016





« Il y a un miracle “Giselle”,  
ballet romantique par excellence,  
on ne s’en lasse pas. »

PHILIPPE NOISSETTE / LES ÉCHOS / 2 juin 2016





« Six ans que la troupe de l'Opéra national de Paris n'avait pas dansé "Giselle". Six ans de régime pour le public qui a eu droit à une soirée chair de poule, corps de ballet grande classe, resserré dans l'action et d'une limpidité à tomber. »

ROSITA BOISSEAU / LE MONDE / 2 juin 2016



# LEAR

---

ARIBERT REIMANN / **Mise en scène** CALIXTO BIEITO / **Direction musicale** FABIO LUISI

**König Lear** BO SKOVHUS / **König von Frankreich** GIDON SAKS

**Cordelia** ANNETTE DASCH / **Goneril** RICARDA MERBETH

» Avant-première le 20 mai 2016 (moins de 28 ans) » Première le 23 mai 2016

« Un tour de force vocal et instrumental. »  
« Un spectacle d'une grande intensité. »

MARIE-AUDE ROUX / **LE MONDE** / 27 mai 2016





LEAR

# « Le “Lear” coup de poing de Reimann. »

PHILIPPE VENTURINI / **LES ÉCHOS** / 26 mai 2016

# « Superbe plateau et mise en scène sobre. »

GUILLAUME TION / **LIBÉRATION** / 3 juin 2016





# WILLIAM FORSYTHE

---

OF ANY IF AND / **Chorégraphie** WILLIAM FORSYTHE / **Musique** THOM WILLEMS  
APPROXIMATE SONATA / **Chorégraphie** WILLIAM FORSYTHE / **Musique** THOM WILLEMS  
BLAKE WORKS I / **Chorégraphie** WILLIAM FORSYTHE / **Musique** JAMES BLAKE  
LES ÉTOILES, LES PREMIERS DANSEURS ET LE CORPS DE BALLET

◆ Première le 4 juillet 2016

« Un éblouissement ! Il faut se précipiter toutes affaires cessantes voir le programme que William Forsythe donne au Ballet de l'Opéra de Paris. »

ARIANNE BAVELIER / LE FIGARO / 6 juillet 2016







« Il y avait de l'électricité dans l'air pour ce dernier programme de saison danse à l'Opéra de Paris. Pensez donc, toute une soirée Forsythe, création mondiale comprise. Une heure cinquante plus tard, le parterre de Garnier était debout pour saluer l'un des géants de son époque. »

PHILIPPE NOISETTE / LES ÉCHOS / 7 juillet 2016



Promouvoir une  
nouvelle génération  
d'artistes, expérimenter  
une nouvelle approche  
de l'opéra et du ballet  
et s'ouvrir aux jeunes  
publics.

# L'Opéra et les jeunes

# L'Académie, lancée en septembre 2015, rassemble des initiatives originales ayant pour objectif la transmission des savoir-faire et du patrimoine de l'Opéra.

## LES ARTISTES EN RÉSIDENCE

L'objectif du parcours de formation de l'Académie est de transmettre le savoir-faire unique de l'Opéra à une trentaine de jeunes artistes en début de carrière. Grâce au soutien notamment de Natixis, mécène fondateur de l'Académie et mécène des musiciens en résidence, 9 musiciens, 12 chanteurs, 4 chefs de chant, 4 chorégraphes et 1 metteur en scène ont été accueillis en résidence pour la première saison. Ils y ont suivi une formation de dix mois, reconnue par l'AFDAS, qui s'inscrit dans une démarche de décloisonnement des disciplines. En effet, ces jeunes artistes ont pu compléter et approfondir leur formation tout en élargissant leur pratique à d'autres arts. Au cours de leur résidence, ils ont côtoyé des professionnels et appris à leur contact en bénéficiant de leur expérience. Ces jeunes ont participé à des productions artistiques professionnelles, présentées dans l'Amphithéâtre Bastille, au studio ou dans des institutions culturelles partenaires, en France ou à l'étranger. Ainsi, outre plusieurs concerts et récitals tout au long de la saison, deux créations ont été produites par l'Académie : *Vol retour*, mis en scène par Katie Mitchell en décembre 2015, et *L'Orfeo*, de Monteverdi, en mai 2016.

## L'ÉDUCATION ARTISTIQUE

En proposant les programmes « Jeune Public », « Dix Mois d'École et d'Opéra » et « Opéra Université », ainsi qu'une programmation dédiée aux jeunes, l'Opéra national de Paris s'inscrit dans une démarche citoyenne de transmission et de formation.

Le programme « Jeune Public », soutenu par la fondation ENGIE et la fondation Total, comprend plusieurs parcours d'initiation à l'opéra et à la danse, sous la forme d'une programmation lyrique et chorégraphique destinée aux jeunes, de rencontres et d'ateliers de pratique artistique. Depuis janvier 2016, dans le cadre du programme « L'Opéra pour moi aussi », un partenariat entre la ville de Sarcelles (Val-d'Oise) et l'Académie invite des élèves à découvrir



Les artistes de l'Académie lors du concert Berlioz, le 22 décembre 2015.

chaque semaine l'opéra, le ballet ainsi que les différents métiers artistiques qui les encadrent. Cette saison, le service « Jeune Public » a accueilli 28 300 élèves, enseignants, jeunes et parents au cours des 70 représentations et de diverses activités pédagogiques.

Le programme « Dix Mois d'École et d'Opéra » offre à des élèves des académies de Paris, Versailles et Créteil la possibilité de recevoir une éducation artistique. Ce programme compte aujourd'hui près de 1 000 élèves par saison, répartis en 33 classes. Ces jeunes découvrent l'univers de l'opéra à travers des spectacles et des rencontres avec les professionnels. Simultanément, ils ont la possibilité de faire eux-mêmes l'expérience du théâtre, du chant ou de la danse, dans le cadre d'ateliers de pratique artistique. L'Opéra national de Paris accompagne également une classe de jeunes élèves, appelée « Petits Violons », dans l'apprentissage quotidien d'un instrument de musique sur un cycle complet, du CE1 au CM2. À l'occasion des vingt-cinq ans du programme « Dix Mois d'École et d'Opéra » en juin 2016, plus de cent élèves ont participé à un spectacle autour des *Aventures du baron de Münchhausen*. Afin de mesurer l'impact de ce dispositif d'action pédagogique, l'Opéra national de Paris et la Fondation nationale des sciences politiques (Sciences Po) se sont associés pour conduire un travail de recherche scientifique, reposant sur l'analyse de l'effet du dispositif sur les trajectoires et les résultats des élèves, ainsi que sur une enquête qualitative dont les résultats seront connus en 2019.

Enfin, le programme « Opéra Université » propose aux étudiants plusieurs parcours-découverte de l'opéra et du ballet autour de la programmation de la saison. 2 600 étudiants en ont ainsi bénéficié pendant la saison.

## LE SERVICE CIVIQUE

L'Académie de l'Opéra national de Paris, agréée par l'Agence du service civique, a accueilli quatre jeunes volontaires du 1<sup>er</sup> décembre 2015 au 8 juillet 2016. Leur mission était d'accompagner les élèves dans le cadre des programmes d'éducation artistique de l'Académie et de renforcer le lien avec les parents d'élèves participant au programme d'accès à la culture grâce à l'utilisation de moyens multimédias tels que la photographie et la vidéo.

# 2 600 étudiants ont bénéficié du programme « Opéra Université » pendant la saison 2015/2016.



Les élèves des classes de « Dix Mois d'École et d'Opéra » en répétition, mai 2016.



L'École de danse est riche d'une tradition trois fois séculaire. Elle forme les jeunes danseurs à la maîtrise du répertoire classique et contemporain, dans une même recherche d'excellence.

156 élèves – 84 filles et 72 garçons, dont 20 danseurs étrangers – ont suivi la formation de l'École de danse cette saison. Ces jeunes danseurs se sont illustrés dans deux spectacles avec le Ballet de l'Opéra national de Paris, lors du défilé du Gala d'ouverture de la saison, le 24 septembre 2015, et lors du spectacle *La Bayadère*, de Rudolf Noureev, de novembre à décembre 2015. Par la suite, ils se sont produits au Palais Garnier lors des *Démonstrations de l'École de danse*, en décembre 2015. En avril 2016, ils ont présenté le *Spectacle de l'École de danse*. À cette occasion, les jeunes danseurs ont interprété *Conservatoire*, d'August Bournonville, *Les Forains*, de Roland Petit, et *Piège de lumière*, de John Taras.

#### LE STAGE D'ÉTÉ DE L'ÉCOLE DE DANSE

Le Stage d'été permet aux jeunes danseurs du monde entier de bénéficier de l'enseignement d'excellence de l'École de danse de l'Opéra national de Paris. Ainsi en 2016, 281 stagiaires, dont 47 % d'étrangers, ont suivi pendant une semaine ou deux des cours dispensés par les professeurs et les pianistes de l'École, ainsi que par des danseurs du Ballet de l'Opéra national de Paris. Le Stage d'été confirme son succès d'année en année puisque les demandes d'inscription ont augmenté de 34,3 % par rapport à 2015.



Présentation d'ouverture des *Démonstrations de l'École de danse*, le 5 décembre 2015.

« Dans l'actualité douloureuse de ces der  
et en France, conduire un enfant, un adol  
est plus qu'un acte de résistance, c'est un

ÉLISABETH PLATEL / Directrice de l'École de danse



nières semaines, à Paris  
lescent, dans un chemin artistique  
acte d'existence.»

# Les Avant-premières jeunes, inédites à l'Opéra, ont marqué la saison et contribuent à élargir le public et à faire découvrir les spectacles aux jeunes adultes.

La saison a été marquée par le lancement des Avant-premières jeunes, réservées au moins de 28 ans. Grâce à un partenariat avec BNP-Paribas, 25 000 places pour treize Avant-premières ont été proposées au tarif exceptionnel de 10 euros, quelle que soit la catégorie. Ce prix a facilité l'accès des jeunes aux spectacles lyriques et chorégraphiques de l'Opéra national de Paris et leur a ainsi permis d'assister, quelques jours avant la première, à six opéras : *Moses und Aron*, *Le Château de Barbe-Bleue/La Voix humaine*, *La Damnation de Faust*, *Il Trovatore*, *Iolanta/Casse-Noisette* et *Lear* (l'Avant-première de *Rigoletto* n'a pas pu avoir lieu du fait d'un mouvement social) ; ainsi qu'à six ballets : *20 danseurs pour le xx<sup>e</sup> siècle*, *Robbins/Millepied/Balanchine*, *Anne Teresa De Keersmaecker*, *Wheeldon/McGregor/Bausch*, *Ratmansky/Balanchine/Robbins/Peck* et *Giselle*. Ces dates se sont vendues en un temps record. Le succès des Avant-premières jeunes a démontré la capacité de l'Opéra national de Paris à attirer de nouveaux publics : 58 % des jeunes qui ont bénéficié de cette initiative se rendaient pour la première fois au Palais Garnier ou à l'Opéra Bastille.



Avant-première jeunes du spectacle *Lear*, le 20 mai 2016.

## « L'Opéra à presque quat'sous. »

TÉLÉRAMA / Juin 2015

Naissance de la 3<sup>e</sup> Scène,  
plate-forme numérique de  
création et d'un nouveau  
site Internet qui a déjà  
attiré en un an près de  
4 millions de visiteurs  
uniques.

# L'Opéra innove

# Après celles du Palais Garnier en 1875 et de l'Opéra Bastille en 1989, l'Opéra national de Paris a lancé en 2015 la 3<sup>e</sup> Scène, immersion virtuelle dans l'univers de l'Opéra.

La 3<sup>e</sup> Scène est une plate-forme numérique pensée comme un lieu de création et d'expérimentation artistique. Les œuvres présentées, en lien avec l'univers de l'Opéra, ont été réalisées par des plasticiens, des cinéastes, des compositeurs, des photographes, des chorégraphes et des écrivains. Ces productions s'attachent à défendre les valeurs d'excellence de l'Opéra, tout en contribuant à la création artistique.

Accessible gratuitement sur [www.operadeparis.fr/3e-scene](http://www.operadeparis.fr/3e-scene), la 3<sup>e</sup> Scène attire de nouveaux spectateurs et renouvelle l'approche du public envers l'opéra et la danse. La 3<sup>e</sup> Scène est désormais accessible sur une application pour tablettes et bientôt sur téléphones mobiles : elle lie ainsi tradition et nouvelles technologies. Au cours de sa première année, la 3<sup>e</sup> Scène a comptabilisé 1 213 000 vues. Près des trois quarts des internautes proviennent de l'étranger, notamment des États-Unis et du Brésil.

Une trentaine d'artistes ont présenté des œuvres de natures diverses : art plastique, photographie, musique, film d'animation, fiction, littérature, danse, nouvelles technologies et digital art. Nombreux sont les artistes de renom à avoir contribué, à l'instar de Mathieu Amalric, Carine Brancowitz, UVA, Manuela Dalle, Loren Denis, Denis Darzacq, Pierre Even, Glen Keane, Wendy Morgan, Alex Prager, Julien Prévieux, Jacob Sutton, Arnaud Uyttenhove, Xavier Veilhan, Karim Zeriahen, Rebecca Zlotowski, Valérie Donzelli, Bret Easton Ellis ou encore William Forsythe. Un partenariat avec Google a également permis de capter à 360° un extrait du ballet *Clear, Loud, Bright, Forward*, de Benjamin Millepied, proposant ainsi une expérience immersive unique aux spectateurs.

Le Cercle des Fondateurs de la 3<sup>e</sup> Scène, présidé par Jean-François Dubos, a réuni des mécènes, des entreprises et des particuliers, qui ont rendu possible le projet novateur d'une plate-forme digitale de création. Le budget de la 3<sup>e</sup> Scène pour les années 2015 et 2016 s'est élevé à 845 000 euros dont plus de 150 000 euros collectés grâce à l'AROP, 395 000 euros grâce à la Fondation pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris et 300 000 euros financés par la société Van Cleef & Arpels Haute Joaillerie en 2016.





« Nos créations partent  
en tournée dans des lieux que  
l'Opéra ne touchait pas. »

DIMITRI CHAMBLAS/STRATÉGIES / 24 mars 2016

### LA 3<sup>e</sup> SCÈNE HORS LES MURS

La 3<sup>e</sup> Scène, plate-forme numérique, s'est incarnée lors d'expositions. Ainsi, 12 œuvres ont été présentées au Fonds Hélène & Édouard Leclerc à Landerneau, d'autres à la Cinémathèque française, au Centre Pompidou, au Palais de Tokyo, au Paris Photo Art Basel... La 3<sup>e</sup> Scène a également pris place à bord des longs-courriers de la flotte Air France au printemps 2016 et a été présente lors de la Nuit blanche parisienne en septembre.

# « 3<sup>e</sup> Scène, l'atout gagnant de l'Opéra de Paris »

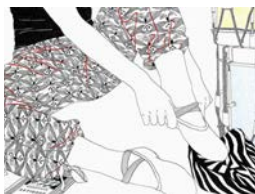
STRATÉGIES / 24 mars 2016



*La Grande Sortie*  
Alex Prager



*Figaro*  
Bret Easton Ellis



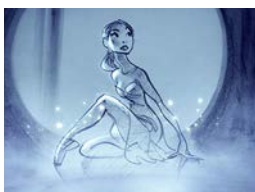
*Intermezzo*  
Caroline Brancowitz



*Giselle: The Walking Landscape*  
David Luraschi



*Je vous emmène* / Éric Reinhardt, Marie-Agnès Gillot



*Nephtali*  
Glen Keane, Marion Barbeau



*Opera Duet*  
Guillaume Delaperriere



*États transitoires*  
Ill-Studio, Axel Ibot



*Ascension*  
Jacob Sutton



*Patterns of life*  
Julien Prévieux



*L'Après-midi d'un faune*  
Karim Zeriahen



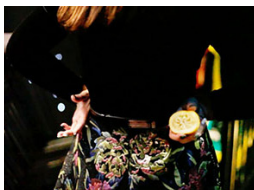
*La Claque*  
Loren Denis, Anthony Vibert



*O comme Opéra*  
Loren Denis



*Je me souviens*  
Manuela Dalle



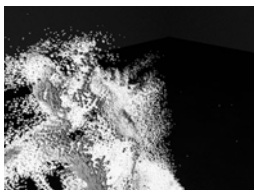
*Auditions*  
Manuela Dalle, Carole Grigy



*Piano Piano*  
Rob & Maria



*C'est presque au bout du monde*  
Mathieu Amalric, Barbara Hannigan



*Metamorphosis*  
UVA



*Alignigung*  
William Forsythe



*Suivez donc la mesure*  
Valérie Donzelli, Jonas Kaufmann



*Etoiles, I see you*  
Wendy Morgan, Lil Buck



*Foyer de la danse*  
Pierre Even



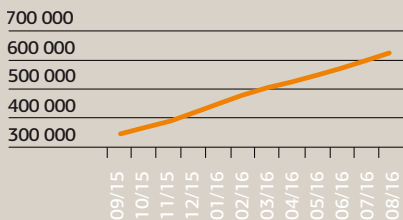
*Matching Numbers*  
Xavier Veilhan

# Un nouveau visage digital, alors qu'abonnés et fans ne cessent de croître sur les réseaux sociaux.

En 2015, pour la première saison artistique de la direction Lissner, l'Opéra national de Paris a dévoilé son nouveau visage digital. Le site Internet, le Magazine et l'application mobile principale ont été entièrement repensés dans un souci de clarté, d'esthétique et d'aisance de navigation.

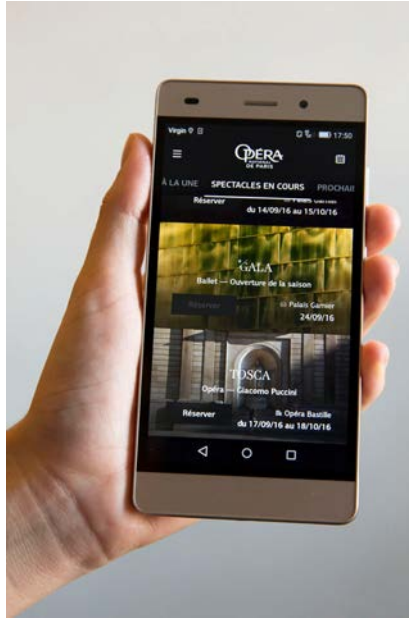
Le nouveau site Internet, mis en ligne en septembre 2015, offre un meilleur accès à l'information et à la billetterie. Plus intuitif, ce site a attiré 3 862 100 visiteurs uniques du 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 1<sup>er</sup> septembre 2016, ce qui place le site de l'Opéra national de Paris au premier rang des sites Internet européens de maisons d'art lyrique. Au cours de leur navigation sur le nouveau site, les visiteurs ont pu découvrir le webmagazine qui remplace l'ancien magazine imprimé. Alimenté par des interviews, des vidéos et des podcasts sur tous les spectacles réalisés en partenariat avec France Musique, le Magazine permet d'appréhender l'univers de chacune des productions lyriques et chorégraphiques de l'institution.

En juin 2016, une nouvelle application mobile a été lancée. Elle rend l'accès du public à la billetterie plus direct, et l'accès aux théâtres peut s'effectuer désormais avec un M-ticket. Les utilisateurs peuvent également y retrouver le Magazine, la programmation, les bandes-annonces et les podcasts des spectacles.



Évolution du nombre d'abonnés et followers sur les réseaux sociaux en 2015-2016





L'engagement croissant de l'Opéra national de Paris sur Internet est récompensé par l'attention que lui portent les internautes. Ainsi, les chaînes vidéo officielles YouTube et Dailymotion de l'Opéra ont comptabilisé près de 2 millions de vues de septembre 2015 à juillet 2016. Parallèlement, depuis fin 2014, les comptes de l'Opéra sur les réseaux sociaux sont en croissance constante. Le nombre de fans de l'Opéra national de Paris a augmenté de 67 % sur Facebook et de 180 % sur le compte Twitter, d'octobre 2014 à juillet 2016.

En novembre 2014 puis janvier 2015, l'Opéra national de Paris a lancé deux comptes Instagram qui ont aussitôt généré une communauté importante et active. Avec une croissance de plus de 180 000 abonnés en un an et demi, les comptes Instagram de l'Opéra sont aujourd'hui devenus les comptes d'institutions d'opéra et de ballet les plus consultés au monde.

Au 31 juillet 2016, les réseaux sociaux de l'Opéra recensent un total de 593 300 abonnés sur Facebook, Twitter et Instagram. Ils se hissent ainsi dans le top 3 mondial des comptes d'opéra et de ballet les plus visités.

 Opéra national de Paris    @operadeparis    operadeparis

 Ballet de l'Opéra national de Paris    @BalletOParis    balletoperadeparis

Toujours plus de services  
pour accueillir le public,  
des événements inédits  
et un mécénat qui  
s'élargit en dépit d'un  
contexte difficile.

# L'Opéra se modernise

# L'Opéra national de Paris a beaucoup investi pour accueillir son public et lui permettre de visiter les deux théâtres dans les meilleures conditions.

Au début de la saison, le public a pu découvrir la nouvelle identité visuelle de l'Opéra à travers de nouvelles affiches, un nouveau logo mais aussi de nouveaux programmes de salle bilingues avec une maquette repensée et des contenus enrichis.

Les bars d'entracte de l'Opéra Bastille ont également été rénovés à l'été 2015 et un écran géant a été installé à l'automne 2015 dans l'arche, place de la Bastille. Cet écran Leds, d'une longueur de 13 mètres pour 5 mètres de hauteur, est une invitation à découvrir l'Opéra national de Paris. Les passants peuvent y voir les titres des spectacles à l'affiche et les photos des artistes prenant part à ces productions. Cet écran informe également les promeneurs de l'actualité des deux théâtres et de la possibilité de les visiter.

Les visites guidées de l'Opéra Bastille, conçu par l'architecte Carlos Ott, ont ainsi été développées. Les visiteurs sont invités à explorer les coulisses de ce grand théâtre moderne, à découvrir sa machinerie spectaculaire et une partie des ateliers. Quant au Palais Garnier, il est l'un des monuments les plus visités de Paris. Au cours de la saison 2015/2016, plus de 556 000 personnes se sont rendues au Palais Garnier, dont 107 400 en visites guidées. Ces visites donnent également accès, en plus des collections permanentes, aux expositions temporaires telles que l'exposition photographique « Les Étoiles », de James Bort, à l'Opéra Bastille en mars 2016 ou celle sur les « Chorégraphes américains », inaugurée en fin de saison. Malheureusement, le nombre de visiteurs du Palais Garnier est en recul, comme pour toutes les institutions parisiennes, du fait du contexte national très difficile. Dès janvier 2015, l'Opéra national de Paris a renforcé ses mesures de sécurité en conséquence, puis en novembre 2015 a installé des portiques détecteurs de métaux à l'entrée des théâtres.



## LES OFFRES DE BILLETTERIE

L'Opéra national de Paris a pour ambition de proposer des offres adaptées aux profils des spectateurs. C'est pourquoi deux campagnes ciblées proposant des places à 50 euros ont été lancées. La première opération, en





Installation d'un écran géant place de la Bastille à l'automne 2015.

## «L'écran géant sur la place de la Bastille offre de la visibilité à l'activité lyrique et l'ouvre sur la ville.»

LE TEMPS / 13 février 2016

février 2016, a proposé 5 000 billets à ce prix. La seconde opération, en juin 2016, a mis en vente 2 000 places. C'est ainsi qu'au total 301 479 billets ont été vendus à un tarif ne dépassant pas 50 euros au cours de la saison.

### LES ÉVÉNEMENTS INÉDITS

Le 21 juin 2016, pour la première fois, un concert lyrique gratuit a été offert au public à l'occasion de la Fête de la musique, grâce au soutien exceptionnel de Saint-Gobain. L'Orchestre et les Chœurs de l'Opéra national de Paris se sont réunis sous la direction de Philippe Jordan avec Sondra Radvanovsky, Anita Rachvelishvili et Aleksandrs Antonenko pour interpréter des grands airs du répertoire, de Verdi à Bizet en passant par Puccini et Saint-Saëns. Le projet de diffuser ce concert gratuitement, sur l'écran, place de la Bastille, n'a pu être réalisé pour des motifs de sécurité.

L'Opéra national de Paris a par ailleurs dédié certains événements aux abonnés : en plus d'une Journée des abonnés, une présentation de la saison au Palais Garnier ainsi qu'une rencontre avec Stéphane Lissner leur ont été proposées. À cela s'est ajoutée la possibilité d'assister au premier Gala d'inauguration de la saison chorégraphique, qui a eu lieu le 24 septembre 2015.

# Le mécénat, toujours en progrès, a permis de financer des productions ambitieuses et des projets innovants qui contribuent au rayonnement de l'Opéra.

## L'ASSOCIATION POUR LE RAYONNEMENT DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

Depuis 1980, l'AROP contribue au prestige de l'Opéra national de Paris en rassemblant des fonds privés auprès de particuliers et d'entreprises. Au cours de la saison 2015/2016, 19 millions d'euros ont été ainsi réunis, dont 13 millions d'euros de mécénat contre près de 11 millions en 2014/2015, plus de 500 000 euros de mécénat d'investissement et de compétence et 5,5 millions d'euros de billetterie. Grâce aux dons de ses 3 300 membres, l'AROP contribue à l'enrichissement du répertoire de l'Opéra en participant au financement de productions ambitieuses, de tournées du Ballet et de l'Orchestre, en soutenant les jeunes artistes de l'Opéra et en favorisant l'accès des jeunes à l'opéra.

## LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

La part du mécénat d'entreprise a atteint 6,125 millions d'euros, lors de la saison, soit une progression de plus de 40% par rapport à la saison 2014/2015. Ce résultat exceptionnel a été obtenu grâce à la générosité et à la fidélité des entreprises mécènes et partenaires; nombre d'entre elles ont fait le choix d'accompagner les nouveaux projets de l'Opéra (Académie, 3<sup>e</sup> Scène, Avant-premières) en augmentant et pérennisant leur concours. Ainsi EY, Paprec Recyclage et Rolex, qui étaient déjà les trois principaux partenaires de l'Opéra en 2014/2015, ont accru et prolongé leur soutien. Van Cleef & Arpels Haute Joaillerie, Natixis et la maison de champagne Taittinger ont rejoint le Cercle des entreprises mécènes.

En complément de ces aides financières, certaines sociétés ont soutenu l'institution par le prêt/don de produits ou de compétences : EY (étude sur le planning technique), Renault (prêt de véhicules), Arjo Wiggins Creative Papers (don de papier pour la brochure de saison), Alvanon (fabrication de mannequins adaptés aux morphotypes des danseurs du Ballet) ou encore INDIBA SA (appareils de récupération pour les danseurs) ont permis à l'Opéra de s'équiper et de se moderniser sans coût supplémentaire.

### LES FONDATIONS PRIVÉES ET LES GRANDS DONATEURS

Les donateurs particuliers et les fondations privées se sont massivement impliqués pour soutenir les nouveaux projets de l'Opéra national de Paris. La Fondation Bettencourt Schueller s'est ainsi engagée en tant que « Mécène principal » de l'Académie. D'autres fondations françaises et internationales se sont également mobilisées pour soutenir l'Académie, telles que la Fondation Eloise Susanna Gale et la Fondation Stávros Niárchos, ainsi que de nombreux donateurs particuliers. Le Cercle des Fondateurs de la 3<sup>e</sup> Scène a permis de réunir des mécènes, entreprises et particuliers, soucieux de mettre à l'honneur cette plate-forme numérique unique. La diffusion des spectacles au cinéma et à la télévision est rendue possible grâce à la Fondation Orange, mécène des retransmissions audiovisuelles de l'Opéra.

De grands donateurs s'engagent aux côtés de l'Opéra national de Paris pour soutenir certains de ses spectacles tels que *Moses und Aron* ou les concerts symphoniques, mais aussi les tournées de son Orchestre et de son Ballet, qui assurent le rayonnement de l'Opéra en France et dans le monde.

Par ailleurs, la Blavatnik Family Foundation a contribué aux actions conduites en faveur de la santé des danseurs du Ballet. Le Gala d'ouverture de la saison de l'Opéra de Paris, soutenu par Dior – Christian Dior Parfums, a permis de recueillir plus d'un million d'euros affectés aux activités du Ballet de l'Opéra.

### LE CERCLE BERLIOZ DES PHILANTHROPES DE L'ART LYRIQUE

Initié en septembre 2015 par Stéphane Lissner, le Cercle Berlioz réunit des mécènes pour mettre à l'honneur le répertoire lyrique français en soutenant les nouveaux spectacles de grands opéras. Pour sa première saison, Le Cercle Berlioz a rassemblé de très généreux donateurs autour de *La Damnation de Faust*, d'Hector Berlioz. L'Opéra national de Paris a ouvert les portes de ses coulisses à ses mécènes. Aux côtés des artistes et des équipes de production, les membres du Cercle Berlioz ont ainsi découvert les étapes de la création de *La Damnation de Faust*.

### LA LOCATION DE SALLES ET D'ESPACES PUBLICS

La location de salles et d'espaces publics a progressé d'un peu plus de 100 000 € entre les saisons 2014/2015 et 2015/2016 pour atteindre un montant global de 2,334 millions d'euros, dans un contexte difficile lié aux attentats.

Outre la traditionnelle soirée de gala du bal de l'X, l'Opéra de Paris a hébergé les deux défilés de mode de la styliste Stella McCartney et celui de Courrège, ainsi que plusieurs concerts. Par ailleurs, le tournage de scènes de plusieurs longs-métrages a été accueilli au sein du Palais Garnier ; *Frantz*, de François Ozon ou encore *La Danseuse*, de Stéphanie Di Giusto, sans oublier des tournages de films publicitaires.

Des entreprises telles que EY, pour son prix de l'Entrepreneur de l'année, ou encore la société d'avocats Dentons, qui réunissait ses associés du monde entier, ont choisi le Palais Garnier pour y organiser de prestigieuses soirées.





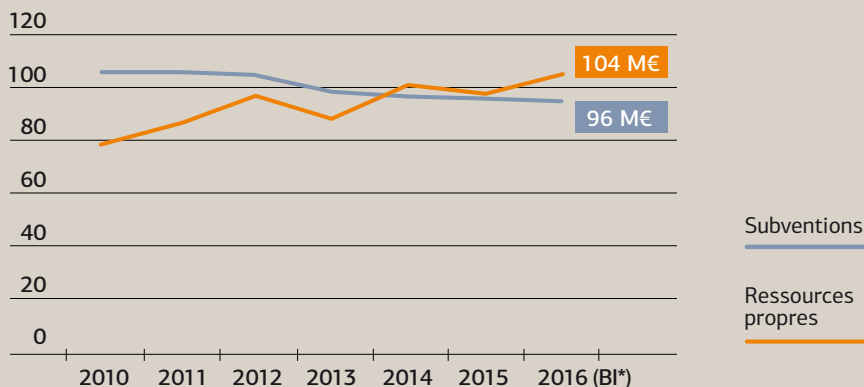
# Bilan économique et financier 2015

Sur un plan économique et budgétaire, l'année 2015 s'est terminée en quasi-équilibre, avec un résultat de -0,2 M€, soit 0,1 % du budget total. Cela s'explique d'abord par le recul des deux principaux postes de recettes; la subvention de l'État (95,7 M€ HT), qui a baissé d'1 M€, représente désormais environ 47 % des recettes totales, soit un recul de plus de 10 millions d'euros en 6 ans; quant aux recettes propres, elles subissent une baisse de la billetterie, en particulier du fait des mouvements sociaux, et du nombre des visites du Palais Garnier, qui ont souffert de la baisse de la fréquentation touristique, notamment internationale. Les recettes de mécénat ont poursuivi leur progression, de 30% en 2015 par rapport à 2014. Du côté des dépenses, la masse salariale a diminué de 2,25% depuis 2014, ce qui correspond à la première baisse de la masse salariale depuis 2010. Le solde de production, qui mesure la différence entre les recettes de spectacles (billetterie) et les dépenses, reste à un niveau très élevé de 25,8 M€.

Ces résultats ont conduit à une capacité d'autofinancement réduite par rapport à 2014, à 5 M€. Les dépenses d'investissements et de travaux lourds sont restées élevées, avec une subvention d'investissement de 1,5 M€ complétée par le fonds de roulement de l'établissement.

## Subventions et ressources propres

Évolution de 2010 à 2016, en M€



\* Budget initial

# Évolution du résultat financier

en M€ HT	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Dépenses</b>						
Masse salariale (hors cachets d'artistes)	103,7	108,3	112,7	114,2	116,7	114,0
Spectacles	39,3	38,3	39,5	37,4	38,6	38,3
Autres dépenses	46,0	45,1	46,7	51,3	47,8	48,1
<b>Total</b>	<b>189,0</b>	<b>191,7</b>	<b>198,9</b>	<b>202,9</b>	<b>203,1</b>	<b>200,4</b>

<b>Recettes</b>						
Subvention de l'État	105,8	105,8	104,5	98,4	96,7	95,7
Spectacles	53,2	57,8	66,2	56,2	68,5	64,1
Mécénat - Partenariat	7,7	8,5	9,1	9,4	9,3	12,1
Recettes commerciales	12,5	13,7	16,4	16,0	18,5	18,4
Autres recettes dont produits financiers	12,6	11,3	11,1	14,0	13,7	9,9
<b>Total</b>	<b>191,8</b>	<b>197,1</b>	<b>207,3</b>	<b>194,0</b>	<b>206,7</b>	<b>200,2</b>

<b>Résultat</b>	<b>2,8</b>	<b>5,4</b>	<b>8,4</b>	<b>-8,9</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,2</b>
-----------------	------------	------------	------------	-------------	------------	-------------

en M€ HT	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Fonds de roulement</b>						
Variation du fonds de roulement	4,8	7,1	6,9	-6,4	-0,9	-7,1

<b>Investissements</b>						
Investissements et travaux lourds	11,5	11,3	10,7	9,8	11,7	14,8
Capacité d'autofinancement	8,6	13,3	16,2	2,6	8,0	5,0
Subvention d'investissement	6,0	4,0	1,0	0,0	1,5	1,5

# Publics 2015/2016

## Ventes de billets de spectacle

### Canaux de vente\*

	Places	En %	CA	En %
Internet	429 490	55,6%	38 671 596 €	56,8%
Guichets	88 649	11,5%	3 859 486 €	5,7%
Groupes	66 507	8,6%	5 480 293 €	8,0%
Correspondance	59 419	7,7%	6 502 078 €	9,5%
AROP	40 827	5,3%	5 357 643 €	7,9%
Centre d'appels	33 818	4,4%	3 694 571 €	5,4%
Autres	29 272	3,8%	1 269 205 €	1,9%
Agences	23 938	3,1%	3 284 681 €	4,8%
<b>TOTAL</b>	<b>771 920</b>	<b>100,0%</b>	<b>68 119 553 €</b>	<b>100,0%</b>

\* Hors Public Jeune

### Ventes des spectacles hors abonnements (filères individuelles)

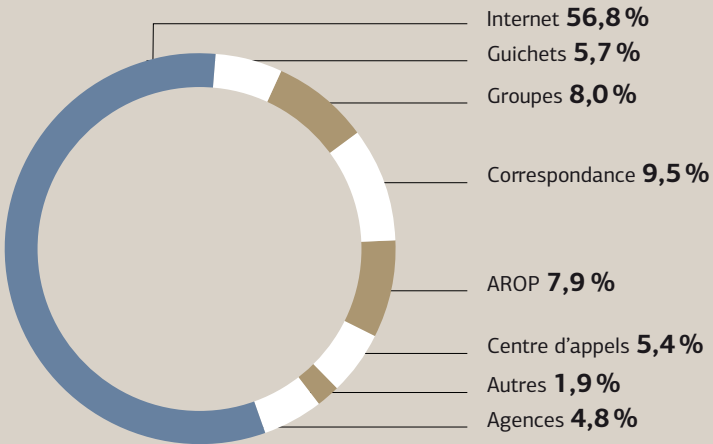
	Places	En %	CA	En %
Internet	312 608	71,9%	29 295 955 €	79,8%
Centre d'appels	23 064	5,3%	2 459 275 €	6,7%
Guichets	88 108	20,3%	3 851 821 €	10,5%
Correspondance	11 036	2,5%	1 096 338 €	3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>434 816</b>	<b>100%</b>	<b>36 703 389 €</b>	<b>100,0%</b>

### Ventes des groupes et agences

	Places	En %	CA	En %
Agence	23 690	27,7%	3 244 841 €	38,7%
Comité d'entreprise	21 574	25,2%	2 335 583 €	27,9%
Enseignement	17 634	20,6%	705 937 €	8,4%
Groupe d'amis et association	19 108	22,3%	1 551 340 €	18,5%
Tourisme, voyage	3 573	4,2%	546 346 €	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>85 579</b>	<b>100,0%</b>	<b>8 384 047 €</b>	<b>100,0%</b>



**Chiffre d'affaires de la billetterie  
par canal de vente (en %)**



**Le nombre de billets vendus sur Internet continue d'augmenter.**

Plus de 55% des billets ont été vendus sur le site Internet ou l'application mobile de l'Opéra national de Paris, soit une progression de 3,9 points par rapport à 2014/2015. Alors que la vente de billets se dématérialise, les ventes aux guichets ont diminué de 1,6 point, et ont surtout concerné les spectateurs en quête d'informations et de conseils.

# Publics 2015/2016

## Profils de spectateurs

Les types de public	2014/2015	2015/2016
Individuels	82,8 %	82,6 %
<i>dont jeunes de moins de 28 ans*</i>	13,9 %	17,1 %
Groupes, agences	12,4 %	11,9 %
AROP	4,8 %	5,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100,0 %</b>

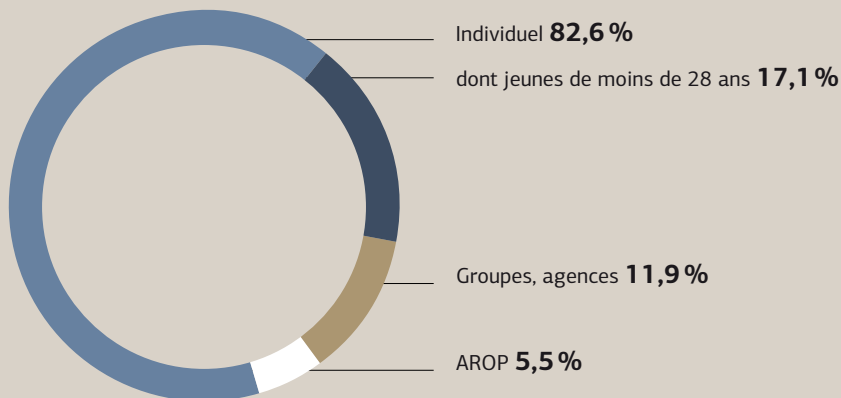
\* Tous achats (produits jeunes, tarif plein...)

Assiduité des spectateurs individuels (selon le nombre de représentations)	En %
Abonnés	34,1 %
Réguliers (2 représentations et plus)	28,9 %
Occasionnels (1 représentation)	37,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>

Origine des spectateurs individuels	En %
Paris	48,9 %
Région parisienne	27,4 %
Province	10,2 %
Étranger	13,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>

<b>Âge moyen des spectateurs individuels</b>	<b>46 ans</b>
Âge moyen des spectateurs lyriques	48 ans
Âge moyen des spectateurs de ballets	44 ans
Âge moyen des abonnés	56 ans

### Les types de public en 2015/2016

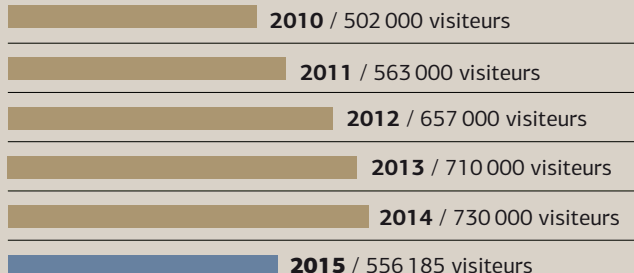


**L'Opéra national de Paris poursuit l'objectif d'attirer un public nouveau.** Ainsi, les jeunes de moins de 28 ans représentent désormais 17,1 % du public de l'Opéra, soit 3 points de plus qu'en 2014/2015. Le nombre de moins de 18 ans a augmenté de 15 % par rapport à 2014/2015.

**L'Opéra maintient ses efforts à destination des abonnés,** qui constituent environ un tiers de son public. Ainsi, plus de 34 % des achats de billets sont réalisées par les abonnés. Si le volume global des abonnements a baissé de 3 % entre la saison 2014/2015 et la saison 2015/2016, le panier moyen des abonnés individuels est passé de 894 € à 1 005 € en 2015/2016. Le nombre de places achetées par abonnés a augmenté de 2 %.

## Visites du Palais Garnier

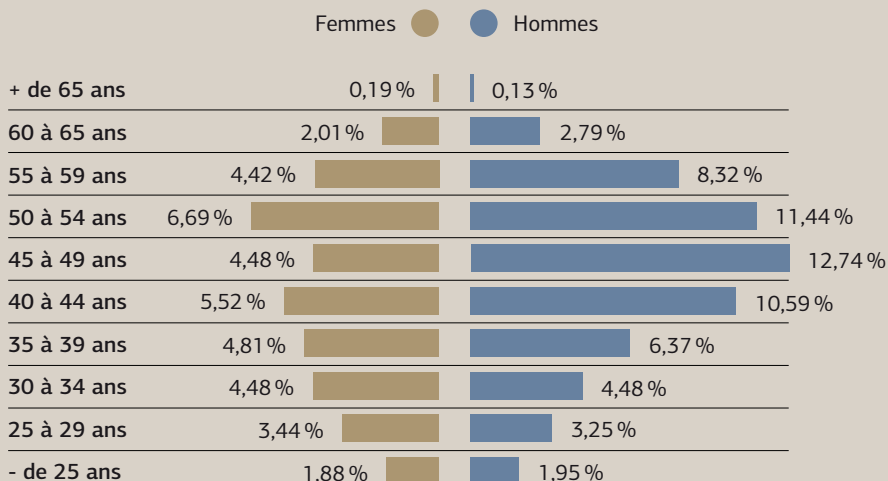
Nombre de visiteurs par an



# Ressources humaines 2015

## Pyramide des âges

Salariés en CDI au 31/12/2015



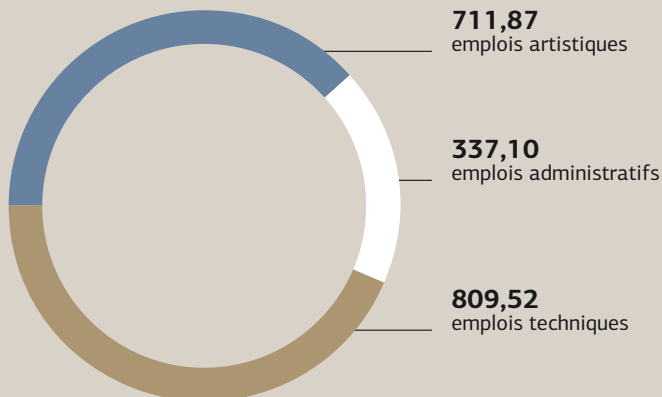
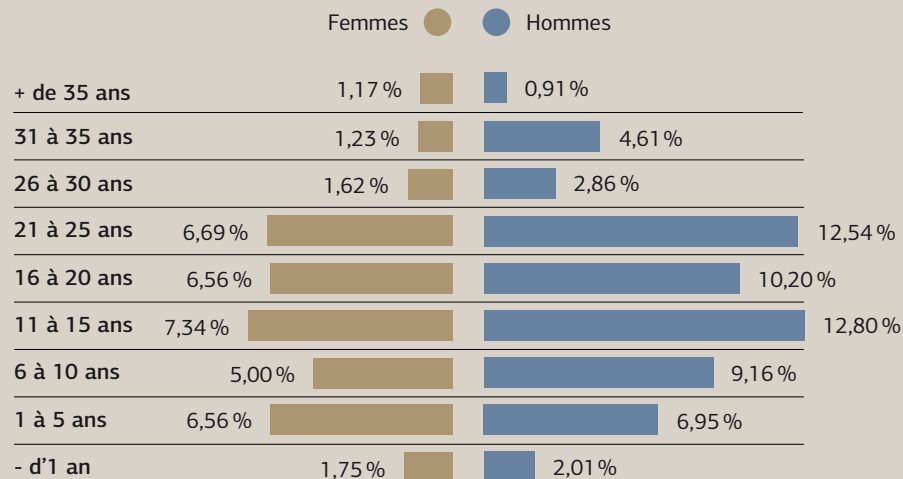
## Effectif ETP\* mensuel moyen par types d'emplois

Types d'emplois	CDI	CDD	Total
Emplois artistiques	531,64	180,23	711,87
Emplois techniques	666,50	143,02	809,52
Emplois administratifs	289,82	47,28	337,10
<b>TOTAL</b>	<b>1 487,96</b>	<b>370,53</b>	<b>1 858,49</b>

\* Équivalent temps plein

# Pyramide des anciennetés

Salariés en CDI au 31/12/2015



# Fréquentation 2015/2016\*

## Lyrique

Thème/Salle	Nom de l'événement	Représentations
<b>Lyrique</b>		
<b>Opéra Bastille</b>	La Damnation de Faust	9
	Il Barbiere di Siviglia	10
	La Traviata	11
	L'Elisir d'amore	7
	Les Maîtres chanteurs de Nuremberg	6
	Il Trovatore	13
	Moses und Aron	7
	Rigoletto	16
	Aida	13
	Madame Butterfly	12
	Le Chevalier à la rose	7
	Werther	6
	Don Giovanni	12
<b>Total Opéra Bastille</b>		<b>129</b>
<b>Palais Garnier</b>	Iolanta/Casse-Noisette	11
	Platée	12
	Capriccio	9
	Lear	6
	Le Château de Barbe-Bleue/ La Voix humaine	9
<b>Total Palais Garnier</b>		<b>47</b>
<b>Total lyrique</b>		<b>176</b>

\*Hors Public Jeune et Avant-premières jeunes.

Total des places occupées	Jauge physique hors places sans visibilité
24 376	98,70 %
27 033	98,50 %
29 699	98,40 %
18 820	97,90 %
16 012	97,20 %
34 462	96,60 %
17 945	93,40 %
40 630	92,50 %
32 056	89,80 %
28 660	87,00 %
16 151	84,10 %
13 560	82,30 %
26 676	81,00 %
<b>326 080</b>	<b>92,11 %</b>
19 954	100,00 %
19 289	89,40 %
14 422	89,10 %
9 597	88,90 %
14 390	88,90 %
<b>77 652</b>	<b>91,26 %</b>
<b>403 732</b>	<b>91,69 %</b>

**802 921 spectateurs** ont assisté aux représentations de l'Opéra national de Paris, de l'École de danse et de l'Académie au cours de la saison, tous formats et toutes salles confondus. Parmi eux, 748 832 ont vu un spectacle au Palais Garnier, à l'Opéra Bastille ou à la Philharmonie (hors spectacles Public Jeune et Avant-premières jeunes). 53,9% ont assisté à un opéra, 42,5% à un ballet et 3,6% à un concert.

# Fréquentation 2015/2016\*

## Chorégraphique

Thème/Salle	Nom de l'événement	Représentations
<b>Chorégraphique</b>		
<b>Espaces publics du Palais Garnier</b>	Boris Charmatz	13
<b>Total Espaces publics du Palais Garnier</b>		<b>13</b>
<b>Opéra Bastille</b>		
	Roméo et Juliette	14
	La Bayadère	23
	Peck/Balanchine	6
<b>Total Opéra Bastille</b>		<b>43</b>
<b>Palais Garnier</b>		
	Giselle	13
	Gala d'ouverture de la saison	1
	Wheeldon/McGregor/Bausch Nouvel An	1
	Robbins/Millepied/Balanchine	12
	Ratmansky/Balanchine/Robbins/Peck	5
	English National Ballet	6
	Spectacle de l'École de danse	4
	Bel/Millepied/Robbins	14
	Wheeldon/McGregor/Bausch	16
	Anne Teresa De Keersmaeker	14
	William Forsythe	11
	Démonstrations de l'École de danse	6
	Batsheva Dance Company	6
	Maguy Marin	8
<b>Total Palais Garnier</b>		<b>117</b>
<b>Total chorégraphique</b>		<b>173</b>

\*Hors Public Jeune et Avant-premières jeunes.

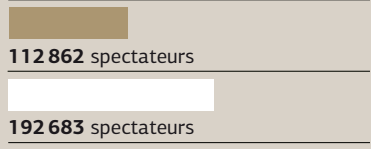


Total des places occupées	Jauge physique hors places sans visibilité
12 733	89,50 %
<b>12 733</b>	<b>89,50 %</b>
38 332	99,70 %
62 254	98,60 %
12 276	74,50 %
<b>112 862</b>	<b>90,93 %</b>
23 618	100,00 %
1 998	100,00 %
1 786	99,30 %
20 616	95,50 %
8 555	95,10 %
10 214	94,60 %
6 719	93,40 %
23 484	93,20 %
26 150	90,80 %
22 810	90,60 %
17 870	90,30 %
9 270	85,90 %
9 160	84,90 %
10 433	72,50 %
<b>192 683</b>	<b>91,86 %</b>
<b>318 278</b>	<b>90,76 %</b>

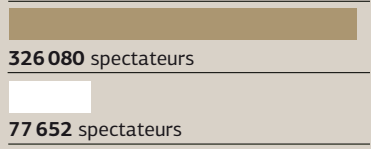
### Nombre de spectateurs au Palais Garnier et à l'Opéra Bastille par type d'événement

Opéra Bastille ● Palais Garnier

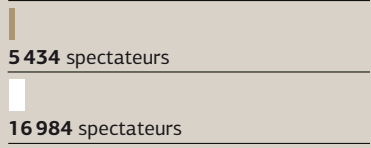
#### Ballet



#### Opéra



#### Concert



# Fréquentation 2015/2016\*

## Concerts

Thème/Salle	Nom de l'événement	Représentations
<b>Concerts</b>		
<b>Philharmonie</b>	Concert Philippe Jordan - Schönberg /Mahler	1
	Concert Philippe Jordan - Schönberg	1
<b>Total Philharmonie</b>		<b>2</b>
<b>Opéra Bastille</b>	Concert lyrique exceptionnel	1
	Concert Philippe Jordan - Prokofiev /Ravel/Moussorgski	1
<b>Total Opéra Bastille</b>		<b>2</b>
<b>Palais Garnier</b>	Récital Renée Fleming	1
	Concert de l'Académie	1
	Récital Natalie Dessay	1
	Midi musical : Ravel/ Saint-Saëns	1
	Récital Diana Damrau	1
	Récital Elina Garanca	1
	Midi musical : Schumann/Reimann	1
	Midi musical : Strauss/Zemlinsky/Korngold	1
	Concert Philippe Jordan - Schönberg	1
	Midi musical : Schubert/Hummel	1
	Récital René Pape	1
<b>Total Palais Garnier</b>		<b>11</b>
<b>Total concerts</b>		<b>15</b>
<b>Total 2015/2016 (spectacles lyriques, chorégraphiques et concert)</b>		<b>364</b>

\*Hors Public Jeune et Avant-premières jeunes.

Total  
des places  
occupées

Jauge physique  
hors places  
sans visibilité

2 336	96,60 %
2 068	85,60 %
<b>4 404</b>	<b>91,10 %</b>

2 709	-
2 725	99,30 %
<b>5 434</b>	<b>99,30 %</b>

1 815	100,00 %
1 712	95,20 %
1 643	91,30 %
1 632	90,70 %
1 596	88,70 %
1 575	87,50 %
1 525	84,80 %
1 515	84,20 %
1 441	80,10 %
1 308	72,70 %
1 222	67,90 %

<b>16 984</b>	<b>85,74 %</b>
---------------	----------------

<b>26 822</b>	<b>92,05 %</b>
---------------	----------------

<b>748 832</b>	<b>91,50 %</b>
----------------	----------------

### Nombre de représentations par type d'événement

#### 176 opéras

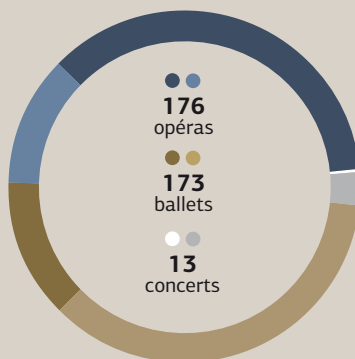
Opéra Bastille ●  
Palais Garnier ●

#### 173 ballets

Opéra Bastille ●  
Palais Garnier ●

#### 13 concerts

Opéra Bastille ●  
Palais Garnier ●



**DIRECTION DE L'OPÉRA NATIONAL  
DE PARIS AU 01/10/2016**

---

STÉPHANE LISSNER / Directeur  
PHILIPPE JORDAN / Directeur musical  
AURÉLIE DUPONT / Directrice de la danse  
JEAN-PHILIPPE THIELLAY / Directeur adjoint  
ÉLISABETH PLATEL / Directrice de l'École de danse  
JOSÉ LUIS BASSO / Chef des chœurs  
MYRIAM MAZOUZI / Directrice de l'Académie  
CHRISTIAN SCHIRM / Directeur artistique de l'Académie  
ILIAS TZEMPETONIDIS / Directeur du casting  
ROMAIN RISSET / Directeur de la production artistique  
et du planning  
SARAH BARBEDETTE / Directrice de la dramaturgie,  
de l'édition et de la communication  
NICOLAS MARTY / Directeur de la scène  
NICOLAS MINSEN / Directeur technique  
CHRISTINE NEUMEISTER / Directrice des costumes  
JEAN-LOUIS BLANCO / Directeur administratif et financier  
JEAN-YVES KACED / Directeur commercial  
et du développement  
MYRIAM DAUDET / Directrice des relations avec le public  
OLIVIER PETIT / Directeur des ressources humaines  
MARIE-FRANCE MOUQUAND / Agent comptable

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

---

BERNARD STIRN / Président  
CHRISTOPHER MILES / Secrétaire général – Ministère  
de la Culture et de la Communication  
RÉGINE HATCHONDO / Directrice générale de  
la création artistique  
MARC-OLIVIER DUPIN / Délégué à la musique  
DENIS MORIN / Directeur du budget – Ministère  
de l'Économie et des Finances  
LAURENT FLEURIOT / Contrôleur général économique  
et financier

CÉCILE GAUTIER, BARBARA GUTTY, JOSUA HOFFALT,  
GILLES PICHON / Représentants du personnel  
PATRICIA BARBIZET, STÉPHANE RICHARD / Personnalités  
qualifiées  
PIERRE BERGÉ, JEAN-PIERRE LECLERC / Présidents  
d'honneur

**PUBLICATION DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS**

---

STÉPHANE LISSNER / Directeur  
JEAN-PHILIPPE THIELLAY / Directeur adjoint

**Coordination**

EMMANUELLE LEJEUNE / Chargée de mission  
auprès du Directeur adjoint

**Crédits iconographiques**

P. 14/15 : Anne Ray/OnP. P. 16 à 19 : Bernd Uhlig/OnP.  
P. 20 à 23 : Felipe Sanguinetti/OnP. P. 24/25 : Charles  
Duprat / OnP. P. 26/27 : Monika Rittershaus/OnP. P.28 à 31 :  
Agathe Poupeney/OnP. P. 32 à 35 : Svetlana Loboff/OnP.  
P. 36 à 39 : Elisa Haberer/OnP. P. 40 à 43 : Anne Ray/OnP.  
*De gauche à droite, de haut en bas :*  
P. 47 : Julien Mignot. P. 48 : Agathe Poupeney / OnP.  
P. 50/51 : David Elofer. P. 53 : Elena Bauer / OnP.  
P. 57 : Brodbeck & de Barbat © Opéra national de Paris,  
2016 © FHEL, 2016. P. 58 : La grande sortie / Alex Prager /  
Slowdance / 2015 ; Figaro / Bret Easton Ellis / GLG Media  
Inc. / 2016 ; Intermezzo / Carine Brancowitz / 2015 ; Giselle :  
The Walking Landscape / David Luraschi / Slowdance /  
2015 ; Je vous emmène / Éric Reinhardt / Marie-Agnès  
Gillot / Move Movie / Bruno Levy / 2015 ; Nephtali / Glen  
Keane / Marion Barbeau / Glen Keane Productions. Inc /  
2015 ; Opera Duet / Guillaume Delaperriere / Anita Kitchen /  
2016 ; États transitoires / Ill-Studio / Axel Ibot / MONSIEUR  
L'AGENT / 2016 ; Ascension / Jacob Sutton / Hannah O'Neill,  
Germain Louvet / Psycho / 2015 ; Patterns of life / Julien  
Prévieux / Jousse Entreprise / Anna Sanders Film / Théâtre  
des Amandiers Nanterre / Centre dramatique national /  
CNAP Centre national des arts plastiques / 2015 ; L'Après-  
midi d'un faune / Karim Zeriahien / Wisdom films / 2015.  
P. 59 : La Claque / Loren Denis & Anthony Vibert / Les Fils  
de. / 2016 ; O comme Opéra / Lorens Denis / Les fils de. /  
2015 ; Je me souviens / Manuela Dalle / Camera Lucida /  
2015 ; Auditions / Manuela Dalle & Carole Grigy / Les films  
Jack Febus / 2016 ; Piano Piano / Maria Larrea & Robin  
Coudert / Slowdance / 2015 ; C'est presque au bout du  
monde / Mathieu Almaric / Barbara Hannigan / Les fils de. /  
2015 ; Metamorphosis / Matthew Clark / Eve Grinsztajn /  
United Visual Artists / 2015 ; Alignnigun / William Forsythe /  
Rauf « RubberLegz » Yasit, Riley Watts / Forsythe  
Productions GMBH / 2016 ; Suivez donc la mesure / Valérie  
Donzelli / Jonas Kaufmann / Les films de Françoise / 2016 ;  
Étoiles, I see you / Wendy Morgan / Lil Buck / eXorde  
(collection Casoar) / 2015 ; Foyer de la danse /  
Pierre Even / 2015 ; Matching Numbers / Xavier Veilhan /  
Atelier Xavier Veilhan / 2015. P. 61 : Christophe Pelé / OnP.  
P. 65 : Christophe Pelé / OnP

**Conception graphique et réalisation**

JEAN BAYLE ET ANNE BRÉZÈS / Studio BBA

**Secrétariat de rédaction**

A NOIR

**Photogravure**

PHILLIPPE GUILVARD

LE CERCLE DES ENTREPRISES  
MÉCÈNES ET PARTENAIRES DE L'OPÉRA

---

GRANDS MÉCÈNES

---

FONDATION BNP PARIBAS  
FONDATION ENGIE  
FONDATION ORANGE  
NATIXIS  
SAINT-GOBAIN  
VAN CLEEF & ARPELS HAUTE JOAILLERIE

MÉCÈNES

---

EIFFAGE  
FONDATION D'ENTREPRISE TOTAL  
GROUPAMA  
MASTERCARD FRANCE  
SIEMENS  
TAITTINGER

ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

---

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

ANNENBERG FOUNDATION / GROW  
BLAVATNIK FAMILY FOUNDATION  
CONNY-MAEVA CHARITABLE FOUNDATION  
ELOISE SUSANNA GALE FOUNDATION  
FLORENCE GOULD FOUNDATION

AMERICAN FRIENDS OF THE PARIS OPERA & BALLET  
AROP, LES AMIS DE L'OPÉRA  
CERCLE BERLIOZ  
CERCLE CARPEAUX  
CERCLE DES FONDATEURS DE LA 3<sup>È</sup> SCÈNE  
FONDATION POUR LE RAYONNEMENT  
DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

GRANDS DONATEURS

---

MONSIEUR ET MADAME GREGORY ANNENBERG  
WEINGARTEN  
MONSIEUR PIERRE BERGÉ  
MONSIEUR ET MADAME LEN BLAVATNIK  
MONSIEUR ET MADAME BARDEN N. GALE  
MONSIEUR ET MADAME PHILIPPE JOURNO  
DOCTEUR LÉONE-NOËLLE MEYER  
MADAME LILY SAFRA

MADAME IRINA ABRAMOVICH  
MONSIEUR ÉTIENNE BINANT  
MAÎTRE ET MADAME BERNARD DUC CBE  
MONSIEUR JEAN-FRANÇOIS DUBOS  
MADAME AIMÉE DUBOS CHANTEMESSE  
MONSIEUR ET MADAME HENRY HERMAND  
MONSIEUR ET MADAME CLAUDE JANSSEN  
MADAME SABINE MASQUELIER  
MONSIEUR ET MADAME BERTRAND MEUNIER  
SIR SIMON ET LADY ROBERTSON  
MONSIEUR ET MADAME JEAN-FRANÇOIS ROVERATO  
MADAME JEAN-FRANÇOIS THÉODORE  
MONSIEUR ET MADAME WILLIAM TORCHIANA  
MONSIEUR ET MADAME AKIKO USUI



BASTILLE · GARNIER · 3<sup>e</sup> SCÈNE



MÉCÈNE PRINCIPAL DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS






MÉCÈNE PRINCIPAL DU BALLET DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS



**ROLEX**

MONTRE EXCLUSIVE DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

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

 Opéra national de Paris  @operadeparis  operadeparis

 Ballet de l'Opéra national de Paris  @BalletOParis  balletoperadeparis