



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Frédéric Steinbrüchel

**Analyse des conventions
de subventionnement dans
le domaine de la musique
classique en Ville de Genève**

Cahier de l'IDHEAP 320/2021

Unité *Economie de la régulation*

Frédéric Steinbrüchel

**Analyse des conventions de
subventionnement dans le domaine
de la musique classique en Ville de
Genève**

Cahier de l'IDHEAP 320/2021

Unité *Economie de la régulation*

Travail de mémoire

Rapporteur : Prof. Laure Athias

© 2021 IDHEAP, Lausanne

ISBN 978-2-940667-08-6

IDHEAP

Institut de hautes études en administration publique

Université de Lausanne

Bâtiment IDHEAP, 1015 Lausanne

Tél. +41 (0)21 692 68 00

E-mail : idheap@unil.ch – www.unil.ch/idheap

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

En premier lieu et principalement, je désire adresser mes remerciements à Prof. Laure Athias pour ses précieux conseils, son exigence, sa patience, sa disponibilité et sa réactivité tout au long de la rédaction de ce mémoire. Les éventuelles qualités du présent travail lui sont largement dues.

J'adresse également mes remerciements à M. Sami Kanaan, Conseiller administratif en charge du Département de la Culture et de la Transition Numérique (DCTN) en Ville de Genève, ainsi qu'au personnel du DCTN, pour les riches discussions que j'ai pu mener dans le cadre de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent à :

Mme Eve-Anouk Jebejian, Conseillère culturelle en charge du domaine de la musique classique

Mme Carine Bachmann, Directrice du DCTN

M. Nicolas Cominoli, Conseiller scientifique à la Direction du DCTN

Mme Virginie Keller, Cheffe du Service culturel (jusqu'à juin 2021)

Mes remerciements finalement à M. Denis Schuler, Codirecteur du Festival Archipel, pour nos échanges, ainsi qu'aux personnes œuvrant dans des collectivités ou institutions hors Genève (Ville de Zürich, Canton de Bâle-Ville, Association Française des Orchestres, Orchestre de Picardie), pour leurs éclairages sur d'autres pratiques de subventionnement culturel à l'échelle nationale et internationale.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	I
Liste des abréviations	IV
Préambule : musique et démarche scientifique	VI
Résumé.....	VIII
Introduction	1
1 Problématique	7
1.1 Champ d'investigation.....	8
2 Méthodologie et plan de travail.....	10
3 Les conventions de subventionnement : un bref aperçu	13
3.1 Historique des conventions de subventionnement	13
3.2 Cadre institutionnel.....	18
3.3 Etat actuel – quelques chiffres.....	21
3.4 Présentation des entités et des transactions	22
4 Approche théorique.....	33
4.1 Théorie des coûts de transaction	34
4.2 Structures de gouvernance	41
5 Analyse des transactions	46
5.1 Spécificité des actifs.....	46
5.2 Incertitude et complexité	76
5.2.1 Incertitude	76
5.2.2 Complexité	98

6	Résultats, conclusions et prédictions théoriques	110
7	Examen des conventions de subventionnement	119
7.1	Présentation succincte des conventions	119
7.2	Typologie analytique des conventions.....	121
7.3	Analyse des conventions.....	122
7.3.1	Formes contractuelles.....	123
7.3.2	Clauses de sauvegarde	124
8	Confrontation entre analyse théorique et résultats empiriques	144
8.1	Vérification des hypothèses théoriques	148
9	Recommandations	153
9.1	Considérations liminaires.....	153
9.2	Recommandations (1 ^e version)	156
10	Retour des parties et contexte	164
10.1	Retour des parties.....	164
10.2	Contexte.....	168
11	Recommandations (2 ^e version).....	173
12	Conclusion.....	182
	Annexe 1 – Tableau général des attributs des transactions	185
	Annexe 2 – Tableau historique des conventions, 2002-2020.....	186
	Annexe 3 – Classification fonctionnelle des clauses.....	187
	Annexe 4 – Présentation des clauses communes	190

Annexe 5 – Bases légales des conventions.....	197
13 Bibliographie.....	199

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGECO	Association genevoise des chœurs d'oratorio
B2B	Business to business
BFM	Bâtiment des Forces Motrices
CAS	Commission d'attribution des soutiens financiers de l'AGECO
CCT	Convention collective de travail
CISA	Centre interfacultaire des sciences affectives
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CO	Code des obligations
DCTN	Département de la culture et de la transition numérique
DIP	Département de l'instruction publique
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPI	Etablissements publics pour l'intégration
EPT	Equivalent plein temps
ETM	Ecole des musiques actuelles
FGTG	Fondation du Grand Théâtre de Genève
FOCG	Fondation de L'Orchestre de Chambre de Genève
FOSR	Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande
GMEB	Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire
GTG	Grand Théâtre de Genève
HEM	Haute école de musique de Genève
HUG	Hôpitaux Universitaires de Genève
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
Imad	Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile

L'OCG	L'Orchestre de Chambre de Genève
NGP	Nouvelle gestion publique
OCCS	Office cantonal de la culture et du sport
OCG	Opéra de Chambre de Genève
OFC	Office fédéral de la culture
OSR	Orchestre de la Suisse Romande
SCI	Système de contrôle interne
SEC	Service culturel
TCT	Théorie des coûts de transaction
TPG	Transports publics genevois
VdG	Ville de Genève
VH	Victoria Hall

PRÉAMBULE : MUSIQUE ET DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

L'idée du présent travail prédate ma prise de fonction en tant que Secrétaire général de L'Orchestre de Chambre de Genève. Elle me vient d'un double intérêt, d'une part pour la musique et d'autre part pour la science. Ainsi, j'ai eu dans le cadre de mes fonctions précédentes à l'EPFL la chance de connaître le travail du Centre Interfacultaire des Sciences Affectives (CISA) de l'Université de Genève. Ce centre réunit neuroscientifiques, philosophes, psychologues, informaticiens, économistes et chercheurs dans le domaine de la littérature, des arts et des sciences humaines, qui travaillent avec l'objectif commun de comprendre les émotions et leurs rôles dans la cognition et le comportement.

J'ai été frappé, dans l'approche du CISA, par la perspective d'envisager ce qui touchait à l'émotionnel sous un angle scientifique : en effet, quoi de plus dichotomique, dans la conception courante, entre le domaine des sciences (rationnel, objectif) et celui des émotions (irrationnel, subjectif) – dont bien évidemment les arts, et donc la musique ? La force du CISA est justement de réaliser que tout ce qui touche aux émotions peut être appréhendé, étudié et donc mieux compris par une démarche scientifique.

Musicien, fasciné par la question du rôle de la culture dans la société et donc par les enjeux de politique culturelle, je me suis naturellement intéressé au subventionnement dans le domaine de la musique. Cependant, comment appréhender cette thématique, qui lie si intrinsèquement, dans la perception courante précitée, le rationnel, l'objectif (la décision ou non d'un subventionnement) à l'irrationnel, au subjectif (la musique, objet de ladite subvention) ? Comment choisir qui subventionner, et selon quelles modalités ? Crucialement, à l'aulne de quels critères ? Pourquoi soutenir une prestation artistique plutôt qu'une autre ? Comment décider ?

Mes investigations initiales ont indiqué que tout le monde avait, d'emblée, une opinion : s'il est un lieu commun empiriquement vérifié,

c'est que les questions de politique culturelle ont la capacité d'enflammer les passions – le récent vote sur la Cité de la Musique en Ville de Genève en est la dernière démonstration éloquente.

Pourtant, il m'intéressait justement de ne pas avoir, *ex ante*, d'opinion. Au contraire, de pouvoir appréhender la question du subventionnement de la musique à l'aune d'une démarche scientifique, pour en comprendre les enjeux, les fonctionnements. Ce travail n'est donc en rien basé sur une approche subjective du sujet mais au contraire sur une envie fondamentale de *comprendre*.

Ma double fonction de chercheur et d'acteur m'a permis de sonder en profondeur la thématique de ce mémoire ; d'échanger de manière fructueuse avec d'autres parties prenantes, que ce soit avec des personnes travaillant au sein d'entités actives dans le domaine de la musique classique ou celles et ceux œuvrant dans l'administration de la Ville de Genève.

Aussi j'espère que ces investigations, et les conclusions qui en découlent, puissent apporter un éclairage intéressant sur la question du subventionnement de la musique classique en Ville de Genève – et de manière plus large, sur les modes de coordination entre Etat et acteurs culturels – non pas parce qu'elles découlent d'un argumentaire basé sur une opinion subjective, aussi valide soit-elle, mais plutôt justement parce qu'elles émergent d'une démarche scientifique, et d'une volonté d'aborder la thématique par une approche aussi rigoureuse, systématique et objective que possible.

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite des conventions de subventionnement dans le domaine de la musique classique en Ville de Genève. Il cherche à déterminer si, dans leur forme actuelle, lesdites conventions (qui sont, sur le plan juridique, des contrats de droit public) représentent l'outil optimal pour le subventionnement de la musique classique en Ville de Genève.

Afin de répondre à cette question, nous utiliserons comme outil d'analyse la théorie des coûts de transaction (TCT), développée principalement par les économistes Ronald H. Coase et Oliver Williamson. Cette théorie affirme que l'optimalité d'une forme contractuelle dépend de son adéquation avec les caractéristiques de la transaction qui lui est afférente. Nous appliquerons donc cette considération à notre champ d'investigation afin de répondre à la question de recherche précitée.

Notre travail sera structuré selon le schéma suivant : après une partie introductive, nous présenterons la problématique puis la méthodologie. Nous procéderons ensuite à l'analyse des transactions entre chacune des entités conventionnées en Ville de Genève et cette dernière (cas échéant, également avec les autres collectivités parties prenantes). Sur la base de cette analyse théorique, nous émettrons des hypothèses sur la forme optimale des relations contractuelles. Nous analyserons ensuite les conventions dans leur forme actuelle, que nous mettrons en regard avec l'analyse théorique des transactions. Cette confrontation nous permettra de déterminer si nos hypothèses sont vérifiées ou non. En cas de misalignements, nous formulerons des recommandations visant à rétablir l'optimalité des conventions.

Afin d'ancrer au mieux, finalement, notre étude dans la réalité du terrain, nous prendrons en compte dans un deuxième temps le contexte au sein duquel les transactions prennent place. De même, nous interrogerons les parties sur les misalignements constatés. Sur ces bases, nous émettrons une seconde version de recommandations. Pour celles-ci, nous

accepterons une optimalité moins complète au profit de la plus grande implémentabilité possible pour lesdites recommandations.

INTRODUCTION

« Genève, ville de culture » : ainsi se décrit la Ville de Genève depuis 2004. Cette devise n'est en rien une simple façade : la Ville de Genève consacre chaque année environ 24% de son budget annuel à la culture uniquement, soit, selon les chiffres 2021, 301 mioCHF.

Cet engagement pour la culture de la part de la Municipalité est d'autant plus prégnant que le Canton de Genève, par comparaison, investit seulement 46 mioCHF par année – pour un budget annuel de 9'363 mioCHF¹. Les raisons en sont essentiellement historiques : depuis le XIXe siècle, la culture est, à Genève, une compétence communale, et les revenus liés à la taxe professionnelle dont jouit la Ville en tant que commune principale du canton (pour 2021, ce montant est estimé à 106 mioCHF) ont longtemps été vus comme une justification tout au moins partielle à son investissement dans des infrastructures d'envergure cantonale. Ceci étant, il s'agit là d'une exception à l'échelle nationale puisque la moyenne des dépenses dans les villes suisses pour la culture se situe historiquement aux alentours des 4,7% (Hofer Frei, 2014).

Cet engagement envers la culture se traduit par une implication de la Ville particulièrement variée et dense. A titre d'exemples, c'est la Ville qui gère, de manière directe² :

- les salles de spectacle de l'Alhambra, du Casino Théâtre, le Victoria Hall, le Théâtre Pitoëff, la Maison des arts du Grütli ;
- le Grand Théâtre de Genève³ ;

¹ Selon le budget 2021 du Canton.

² Voir le site internet de la Ville de Genève « Genève, ville de culture » (<https://www.geneve.ch/fr/themes/culture>)

³ Le Grand Théâtre de Genève (GTG) a un statut hybride. Une partie de son activité est gérée « en régie », le personnel étant employé par la Ville de Genève. L'autre partie de son activité est gérée par la Fondation du Grand Théâtre de Genève (FGTG), qui est une fondation de droit public de niveau communal. Selon son budget 2021, la Ville de Genève dépense 43.26 mioCHF en charges directes pour le GTG, et subventionne la FGTG à hauteur de 11.13 mioCHF (hors subventions non-monétaires) via une ligne nominale inscrite au budget municipal.

- le Musée d'art et d'histoire, le Musée Rath, la Maison Tavel, le Cabinet d'arts graphiques, le Musée Ariana, le Muséum d'histoire naturelle, le Musée d'histoire des sciences, les Conservatoire et Jardin botaniques, le Musée d'ethnographie ;
- le réseau des bibliothèques municipales, la Bibliothèque de Genève et la Bibliothèque d'art et d'archéologie du Musée d'art et d'histoire ;
- les manifestations annuelles telles que la Fête de la musique, Musiques en été Festival, les Prix Töpffer de la bande dessinée, les Bourses Berthoud, Lissignol, Chevalier-Galland pour la jeune création contemporaine, Week-end en fanfare, la Nuit des Musées et les manifestations biennales : la Fureur de lire, Poésie en Ville ou encore la Nuit de la science ;
- les Concerts du dimanche au Victoria Hall.

Comme cette liste non exhaustive l'illustre, la Ville de Genève n'intervient pas de manière subsidiaire dans le domaine de la culture : bien au contraire, elle en est, sur le territoire genevois, l'acteur principal. A ce titre, son champ d'action est consacré par la Loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT)⁴ et ses trains successifs.

Dans le domaine de la musique classique spécifiquement, la Ville de Genève intervient essentiellement de trois manières :

- Elle réalise sa propre production musicale, dans le cadre de son activité en régie au Grand Théâtre de Genève⁵ ;
- Elle mandate des acteurs et des institutions culturelles pour des productions musicales, dans le cadre de ses festivals ou séries de concerts (Musiques en Été, Concerts du Dimanche, etc.) ;

⁴ Voir chapitre 3 pour une discussion plus détaillée de la LRT.

⁵ Les remarques plus haut quant à la nature hybride du Grand Théâtre sont réservées.

- Elle subventionne des acteurs et des institutions culturelles, au travers de soutiens ponctuels ou réguliers.

Les subventions sont inscrites au budget de la Ville de Genève selon deux modalités : soit elles émanent d'un fonds général, dans le cas de la musique classique les lignes budgétaires « soutien à la création musiques classiques et contemporaines » et « soutien aux manifestations musiques classiques et contemporaines » ; soit elles font l'objet d'une ligne nominale, qui affecte la subvention à une entité spécifique. Ces subventions nominales font usuellement, dans le domaine de la musique classique, l'objet d'une convention de subventionnement.

La Ville est ainsi liée avec les principales institutions du domaine de la musique classique : l'Orchestre de la Suisse Romande (OSR), L'Orchestre de Chambre de Genève (L'OCG)⁶, Contrechamps, Eklekto, Archipel, l'Opéra de Chambre de Genève (l'OCG)⁷ et l'AGECO⁸. Seule exception, le Grand Théâtre de Genève est comme relevé (cf. note page 1) au bénéfice d'un statut mixte. La FGTG a été au bénéfice d'une convention entre 2015 et 2017 ; à l'heure actuelle, le subventionnement se fait uniquement via une ligne nominale au budget de la Ville de Genève.

Il est cependant à noter qu'il n'y a pas, à proprement parler, d'impératif normatif municipal quant à la conclusion d'une convention de subventionnement entre Ville et entités culturelles : aucun texte de loi ne le stipule, la Directive générale relative aux subventions municipales (VGE.05.027.v2) mentionnant uniquement que « [la subvention] peut

⁶ L'OCG, qui a été au bénéfice d'une convention de subventionnement depuis 2002 de manière ininterrompue, ne l'est plus depuis 2020. Cet état de fait constitue une exception ; au vu du conventionnement historique et continu de L'OCG, celui-ci est inclus dans la présente étude. Comme pour les autres entités, c'est la dernière convention publiée en date (2017-2019) qui sera utilisée comme objet d'analyse.

⁷ Au niveau des acronymes, le « l » apostrophe minuscule différencie l'Opéra de Chambre de Genève (l'OCG) de L'Orchestre de Chambre de Genève (L'OCG).

⁸ L'AGECO est l'acronyme pour l'Association genevoise des chœurs d'oratorio. Contrairement aux autres entités conventionnées du domaine, l'AGECO n'est pas à proprement parler une entité mais, historiquement, un cartel – devenu plus tard association – qui réunit les principaux chœurs de Genève (Cercle Bach, Chant Sacré, Motet, Psallete, Chœur de l'Université, Chœur de Pontverre, Cantus Laetus).

également faire l'objet d'une convention de subventionnement. » Ainsi, de manière empirique, dans le domaine de la musique classique, les lignes nominales inscrites au budget de la Ville de Genève d'un montant supérieur à CHF 100'000 font l'objet d'une convention ; les lignes nominales inférieures à ce montant (Geneva Camerata, Orchestre Symphonique Genevois par exemple) ne le font pas.

En termes pécuniaires, ces conventions représentent, pour 2021, 13.14 mioCHF. Le budget de la ligne « Soutien à la création musiques classiques et contemporaines » est, lui, de CHF 771'600 (budget 2021) ; la ligne « Soutien aux manifestations musiques classiques et contemporaines » est, elle, dotée de CHF 192'000 (budget 2021 également).

Ces conventions de subventionnement – en termes juridiques, des contrats de droit public – constituent donc le moyen principal par lequel la Ville de Genève met en œuvre sa politique culturelle envers les entités de la place dans le domaine de la musique classique. Elles régissent et encadrent les rapports entre collectivité et entités culturelles, et définissent, d'une part, les attentes de la Ville, et d'autre part, le projet artistique de l'entité culturelle que la Ville subventionne – attentes et projet artistique trouvant leur point de jonction dans le cadre de la convention.

Ce mode de coordination entre puissance étatique et acteurs culturels par le biais d'un contrat, qui est prévalent dans le domaine de la musique classique mais également dans d'autres domaines tant à Genève qu'en Suisse⁹, ne se retrouve pas forcément à l'international.

Ainsi, les orchestres américains sont pour la plupart essentiellement indépendants de tout soutien et donc de toute coordination étatique ; a contrario, en France, mais aussi en Europe du Nord (Suède, Norvège, Danemark), les orchestres sont majoritairement financés par les

⁹ A titre d'exemple, la majorité des orchestres de l'association faïtière des orchestres professionnels suisse, *orchester.ch*, sont des organismes de droit privés liés à leur collectivité par un contrat de subventionnement.

collectivités publiques¹⁰. La forme de ce soutien, et donc de la coordination avec les collectivités, peut varier : ainsi, en France, il existe tant des orchestres dont la forme juridique est l'association de droit privé, que des orchestres administrés par une collectivité en régie, ou par un syndicat mixte (soit une coopération entre plusieurs collectivités) ou dont la forme juridique est « l'établissement public de coopération culturelle »¹¹. L'Orchestre national de France et l'Orchestre philharmonique de Radio France sont, eux, tous deux des rattachés directement à Radio France, une société anonyme à capitaux publics¹².

En Angleterre, les orchestres sont essentiellement des institutions de droit privé, au bénéfice d'une subvention pluriannuelle par l'Arts Council England, exceptés les cinq orchestres administrés directement par la BBC, cette dernière étant une « *statutory corporation* », soit une institution de droit public liée à l'Etat par une charte royale et un accord (que l'on assimilera, avec toutes les réserves relatives aux différences de systèmes juridiques entre le Royaume-Uni et la Suisse, à respectivement une loi et à son règlement d'application ; ce mode de coordination n'est pas entièrement dissimilaire à celui en vigueur entre la Confédération et la SSR, même si cette dernière est sur le plan juridique une association de droit privé).

Ce foisonnement dans les modes de coordination n'existe pas à Genève, puisque comme mentionné la convention de subventionnement est l'outil majoritairement utilisé pour la coordination entre collectivité(s) et institutions culturelles. Selon la définition juridique de Tanquerel (Tanquerel, 2020) du contrat de droit administratif, ces conventions résultent de la « concordance de deux ou plusieurs manifestations de

¹⁰ Voir Guillot, 2015.

¹¹ Voir *Association des Orchestres Français*, 2021. *La différence entre le syndicat mixte et l'établissement public de coopération culturelle réside dans le fait que l'Etat (national) peut participer au second, alors que dans le premier, seules des collectivités publiques de niveaux régional, départemental ou communal et des personnes morales de droit public sont admises.*

¹² financée principalement par la redevance, qui représente 86,4% de ses revenus (voir <https://www.radiofrance.com/contribution-audiovisuel-public>).

volonté », concrétisée par un acte juridique « visant à produire des effets bilatéraux obligatoires ».

C'est donc le rapport entre, d'une part, l'objet de cette concordance entre Ville et entités culturelles – que nous appellerons *transaction*, pour reprendre la terminologie de la TCT – et, d'autre part, sa formalisation au travers d'une convention de subventionnement – soit l'acte « visant à produire des effets bilatéraux obligatoires » précité – qui est le sujet de la présente étude.

1 PROBLÉMATIQUE

Comme mentionné dans l'Introduction, le présent mémoire a pour objet l'étude de la relation entre la Ville de Genève et les principales entités dans le domaine de la musique classique. Cette relation est, sur le plan juridique, régie par une subvention, elle-même encadrée par une convention de subventionnement.

Ainsi, l'objectif fondamental qui anime ce travail est de répondre à la question suivante : les conventions étudiées sont-elles, dans leur forme actuelle et dans leur ensemble, l'outil optimal pour le subventionnement de la musique classique en Ville de Genève ?

Comment s'assurer en effet que les attentes, de part et d'autre, sont satisfaites ? Comment formaliser lesdites attentes dans le cadre du contrat, respectivement vérifier que les clauses résultant de cette formalisation ont été respectées ? Comment évaluer la qualité de l'output résultant de l'exécution du contrat ? Comment anticiper des changements contextuels pouvant mettre à mal celle-ci ? Comment se protéger de part et d'autre d'éventuels comportements opportunistes des parties prenantes ? Comment s'assurer que la relation contractuelle est adaptée aux caractéristiques de chacune des transactions et de leur contexte ?

En effet, s'il est aisé de définir les contours de la subvention que les conventions encadrent – soit, selon les termes du Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales (LC 21 195)¹³, des « aides financières, [c'est-à-dire des] avantages pécuniaires ou monnayables accordés à des bénéficiaires, personnes physiques ou morales, aux fins d'assurer ou de promouvoir la réalisation de tâches d'intérêt public que l'allocataire s'est librement décidé d'assumer » - il est plus difficile d'appréhender, de manière explicite et exhaustive, « la concordance de manifestations de volonté » ; de même, son rapport avec les « effets bilatéraux » de l'acte juridique qui l'encadre.

¹³ *lui-même inspiré des législations cantonales et fédérales respectives.*

Ceci est d'autant plus vrai que les six entités culturelles étudiées, quand bien même elles œuvrent toutes dans le domaine de la musique classique, sont d'une grande diversité, tant en termes de :

- budget (de 26.49 mioCHF pour l'OSR à 231'408 CHF pour l'OCG)
- nature temporelle (festivals pour les uns, institutions avec une programmation annuelle pour les autres)
- spécialité (musique contemporaine, musique de patrimoine, etc.)
- effectif (de 128.05 EPT fixes pour l'OSR à 1.43 EPT fixes pour Eklekto)
- champ d'activité (programmation musicale, médiation, édition, mise à disposition d'instruments, etc.)
- forme juridique (association ou fondation)

Ce même outil contractuel qu'est la convention est-il donc, pour chaque transaction, adapté aux particularités de celle-ci ? Comment se décline-t-il face à la diversité d'entités, de natures, de spécialités, de champs d'activité, etc. ?

Face à la diversité du domaine, la théorie des coûts de transaction (TCT), qui nous servira de matrice théorique (cf. Chapitre 4), nous indique comment procéder : elle affirme justement que pour répondre à la question fondamentale précitée, il faut examiner, au cas par cas et en détail, chacune des transactions et la convention qui lui est afférente.

Mener cet examen, et répondre à cette question fondamentale, est l'objectif de ce travail.

1.1 CHAMP D'INVESTIGATION

Pour mener à bien cet examen, nous nous concentrerons exclusivement sur les conventions de subventionnement en Ville de Genève dans le domaine de la musique classique, à l'exclusion de tout autre domaine. Cette décision est bien évidemment en lien avec l'objet de ce travail, et

un champ d'investigation déjà fourni ; elle est aussi afférente à la volonté d'assurer profondeur et cohérence à l'étude, les contrats examinés dans le cadre de ce travail constituant l'ensemble complet des conventions de subventionnement à l'intérieur du champ. Comme le montrera la présente étude, concentrer notre investigation sur ce périmètre précis permettra justement de mettre en exergue la richesse et la diversité du domaine, et la pertinence de l'outil théorique choisi pour l'appréhender.

2 MÉTHODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL

La présente étude a pour volonté de se baser sur une approche scientifique, en utilisant un cadre théorique (la TCT) que nous allons nous approprier et appliquer à notre objet d'étude.

Comme mentionné au chapitre précédent, la TCT nous indique que pour répondre à notre question fondamentale de recherche, nous devons examiner en détail chacune des transactions et des conventions qui leur sont afférentes.

Au niveau de la démarche méthodologique, nous utiliserons donc la TCT pour réaliser l'analyse détaillée, d'une part, de chacune des transactions entre collectivité(s) et entité culturelle, et, d'autre part, du contenu des conventions afférentes.

Nous serons guidés dans cette analyse par une approche de nature comparative, telle que Williamson, l'un des économistes majeurs de la TCT, le relève (Williamson, 1985) : « *[transaction] costs [...] are often difficult to quantify. The difficulty, however, is mitigated by the fact that transaction costs are always assessed in a comparative institutional way, in which one mode of contracting is compared with another. Accordingly, it is the difference between rather than the absolute magnitude of transaction costs that matters.* »

En d'autres termes, il ne s'agira pas de quantifier les éventuels coûts de transaction, mais plutôt d'analyser de manière comparative les transactions entre elles, pour déterminer les attributs des transactions et en tirer des hypothèses sur les formes idéales que chacune des relations contractuelles devrait prendre.

Une remarque importante est, à ce stade, à formuler : nous ne nous intéresserons pas à la question du montant de la subvention. En effet, le niveau de subventionnement, en termes d'analyse économique, est une clause tarifaire (c'est-à-dire le prix qu'une partie consent à payer en contrepartie d'un bien ou d'un service fourni par une autre partie). Son

montant ne nous intéresse pas : l'objet du présent travail est d'évaluer l'*optimalité* de la forme contractuelle en regard à la transaction.

Nous procéderons de la même manière comparative pour l'analyse des conventions, que nous confronterons aux prédictions théoriques pour vérifier, ou non, les hypothèses émises, et donc l'adéquation des conventions aux attributs de leur transaction.

Nous procéderons également à des entretiens semi-directifs des parties prenantes afin d'enrichir notre travail et de l'ancrer au mieux dans la réalité du terrain. Tenant compte des contraintes en lien avec l'amplitude du présent mémoire, ces entretiens seront principalement menés avec la Ville de Genève. Ils contiendront, d'une part, des questions d'ordre général sur le point de vue de la Ville relatif à la relation transactionnelle, puis seront ciblés sur les éventuels misalignements entre prédictions théoriques et réalité empirique.

Sur ces bases, nous formulerons des recommandations afin de proposer des correctifs visant à rétablir l'optimalité des conventions, en cas de misalignements constatés entre théorie et réalité empirique. Nous procéderons en deux temps : d'abord en formulant des recommandations visant à une optimalité totale, puis en intégrant l'éclairage des parties (cf. plus haut) ainsi que le contexte au sein duquel les transactions (et les conventions) prennent place afin, cas échéant, d'adapter les recommandations à l'aulne de ces deux critères pour maximiser leur implémentabilité.

Notre travail sera ainsi articulé de la manière suivante :

1. Une présentation des conventions de subventionnement, leur historique, leur contexte et leur cadre institutionnel ;
2. Une présentation succincte des entités et des transactions afférentes ;
3. Une présentation de la TCT et son application à l'objet de notre étude ;

4. Une analyse théorique, qui étudiera les caractéristiques de chacune des transactions et, à l'aune de la TCT, émettra des hypothèses quant à la forme idéale de contractualisation pour chacune des transactions ;
5. Une analyse des conventions dans leur état actuel ;
6. Une confrontation entre prédictions théoriques et réalité empirique, qui comparera les hypothèses émises avec le contenu des conventions afin de constater si les premières sont vérifiées ou non, et donc l'adéquation (ou non) entre postulats théoriques et éléments factuels ;
7. La formulation de recommandations, sur la base des résultats de la confrontation, qui viseront à corriger les malalignements entre prédictions théoriques et réalité empirique, et à dégager une version optimale de chacune des conventions ;
8. Une présentation, d'une part, du regard des parties prenantes sur les malalignements constatés ; d'autre part, de l'impact du contexte quant à la mise en œuvre des recommandations de la partie précédente ;
9. Une dernière partie tenant compte de l'impact du contexte et du regard des parties prenantes pour, cas échéant, adapter les recommandations et les reformuler. Cette deuxième formulation des recommandations sera plus proche de la réalité du terrain, mais constituera une version « second best », s'agissant de leur optimalité ;
10. Une conclusion.

3 LES CONVENTIONS DE SUBVENTIONNEMENT : UN BREF APERÇU

3.1 HISTORIQUE DES CONVENTIONS DE SUBVENTIONNEMENT

Comme mentionné dans l'Introduction, les conventions de subventionnement sont, dans le domaine de la culture, des mécanismes de coordination entre collectivité et entités culturelles largement postérieures au régime des subventions culturelles lui-même.

Les premières conventions de subventionnement en Ville de Genève ont été signées en 2002, dans le domaine de la musique : OSR, L'OCG et AMR (l'Association pour l'Encouragement de la Musique improvisée). Elles se sont ensuite étendues, et étoffées, vers d'autres domaines culturels : théâtre, cinéma, danse, art contemporain, livre, pluridisciplinaire, etc.

Ces conventions de subventionnement s'inscrivaient dans un cadre de développement normatif cantonal et national, voire international, à plusieurs titres : en premier lieu, une homogénéisation et une formalisation plus soutenue des processus de soutien étatique, dont la pierre angulaire au niveau national sera la Loi sur les subventions, ou pour lui donner son titre précis, la Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités, du 5 octobre 1990. Comme le relevait le Message du Conseil fédéral accompagnant ladite loi (Conseil fédéral, 1986), un des objectifs était de rassembler dans une seule loi tous les mécanismes de subventionnement jusqu'alors éparpillés dans le corpus légal fédéral. Cette loi consacrait aussi un certain nombre de principes (cf. Message susmentionné), dont :

- *ne pas allouer d'aides financières ou d'indemnités sans de solides raisons ;*
- *veiller à assurer l'économicité, l'uniformité et la simplicité des procédures de subventionnement et de l'exécution des tâches ;*

- *assurer une judicieuse répartition des tâches et des charges entre la Confédération et les cantons.*

Ce texte consacrait, d'autre part, la nomenclature « d'aides financières » et « d'indemnités » en remplacement à la notion plus généraliste de « subventions ».

Ces principes, et cette nomenclature, seront repris par la loi cantonale genevoise du 15 décembre 2005, intitulée justement Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF)¹⁴. La loi consacrait également l'exigence d'une base légale pour tout octroi d'une indemnité ou d'une aide financière, principe qui n'avait pas forcément été formellement suivi au niveau cantonal jusqu'alors (cf. débat du Grand Conseil du 15 décembre 2005), et ne le sera d'ailleurs pas forcément au niveau fédéral dans le domaine de la culture jusqu'en 2012, date d'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC) du 11 décembre 2009 (qui remplaça l'Arrêté fédéral concernant l'avancement et l'encouragement des arts en Suisse du 22 décembre 1887).

Suivant l'exemple du texte fédéral le précédant, le texte de loi cantonal formalisait, uniformisait et rigidifiait le cadre normatif pour l'octroi d'une subvention à l'aune de critères et principes universellement applicables : principes de légalité, d'opportunité, de subsidiarité ; exigences en termes de forme de la demande, d'évaluation, de garantie du bénéficiaire ; conditions d'octroi, contrôle périodique, etc. Il consacrait également le principe selon lequel les aides financières sont octroyées sous la forme d'un contrat de droit public ou de décision, et les indemnités sous la forme d'un contrat de droit public (sauf exceptions). La loi cantonale consacrait ainsi, pour régir les rapports entre pouvoir public et subventionnés, la

¹⁴ *La définition cantonale « d'aides financières » et « d'indemnités » est évidemment inspirée de la législation fédérale, et presque identique. La définition d'une aide financière au sens cantonal est donnée dans l'Introduction du travail. Selon la même loi cantonale, les indemnités sont « les prestations accordées à des tiers étrangers à l'administration cantonale pour atténuer ou compenser des charges financières découlant de tâches prescrites ou déléguées par le droit cantonal. »*

prééminence de la voie contractuelle, outil issu des réformes inspirées par la Nouvelle Gestion Publique (voir par exemple Meyer, 2016).

En parallèle mais de manière plus tardive, Confédération puis Canton formalisaient également les principes d'encouragement et de soutien à la culture : Loi fédérale sur l'encouragement de la culture du 11 décembre 2009 précitée, qui prévoit notamment un message culture quadriennuel que le Conseil fédéral soumet aux chambres, relatif au financement et à l'encouragement de la culture par la Confédération, y compris les autorisations de dépenses et les objectifs des quatre institutions culturelles de la Confédération, dont Pro Helvetia et l'OFC ; sur le plan cantonal, Loi sur la culture du 16 mai 2013 (LCulture) – cf. ci-dessous – qui remplaçait l'ancienne Loi sur l'accès et l'encouragement à la culture.

Sur le terrain, à Genève, les premières conventions, justement consacrées au domaine musical, furent développées en tant qu'outil de subventionnement, comme mentionné, dès 2002. Elles étaient, au départ, bipartites ou tripartites, c'est-à-dire entre la Ville de Genève, le Canton de Genève et l'entité culturelle. 2006 verra le début la signature de conventions quadripartites, signées avec Pro Helvetia en plus des trois parties précitées, pour des entités dont le rayonnement porte également à l'international, dans le domaine de la danse d'abord puis également du théâtre.

Ces conventions de subventionnement, dont le développement a été foisonnant¹⁵, ont vu leur évolution liée à celle du cadre normatif qui les entoure. Ainsi, la Loi sur la culture, dans son domaine d'application, considèrerait directement la question de la coordination de la politique culturelle entre Canton et communes – et des subventions afférentes. L'art. 4, al. 1, indique :

¹⁵ Le nombre de conventions dans le domaine de la musique (tous styles) est ainsi passé de 3 en 2002 à 12 en 2012 – voir tableau de l'Annexe 2.

En concertation avec les villes et les communes, le canton établit une politique culturelle coordonnée, notamment par la répartition des compétences entre les collectivités publiques.

Donnant suite à cette nouvelle loi, des discussions entre Canton et Ville aboutirent à une déclaration conjointe qui posa comme principe le renforcement de la collaboration entre les deux collectivités publiques dans le domaine de la culture¹⁶, dans le but de mettre en œuvre la nouvelle C3 05 et mener une politique culturelle « concertée »¹⁷.

Cette logique d'une plus grande collaboration entre Canton et Ville fut cependant inversée, puisque le changement de gouvernement fin 2013 eut pour conséquence la mise en œuvre d'un désenchevêtrement des tâches, soit une répartition se voulant plus claire et plus systématique des compétences et engagements respectifs entre Canton et communes¹⁸, notamment dans le domaine de la culture.

De la mise en œuvre parfois controversée¹⁹ de ce processus aboutit la Loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton du 24 septembre 2015 (LRT, A 2 04) et ses trains successifs :

- la LRT-1 : Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1er train), A 2 05, du 18 mars 2016. Concerne la formation, l'action sociale, les personnes âgées et la mobilité ;
- la LRT-2 : Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture (2e train), A 2 06 du 1er septembre 2016 ;
- la LRT-3 : Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de sport (3e train), du 31 août 2017.

¹⁶ Déclaration conjointe concernant la mise en œuvre de la loi cantonale sur la culture du 5 novembre 2013.

¹⁷ Voir Déclaration conjointe précitée et Déclaration d'intention du 12 juin 2012 « pour la mise en place d'une politique culturelle concertée et renforcée ».

¹⁸ Dont, bien évidemment, la Ville de Genève.

¹⁹ Voir par exemple Demidoff, 2016.

La LRT-2 eut notamment pour conséquence, dans le domaine de la culture, d'affecter aux communes des compétences exclusives, selon son article 2 :

Les communes sont exclusivement compétentes pour les domaines suivants, sous réserve des dispositions des articles 3, 4 et 5 :

a) le soutien à la création ;

b) le subventionnement des institutions, principalement des arts de la scène, ainsi que des manifestations culturelles.

Et, de même, de conférer des compétences exclusives au Canton, principalement l'aide à la diffusion et au rayonnement aux plans intercantonal et international, ainsi que le soutien au domaine du livre et de l'édition.

Finalement, la LRT-2 spécifiait le soutien exclusif du Canton pour un certain nombre d'institutions²⁰, ainsi que le soutien à la Fondation du musée d'art moderne et contemporain et à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande (FOSR) comme tâche conjointe aux communes et au Canton.

Afin de ne pas péjorer financièrement, cas échéant, les bénéficiaires des subventions dont l'affectation auprès d'une ou des collectivité(s) publique(s) étaient modifiée(s) par la LRT-2, fut institué un fonds de régulation garantissant la neutralité financière dans le transfert des tâches²¹. Celui-ci permet, notamment, dans les faits, de maintenir identique le niveau de subventionnement des entités subventionnées, si impactées par le désenchevêtrement (notamment dans le domaine de la culture) au sens de la LRT-2.

²⁰ Par exemple: Concours international de Genève, Fondation Martin Bodmer, Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

²¹ Règlement sur le fonds de régulation dans le cadre de la réforme de la répartition des tâches entre les communes et le canton (RFRRT), A 2 04.03. Le fonds de régulation a été envisagé comme une mesure temporaire, dans l'attente d'une bascule fiscale, fixée par une loi cantonale, « lorsque le Conseil d'Etat a déclaré la clôture du processus de transfert de tâches » (LRT, A 2 04). Ceci n'est toujours pas le cas.

Dans le domaine de la musique classique, ce désenchevêtrement eut pour conséquence que les conventions tripartites devinrent bipartites, exception faite de l'OSR, dont le soutien était confirmé comme tâche conjointe. Cette modification n'était pas que financière : en effet, les institutions culturelles eurent, dès lors, uniquement la Ville de Genève comme interlocuteur et partenaire public dans le contexte des conventions de subventionnement et, de manière plus large, de la politique culturelle²².

Ce désenchevêtrement n'est d'ailleurs aujourd'hui pas totalement acquis, puisque l'initiative populaire IN 167 « Pour une politique culturelle cohérente à Genève », qui demandait le retour d'un pilotage de la politique culturelle par le Canton, déboucha sur une votation par la population genevoise le 19 mai 2019. Celle-ci accepta l'IN 167 par 83% des voix. La mise en œuvre de l'initiative doit encore être effectuée. Le Canton a entamé à ce titre un vaste processus de consultation, actuellement en cours.

3.2 CADRE INSTITUTIONNEL

Comme le montre l'exposé ci-dessus, les conventions de subventionnement se sont développées au sein d'un contexte normatif qui s'est lui aussi étoffé au cours des années. Les bases légales qui sous-tendent les conventions de subventionnement sont listées de manière exhaustive à l'Annexe 5 ; il est surtout important de noter que l'évolution de ce contexte légal a pour conséquence que les conventions sont aujourd'hui encadrées par un appareil normatif contraignant, et que la marge de manœuvre des parties prenantes est délimitée par les contours de cet appareil, particulièrement au niveau de la législation cantonale (la législation municipale restant moins fournie dans le domaine de la culture). A titre d'illustration, on notera de manière comparative la densité normative entourant la convention de L'OCG de 2002 (3 bases légales) et

²² *Les responsabilités des entités culturelles auprès du DIP (par exemple, tenue de concerts destinés aux élèves de ce dernier), précédemment incluses dans les conventions au titre de la participation du Canton à celles-ci, ont été maintenues lorsque les conventions sont devenues bipartites.*

celle d'Eklekto en 2020 (12 bases légales). Cet état de fait aura un impact sur les recommandations du Chapitre 11. On relèvera en outre, à titre annexe, que la LIAF impose une durée maximale pour les aides financières de quatre ans²³.

De plus, il existe une tension entre régime unilatéral de la décision, qui conditionne une large partie de l'action du pouvoir public, et l'acte bilatéral que constitue – ou devrait constituer – un contrat, aujourd'hui l'outil usuel dans le domaine du subventionnement (cf. plus haut). En effet, le principe qui sous-tend ce dernier est, selon la locution latine, *pacta sunt servanda* : les parties sont tenues par le contrat qu'elles ont conclu (en droit suisse, ce principe découle de l'art. 2 du Code civil suisse du 10 décembre 1907 et de la notion de « bonne foi » ; voir notamment de Souza et Loup, 2020).

Or, comme Tanquerel lui-même le relève dans le développement de l'exposé cité dans l'Introduction, le contrat de droit public se situe à l'intersection – parfois conflictuelle – entre ces deux régimes : peut-on mettre sur pied d'égalité, en termes juridique, l'Etat et l'acteur privé ? Comment concilier, d'une part, le régime de la décision, le « fait du prince », et le respect de l'esprit bilatéral du contrat ?

La notion d'acte détachable - soit la différenciation entre les actes unilatéraux, comme la décision d'octroyer une subvention sous forme de contrat de droit public, qui précède et est détachable de l'acte bilatéral que constitue ledit contrat - permet de préciser quelque peu la circonscription des deux régimes (voir notamment Moor et Poltier, 2011) ; il n'en reste pas moins que l'étanchéité entre ceux-ci n'est pas absolue. Il en résulte une ambivalence dont la LIAF en est d'ailleurs un exemple (voir Tanquerel, 2020) : en effet, son art. 27 prévoit que le contrat de

²³ Une telle réserve n'existe pas dans l'appareil législatif communal. Les conventions mentionnent toutes la LIAF comme base légale, mais il n'est pas juridiquement établi dans quelle mesure celle-ci s'applique aux communes (entretien avec Nicolas Cominoli, Conseiller scientifique à la Direction du DCTN, 16.03.2021).

subventionnement ne crée pas de droits acquis – sauf si la loi d'approbation du contrat stipule le contraire (art. 25 al. 2)²⁴.

Cette ambivalence impacte d'ailleurs justement les conventions de subventionnement dans le domaine de la musique classique. En effet, l'article 25 al. 2 précité stipule :

A moins que la loi fondant l'indemnité ou l'aide financière ne dispose expressément le contraire, le montant de toute indemnité ou aide financière, inscrit au budget, peut être augmenté, diminué ou supprimé, à l'occasion du vote du budget annuel.

Cette disposition est reprise dans la convention afférente à l'OSR (le Canton étant partie) :

Pour le Canton, l'aide financière n'est accordée qu'à titre conditionnel (art. 25 LIAF). Les montants peuvent être modifiés par décision du Conseil d'Etat si, dans le cadre du vote du budget annuel, l'autorisation de dépense n'est pas octroyée ou ne l'est que partiellement.

Les conventions contiennent toutes, de même, une clause qui précise une disposition similaire pour la Ville :

La subvention de la Ville est versée sous réserve des montants votés par le Conseil municipal lors du vote annuel du budget de la Ville.

Même si marginales dans les conventions en termes de volume, ce type de clauses montre la difficulté qu'il existe à tenter de séparer complètement le régime de la décision et celui, bilatéral, du contrat. Aussi les conventions étudiées dans le cadre de ce travail évoluent, sur le plan juridique, dans un contexte qui reste hybride, que la TCT peut heureusement appréhender de manière globale.

²⁴ Cette loi pouvant d'ailleurs être abrogée ultérieurement, donc par un acte de nature unilatérale.

3.3 ETAT ACTUEL – QUELQUES CHIFFRES

Tous domaines confondus, la Ville de Genève est actuellement liée par 51 conventions de subventionnement, soit :

- 14 dans le domaine de la musique (tous styles)
- 13 dans le domaine du théâtre
- 3 dans le domaine de la danse
- 5 dans le domaine du cinéma
- 5 dans le domaine de l'art contemporain
- 5 dans le domaine du pluridisciplinaire
- 6 de manière conjointe avec Pro Helvetia et le Canton (voire d'autres collectivités)

Sur un montant total de subventions monétaires de mioCHF 73.77²⁵, les conventions représentent, par discipline, les montants suivants :

- Musique : CHF 16'113'550
- Théâtre : CHF 25'826'228
- Danse : CHF 1'598'200
- Cinéma : CHF 2'502'700
- Art contemporain : CHF 2'873'200
- Pluridisciplinaire : CHF 1'547'800
- Soutien conjoint²⁶ : CHF 540'000

²⁵ Selon budget 2021 de la Ville de Genève.

²⁶ Les conventions conjointes pour la période 2021-2023 n'ayant pas encore été publiées, et le subventionnement de la Ville dans ce cadre émergeant de fonds de soutien généralistes plutôt que de lignes nominales, il n'a pas été possible de déterminer leur montant exact. Sur la base des conventions conjointes de périodes précédentes, on peut tabler sur un soutien de l'ordre de CHF 80'000 à CHF 100'000 par convention. La moyenne de CHF 90'000 a donc été retenue.

Soit un montant total conventionné de mioCHF 51.00, ce qui représente 69 % du montant total des subventionnements monétaires dans le domaine de la culture de la Ville de Genève.

Plus spécifiquement dans le domaine de la musique classique, la masse monétaire sous conventions (mioCHF 13.14) représente 92 % du subventionnement total alloué au domaine (mioCHF 14.25), hors soutien au Grand Théâtre.

C'est les transactions et les entités afférentes à ces conventions qui seront maintenant présentées succinctement.

3.4 PRÉSENTATION DES ENTITÉS ET DES TRANSACTIONS

Toutes les entités de la présente étude ont bien évidemment en commun le champ de la musique classique. A l'intérieur de celui-ci, elles sont plus particulièrement dédiées à des domaines spécifiques : l'OSR et l'OCG consacrent leur activité à la musique orchestrale (respectivement symphonique et de chambre), Contrechamps, Eklekto et Archipel à la musique contemporaine et actuelle (Eklekto particulièrement au domaine de la percussion), l'OCG à l'opéra en petit format et l'AGECO à l'art choral.

Toutes sont des institutions à la programmation annuelle, sauf Archipel et l'OCG qui sont des manifestations ponctuelles (l'AGECO encadre une activité annuelle, même si stricto sensu elle n'en produit pas). Les institutions sont de tailles variées, dont les budgets annuels varient de CHF 231'408 (OCG) à CHF 26'489'000 (OSR).

La production musicale constitue bien sûr une partie importante de l'activité de toutes les entités. Ceci étant, elle n'est pas leur unique champ d'action : ainsi, Contrechamps se consacre également à l'édition de livres traitant de sujets en lien avec la musique contemporaine ; Eklekto gère un instrumentarium, soit un parc d'instruments de percussions que la structure loue aux ensembles et musicien.ne.s de la région. Enfin, toutes les structures ou presque consacrent une partie de leur activité à la

médiation dans des degrés variables – ce pôle constituant une partie majeure de l’activité de Contrechamps, et dans une moindre mesure l’OSR (cf. ci-dessous).

Ces différents champs d’activité seront pris en compte dans l’analyse des chapitres suivants.

Orchestre de la Suisse Romande

L’OSR est « le » grand orchestre symphonique de Genève et de la Suisse Romande. Unique par sa taille – l’Orchestre de la Suisse Romande compte normalement 112 musiciens permanents – il produit en moyenne 84 concerts par année, dont une large partie à Genève, possède un budget annuel de mioCHF 26.49 et se produit régulièrement en tournée en Suisse comme à l’étranger²⁷. Il assure également une partie des productions orchestrales pour le Grand Théâtre de Genève, dont c’est le partenaire principal (145 services orchestraux annuels dédiés au Grand Théâtre sur un total de 358, soit 40% de son activité).

C’est, de plus, un orchestre avec une réelle dimension historique, puisqu’il a été fondé en 1918 par Ernest Ansermet, figure importante de la musique suisse. La réputation de l’OSR est d’ailleurs basée sur cette affiliation avec Ansermet, son lien et son affinité avec les compositeurs de son temps (Stravinski, compositeurs français notamment) et les enregistrements historiques qui en ont résulté.

L’OSR a, ces dernières années, développé une activité importante de médiation. Selon les statistiques issues de la récente évaluation de la convention 2017-2020, cette activité représente annuellement notamment 12 concerts éducatifs, 12 concerts Jeunes et 83 ateliers découvertes (pour les élèves du DIP). Si ces activités sont, bien entendu, d’envergure plus restreinte que la production symphonique, elles constituent aujourd’hui,

²⁷ *Les éléments numériques et financiers sont issus soit de la dernière convention soit de la dernière évaluation de la convention en date, la plus récente des deux ayant été retenue comme faisant foi, au cas où des divergences auraient été constatées.*

dans une certaine mesure, un pôle d'activité (certes circonscrit) pour l'OSR.

L'OSR accueille également des stagiaires de la HEM dans le cadre de leur formation professionnelle. De plus, il participe au cursus du *Diploma of Advanced Studies* en pratique d'orchestre de la HEM, qui permet de décerner aux étudiant.e.s un titre professionnel spécifique à la formation orchestrale.

On notera, finalement, que l'OSR est un des deux seuls orchestres professionnels genevois à être au bénéfice d'une convention collective de travail (CCT) avec ses musicien.ne.s, l'autre étant L'OCG.

L'OSR est une fondation de droit privé. Comme le veut l'usage, il intègre à ce titre un.e représentant.e du Canton et un.e représentant.e de la Ville au sein de son conseil de fondation.

L'OSR EN CHIFFRES

Forme juridique: Fondation de droit privé

Budget annuel: CHF 26'489'000

Subvention monétaire (Ville et Canton): CHF 19'000'000

Subvention en nature: CHF 145'378 (mise à disposition annuelle de la salle Hans Wilsdorf et locaux attenants par le Canton)

Autofinancement: 28%

Personnel permanent:

- *administratif (EPT): 20.2*
- *musiciens (EPT): 107.72*

Nombre total de concerts par année: 84

Nombre total d'auditeurs par année (concerts d'abonnements): 22'622

L'Orchestre de Chambre de Genève

Fondé en 1958 sous le nom de « Jeunesses Musicales » puis de « Collegium Academicum », L'Orchestre de Chambre de Genève est

constitué de 37 musiciens et se produit dans une cinquantaine de prestations musicales par année. C'est, avec l'OSR et le Geneva Camerata, l'un des trois orchestres professionnels de Genève. Il possède un effectif de base restreint, dit « de Mannheim » (cordes, vents, 2 trompettes, 2 cors, timbales) et emploie ses musiciens permanents à un taux d'occupation équivalent à 50% EPT. Son répertoire est centré autour des œuvres des compositeurs de la période classique - Mozart, Haydn, Beethoven, etc.

L'OCG possède un modèle économique particulier pour un orchestre professionnel : au-delà de ses productions propres (6 ou 7 concerts par année), il dépend, pour un tiers de ses recettes, de ventes de prestations musicales²⁸. Celles-ci constituent, en moyenne, 35 à 40 des concerts donnés annuellement et sont achetées par des institutions locales, plus rarement nationales ou internationales : chœurs, festivals, concours, etc.

Comme l'OSR, L'OCG accueille des stagiaires de la HEM dans le cadre de leur formation professionnelle.

L'OCG est au bénéfice d'une CCT avec ses musicien.ne.s, et, en tant que fondation de droit privé, intègre dans son conseil de fondation un.e représentant.e de la Ville.

²⁸ Il existe un corolaire entre ce modèle économique et le taux de subventionnement de l'orchestre (moins de 45%).

L'OCG EN CHIFFRES

Forme juridique: Fondation de droit privé

Budget annuel: CHF 3'581'370

Subvention monétaire (Ville): CHF 1'461'000

Subvention en nature: CHF 30'000 (mise à disposition de la salle Ernest Ansermet durant 35 jours par année)

Autofinancement: 59%

Personnel permanent:

- *administratif (EPT): 4.7*
- *musiciens (EPT): 19.5*

Nombre total de concerts par année: 48

Nombre total d'auditeurs par année (productions propres): 8'132

Contrechamps

L'Association Contrechamps se spécialise dans la production de musique contemporaine, soit du XXI et du XXe siècle. Dans ce domaine spécifique, il constitue le plus grand acteur à Genève, avec un budget annuel de mioCHF 1.5, et une présence historique de plus de 40 ans.

Contrechamps effectue un travail conséquent de création musicale, notamment d'œuvres par des compositeurs actuels genevois et suisses. L'ensemble se produit à Genève mais également, de manière ponctuelle, dans d'autres scènes et manifestations spécialisées de Suisse et internationales.

L'activité de Contrechamps se décline en trois axes :

- une production sous forme de saison de concerts, soit en effectif complet (15-20 musiciens avec chef) soit en musique de chambre (3-10 musiciens sans chef), avec une diversité de format ;

- une activité de médiation²⁹, essentiellement envers les jeunes et le public non-spécialiste (ateliers, colloques, cours, rencontres, etc.) ;
- enfin, un travail d'édition littéraire, ciblée autour des écrits relatifs à la musique contemporaine, souvent de la main des compositeurs eux-mêmes.

Comme l'OSR et L'OCG, Contrechamps accueille des stagiaires de la HEM dans le cadre de leur formation professionnelle.

CONTRECHAMPS EN CHIFFRES

Forme juridique: Association

Budget annuel: CHF 1'612'397

Subvention monétaire (Ville): CHF 1'202'600

Subvention en nature: CHF 66'000 (mise à disposition de la salle Ernest Ansermet durant 80 jours par année)

Autofinancement: 25%

Personnel permanent:

- *administratif (EPT): 4.65*
- *musiciens (EPT): 0*

Nombre total de concerts par année: 17

Nombre total d'auditeurs par année (concerts uniquement): 2'423

Nombre de livres publiés par année: 2

²⁹ Archipel, L'OCG et Eklekto mènent également une activité de médiation, mais Contrechamps est la seule entité pour laquelle l'activité de médiation est aussi ou plus importante, en termes purement numériques, que l'activité de production musicale: ainsi, en 2018-19, elle a donné 17 concerts et mené 38 projets de médiations, dont 27 en faveur des élèves du DIP. Aussi, par souci de lisibilité dans l'analyse, les éléments afférents à la médiation pour toutes les entités hors OSR et Contrechamps sont considérés dans le cadre des remarques en lien avec la production musicale ; pour l'OSR et Contrechamps, nous avons fait de la médiation une activité distincte.

Eklekto

Eklekto Geneva Percussion Center a été fondé en 1974 sous le nom de « Centre International de Percussion ». Les activités de l'association sont dédiées au monde de la percussion, et s'articulent autour de deux pôles :

- Une production musicale centrée autour de la percussion, déclinée en 7-8 concerts et événements par année, et une valorisation, diffusion et médiation autour de cette thématique ;
- La gestion d'un instrumentarium, soit une collection de près de 1'000 instruments de percussion, qui sont loués auprès des instrumentistes et institutions musicales. Ceci constitue le cœur de l'activité d'Eklekto.

Au vu de sa spécificité instrumentale, la production musicale d'Eklekto est principalement dans le domaine de la musique contemporaine, notamment la création d'œuvres musicales ; la commande auprès de compositeurs locaux est valorisée. Vu la taille restreinte de l'institution, la majeure partie de la production musicale est, de plus, faite conjointement avec d'autres institutions ou manifestations.

La gestion de l'instrumentarium comprend l'achat, le stockage, l'entretien et la mise à disposition d'instrument. Ce parc instrumental représente la plus grande collection de percussions en Suisse romande. La mise à disposition s'effectue non seulement auprès de la majorité des institutions musicales genevoises mais aussi romandes, voire à l'étranger.

EKLEKTO EN CHIFFRES

Forme juridique: Association

Budget annuel: CHF 359'000

Subvention monétaire (Ville): CHF 190'000

Subvention en nature: CHF 28'123 (mise à disposition annuelle de locaux pour l'instrumentarium)

Autofinancement: 47%

Personnel permanent:

- *administratif (EPT): 1.43*
- *musiciens (EPT): 0*

Nombre total de concerts par année: 7

Nombre total d'auditeurs par année (y compris coproductions): 1'330

Nombre annuel de locations de l'instrumentarium: 164

Archipel

Archipel est un festival de musiques actuelles, fondé en 1992, ayant usuellement lieu annuellement en mars-avril pour une durée de dix jours. Principal festival suisse entièrement consacré à l'art musical contemporain, il présente une cinquantaine de concerts, installations, ateliers, expositions sonores, académies, etc.

Cherchant à valoriser les nouvelles expressions d'art sonore, il est largement ouvert aux autres formes d'art – danse, multimédia, cinéma, vidéo, arts plastiques, etc. – et coproduit la majorité de ses productions, en accordant une place importante à la création contemporaine (commandes, ateliers de composition en partenariat avec les hautes écoles de musique notamment).

ARCHIPEL EN CHIFFRES

Forme juridique: Association

Budget annuel: CHF 656'110

Subvention monétaire (Ville): CHF 380'000

Subvention en nature: -

Autofinancement: 42%

Personnel permanent:

- *administratif (EPT): 2.1*
- *musiciens (EPT): 0*

Nombre total de concerts par année: 21

Nombre total d'auditeurs par année: 3'228

Durée du festival en jours: 10

Opéra de Chambre de Genève

L'Opéra de Chambre de Genève est une association ayant pour but l'organisation d'un opéra dans le cadre du festival « Musique en été » de la Ville de Genève. Ces représentations sont, en général, au nombre de quatre, et emploient, pour les forces vocales, des chanteurs de la région en début de carrière auxquels sont associés des artistes confirmés.

Comme son nom l'indique, la structure est parente de L'Orchestre de Chambre de Genève, avec lequel elle partage le même fondateur (Robert Dunand). C'est d'ailleurs L'OCG qui assure, selon la convention en vigueur, la partie orchestrale des prestations de l'OCG.

Les représentations ont lieu en plein air, ou, en cas de mauvais temps, dans une salle couverte.

OCG EN CHIFFRES

Forme juridique: Association

Budget annuel: CHF 231'408

Subvention monétaire (Ville): CHF 190'000

Subvention en nature: CHF 12'000 (installation et équipement de la Cour de l'Hôtel de Ville et personnel technique nécessaire, pour une somme forfaitaire annuelle)

Autofinancement: 18%

Personnel permanent:

- *administratif: 3*
- *musiciens: 1*

Nombre total de concerts par année: 5

Nombre total d'auditeurs par année: 836

AGECO

L'Association genevoise des chœurs d'oratorio regroupe, comme mentionné dans l'introduction, les sept principaux ensembles vocaux de Genève. Il est issu du « Cartel des chorales classiques de Genève », fondé en 1970, qui avait pour but de faciliter les « prêts OSR » (c'est-à-dire la mise à disposition de l'OSR pour les concerts choraux), de gérer la répartition de la subvention de la Ville et de coordonner la programmation des ensembles vocaux membres. Le rôle de l'OSR a été supprimé en 2002 et repris par L'OCG, avec lequel le Cartel collaborait déjà. Un accord a à ce titre été signé entre le Cartel et L'OCG en 2009 pour quatre ans. Celui-ci a été renouvelé en 2013 puis 2016. Outre L'OCG, le Cartel collabore également avec d'autres ensembles et instrumentistes de la région pour la tenue des concerts de ses membres.

De manière générale, le Cartel défend le but et les intérêts des chorales classiques vis-à-vis des autorités politiques et des institutions musicales de la Ville, qui lui délègue la gestion des soutiens financiers pour

l'engagement d'orchestres, d'ensembles ou de musiciens collaborant avec les chorales lors des concerts.

Le Cartel a changé de nom en 2015 et est devenu l'AGECO.

AGECO EN CHIFFRES

Forme juridique: Association

Budget annuel: CHF 251'700

Subvention monétaire (Ville): CHF 247'500

Subvention en nature: -

Autofinancement: 2 %

Personnel permanent:

- *administratif: 0*
- *musiciens: 0*

Nombre total de concerts par année (chœurs membres): 12

Nombre total d'auditeurs par année (chœurs membres): 6'500

Cette brève partie descriptive aura permis de cerner les caractéristiques de base de chacune des entités et de leur transaction avec la Ville de Genève. Nous procéderons maintenant à la présentation de l'approche théorique qui servira de matrice analytique pour notre travail.

4 APPROCHE THÉORIQUE

Pour effectuer cette étude s'est posée la question de l'outil d'analyse le plus apte à sonder de manière pertinente la relation entre Ville et entités culturelles dans son ensemble. Il ne s'agit en effet pas de considérer uniquement l'objet contractuel en tant que tel, mais d'examiner l'ensemble de la transaction pour déterminer l'adéquation du contrat à la réalité transactionnelle.

Qui dit transaction dit relation économique ; c'est donc naturellement vers une approche économique qu'il semblait naturel de se tourner. Plus précisément, vers un outil d'analyse qui puisse mettre en relation organisation économique et contractualisation. La théorie des coûts de transaction (TCT) nous est apparue comme l'outil idéal dans ce contexte. En effet, comme le formule Oliver E. Williamson dans son ouvrage *The Economic Institutions of Capitalism* (Williamson, 1985) : « *Transaction cost economics [TCT] poses the problem of economic organization as a problem of contracting. A particular task needs to be accomplished. It can be organized in any of several alternative ways. Explicit or implicit contract and support apparatus are associated with each* ».

Cette approche est parfaitement adaptée à une analyse des conventions de subventionnement : en effet, chacune des conventions a pour objet une « tâche » sur laquelle la collectivité et l'entité culturelle concordent pour son organisation³⁰. La contractualisation de cette tâche peut prendre plusieurs modalités. La TCT postule, crucialement, que le choix entre ces différentes modalités (que nous appellerons modes de coordination) est fait par les agents sur la base d'une recherche d'économie des coûts de transaction³¹ (Saussier et Yvrande-Billon, 2007) : la forme contractuelle optimale – ou pour reprendre la terminologie de la TCT, la structure de

³⁰ Cf. la concordance mentionnée dans l'Introduction.

³¹ Voir plus avant pour une définition de ceux-ci.

gouvernance optimale³² – sera donc celle qui engendrera le moins de coûts de transaction.

Ainsi, la TCT nous permet de postuler que nous pouvons dégager, par l'analyse des caractéristiques de chaque transaction, les éventuels coûts de transaction, et, sur cette base, déterminer la relation contractuelle optimale.

Cet outil convient donc parfaitement à notre étude : la TCT nous permettra de sonder la transaction afférente à chacune des relations entre Ville et entités culturelles, et partant, prédire la forme contractuelle optimale pour chacune d'entre elles. Une confrontation avec les conventions permettra ensuite de déterminer si ces dernières sont conformes aux prédictions, et dans le cas contraire, les correctifs à apporter.

La TCT allant nous servir de canevas et de grille de lecture pour l'analyse des conventions de subventionnement, il convient donc de présenter brièvement la théorie et ses attributs.

4.1 THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction a pour fondateur l'économiste Ronald H. Coase. Celui-ci s'interrogea, dans son article *The nature of the firm*,

³² *La notion de structure de gouvernance sera détaillée au Chapitre 4. On notera que la TCT englobe dans cette notion non seulement la relation contractuelle mais aussi l'ensemble des « arrangements institutionnels qui encadrent et viennent compléter les contrats » (Saussier et Yvrande-Billon, 2007). Dans le cadre du présent travail, prétendre avoir connaissance de l'ensemble de ces arrangements (formels et informels) serait fallacieux: seule une connaissance interne de l'ensemble des transactions le permettrait. Aussi notre travail portera principalement à ce titre sur la relation contractuelle. Ceci étant, nos considérations seront enrichies d'éléments afférents à des arrangements informels, quand cela est possible. Dans cette optique, on relèvera que le fait que les parties se connaissent peut impacter la structure de gouvernance, et donc la relation contractuelle: en effet, la bonne réputation d'une des parties (ou non) permet de générer de la confiance (ou, au contraire, de la défiance). Cet élément permet à son tour d'expliquer dans certains cas un éventuel malalignement entre prédiction théorique et réalité empirique: on peut constater qu'un contrat est empiriquement moins hiérarchique que prédit théoriquement, et que cet état de fait est justifié par la confiance entre les parties prenantes – cette confiance représentant un arrangement informel, hors contrat (voir notamment Athias et Saussier, 2018). Nos conclusions au Chapitre 11 intègrent cet état de fait.*

publié en 1937, sur la question de l'existence des firmes dans le système économique. En effet, la théorie économique traditionnelle postule que le système des prix, dans une économie de marché, est le moyen principal de coordination : « Un économiste conçoit le système économique comme un ensemble où le mécanisme des prix assure la coordination nécessaire » (Coase, 1937).

Dès lors, comment expliquer la réalité empirique de l'existence de firmes ? Comme le note Coase dans le même ouvrage, « [cette description plus haut] ne correspond pas du tout à la réalité interne de la firme » : en effet, dans une firme, ce n'est pas le système des prix mais la hiérarchie qui permet d'assurer la coordination. D'où vient cette divergence entre postulation théorique et réalité empirique ?

L'intuition novatrice de Coase a été de conclure qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix : les coûts de transaction. S'agissant de la firme, son existence serait donc justifiée par le fait que l'organisation hiérarchique de la firme permet justement d'éviter ces coûts. Coase postule, de plus, que la coordination à l'intérieur de la firme engendre également des coûts (de coordination), qui sont afférents au nombre de transactions réalisées à l'interne de la firme. Réfléchissant à la marge, Coase affirme ainsi que la firme internalise les transactions jusqu'au moment où les coûts de coordination de la dernière transaction sont égaux aux coûts de transaction si celle-ci était réalisée en externe (Saussier et Yvrande-Billon, 2007).

Plusieurs décennies plus tard, Oliver E. Williamson reprendra cette notion de coûts de transaction, qu'il définira comme « *the economic equivalent of friction in physical systems* » (Williamson, 1985), et en étendra grandement l'analyse. Celle-ci aboutira à une formalisation de la théorie des coûts de transaction.

Pour ce faire, Williamson se penche sur les caractéristiques des agents et leur manière de faire des choix. A la suite de Herbert Simon, il postule que les agents sont « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée » (Simon, 1947). En d'autres termes, les agents cherchent

la manière optimale de se coordonner, mais sont limités par leur capacités neurophysiologiques, d'une part (stockage et traitement de l'information), et de communication, d'autre part (capacité à communiquer de manière intelligible pour tous leurs connaissances et leurs impressions). A cause de cette capacité limitée, les agents sont incapables de formuler la réponse optimale à un environnement dès que celui-ci est complexe ou incertain : ils n'ont pas la capacité de calcul nécessaire pour anticiper toutes les situations qui pourraient survenir dans le cadre de l'exécution d'un contrat, et ne peuvent pas non plus formaliser la réponse de manière intelligible pour tous. Comme le dit Williamson (Williamson, 1975) : « *it is bounded rationality in relation to the condition of the environment that occasions the economic problem* ».

Ainsi, dès que les transactions sont complexes, les agents ne peuvent plus concevoir des contrats exhaustifs, et doivent donc se contenter de contrats incomplets.

Dans une situation de marché, cette rationalité limitée et les contrats incomplets qui en résultent ne poseraient pas outre problème : en effet, on pourrait considérer, d'une part, que les agents sont bienveillants et cherchent à résoudre les problèmes qui pourraient surgir à l'avantage de tous, et, d'autre part, que s'ils ne l'étaient pas, l'autre partie au contrat aurait tout loisir de sanctionner ce comportement opportuniste en nouant une relation avec un autre agent.

Cette capacité à avoir recours au marché pour sanctionner l'opportunisme n'est par contre plus possible dès que les agents sont en relation de petit nombre. On entend par là que « des actifs spécifiques durables, c'est-à-dire non redéployables sans coûts sur le marché, sont nécessaires pour la réalisation d'une transaction » (Saussier et Yvrande-Billon, 2007). Dans cette situation, une relation de dépendance bilatérale s'est établie, et les agents ne peuvent simplement quitter sans coûts la relation contractuelle.

Ceci étant, dans un tel cas, la rationalité des agents est certes limitée mais non-nulle. En d'autres termes, les agents sont conscients des caractéristiques de la relation contractuelle (incertitude, opportunisme,

relation de petit nombre, etc.) et vont chercher à être prévoyants face aux problèmes qu'ils pourraient rencontrer.

Etant acquis que, dans le cadre d'une transaction, les agents cherchent à minimiser les coûts totaux, c'est-à-dire tant les coûts de production que les coûts de transaction, ils vont donc chercher la forme contractuelle qui permet de minimiser ces derniers – tant les coûts *ex ante* (par exemple recherche et choix du partenaire contractuel, rédaction du contrat, négociations préliminaires, coûts d'études de marché, etc.) que les coûts *ex post* (pilotage, renégociation, litiges, éventuelles ruptures de contrat, etc.).

S'agissant des facteurs qui influent de manière positive sur l'intensité des coûts de transaction, la TCT en identifie deux catégories :

- la spécificité des actifs
- le niveau d'incertitude (exogène et endogène)

La spécificité des actifs implique, comme mentionné, le développement d'investissements de la part des parties qui sont non-redéployables à d'autres transactions. La situation de dépendance bilatérale résulte d'une situation de quasi-rente, c'est-à-dire d'un état de fait dans lequel la valeur des actifs développés dans le cadre de la transaction est plus grande à l'intérieur qu'à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, plus la spécificité des actifs est élevée, plus la quasi-rente l'est aussi, et plus le risque de comportements opportunistes des parties pour s'approprier cette dernière augmentent³³.

Selon la TCT, la spécificité des actifs peut prendre six formes :

³³ On notera une particularité dans le cas des transactions ici étudiées: toutes ont trait à deux parties, sauf la transaction afférente à l'OSR qui en comporte trois (Ville, Canton, OSR). Cet état de fait a un impact sur les coûts de transaction, puisque la coordination tant *ex ante* (soit avant la signature du contrat) que *ex post* (soit après la signature du contrat) doit être accomplie non pas entre deux mais trois acteurs ; d'autre part, les comportements opportunistes pour s'approprier la quasi-rente peuvent, de même, venir de trois parties plutôt que deux, puisque la dépendance est trilatérale plutôt que bilatérale (voir également Oxley, 1997). Cette réalité sera prise en compte dans la partie dédiée aux résultats de l'analyse théorique et prédictions de la forme optimale des transactions au Chapitre 6.

- spécificité de site : on entend par spécificité de site les investissements réalisés par une partie pour se localiser de manière spécifique à la transaction, par exemple un fournisseur dont les usines sont implantées près de son client principal.
- spécificité physique : ce type de spécificité fait référence à des investissements matériels effectués par l'une des parties pour réaliser la transaction, par exemple le développement de moules uniques pour la réalisation de pièces d'orfèvrerie.
- spécificité humaine : on entend par là les connaissances spécifiques développées par une partie pour réaliser la transaction, et qui sont non-redéployables sans coûts. Par exemple, une compagnie qui forme ses employés à l'utilisation d'un logiciel informatique spécifique à la compagnie avec laquelle elle est en relation commerciale.
- actifs dédiés : est fait référence ici non à des investissements dans des actifs spécifiques en tant que tels, mais au volume de ceux-ci en relation avec la taille du marché. Ainsi, la non-redéployabilité des actifs ne proviendra pas de leurs caractéristiques, qui sont d'ordre général, mais à leur quantité trop importante pour être absorbée par le marché.
- spécificité de marque : on entend ici les efforts consentis par les parties pour améliorer leur réputation dans le cadre de la transaction.
- spécificité temporelle : ce type de spécificité fait référence à la nécessité de coordination entre les parties, par exemple lors d'un processus de production. Les actifs développés sont spécifiques, dans ce contexte, car ils doivent être déployés à un moment précis d'enchaînement coordonné.

L'incertitude, quant à elle, possède deux dimensions, exogène et endogène :

- par incertitude exogène (que nous nommerons ci-après uniquement incertitude), on entend tous les problèmes externes à la transaction et sur lesquels les agents n'ont pas d'emprise, qui pourraient surgir

durant l'exécution du contrat et impacter celui-ci (par exemple, les aléas météorologiques dans le cadre d'une transaction ayant pour objet l'organisation de manifestations sportives à l'extérieur).

- par incertitude endogène (aussi nommée complexité, terme que nous retiendrons ci-après), on entend la difficulté à déterminer, *ex ante*, les attributs de la transaction, et celle *ex post*, de vérifier le respect des clauses contractuelles ou d'évaluer la qualité des outputs, voire de pouvoir, cas échéant, sanctionner (par exemple, capacité à spécifier la qualité désirée d'une prestation dans le cadre de la rédaction d'un contrat de service, respectivement d'évaluer celle-ci et de sanctionner une qualité jugée comme en-deçà des attentes contractuelles).

Williamson retient, finalement, la fréquence de la transaction comme une source d'éventuels coûts de transaction, postulant que celle-ci augmente les possibilités de comportements opportunistes de la part des agents. Ceci étant, plusieurs auteurs disputent cette notion (Milgrom et Roberts, Ménard, Crocker et Masten), argumentant que la répétition de transactions, au contraire, « engendre des effets de réputation et [...] réduit[t] le besoin de mécanismes de coordination formels et détaillés et influent donc négativement sur les coûts de transaction » (Saussier et Yvrande-Billon, 2007).

Cette notion étant donc disputée, nous ne la retiendrons pas comme un facteur dans notre analyse.

Spécificité des actifs, incertitude et complexité induisent des coûts de transaction. Ces coûts de transaction ont, à leur tour, un impact sur le mode de coordination entre les parties : plus les coûts de transaction augmentent, plus les parties vont avoir recours à des mécanismes de coordination empreints de hiérarchie afin de juguler ces derniers.

Si les premiers développements théoriques de Williamson envisageaient une dichotomie entre, d'une part, marché et hiérarchie, ses développements subséquents tiennent compte d'un mode de coordination intermédiaire, appelé formes hybrides : ce sont là des types de

contractualisation qui ne sont plus des contrats de type marché, basés essentiellement sur un prix et une quantité à produire, mais qui maintiennent l'autonomie des parties tout en incorporant des éléments de coordination hiérarchique. Dans les formes hybrides, le mécanisme du prix est toujours présent, mais la hiérarchie est également présente par l'introduction de clauses de sauvegarde, qui cherchent à protéger les investissements consentis tout en anticipant des possibles adaptations contractuelles. Des exemples typiques de formes hybrides sont les contrats de franchise, de sous-traitance, de marque collective, les réseaux de firmes, les alliances d'entreprises, etc. (Saussier et Yvrande-Billon, 2007).

Il convient donc d'envisager ces différents modes de coordination comme placé sur un continuum, du marché à la hiérarchie, avec les formes hybrides entre les deux :

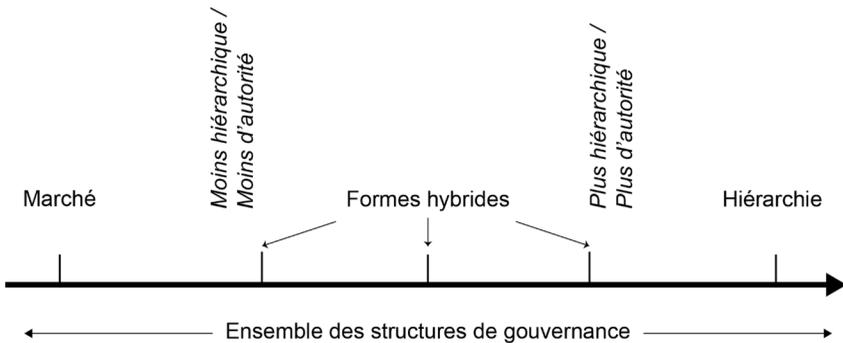


Fig. 1 : continuum marché-entreprise (d'après Athias, 2018)

Chacune de ces structures de gouvernance – marché, formes hybrides, hiérarchie – ont des propriétés qui leur sont propres. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

4.2 STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Les propriétés de chacune des structures de gouvernance peuvent être appréhendées selon quatre critères :

- Capacité d'adaptation autonome : dans une situation de type marché, les parties s'adaptent de manière autonome aux imprévus. Plus l'intensité hiérarchique de la structure de gouvernance est grande, plus cette capacité d'adaptation autonome diminue ;
- Capacité d'adaptation coordonnée : plus les actifs deviennent spécifiques, plus la structure de gouvernance devient hiérarchique et permet une réponse coordonnée (nécessaire au vu de la spécificité des actifs) afin de s'adapter aux imprévus³⁴ ;
- Intensité incitative : le mécanisme de marché – soit le principe de la concurrence – pousse les parties à l'efficacité productive ; plus le degré de hiérarchie est important, plus cette intensité diminue ;
- Degré de contrôle administratif : dans une structure de type marché, il n'existe pas de contrôle entre les parties ; il n'est pas nécessaire, puisque les actifs ne sont pas spécifiques. Celui-ci augmente au fur et à mesure que la structure de gouvernance devient plus hiérarchique, en réponse à une spécificité des actifs elle aussi croissante.

Le tableau ci-dessous synthétise les propriétés respectives de chacune des structures de gouvernance :

³⁴ *Capacités d'adaptations autonome et coordonnée sont liées par une relation inversement proportionnelle: plus l'une est grande, plus l'autre est basse, et vice-versa.*

	Marché	Hybride	Hierarchie
Capacité d'adaptation autonome	++	+	0
Capacité de d'adaptation coordonnée	0	+	++
Intensité incitative	++	+	0
Degré de contrôle administratif	0	+	++

Fig. 2 : propriétés des structures de gouvernance (d'après Williamson, 1991)

Il est donc important de noter qu'il n'existe pas de structure de gouvernance optimale *per se* : l'optimalité de l'une ou l'autre dépend des attributs de la transaction. Chaque structure de gouvernance possède ses caractéristiques propres. En fonction de l'ampleur des coûts de transaction, les parties opteront pour l'une ou pour une autre.

A chacune de ces structures de gouvernances correspond, de plus, un type de contrat :

- Contrat classique pour le marché
- Contrat néoclassique pour les formes hybrides
- Contrat de subordination pour la hiérarchie

Le contrat classique utilise essentiellement le mécanisme du prix comme mode de coordination. En cas d'actifs peu spécifiques, l'identité des parties importe peu et le recours au marché permet de sanctionner des éventuels comportements opportunistes. Les contrats classiques sont de courte durée et laissent les parties autonomes. Il n'y a pas de contrôle administratif entre les parties, et une adaptation coordonnée n'est de même pas nécessaire.

Le contrat néoclassique correspond à une contractualisation où l'identité des parties importe : en cas d'actifs spécifiques, maintenir la relation contractuelle entre les parties est importante, mais il est aussi nécessaire de se prémunir d'éventuels comportements opportunistes qui pourraient surgir durant l'exécution du contrat. Ceci étant, il n'est pas possible d'envisager tous les aléas contractuels pouvant survenir ; aussi les contrats néoclassiques sont des contrats de long termes, incomplets, où des clauses de sauvegarde cherchent à anticiper des éventuelles adaptations tout en protégeant les investissements consentis. L'autonomie des parties est maintenue, mais une adaptation coordonnée est nécessaire, impliquant une plus grande dimension hiérarchique dans la forme contractuelle.

Ceci étant, si le degré de spécificité des actifs ou d'incertitude/complexité est tel qu'il n'est plus possible de juguler les éventuels comportements opportunistes, alors un contrat de subordination (internalisation) devient nécessaire. En effet, la hiérarchie possède la capacité de contrôler, en interne, les éventuels comportements opportunistes dus à une forte spécificité des actifs ; de même, de résoudre les éventuels conflits pouvant survenir. La hiérarchie constitue également un outil puissant pour répondre à des degrés d'incertitude et de complexité élevés : le commandement, qui est propre à la firme, permet une adaptation coordonnée des plus efficaces, une grande flexibilité, et la rédaction de contrats très incomplets. Par contre, en réduisant l'autonomie des parties, la subordination réduit l'intensité incitative.

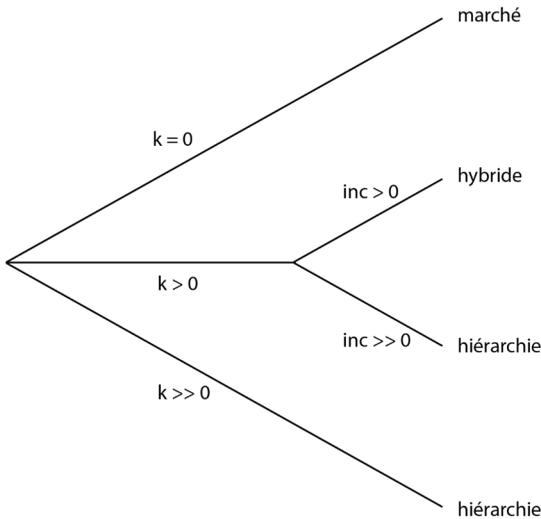
Les parties chercheront donc à choisir la structure de gouvernance la plus adaptée aux caractéristiques des transactions. On peut distinguer quatre cas de figure :

- Si la spécificité des actifs est faible, une structure de gouvernance de type marché sera le plus opportun ;
- Si la spécificité des actifs est moyenne, et que l'incertitude et la complexité de la transaction ne sont pas trop importantes, des clauses de sauvegarde permettront de juguler d'une part les comportements

opportunistes et d'autre part l'incertitude et la complexité. Une forme hybride sera la plus adaptée ;

- Si la spécificité des actifs est moyenne, mais que l'incertitude et la complexité sont trop importantes, alors les clauses de sauvegarde ne suffiront plus et la hiérarchie sera nécessaire ;
- Finalement, si le degré de spécificité des actifs est très élevé, alors le risque de comportements opportunistes devient trop important (quelles que soient l'incertitude et la complexité) : la hiérarchie est à nouveau nécessaire.

Le schéma ci-dessous résume les choix contractuels optimaux des agents en fonction des caractéristiques de la transaction :



Légende: k = spécificité des actifs ; inc = niveau d'incertitude et de complexité

Fig. 3 : structures de gouvernance optimales en fonction de la spécificité des actifs et du niveau d'incertitude et de complexité (d'après Williamson, 1985).

S'agissant des formes hybrides, plus la spécificité des actifs est élevée (donc plus la quasi-rente appropriable est importante), plus des degrés élevés d'incertitude ou de complexité auront comme conséquence une forme hiérarchique plus marquée, puisqu'il s'agira d'essayer de juguler les comportements opportunistes des parties. Pour reprendre le continuum marché-hiérarchie de la fig.1., on pourra classer les formes hybrides en fonction de l'intensité de leur dimension hiérarchique, notamment par la présence de clauses de sauvegarde, qui introduiront dans la forme contractuelle la capacité de commander. S'agissant de la complexité, on cherchera notamment à introduire des indicateurs vérifiables, ou, si cela s'avère peu réalisable, on fera appel à d'autres mécanismes de coordination hiérarchique.

De manière générale, on retiendra donc que la recherche d'économie des coûts de transaction pousse les agents à chercher la structure de gouvernance optimale, selon le schéma ci-dessus (fig. 3) ; et que plus les coûts de transaction sont élevés, plus la structure de gouvernance sera hiérarchique.

Ces principes théoriques guideront notre analyse des conventions de subventionnement et des transactions afférentes ; ils permettent aussi de mettre en exergue, comme annoncé dans le chapitre énonçant la problématique, que la réponse contractuelle à apporter aux transactions ne peut en aucun cas être uniforme, mais doit au contraire, dans la multiplicité des formes qu'elle peut prendre, s'adapter au cas par cas aux attributs de chacune des transactions.

5 ANALYSE DES TRANSACTIONS

5.1 SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS

Afin de déterminer l'ampleur potentielle des coûts de transaction, il convient, pour donner suite à la partie théorique du chapitre précédent, d'étudier en premier lieu le degré de spécificité des actifs. Pour rappel, on nomme actifs spécifiques le résultat d'investissements par l'une ou l'autre des parties, spécifiques à la transaction, et qui ne sont pas aisément redéployables vers une autre transaction.

Le degré de spécificité des actifs sera évalué de manière comparative entre les transactions. Celle-ci sera effectuée sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé). Il est important de noter qu'il ne s'agit pas d'une échelle de valeurs absolues, mais un outil pour évaluer comparativement les degrés d'intensité.

Afin de faciliter la comparaison entre les différentes activités, celles-ci seront examinées conjointement pour chaque type de spécificité.

Les résultats seront ensuite agrégés en fin de chapitre.

Spécificité de site

OSR

La spécificité de site des actifs produits par l'OSR peut être considérée comme comparativement très forte, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, sa taille conséquente en termes de musiciens (et, de manière connexe, d'administration afférente) le rend difficilement déplaçable sans coûts importants, même de manière ponctuelle – raison pour laquelle ses tournées, qui sont une des caractéristiques de sa marque (voir spécificité de marque ci-dessous), sont si coûteuses. D'autre part, au vu à nouveau de sa taille, l'orchestre nécessite un lieu de production conséquent, à même d'accueillir plus de cent musiciens mais aussi un public proportionnel à ce type d'effectif (de 1'000 à 2'000 personnes), dans une

acoustique convenant à la musique classique. De fait, il n'existe à Genève qu'une seule salle véritablement conçue pour ce type de répertoire, à savoir le Victoria Hall³⁵ (tout comme l'OSR, une salle à dimension historique), pour lequel l'OSR possède un accès privilégié (voir spécificité physique ci-dessous). A titre référentiel, on notera que le projet de la Cité de la Musique, qui doterait l'OSR d'une salle de concert moderne, est devisé à près de mioCHF 300.

D'un point de vue matériel comme au vu des considérations plus générales énoncées plus haut, il est donc peu concevable que l'OSR puisse mener son activité actuelle autre part qu'à Genève : il a besoin d'être implanté directement sur le lieu de réalisation de son activité, plutôt que d'être basé « hors site » et de se déplacer à chaque fois pour ses prestations à Genève. On notera d'ailleurs à ce sujet que les concerts de l'OSR à Lausanne, ville située à seulement 60 kilomètres de Genève, sont peu nombreux durant la saison (6 concerts) et font l'objet d'une subvention spécifique du Canton de Vaud à cette fin, de CHF 400'000 par année.

Ces considérations s'appliquent également dans le cadre de son activité au Grand Théâtre.

S'agissant des activités de médiation, certes minoritaires pour l'OSR, la spécificité de site est également importante : l'activité demande une coordination avec les parties prenantes, que ce soit durant les activités de médiation elles-mêmes mais également en amont. Être basé en dehors de Genève serait, en termes de coordination, moins aisé et plus coûteux.

Ces considérations nous amènent à conclure que la spécificité de site est très élevée pour l'OSR (5).

³⁵ La seule autre salle accueillant de la musique classique à Genève et disposant d'un plateau suffisant est le Bâtiment des Forces Motrices, mais dont l'acoustique est moins bonne.

L'OCG

Comparé à l'OSR, l'orchestre possède de prime abord une spécificité de site moindre, et ce essentiellement liée à sa taille. En effet, celle-ci étant plus restreinte, les coûts de déplacements sont moindres puisque l'effectif est plus petit. Il est donc matériellement plus mobile. Ceci étant, les coûts de déplacement restent conséquents, raison pour laquelle L'OCG se produit rarement hors Genève.

Cette considération est renforcée par le modèle économique de l'activité de L'OCG : comme mentionné, il dépend des ventes de prestations (majoritairement à Genève) pour une grande partie de sa production et ne pourrait les reporter dans le prix de vente de ses productions. Son activité nécessite donc également qu'il soit basé à Genève.

On conclura donc à une spécificité de site élevée (4).

Contrechamps

De par sa taille modeste et modulable, l'ensemble peut relativement facilement se produire dans différents lieux, et se déplacer pour ses prestations. D'ailleurs, le champ spécialisé de la musique contemporaine crée naturellement des pôles de production qui se rassemblent autour d'un événement ou d'un lieu (Wien Modern Festival, Gare du Nord de Bâle, etc.), auxquels Contrechamps participe d'ailleurs régulièrement. Ceci étant, il serait financièrement peu sensé pour Contrechamps d'être basé en dehors de Genève : les coûts de déplacement seraient un frein certain à son activité musicale à Genève, et le champ de la musique contemporaine demande une activité de répétition sur site et une coordination avec les lieux de production conséquentes. Être basé hors Genève serait donc à ce titre moins aisé et plus coûteux.

D'autre part, un des axes forts de la production musicale de Contrechamps est constitué de commandes et de créations, et donc de la mise en valeur, d'œuvres de compositeurs genevois. Cette activité demande une connaissance fine du milieu et un travail de suivi et de coordination pour lequel il fait plus sens d'être basé à Genève.

S'agissant de la médiation, la spécificité de site est, comme pour l'OSR, importante : comme mentionné, l'activité demande une coordination conséquente avec les parties prenantes, durant les activités de médiation elles-mêmes mais également en amont. Être basé hors-Genève serait à nouveau, en termes de coordination, moins aisé et plus coûteux.

Quant aux activités d'édition, à l'heure du numérique, celles-ci sont dénudées de toutes notions de localisation.

On conclura donc à une spécificité de site modérée (3).

Eklekto

L'activité musicale d'Eklekto étant constituée de commandes de prestation auprès d'artistes, il n'existe pas à proprement parler de spécificité de site à ce titre, sinon une certaine proportion de coordination des activités musicales qu'il est plus aisé et moins coûteux de mener directement sur le lieu principal de production, Genève, particulièrement lorsque les prestations sont en coproduction.

Concernant l'instrumentarium, il ne trouve sa pertinence que dans le cadre d'un écosystème musical ayant l'utilité d'une telle collection d'instrument : celui-ci s'est d'ailleurs constitué, au fil des années, pour répondre aux besoins des institutions et des musiciens de la région, qui avaient des nécessités communes dans ce domaine. Il serait très coûteux d'implanter l'instrumentarium en dehors de Genève, car le report des coûts de transport vers Genève pour chacune des locations d'instrument rendrait les prix de celles-ci prohibitifs. Sous cet angle, on peut donc considérer que l'instrumentarium possède une spécificité de site importante.

On conclura donc à une spécificité de site élevée (4).

Archipel

Même si une manifestation ponctuelle n'a, de prime abord, que peu de nécessité d'être implantés dans un lieu particulier (en tout cas en marge de sa période de production), ce d'autant plus pour un festival tel

qu'Archipel qui met en valeur des œuvres d'origines les plus diverses, Archipel a au fil du temps développé une collaboration importante avec les institutions d'enseignement de la région, notamment les hautes écoles de Genève et Lausanne avec lesquelles il a signé des conventions de partenariat. Au même titre, la production d'Archipel est essentiellement réalisée en collaboration avec des institutions genevoises et de la région limitrophe – pour exemple, sa production en 2020 s'est faite en partenariat avec 41 institutions locales³⁶. Un suivi et une coordination sont donc nécessaires avec ces entités ; il fait donc plus sens et est moins coûteux pour Archipel d'être basé directement à Genève, même si sa spécificité de site tient plus d'un ancrage au fil du temps au sein d'un écosystème que de la nature intrinsèque de son activité dans le cadre de la transaction.

On conclura donc à une spécificité de site modérée (3).

OCG

Comme relevé au chapitre 5, l'Opéra de Chambre de Genève n'a pour seul fonction que d'organiser la tenue d'une production lyrique dans le festival « Musique en été », également responsabilité de la Ville de Genève. Ainsi, l'activité musicale voire l'existence de l'OCG sont intrinsèquement liées à leur localisation, et ce tant pour les productions que pour les répétitions. Ceci étant, le travail hors répétitions et production (relativement minime en termes de volume) n'a pas besoin d'être basé à Genève.

On conclura donc à une spécificité de site élevée (4).

AGECO

L'AGECO a pour fonction de coordonner les productions musicales et la distribution des moyens financiers envers ses chœurs, tous basés à Genève, et fonctionne sur une base associative, les membres de l'association étant issus desdits chœurs. Les statuts prévoient d'ailleurs

³⁶ Sur un total de 58 institutions avec lequel il a collaboré pour ladite édition.

que les membres du Comité « fréquentent les concerts des chœurs membres et chœurs postulants ».

Il serait peu sensé que l'AGECO soit basée ailleurs qu'à Genève. On conclura donc à une spécificité de site élevée (4).

Résumé de la spécificité de site

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité de site de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Degré de spécificité de site
OSR	5
L'OCG	4
Contrechamps	3
Eklekto	4
Archipel	3
OCG	4
AGECO	4

Fig. 4 : Spécificité de site pour chacune des transactions

Spécificité physique

OSR

La production de musique symphonique ne requiert pas, de la part de l'OSR, le développement d'actifs spécifiques de par leurs caractéristiques physiques au sens matériel du terme : les instruments utilisés appartiennent majoritairement aux musiciens, et ceux qui sont propriété de l'orchestre (timbales, harpes, piano) seraient facilement redéployables dans d'autres contextes. Le matériel orchestral et de production musicale, de même, pour autant qu'il appartienne à l'orchestre, n'est pas spécifique

à la production symphonique, sinon de manière limitée (caissons de transports par avion des instruments à cordes, par exemple). Dans tous les cas, ces actifs sont relatifs à la production musicale de l'OSR indépendamment de sa relation transactionnelle avec la Ville de Genève : à ce titre, ils n'ont donc pas de spécificité particulière.

S'agissant de la médiation effectuée par l'OSR, les éventuels actifs spécifiques qui demandent à être développés dans ce cadre (par exemple, dossiers pédagogiques pour les concerts et activités destinées au DIP) pourraient être redéployés à d'autres transactions, mais nécessiteraient sans doute une certaine adaptation.

On conclura donc que la spécificité physique des actifs de l'OSR est faible.

Il en est autrement des actifs développés par les collectivités³⁷ dans le cadre de leur mise à disposition de lieux de production et de répétition aux ensembles conventionnés. L'OSR dispose de l'accès à deux lieux à ce titre : d'une part un lieu de répétition, la Salle Hans Wilsdorf, mise à disposition par le Canton et dont l'OSR a l'usage exclusif (cette mise à disposition faisant l'objet d'une subvention en nature), et d'autre part l'accès prioritaire au Victoria Hall (VH), qui appartient à la Ville (cf. ci-dessous).

Si la mise à disposition de la Salle Hans Wilsdorf et de ses locaux par le Canton ne peut être considérée comme un investissement spécifique au titre de la spécificité physique, l'actif étant facilement redéployable, il n'en est pas de même avec le Victoria Hall. En effet, le Victoria Hall est spécifiquement destiné à la musique classique, particulièrement orchestrale³⁸. La salle est d'ailleurs très majoritairement utilisée par l'OSR, dans une petite mesure par L'OCG, et de manière confidentielle à nulle par Contrechamps, Eklekto, Archipel et l'OCG. Le redéploiement

³⁷ *Et ce tant dans le domaine de la musique classique que d'autres musiques et d'autres formes de culture, mais la présente étude se focalise uniquement sur la première.*

³⁸ *Il s'agit d'une part d'un investissement historique (construction de la salle elle-même), mais aussi annuel (entretien de la salle, frais de personnel, frais courants et de gestion, etc.)*

de l'utilisation du Victoria Hall par la Ville vers d'autres transactions serait problématique, puisque la salle est spécifiquement destinée à la production de musique symphonique en premier lieu.

A ce titre, l'accès prioritaire de l'OSR au VH est d'ailleurs inscrit dans sa convention, et lui permet de fixer ses dates d'utilisation au 31 décembre pour la saison commençant 20 mois plus tard – les autres entités ne pouvant le faire que dès le 1^{er} janvier suivant (cette dernière disposition relevant des us et coutumes, n'étant contenue ni dans un règlement ni dans les conventions des autres acteurs).

Au vu de ces considérations, on notera donc la spécificité physique comme élevée s'agissant de la transaction avec l'OSR (4).

L'OCG

Les constatations afférentes à la production musicale de l'OSR s'appliquent également à L'OCG. Aussi, l'activité de l'orchestre ne développe pas fortement de spécificité physique dans le cadre de la transaction avec la Ville de Genève. Qui plus est, l'orchestre ne jouant que rarement à l'international, la considération relative au matériel pour le transport des instruments n'est dans ce cas par pertinente, et n'est dans tous les cas pas spécifique à la transaction.

D'autre part, l'activité de l'orchestre étant plus mobile que celle d'un orchestre symphonique, et L'OCG se produisant dans le cadre de mandats qui définissent son lieu de prestation, les salles de répétition et de concerts ne possède pas de spécificité très forte, si ce n'est, tout de même, la nécessité d'accommoder quarante à cinquante musiciens et un public conséquent (usuellement, 300 à 1'000 personnes) ; cette exigence n'est cependant pas afférente à la transaction avec la Ville. Dans tous les cas, le lieu usuel de prestation de L'OCG, le BFM, n'est pas sa propriété ni

celle de la Ville – il est géré par une entité privée externe, et n'est donc, à nouveau, pas afférent à la transaction³⁹.

La spécificité physique est donc très faible (1).

Contrechamps

L'activité en lien avec la production de musique contemporaine dans le cadre de la transaction avec la Ville de Genève ne conduit pas à la création ou l'utilisation d'actifs ayant une spécificité physique particulière. Il en est de même pour les lieux de productions, essentiellement polyvalents.

S'agissant de la médiation, l'activité ne génère que peu d'actifs au sens matériel du terme, et ceux-ci seraient, le cas échéant, redéployables à d'autres transactions, hormis le matériel destiné spécifiquement aux élèves du DIP, qu'il faudrait pouvoir adapter à d'autres contextes (cf. remarques à ce titre pour l'OSR).

S'agissant de l'édition, les éventuels actifs spécifiques ne sont pas propriété de Contrechamps mais des maisons d'édition partenaires et, dans tous les cas, redéployables auprès d'autres institutions actives dans ce milieu et non-spécifiques à la transaction étudiée.

La spécificité physique est donc faible (2).

Eklekto

C'est sans aucun doute la plus grande spécificité des actifs d'Eklekto : le parc instrumental est unique, et très difficilement redéployable. L'activité de location s'est justifiée d'ailleurs par le fait que ces instruments sont coûteux, fragiles, difficilement stockables et transportables, et qu'il était peu justifiable pour les institutions (et, a fortiori, pour des musiciens) de les acquérir en plein. En parallèle à cette activité de location, une logique

³⁹ *Les conventions de L'OCG et Contrechamps stipulent une subvention en nature de la Ville pour leur travail de répétition au Studio Ansermet. Ceci étant, le bâtiment appartenait à la RTS (maintenant l'ETM), donc l'investissement de la Ville, pécuniaire, est facilement redéployable ; d'autre part, le Studio Ansermet a fermé temporairement fin 2020, et n'est donc pour le moment pas utilisable. Il doit rouvrir en 2022. La subvention couvre actuellement les frais des deux entités afférents à leur travail de répétition dans des lieux temporaires – et est tout aussi redéployable à ce titre.*

de constitution de collection (patrimoine culturel) est également à l'œuvre. Les pièces acquises à l'aune de cette dynamique sont, dès lors, encore moins facilement redéployables, et possèdent une spécificité physique encore plus marquée. Ceci étant, ces considérations sont valides indépendamment de la relation contractuelle d'Eklekto avec la Ville de Genève ; on ne peut donc considérer qu'une spécificité physique se dégage de la transaction entre entité et collectivité à ce titre.

S'agissant des activités de production musicale, on ne peut non plus dégager aucune spécificité physique (voir les considérations afférentes à Contrechamps plus haut).

La spécificité physique est donc très faible (1).

Archipel

La production du festival, de nature ponctuelle, ne génère que peu d'actifs contenant une spécificité physique. Dans tous les cas, à nouveau, ces éventuelles spécificités physiques seraient afférentes à l'activité d'Archipel, et non à sa relation transactionnelle avec la Ville de Genève.

La spécificité physique est donc très faible (1).

OCG

Ne possédant presque aucun bien matériel, l'Opéra de Chambre de Genève ne génère aucun actif possédant des spécificités physiques, mis à part quelques décors pour l'opéra, qui sont spécifiques à la production et pourraient être plus difficilement redéployables dans un autre contexte. Les lieux de production sont, eux aussi, non-spécifiques à la transaction puisque redéployables.

La spécificité physique des actifs est donc faible (2).

AGECO

L'AGECO ne possède presque aucun bien matériel, sinon un orgue transportable qu'il loue au cas par cas. Celui-ci est relatif à l'activité

musicale des membres de l'AGECO mais non spécifique à la transaction avec la Ville de Genève.

La spécificité physique des actifs est donc très faible (1).

Résumé de la spécificité physique

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité physique de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Degré de spécificité physique
OSR	4
L'OCG	1
Contrechamps	2
Eklekto	1
Archipel	1
OCG	2
AGECO	1

Fig. 5 : Spécificité physique pour chacune des transactions

Spécificité humaine

OSR

La production symphonique nécessite, très clairement, des connaissances spécialisées. Ces connaissances ne sont pas faciles à acquérir autrement que par des années de pratique orchestrale : il s'agit donc d'un investissement pour l'orchestre, spécifique à cette activité et non redéployable (un musicien est redéployable, hors considérations ci-dessous, dans le sens qu'il pourra partir travailler au sein d'un autre orchestre ; mais l'investissement spécifique de l'orchestre envers le

musicien sera perdu). Ces considérations peuvent être étendues à la partie administrative de l'institution. De plus, un orchestre symphonique requiert un effectif large mais précis dans sa configuration de base⁴⁰ : certains instrumentistes seraient plus facilement redéployables à d'autres contextes ; d'autres, comme le tubiste, ou les instrumentistes jouant d'instruments parents (contrebasson, flûte piccolo par exemple) sont spécifiques à un orchestre symphonique.

Ceci étant, comme pour les considérations relatives aux spécificités physiques, tous ces éléments ne sont pas spécifiques à la relation avec les collectivités publiques, mais plutôt à l'activité de l'OSR. Elles sont à ce titre redéployables envers une autre transaction, si par exemple celle avec la Ville de Genève ou le Canton devait cesser.

Il n'en est pas de même pour les activités orchestrales menées en collaboration directe avec la Ville de Genève pour les activités culturelles de cette dernière, soit les Concerts du Dimanche, le festival Musiques en Été, le concert annuel en l'honneur de la Journée des Nations Unies, la participation de l'OSR à la Fête de la Musique et les éventuels concerts spéciaux à caractère événementiel (sur mandat des collectivités). Ces prestations représentent, en moyenne, seulement 7% de son activité annuelle, mais elles nécessitent une coordination importante avec les services de la Ville. Les parties ont donc à ce titre développé des connaissances spécifiques qui sont non redéployables.

S'agissant de la médiation, et en particulier celle en faveur des classes du DIP, l'activité demande le développement d'une connaissance spécifique au DIP (connaissance du contexte et du cursus scolaire, du terrain, des acteurs, etc.). Cette connaissance et l'investissement qu'elle représente ne sont pas redéployables sans coût vers une autre transaction.

Finalement, les remarques afférentes à la spécificité physique plus haut s'appliquent de manière similaire (même si d'une intensité fortement

⁴⁰ 12 premiers violons (dont 1 ou plusieurs konzertmeister), 12 deuxièmes violons, 12 altos, 10 violoncelles, 6 contrebasses, 4 flûtes, 4 hautbois, 4 clarinettes, 4 bassons, 4 cors, 4 trompettes, 4 trombones, 1 tuba, 4 timbales/percussions et 1 harpe.

moindre) à la spécificité humaine, s'agissant du personnel de salle du Victoria Hall. En effet, celui-ci a développé des connaissances spécifiques à la musique symphonique mais aussi aux besoins particuliers de l'OSR. Il s'agit d'un investissement limité mais spécifique de la Ville, non-redéployable à un autre contexte.

Au vu des considérations ci-dessus, on notera que le degré de spécificité humaine est donc modéré (3).

L'OCG

Les considérations sous ce titre relatives à la production musicale de l'OSR sont applicables, mutatis mutandis, à L'OCG. Comme relevé, L'OCG se produit trop rarement au Victoria Hall pour que des actifs possédant une spécificité humaine forte aient été développés par la Ville à ce titre. L'activité menée par L'OCG est, comme déjà mentionné, majoritairement collaborative ; à ce titre, des connaissances particulières, relatives à toutes ces collaborations, ont été développées, mais elles sont afférentes à l'activité de L'OCG plutôt qu'à la relation transactionnelle avec la Ville, et seraient donc redéployables.

Ceci étant, L'OCG collabore de manière directe avec la Ville de Genève, s'agissant des activités culturelles de la Ville (Concert du Dimanche, Musiques en été, Fête de la Musique). Comme pour l'OSR, ces activités représentent une partie congrue de son activité, mais ont nécessité le développement de connaissances non-redéployables.

S'agissant des productions de l'Opéra de Chambre, dont L'OCG est le partenaire orchestral, la coordination est essentiellement avec l'OCG plutôt que la Ville. On ne peut donc relever de spécificité humaine à ce titre.

La spécificité humaine est donc faible (2).

Contrechamps

Les considérations sous ce titre relatives à l'OSR et L'OCG sont applicables à Contrechamps, s'agissant de la production musicale.

S'agissant de la médiation, particulièrement envers les élèves du DIP, cette activité a demandé à Contrechamps de développer des connaissances particulières, tout comme pour l'OSR. Ces connaissances sont donc spécifiques à la relation de Contrechamps avec la collectivité, et ne seraient pas redéployables sans coûts vers une autre transaction.

S'agissant des activités d'édition, les éventuelles connaissances particulières développées ne sont pas spécifiques à la relation transactionnelle entre la Ville de Genève et Contrechamps mais à l'activité de cette dernière, et donc redéployable à d'autres transactions.

La spécificité humaine est donc faible (2).

Eklekto

A nouveau, les considérations déployées en regard aux entités ci-dessus, s'agissant de la production musicale, s'appliquent à Eklekto.

S'agissant de l'instrumentarium, cette activité a clairement demandé le développement de connaissances tout à fait particulières, mais celles-ci sont non spécifiques à la relation transactionnelle à la Ville et redéployables à une autre transaction⁴¹.

La spécificité humaine est donc très faible (1).

Archipel

A nouveau, les considérations sous ce titre déployées en regard aux entités ci-dessus s'appliquent à Archipel.

La spécificité humaine est donc très faible (1).

OCG

Comme précédemment relevé, l'OCG n'a pour seul but que la prestation musicale dont la transaction avec la Ville de Genève est l'objet. Il est peu probable que si la transaction venait à cesser, l'OCG puisse déployer son

⁴¹ Contrairement à la médiation afférente au DIP: en effet, dans ce second cas, le public cible est lié à la collectivité. Un changement de partie prenante impliquerait donc un changement de public cible. Dans le cas de l'instrumentarium, ce n'est pas le cas.

activité selon les mêmes modalités (opéra en plein air, de répertoire classique, avec mise en scène légère, en collaboration avec L'OCG, etc.) dans le cadre d'un partenariat avec une autre institution ou collectivité ; a fortiori, de manière indépendante, si aucune autre relation transactionnelle n'était établie. Une adaptation tout au moins serait nécessaire.

De plus, l'activité menée par l'OCG dans le cadre de cette transaction est intrinsèquement menée en collaboration avec la Ville de Genève, et le Service culturel (SEC) en particulier. Le degré de coordination nécessaire est à ce titre élevé. Les connaissances tout à fait particulières développées dans ce contexte sont, elles aussi, non-redéployables.

La spécificité humaine est donc élevée (4).

AGECO

Comme mentionné, l'AGECO a pour fonction non seulement de coordonner l'activité chorale entre ses membres, mais de représenter ceux-ci et leurs intérêts dans leur interaction avec la Ville de Genève, s'agissant notamment de la gestion de la subvention pour l'engagement des orchestres et instrumentistes.

Ainsi, les connaissances et compétences développées par l'AGECO dans le cadre de la transaction sont en partie spécifiques à celle-ci en regard de la Ville, et pour cette partie essentiellement non-redéployables.

La spécificité humaine est donc modérée (3).

Résumé comparatif de la spécificité humaine

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité humaine de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Degré de spécificité humaine
OSR	3
L'OCG	2
Contrechamps	2
Eklekto	1
Archipel	1
OCG	4
AGECO	3

Fig. 6 : Spécificité humaine pour chacune des transactions

Actifs dédiés

OSR

Comme mentionné, le volume annuel de concerts symphoniques de l'OSR est conséquent. Spécifiquement à Genève, l'OSR en donne 40, en moyenne, par année. Il n'existe, par ailleurs, que peu d'autres organisations qui proposent également des concerts symphoniques à Genève : seul l'organisation du Pour-Cent Culturel de la Migros organise, également au Victoria Hall, des concerts avec des orchestres professionnels invités, dans le cadre de leur saison Migros-Pour-cent-culturel-Classics. Pour la saison 20/21, cela représente au total 8 concerts⁴².

Il est donc clair que les actifs développés dans le cadre de la transaction représentent de par leur volume une proportion très élevée du marché total

⁴² Voir: https://www.culturel-migros-geneve.ch/web/classics_new.asp.

pour les concerts de musique symphonique à Genève⁴³. Au vu de ce volume, il serait excessivement difficile pour l'OSR de redéployer cette activité dans le cadre d'une autre transaction que celle avec les collectivités publiques genevoises.

Il en va de même, a fortiori, pour les services dévoués au Grand Théâtre, qui représentent 40% de son activité.

A ce titre, les actifs développés par l'OSR pour la production de musique symphonique et lyrique sont donc essentiellement dédiés⁴⁴.

La spécificité dédiée est donc très élevée (4).

L'OCG

L'Orchestre de Chambre de Genève autoproduit 6 à 7 concerts par année. Il n'est, de plus, pas le seul orchestre de chambre à Genève : le Geneva Camerata propose, lui aussi, une saison de concert, avec 5 prestations orchestrales en moyenne par année. Le volume de production n'est donc pas spécialement conséquent en regard à la taille du marché.

Le reste de la production annuelle, majoritaire dans l'output de L'OCG et constitué de commandes de prestations, pourrait facilement être repris par d'autres entités.

La spécificité dédiée est donc faible (2).

⁴³ Ou d'ailleurs pour tout autre marché potentiel, par exemple dans d'autres villes, si un déploiement dans un autre lieu était nécessaire.

⁴⁴ S'agissant des actifs dédiés en lien avec la médiation, spécifiquement celle à destination du DIP, il est nécessaire de préciser avant toute chose la taille totale du marché. En effet, l'activité étant essentiellement gratuite, le mécanisme du prix n'entre pas en jeu pour réguler l'offre. Le marché total est donc constitué par la capacité de l'ensemble des classes du canton à absorber l'offre dans ce domaine. A Genève, presque 75'000 enfants sont scolarisés entre les degrés primaire, secondaire I et secondaire II, au sein de 3'750 classes. Aucune des présentes entités n'est en mesure de développer des activités de médiation à cette échelle, que ce soit l'OSR ou une autre entité. Ces considérations sont valables pour le DIP à Genève, mais également pour les autres cantons, voire les départements français limitrophes, si l'on devait considérer l'éventualité de devoir redéployer les actifs vers une transaction autre que celle avec la Ville de Genève (ou, pour l'OSR, avec la Ville et le Canton). Il en ressort que les activités de médiation ne génèrent en aucun cas, pour aucune des entités, de spécificité dédiée.

Contrechamps

Le marché de la musique contemporaine à Genève est relativement foisonnant : outre Contrechamps, qui en est l'acteur principal (17 concerts par année, ainsi que des activités de médiation hors DIP), Eklekto et Archipel, on pourra nommer l'Ensemble Vide, Vortex, Séquence... Ainsi, la production musicale de Contrechamps constitue un volume important, mais non hégémonique, en regard de la taille du marché à Genève.

S'agissant des activités de médiation pour le DIP, la note à ce sujet dans les considérations afférentes à l'OSR s'applique à Contrechamps.

Finalement, s'agissant de l'édition, le nombre d'ouvrages produit par année par Contrechamps est trop confidentiel (2 par année) pour avoir une spécificité dédiée.

La spécificité dédiée est donc modérée (3).

Eklekto

L'activité de production musicale d'Eklekto, confidentielle en regard à la taille du marché (8 concerts en tout, dont 5 en coproduction) ne génère aucun actif dédié.

S'agissant de l'instrumentarium, le contraire est vrai : celui-ci constitue la quasi-entièreté des mises à dispositions d'instruments de percussions à Genève. Le redéploiement vers une autre transaction serait donc, à cause de ce volume, problématique : il faudrait qu'Eklekto puisse s'implanter dans un écosystème lui permettant de mener à bien ses 164 locations par année, déployées à Genève pour 67 structures, dans le cadre d'une transaction avec une collectivité publique active dans cet écosystème.

La spécificité dédiée est donc élevée (4).

Archipel

En tant que festival ayant lieu sur 10 jours, Archipel n'intervient que de manière ponctuelle dans le marché de la musique contemporaine à

Genève. Le volume de sa production musicale en regard à la taille du marché est donc faible. Il en serait de même si Archipel devait déployer ses activités dans le cadre d'une autre transaction : ainsi, on ne peut déduire une grande intensité de spécificité dédiée.

La spécificité dédiée est donc faible (2).

OCG

Également festival, l'OCG ne produit que 4 concerts par année, nombre extrêmement restreint au vu de la production lyrique totale annuelle à Genève (que ce soit dans les concerts ponctuels ou dans le cadre de la programmation du Grand Théâtre). Le redéploiement de son output dans le cadre d'une autre transaction ne saurait être donc être jugé comme problématique en regard au rapport entre volume de production de l'OCG et marché total.

La spécificité dédiée est donc très faible (1).

AGECO

Effectuant essentiellement une activité de coordination avec, d'une part, ses membres, et d'autres part, la Ville de Genève, les actifs de l'AGECO développés dans le cadre de la transaction avec la Ville de Genève seraient complètement redéployables, en termes de volume relatif à une taille de marché, dans le cadre d'une autre transaction.

La spécificité dédiée est donc très faible (1).

Résumé comparatif des actifs dédiés

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de développement d'actifs dédiés pour chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Actifs dédiés
OSR	4
L'OCG	2
Contrechamps	3
Eklekto	4
Archipel	2
OCG	1
AGECO	1

Fig. 7 : Actifs dédiés pour chacune des transactions

Spécificité de marque

OSR

Comme mentionné plus haut, la production symphonique professionnelle genevoise est assurée uniquement par l'OSR.

Cette production symphonique n'est cependant pas l'œuvre d'une institution anonyme : au contraire, la dimension historique de l'OSR, son passé fructueux sous l'ère Ansermet et son association de longue date avec Genève et ses collectivités donnent à la production symphonique à Genève une identification forte, dont se nourrit bien sûr l'OSR mais aussi les collectivités publiques.

De fait, la production symphonique ne se borne pas à un *output* musical, mais constitue, dans l'optique « Genève, ville de culture » évoqué en tout début de ce travail, un élément primordial du dispositif identitaire des collectivités publiques. Plus avant, sont associées à la musique symphonique des notions de prestige et de renommée qui dépassent le cadre musical : ainsi, les tournées de l'OSR représentent une sorte

d'ambassade et de représentation de Genève hors du territoire⁴⁵. Cette notion de prestige est également présente dans le cadre de l'activité de l'OSR en territoire genevois, et de même dans le cadre des activités déployées directement pour les activités culturelles de la Ville (concert annuel en l'honneur de la Journée des Nations Unies et concerts spéciaux à caractère événementiel particulièrement).

Sur le plan artistique, l'activité symphonique est d'une envergure tout à fait spécifique à ce répertoire : entre 100 et 120 musiciens sur scène, jouant de manière centrale un répertoire du 19^e siècle associé aux valeurs d'ambition culturelle afférentes à cette époque. Le cadre symphonique se prête, de plus, aisément à l'invitation de solistes et de chefs célèbres, qui renforcent le prestige de marque de l'OSR. Tout comme pour l'opéra, et donc le Grand Théâtre dont l'OSR est le partenaire privilégié, c'est de manière générale le champ de la musique symphonique, au sens bourdieusien du terme, qui est pétri⁴⁶ de notion de prestige, dans son activité comme dans son public.

Sur le plan matériel, l'OSR se produit symphoniquement au Victoria Hall, salle la plus prestigieuse de Genève, et non par exemple au BFM, qu'il réserve pour des concerts de musique de chambre⁴⁷. Le Victoria Hall constitue d'ailleurs, pour la Ville, un investissement également dans la dimension de prestige de sa marque culturelle, investissement qu'il réserve comme mentionné principalement à l'OSR.

Il en résulte donc une relation de dépendance bilatérale particulièrement forte.

Les activités de médiation, quant à elle, participent à la réputation tant de l'OSR que de la Ville de Genève, sous l'angle de l'accès à la culture et à

⁴⁵ Cette vision est manifestée de manière explicite dans la convention, en son article 3: « [la Ville et le Canton] souhaitent que [l'OSR] apporte une contribution majeure au rayonnement culturel de Genève et de la Suisse romande sur un plan national et international. »

⁴⁶ De manière aujourd'hui parfois disputée.

⁴⁷ Considérant uniquement la taille de plateau de scène, le BFM peut se prêter à des concerts symphoniques et est régulièrement utilisé à cette fin par d'autres orchestres.

sa démocratisation⁴⁸. A ce titre également, une spécificité de marque est à relever. Il en est de même pour les activités de formation des stagiaires HEM, dont la dynamique correspond aux valeurs de formation et de transmission culturelle des collectivités publiques.

Finalement, comme noté dans le chapitre relatif à la présentation des entités et des transactions, l'OSR est lié à ses musiciens par une CCT. Il s'agit là d'un engagement de la part de l'OSR en tant qu'employeur socialement responsable, qui correspond aux valeurs des collectivités publiques dans ce domaine.

Il y a donc lieu de considérer que, pour l'OSR, la spécificité de marque est très élevée (5).

L'OCG

L'OCG, malgré sa taille relativement conséquente, notamment par rapport aux autres entités ici étudiées (hors OSR), ne possède pas, intrinsèquement, de spécificité de marque forte. Ceci est dû à une activité consacrée majoritairement, comme déjà mentionné, à des prestations pour des institutions tierces ; de même, au vu de l'absence de tournées de L'OCG à l'étranger (cf. considérations à ce titre relatives à l'OSR).

S'agissant des prestations données dans le cadre des activités culturelles de la Ville, la qualité des productions de L'OCG ont un impact sur la réputation des activités de la Ville et, partant, sur la collectivité elle-même (la réciproque étant vraie dans une moindre mesure). Il est donc important que la réputation qui se dégage de cette activité soit aussi valorisante que possible. Ceci étant, comme déjà mentionné, ces prestations constituent une proportion minimale des activités de L'OCG. Les remarques concernant la formation des stagiaires HEM relative à l'OSR s'appliquent à L'OCG mais dans une moindre mesure, L'OCG ne participant pas au dispositif du *Diploma of Advanced Studies* en pratique d'orchestre.

⁴⁸ Cette dimension de la marque « Genève, ville de Culture » est par exemple énoncée dans le cadre des conventions: « La Ville de Genève défend une vie culturelle genevoise diversifiée et dynamique. [...] Elle favorise son accès pour l'ensemble des citoyens et affirme la culture comme essentielle au développement de la cité. »

Finalement, comme relevé, L'OCG est comme l'OSR lié à ses musiciens par une CCT. Les remarques à ce titre s'agissant de la transaction afférente à l'OSR s'appliquent donc aussi à L'OCG.

De manière globale, on notera donc la spécificité de marque de L'OCG comme faible (2).

Contrechamps

Hormis des considérations générales en lien avec la valorisation de la culture à Genève, la musique contemporaine ne génère pas de spécificité de marque forte. Les tournées de Contrechamps à l'étranger participe au rayonnement de la Genève culturelle, mais usuellement dans des cadres spécifiques à la production contemporaine et donc moins largement impactant.

Les activités de médiation (importantes pour Contrechamps en termes de volume) quant à elles participent, comme pour l'OSR, à la réputation tant de Contrechamps que de la Ville de Genève, sous l'angle de l'accès à la culture et à sa démocratisation. Les investissements réalisés à ce titre sont donc spécifiques à la transaction.

Finalement, les remarques concernant la formation des stagiaires HEM relatives à L'OCG s'appliquent également à Contrechamps.

La spécificité de marque est donc modérée (3).

Eklekto

Il n'existe pas à proprement parler de spécificité de marque pour les activités d'Eklekto dans le sens d'une relation collectivité / entité culturelle, ce d'autant plus que la majorité de l'activité d'Eklekto, soit la location d'instruments de percussion, est effectivement du B2B, peu visible auprès de la population (qui constitue le principal public-cible des collectivités, s'agissant du développement de leur marque).

La spécificité de marque est donc très faible (1).

Archipel

Les considérations relatives à la production musicale de Contrechamps s'appliquent à Archipel, avec la réserve qu'Archipel, en tant que festival, n'a pas d'activité de production à l'étranger, et que son activité est ponctuelle.

La spécificité de marque est donc faible (2).

OCG

S'inscrivant dans le cadre d'une autre manifestation, l'activité de l'OCG est très peu identifiable en tant que telle. Il est même possible d'argumenter qu'au vu de son incidence anecdotique sur la vie culturelle genevoise, l'OCG ne participe que de manière limitée à la notion de « Genève, ville de culture ». Ceci étant, la spécificité de marque s'établit selon une autre modalité dans le cadre de cette transaction. En effet, l'entièreté de l'output de l'OCG s'intègre complètement dans le festival « Musiques en été » de la Ville de Genève : à ce titre, la qualité (ou non) des productions de l'OCG et leur réputation ont un impact direct sur la réputation du festival de la Ville et, partant, sur la collectivité elle-même (la réciproque étant vraie dans une moindre mesure). Il est donc crucial, pour les deux parties, que la réputation qui se dégage des actifs sous transaction soit aussi valorisante que possible.

Pour cette raison, la spécificité de marque peut être considérée comme très élevée (4).

AGECO

Il n'est pas possible de dégager une spécificité de marque forte dans la transaction AGECO – Ville, sinon un intérêt partagé par les membres de l'AGECO et la Ville de Genève dans un art choral réputé de qualité.

La spécificité de marque est donc faible (2).

Résumé comparatif de la spécificité de marque

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité de marque de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Degré de spécificité de marque
OSR	5
L'OCG	2
Contrechamps	3
Eklekto	1
Archipel	2
OCG	4
AGECO	2

Fig. 8 : Spécificité de marque pour chacune des transactions

Spécificité temporelle

OSR

Il n'existe pas, à proprement parler, de spécificité temporelle aux activités de production symphonique telles que réalisées par l'OSR dans le cadre de sa transaction avec la Ville de Genève.

En effet, les besoins de coordination temporelle (nécessité de placer ses concerts durant l'année à des dates susceptibles de convenir au public, contrainte temporelle quant aux solistes et aux chefs invités, dont les agendas très chargés et prévus de longue date rendent difficile tout changement de date, etc.) sont intrinsèques à l'activité de l'OSR indépendamment de sa convention avec la Ville de Genève.

Ceci étant, il n'en va pas de même pour les concerts de prestige, annuels ou événementiels (concert pour l'ONU par exemple) et, bien entendu, les

prestations pour le Grand Théâtre, qui s'inscrivent dans le cadre d'une production d'opéra incluant chanteurs, chœur, mise en scène, costumes, etc. De même, des prestations exécutées dans le cadre des activités culturelles des collectivités.

Ces trois cas de figures, représentant environ 50% de l'activité de l'OSR, sont dotés d'un besoin de coordination temporelle important, spécifique à la transaction qui lie les parties.

Finalement, l'activité de médiation en faveur des élèves du DIP demande une coordination conséquente, puisqu'elle doit s'inscrire dans le contexte de l'école publique, dont le carcan temporel tant en termes de planification pédagogique que d'organisation pratique est particulièrement contraignant.

On conclura que le degré de spécificité temporelle des actifs est, s'agissant de l'OSR, d'intensité modérée (3).

L'OCG

L'activité de production propre de L'OCG, tout comme celle de l'OSR, ne possède pas de spécificité temporelle conséquente, ce d'autant plus au vu du nombre restreint de concerts que L'OCG organise lui-même chaque année.

Ceci étant, son activité étant majoritairement dédiée à des prestations mandatées, la notion de temporalité est importante. En effet, de la disponibilité de l'orchestre pour une prestation à une date donnée dépendra sa capacité à toucher un revenu. Cette prestation s'inscrit, de plus, dans un processus temporel relativement précis, par exemple les concours internationaux ou les concerts avec chœurs. Ceci étant, cet état de fait est indépendant de la relation transactionnelle entre L'OCG et la Ville, sauf pour les prestations données dans le cadre des activités culturelles de la Ville de Genève.

La spécificité temporelle est donc faible (2).

Contrechamps

Contrechamps étant essentiellement organisateur de ses productions, il n'existe que peu de contraintes temporelles liées à une éventuelle synchronisation, ce d'autant plus au vu de la grande modularité de l'ensemble. Ceci n'est évidemment pas le cas dans le cas de productions conjointes ou au sein d'autres manifestations (festivals, etc.), mais, dans tous les cas, ces prestations ne sont pas afférentes à la relation transactionnelle entre Contrechamps et la Ville.

S'agissant de la médiation, la nécessité de coordination temporelle est plus forte, particulièrement dans le cadre des actions en faveur du DIP, qui sont inscrites comme pour l'OSR dans le carcan rigide du calendrier scolaire.

S'agissant finalement de l'édition, aucune contrainte de coordination temporelle spécifique à la transaction n'est à relever.

La spécificité temporelle est donc faible (2).

Eklekto

On ne relève aucune spécificité temporelle dans le cadre de la relation transactionnelle entre Eklekto et la Ville de Genève, que ce soit au niveau de sa production musicale (les besoins de coordination pour les prestations en coproduction n'étant pas spécifiques à la relation transactionnelle avec la Ville) ou de l'activité de l'instrumentarium.

La spécificité temporelle est donc très faible (1).

Archipel

Même si Archipel est une manifestation ponctuelle, et donc avec un horizon temporel précis, menée en coproduction avec nombre d'autres acteurs et institutions, on ne relève aucune spécificité temporelle qui soit afférente de manière spécifique à la relation transactionnelle entre Archipel et la Ville de Genève.

La spécificité temporelle est donc très faible (1).

OCG

Au vu de sa nature ponctuelle et restreinte (1 opéra, 4 représentations, usuellement sur des jours presque consécutifs), complètement intégrée dans le festival d'été de la Ville de Genève, et donc spécifique à la relation transactionnelle, l'activité de l'OCG est marquée par une spécificité temporelle très élevée (4).

AGECO

L'activité de l'AGECO étant essentiellement une activité de coordination, d'une part entre ses membres et d'autre part avec la Ville de Genève, la dimension temporelle est importante. Ceci étant, elle n'est spécifique à la transaction que dans le contexte de l'interaction entre l'AGECO et la Ville, et non entre ses membres.

La spécificité temporelle est donc faible (2).

Résumé comparatif de la spécificité temporelle

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité temporelle de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Degré de spécificité temporelle
OSR	3
L'OCG	2
Contrechamps	2
Eklekto	1
Archipel	1
OCG	4
AGECO	2

Fig. 9 : Spécificité temporelle pour chacune des transactions

Agrégation du degré de spécificité des actifs

Ayant considéré en détails le degré de spécificité des actifs pour chacun des types de spécificité, il est maintenant possible d'en agréger les résultats pour dégager le degré général de spécificité des actifs relatif à chacune des transactions :

Entités	Spécificité globale des actifs
OSR	4
L'OCG	2,17
Contrechamps	2,5
Eklekto	2
Archipel	1,67
OCG	3,17
AGECO	2,17

Fig. 10 : Spécificité globale pour chacune des transactions

Ces degrés de spécificité sont représentés de manière graphique ci-dessous :

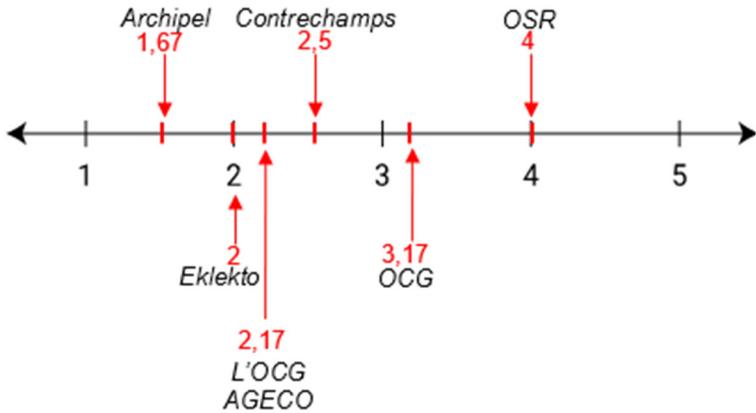


Fig. 11 : Représentation comparative de la spécificité pour chacune des transactions

De manière générale, on peut constater trois groupes :

1. Une entité pour laquelle la spécificité des actifs est faible (< 2) : Archipel
2. Cinq entités pour lesquelles la spécificité des actifs est modérée (entre 2 et 3,5) : Eklekto, L'OCG, AGECO, Contrechamps et OCG
3. Une entité pour laquelle la spécificité des actifs est élevée ($> 3,5$) : OSR

Ces trois groupes correspondent aux trois branches de l'arborescence relative aux structures de gouvernance présentée à la fin du chapitre 4.2., soit $k = 0$, $k > 0$, $k \gg 0$:

- $k = 0$: Archipel
- $k > 0$: Eklekto, L'OCG, AGECO, Contrechamps et OCG
- $k \gg 0$: OSR

S'agissant de $k = 0$ (Archipel) et de $k \gg 0$ (OSR), la théorie indique respectivement une structure de gouvernance de type marché et la

hiérarchie comme modes de coordination optimaux, quels que soient les degrés d'incertitude et de complexité.

S'agissant des autres transactions, pour lesquelles $k > 0$ (Eklekto, L'OCG, AGECO, Contrechamps et OCG), il nous faudra analyser les degrés d'incertitude et de complexité (soit si $inc > 0$ ou $inc \gg 0$, cf. à nouveau arborescence du chapitre 4.2.) avant de pouvoir déterminer si une forme hybride ou la hiérarchie sont la forme optimale de structure de gouvernance.

C'est l'objet du point suivant (par souci de complétude, les analyses des degrés d'incertitude et de complexité seront menées pour l'ensemble des transactions, y compris l'OSR et Archipel).

5.2 INCERTITUDE ET COMPLEXITÉ

De la même manière que pour le degré de spécificité des actifs, les degrés d'incertitude et de complexité seront évalués sur une échelle comparative, de 1 à 5. On rappellera que les chiffres importent peu en termes de valeurs absolues, l'objectif étant la démarche comparative. Les résultats seront agrégés en fin de chapitre.

5.2.1 INCERTITUDE

Seront ici examinés les différents facteurs d'incertitude externes à la transaction, qui peuvent impacter les agents et les conditions d'exécution du contrat. Ces facteurs d'incertitude peuvent relever tant de la demande future que des coûts futurs ; de même, être en lien avec le cadre politique. Ils sont détaillés ci-dessous.

Incertitude contextuelle

Le premier facteur d'incertitude est le contexte au sein duquel les activités prennent place. En effet, des facteurs externes, ponctuels, peuvent frapper

et impacter négativement les événements culturels⁴⁹. On songe ici aux aléas de la météo (pluie battante pour un festival en extérieur, soleil radieux pour un concert d'été à l'intérieur), mais aussi d'autres facteurs contextuels qui peuvent avoir un impact : grève des transports publics, autre manifestation d'envergure qui cannibalise le public, etc. Ce type d'incertitude peut impacter tant la demande future que les coûts futurs.

S'agissant de ces aléas contextuels, plusieurs éléments influencent leur impact sur le déroulement de la transaction. D'une part, la distinction doit être faite entre institution et manifestation (on entend par institution des entités dont l'activité principale n'est pas restreinte à une période de l'année, contrairement à une manifestation, qui a lieu typiquement sur quelques jours). En effet, un élément imprévu, de par sa nature ponctuelle, affectera plus violemment les deuxièmes que les premières, qui pourront compenser cette mauvaise conjoncture passagère par des recettes engrangées à d'autres moments de l'année.

De plus, plus le volume de production musicale est élevé, plus le degré d'incertitude contextuelle est bas : en effet, à titre d'exemple, si un facteur externe entraîne l'annulation d'un concert, cela impactera à hauteur de 10% une entité qui produit 10 concerts par année, mais uniquement à hauteur de 1% une entité qui en produit 100.

Plus marginalement, la part de production propre versus de coproduction dans l'output des entités a également un impact : en effet, une production propre n'est exposée qu'à ses propres risques contextuels, alors que les coproductions sont exposées aux risques contextuels pour chacune des parties prenantes à la coproduction. De même, la diversité de localisation des parties prenantes a un impact positif sur cette dimension du degré d'incertitude : en effet, à titre d'exemple, une grève des aviateurs du ciel impactera une entité qui donne un concert avec chœur si celui-ci vient de l'étranger, non si ce dernier est basé à Genève.

⁴⁹ Plus avant, des facteurs externes durables peuvent affecter l'activité culturelle: on pense évidemment à la présente pandémie du coronavirus. Ce type d'incertitude est traité au point suivant.

Finalement, devra aussi être considérée, à l'aulne de ces facteurs, l'incertitude contextuelle non seulement pour la production musicale mais aussi pour les autres activités que la production musicale, respectives à chacune des transactions (médiation, édition, instrumentarium, etc.).

OSR

De toutes les entités de la présente étude, l'OSR est celle qui produit le plus de concerts : 84 par année (à Genève comme ailleurs). Statistiquement, l'OSR est donc l'entité qui sera, de toute, la plus résiliente à des facteurs externes et ponctuels. De plus, ces concerts sont autoproduits : l'OSR n'est donc que peu soumis à des aléas contextuels qui pourraient frapper ses partenaires de coproductions. Cette considération est quelque peu tempérée par le fait que l'OSR invite très souvent, pour solistes et direction d'orchestre, des artistes venant de l'étranger : ainsi, ceux-ci peuvent être affectés par des aléas contextuels indépendants de ceux affectant l'OSR. Ceci étant, il s'agit d'un facteur marginal. Les productions en tournée peuvent elles subir plus d'aléas, comme mentionné plus haut (grève des aiguilleurs du ciel, aléas contextuels dans d'autres pays, etc.)

Par contre, l'OSR dédie une grande partie de son activité de production au Grand Théâtre : en effet, hors concerts symphoniques tels que mentionnés plus haut, les services orchestraux dédiés à l'opéra représentent 40% de son output. Elle s'expose donc à des risques contextuels qui pourraient également frapper le Grand Théâtre, indépendamment de l'OSR. Ceci étant, il s'agit d'un seul partenaire de coproduction : le risque est donc plus faible que si le nombre de partenaires de coproduction était élevé.

S'agissant de la médiation, en particulier celle destinée aux élèves du DIP, celle-ci s'effectue en partenariat avec d'autres entités, c'est-à-dire l'écosystème d'enseignement (Direction du DIP, responsables des programmes culturels au DIP, professeur.e.s d'école, etc.). Un certain risque d'aléas contextuels existe donc à ce titre, même si cette activité représente une portion congrue de l'output total de l'entité. Les mêmes

considérations s'appliquent à la collaboration avec la HEM s'agissant de l'accueil des stagiaires et étudiant.e.s, à nouveau minime en termes de volume.

Au vu de ces considérations, on évaluera donc l'incertitude contextuelle comme faible (2).

L'OCG

L'OCG donne, pour sa part, 48 concerts annuels. De ceux-ci, 6 ou 7 sont des productions propres, le reste étant en partenariat avec des institutions locales. La transaction est donc plus exposée, de manière générale, que celle de l'OSR à trois titres : moins de concerts annuels, proportion plus élevée de collaborations et diversité plus grande de partenaires de coproduction. Les considérations relatives aux solistes et aux chefs s'agissant de l'OSR s'appliquent à L'OCG. De même, celles relatives à la collaboration avec la HEM.

Au vu de ces éléments, on évaluera l'incertitude contextuelle comme modérée (3).

Contrechamps

L'activité annuelle de production musicale de Contrechamps est constituée de 17 concerts, soit le tiers de L'OCG et un cinquième de l'OSR. Le degré d'incertitude est donc à ce titre plus élevé. Les remarques précédentes quant aux artistes et chefs invité.e.s de l'étranger s'appliquent.

S'agissant de la médiation, en particulier celle destinée aux élèves des écoles du canton, celle-ci constitue une part considérable de l'activité de Contrechamps et, par définition, s'effectue en partenariat avec d'autres entités, c'est-à-dire l'écosystème d'enseignement du DIP. Les remarques afférentes à l'OSR sont donc pertinentes à ce titre. De même, celles relatives à la collaboration avec la HEM.

Finalement, s'agissant de l'édition, celle-ci est une activité supportant des risques contextuels tout à fait différents que la production musicale ou la

médiation, mais qui sont par nature plus faibles : en effet, d'une part l'impératif de temporalité y est beaucoup moins présent (il est plus facile de déplacer la sortie d'un livre que la production d'un concert), et d'autre part certains facteurs de risque sont absents (aléas météorologiques, grèves de transports publics notamment).

Au vu de ces éléments, on évaluera l'incertitude contextuelle comme modérée (3).

Eklekto

La production musicale annuelle d'Eklekto est, par rapport aux trois autres entités ci-dessus, minime : 8 concerts annuels, dont 1 seulement en production propre, à Genève mais également à l'étranger. Ainsi, le degré d'incertitude contextuelle est à ce titre plus élevé que pour les trois autres entités ci-dessus.

Ceci étant, la majorité de l'activité d'Eklekto est liée à la gestion de l'instrumentarium. Cette activité est essentiellement dépendante de partenaires externes (ceux-ci effectuant les locations dont l'activité d'Eklekto dépend), mais diffuse à travers toute l'année : le degré d'incertitude contextuelle est donc comparativement faible à ce titre.

De manière globale, on évaluera donc l'incertitude contextuelle pour Eklekto comme faible (2).

Archipel

Comparativement aux autres quatre entités étudiées ci-dessus, Archipel n'a pas de production musicale annuelle : il s'agit d'un festival, qui a lieu sur 10 jours. Au vu de cette période restreinte, tout facteur ponctuel externe qui impacterait Archipel pourrait avoir des conséquences très fortes sur une partie majeure, voire l'entièreté du déroulement de la transaction.

De plus, le festival est très fortement dépendant de ses collaborations avec des partenaires externes (58, selon les derniers chiffres disponibles). Une grande partie de celles-ci ont lieu avec des institutions de Genève, mais

également avec d'autres parties de la Suisse et internationales. Il en va de même des artistes invité.e.s. Également à ce titre, la transaction est exposée à un degré d'incertitude plus élevé que dans le cas de production propre ou avec un nombre de partenaires restreints.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude contextuelle comme très élevée pour Archipel (4).

OCG

L'Opéra de Chambre de Genève est, tout comme Archipel, un festival. La production musicale est encore plus restreinte que celle d'Archipel : en moyenne, 4 productions par année, réparties sur 4 jours. A ce titre, le degré d'incertitude contextuelle est donc plus élevé que pour Archipel. S'agissant des partenaires externes, l'activité est intrinsèquement liée au festival Musiques en été, géré par le SEC ; de plus, la convention stipule la nécessité d'une collaboration avec L'OCG. La transaction est donc nécessairement dépendante d'un partenariat avec deux acteurs. Le nombre de partenaires est donc plus restreint que pour Archipel mais aucune activité non-collaborative n'est possible.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude contextuelle comme très élevée pour l'OCG (5).

AGECO

L'activité de l'AGECO étant, comme mentionné, essentiellement une activité de coordination plutôt que de production musicale – celle-ci étant du ressort de ses membres – il est difficile d'envisager des aléas contextuels qui viendraient l'impacter de manière conséquente.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude contextuelle comme très faible pour l'AGECO (1).

Résumé comparatif de l'incertitude contextuelle

Au vu des considérations ci-dessus, le degré de spécificité temporelle de chacune des activités peut être représenté de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Intensité de l'incertitude contextuelle
OSR	2
L'OCG	3
Contrechamps	3
Eklekto	2
Archipel	4
OCG	5
AGECO	1

Fig. 12 : Incertitude contextuelle pour chacune des transactions

Incertainitude sanitaire

Comme on l'aura vu, le contexte sanitaire en lien avec la pandémie de la Covid-19 a particulièrement affecté le secteur culturel, et bien entendu le domaine de la musique classique. Ce type d'incertitude diffère du précédent en ce qu'il ne s'agit pas d'un facteur qui affecte de manière ponctuelle les entités culturelles mais qui déploie ses effets sur la durée. Il affecte tant la demande future que les coûts futurs.

Si la pandémie du coronavirus, est, dans un passé récent, un phénomène relativement unique, en tout cas sous nos latitudes, il n'est pas exclu qu'un tel événement se reproduise dans le futur. Ce facteur d'incertitude exogène ne peut donc être exclu.

Suivant l'exemple de la récente pandémie, on notera que celle-ci a passé par plusieurs phases : interdiction totale de manifestations, jauges réduites, normes de productions musicales particulières, par exemple en lien avec une distanciation entre les musicien.ne.s ou à cause du port du masque, etc.

Ces éléments sont tous afférents à un mécanisme épidémiologique, c'est-à-dire en premier lieu le mode de transmission d'un virus (ou d'une

bactérie, ou d'un autre pathogène). Celui-ci varie de cas en cas : on ne considérera, dans le cas présent, que les virus (ou autres pathogènes) dont la transmission se fait par voie d'affections respiratoires, puisque les autres modes de transmission (par exemple parentéraux, sexuels, arthropodes, zoonoses) n'affecteraient pas particulièrement l'activité des entités concernées⁵⁰.

Il s'agit donc de considérer quelle est l'intensité comparative de ce type d'incertitude pour chacune des entités concernées, qui générerait potentiellement des coûts de transaction.

Ce type d'incertitude impacte les transactions de deux manières : d'une part via le public, et d'une part via les acteurs culturels.

S'agissant du public, l'impact est quasi-identique pour toutes les entités : on ne peut donc en dériver une logique comparative, sinon tangentielle, en considérant que durant les phases où un public restreint peut être admis, les entités dépendant d'un public fourni (OSR, L'OCG dans une moindre mesure, Eklekto dans le fait que la mise à disposition d'instruments de percussion sera affectée) seront plus impactées que les petites structures, et que celles se produisant à l'extérieur (l'OCG, pour autant que la météo le permettent) seront moins impactées que les autres. Ceci étant, pour autant que les collectivités publiques admettent que les concerts soient donnés sans public, ou avec un public moindre, a fortiori qu'ils soient annulés, cette considération n'a pas lieu d'être⁵¹ : et étant donné que les mesures restrictives sont prononcées par les autorités, parties prenantes au contrat (ou de niveau hiérarchique supérieur à la collectivité partie prenante), il serait absurde qu'elles tiennent rigueur, par ailleurs, de la non-exécution conforme du contrat par les entités

⁵⁰ *A titre d'exemple, la pandémie du sida, dont le mode de transmission est essentiellement sexuel, n'a pas eu d'impact sur le secteur culturel en tant que tel.*

⁵¹ *Le fait de donner des concerts sans public, ou avec public restreint, aura bien sûr un impact sur les revenus de billetterie ; d'où la mise en place de mécanismes compensatoires (RHT, indemnisation des pertes financières des entreprises culturelles). Ces mécanismes compensatoires sont discutés dans les paragraphes suivants.*

impactées⁵². On ne saurait donc anticiper des coûts de transaction conséquents à ce titre.

Plus avant, on considérera que selon la temporalité de déclenchement des phases, notamment aiguës, les entités dont l'activité est ponctuelle (OCG, Archipel) seront plus impactées que celles dont l'activité est annuelle. A titre d'exemple, Archipel a dû annuler son édition 2020 durant la première vague pandémique, mais a pu tenir son édition 2021⁵³. Cette considération s'apparente cependant à la typologie d'incertitude contextuelle, déjà traitée plus haut.

Il est néanmoins évident que cet impact peut (comme il l'a été pour le coronavirus) être catastrophique pour les entités culturelles, et les mécanismes puissants mis en place pour contrer cet impact (RHT, indemnisation des pertes pour les acteurs culturels, etc.) en sont le témoin. Ceux-ci s'inscrivent donc comme clauses de sauvegarde face à une incertitude sur la demande future. Ceci étant, ces mesures ont été déployées pour tout domaine (culturel ou autre) où la présence ou non du public impacte la capacité des acteurs à réaliser une activité économique⁵⁴.

Elles sont donc trop généralistes pour qu'une distinction comparative puisse être faite entre les entités, sinon dans le fait que le besoin des entités à bénéficier de ces aides financières dépend d'une part de leur taux de subventionnement, d'autre part de leur structure de coût : celles-ci dont les frais fixes sont élevés étant plus impactées, de même celles dont le

⁵² *On touche là, à nouveau, à l'ambivalence entre régime de la décision et relation bilatérale, les mesures sanitaires appartenant clairement à la première catégorie et impactant, tout aussi clairement, la relation contractuelle. Ceci étant, il serait peu sensé que le pouvoir public, qui se prévaut de la prérogative de la voie unilatérale, en fasse par ailleurs grief auprès de la partie adverse dans l'impact que ce pouvoir unilatéral peut avoir sur l'exécution du contrat.*

⁵³ *Ceci n'a d'ailleurs pas eu d'impact financier notable sur la structure. Voir à nouveau les paragraphes suivants, s'agissant des mécanismes compensatoires.*

⁵⁴ *De plus, elles dépendent essentiellement de collectivités publiques de niveau hiérarchique supérieure à celles parties des conventions (Confédération, cantons). Il est donc excessivement improbable qu'une entité puisse faire valoir l'exigence de l'inclusion d'une clause stipulant une mesure compensatoire dans la convention, particulièrement si la Ville uniquement (qui est de niveau municipal) est partie à cette dernière. Ces mécanismes sont à ce titre externes à la relation contractuelle.*

taux de financement est bas. Il y a là une disparité entre les entités dans le degré d'incertitude, mais elle est uniquement relative au montant de la clause de prix (taux de subventionnement et capacité négociatrice, en regard à la structure de coût), non aux attributs des transactions qui lient les parties⁵⁵ ; elle n'a donc pas d'impact sur la présente analyse.

S'agissant finalement de l'impact de la pandémie sur les acteurs culturels plutôt que sur le public, on notera que ce sont les activités avec les souffleurs-euses (vents et cuivres), et surtout avec chant, qui seront potentiellement plus impactées que celles sans. Ceci est évidemment en lien avec la charge infectieuse du pathogène : on pourrait imaginer qu'un futur virus ait une capacité infectieuse telle que toutes les musiciennes et tous les musiciens sont impacté.e.s de la même manière, et ne peuvent poursuivre leur activité. Ceci, d'une part, rendrait la comparaison entre entités redondante, et de plus cette capacité d'infection impacterait au même titre le public (les considérations plus haut en relation avec l'impact sur le public s'appliquant donc). Au-delà de ce scénario extrême, il n'en reste pas moins que la transmission est en lien avec les voies respiratoires, et donc toute activité nécessitant l'usage du souffle est potentiellement plus fortement concernée.

Les entités contenant de manière statutaire soit des vents, des cuivres ou des chanteurs-euses seraient donc plus fortement impactées que les autres : OSR et L'OCG (qui contiennent statutairement vents et cuivres) et l'AGECO, de manière indirecte. De même, les normes de distanciations pourraient poser problème si l'effectif est large (à nouveau, OSR, L'OCG et indirectement l'AGECO seraient plus fortement impactés).

⁵⁵ *A titre d'exemple, L'OCG, avec un taux de subventionnement de 41% et une structure de coûts avec frais fixes élevés (dus à la CCT, qui garantit un salaire mensuel aux musiciens indépendamment du taux d'activité), a dû bénéficier de manière importante des RHT durant la pandémie. A contrario, l'OSR, avec un taux de subventionnement de 72% (et une proportion de coûts fixes tout aussi importante, pour les mêmes raisons) n'a pas eu besoin d'avoir recours à ces mécanismes, alors que l'orchestre de la Tonhalle, dont l'activité est très proche de celle de l'OSR, avec une structure de coûts similaire mais un taux de subventionnement d'environ 59%, a été dans une situation beaucoup plus délicate. On voit donc bien que l'impact est lié au montant du subventionnement et non pas aux attributs de la transaction.*

Ceci étant, l'éventuel impact sur la transaction se ferait par le biais d'impératifs sanitaires imposés par le pouvoir public, partie prenante à la transaction (ou d'un niveau hiérarchique supérieur) ; à nouveau, il serait peu sensé que celui-ci en tienne rigueur aux trois entités concernées. Il est donc difficile de concevoir des coûts de transaction conséquents à ce titre. S'agissant du risque financier, les remarques plus haut s'agissant des mécanismes compensatoires s'appliquent.

Au vu de ces considérations, on ne peut retenir, pour ces trois entités, que la situation sanitaire soit un facteur d'incertitude générateur de coûts de transaction, s'agissant des musicien.ne.s. Il en est de même, a fortiori, pour les quatre autres entités.

La situation sanitaire n'est donc pas, en conclusion, un facteur d'incertitude permettant une logique comparative entre les transactions, que ce soit en lien avec le public ou avec les acteurs culturels. Elle n'a ainsi pas d'impact sur la présente analyse.

Goût du public

Un autre facteur d'incertitude concerne les préférences du public et leur stabilité dans le temps : quelles vont être leurs préférences de demain ? Comment prédire celles-ci ? Cette incertitude affecte la demande future, s'agissant de l'output des différentes entités.

Pour évaluer cet élément d'incertitude, il est nécessaire de considérer tout d'abord le public de la musique classique. C'est un lieu relativement commun que de constater que le nombre de spectateurs, dans ce domaine, est relativement limité (cf. encadrés du Chapitre 3.4.). Les raisons, voire les remèdes, de cet état de fait tombent largement en dehors du cadre de cette étude. Il n'en ressort pas moins que l'on peut considérer le public de musique classique comme un public de niche, par définition plus fidèle et dont les préférences spécifiques sont plus stables que des consommateurs n'ayant pas de préférences bien définies, et qui changeraient facilement leurs habitudes de consommation.

Ceci étant, doit aussi être considérée la nature et donc l'ancienneté de la musique consommée par le public dans chacune des activités dont cette étude est l'objet⁵⁶. En effet, plus la musique consommée est ancienne, plus les préférences du public risquent peu de changer : l'appréciation d'un compositeur ancien, respectivement d'un répertoire, varie lentement (sa réputation est stable) et peut être considérée comme relativement constante. Il en va autrement de la musique de création : celle-ci, de par sa nature, évolue constamment. Ainsi, dans ce domaine, les goûts peuvent changer rapidement, en réponse à de nouveaux compositeurs, de nouveaux styles, de nouvelles tendances, etc. D'une part un nouveau compositeur ou un nouveau style peuvent émerger, suscitant l'engouement ou au contraire le rejet. D'autre part, les modes peuvent changer et tel compositeur ou style, précédemment apprécié, peut tomber en désuétude, parfois rapidement (par exemple une fois l'effet de nouveauté passé).

Il en ressort que, malgré le statut de marché de niche que représente la musique classique, les activités proposant la musique la plus récente font face à une incertitude sur la demande en lien avec le goût du public plus forte que celles proposant de la musique patrimoniale.

Finalement, devra aussi être considérée, à l'aulne de ces facteurs, l'incertitude à ce titre non seulement pour la production musicale propre mais aussi pour les autres activités respectives à chacune des transactions (notamment médiation, édition, instrumentarium, vente de prestations, etc.).

56 On entend ici faire une distinction entre musique patrimoniale et musique de création, c'est-à-dire musique faisant partie du patrimoine culturel (et donc composée il y a un certain nombre de décennies) et musique récente. Il s'agit moins d'une dichotomie que d'une échelle coulissante entre ces deux notions.

OSR

Le répertoire de l'OSR est essentiellement constitué de musique dite patrimoniale ; composée durant les 18^e et, particulièrement 19^e siècle ; plus modérément, durant le 20^e siècle, et, marginalement, le 21^e siècle. Ainsi, l'output de l'OSR est donc relativement prédictible et la demande afférente, de même, relativement stable.

S'agissant des activités de médiation, celles-ci sont essentiellement dépendantes de la demande du DIP pour les élèves des écoles du canton ; cette demande est forte, et historiquement dans une tendance à la hausse. On en déduira, qu'à ce titre, l'incertitude sur la demande est peu présente.

On évaluera donc l'incertitude sur le goût du public comme très faible pour l'OSR (1).

L'OCG

Les remarques relatives à l'OSR s'appliquent à L'OCG : en effet, la formation « Mannheim »⁵⁷ de l'orchestre le destine naturellement vers un répertoire de la fin du 18^e et début du 19^e siècle, avec des apports des 20^e et, plus modérément encore, 21^e siècles.

Hors productions propres, soit pour la majorité de son activité, L'OCG n'a pas loisir du choix de répertoire. Ces productions, néanmoins, sont liées aux spécificités de l'orchestre, et donc à des types de répertoire faisant usage d'un orchestre de chambre : il s'agit, à nouveau, de musique essentiellement patrimoniale, très rarement de musique contemporaine ou actuelle. Ceci étant, ces productions sont des commandes : elles sont donc elles aussi sujettes à une incertitude sur la demande, en lien avec la volonté d'organismes d'engager, ou non, L'OCG. S'agissant du contexte local, cette incertitude est modérée (partenaires de longue dates, commandes de la Ville de Genève) ; s'agissant du contexte national, voire, plus rarement, international, où le marché est plus ouvert, l'incertitude est plus grande.

⁵⁷ Voir la description du Chapitre 3.4. à ce titre.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude sur le goût du public comme modérée pour L'OCG (3).

Contrechamps

La production musicale de Contrechamps est centrée sur la musique des 20^e et 21^e siècles, et comporte donc, à ce titre, une incertitude sur la demande plus élevée que pour l'OSR ou L'OCG (production propre).

S'agissant des activités de médiation, les considérations afférentes à l'OSR s'appliquent également à Contrechamps.

Finalement, s'agissant des activités d'édition, il s'agit d'un secteur de niche (ouvrages sur la musique contemporaine), mais la demande est intimement liée au sujet de chacun des ouvrages : l'ouvrage sur un tel compositeur pourra rencontrer un fort intérêt de la part du public ; un autre, beaucoup moins. Ainsi, l'incertitude sur la demande ne peut à ce titre être considérée comme nulle.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude sur le goût du public comme modérée pour Contrechamps (3).

Eklekto

S'agissant de la production musicale, Eklekto se concentre sur le répertoire en lien avec la percussion, soit essentiellement celui des 20^e et 21^e siècles. Aussi, les considérations relatives à Contrechamps à ce titre s'appliquent aussi à Eklekto.

S'agissant de l'instrumentarium, l'activité est complètement dépendante des acteurs et institutions culturelles qui louent les instruments à Eklekto. Ceux-ci sont, évidemment, entièrement libres dans leur programmation, et donc dans leur nécessité de louer, ou non, des instruments de percussion à Eklekto. Ceci étant, le nombre d'emprunteurs est relativement élevé (67 annuellement, selon les dernières statistiques) ; aussi, on peut considérer le risque comme plus diffus que si le nombre d'emprunteurs était plus restreint : le risque que, par exemple, l'entière des emprunteurs décident, sur une année, de programmer tous du répertoire sans

instruments de percussion (ou, a contrario, uniquement du répertoire demandant des instruments de percussion) est relativement bas.

Au vu de ces considérations, on évaluera l'incertitude sur le goût du public comme modérée pour Eklekto (3).

Archipel

Archipel se focalise exclusivement sur les musiques actuelles, soit celles produites durant le 21^e siècle, dont une part de créations, et plus marginalement du 20^e siècle. Il s'agit, de plus, pour la manifestation, de faire état des dernières tendances et pratiques musicales dans sa programmation. Celles-ci sont, par nature, non figées, contrairement à la musique patrimoniale. Même si le public est essentiellement un public de niche, ouvert à la découverte et aux nouveautés, son goût pour tel style ou un autre de musiques actuelles peut être amené à se modifier de manière plus rapide que pour la musique des siècles précédents (y compris la musique du 20^e siècle).

On peut donc considérer l'incertitude sur le goût du public comme élevée pour Archipel (4).

OCG

Le répertoire de l'OCG, focalisé sur les opéras des 17^e et 18^e siècles, présente une incertitude sur la demande relative à ce type de répertoire patrimonial, comme précédemment mentionné pour l'OSR ou L'OCG.

On peut donc considérer l'incertitude sur le goût du public comme très faible pour l'OCG (1).

AGECO

Au vu de son activité essentiellement de coordination plutôt que de prestation, il n'est pas possible de dégager une incertitude sur le goût du public pour l'AGECO.

Celle-ci est donc à considérer comme très faible (1).

Résumé de l'incertitude sur le goût du public

Au vu des considérations ci-dessus, l'incertitude sur le goût du public affectant chacune des activités peut être représentée de manière comparative de la manière suivante :

Entités	Intensité de l'incertitude sur le goût du public
OSR	1
L'OCG	3
Contrechamps	3
Eklekto	3
Archipel	4
OCG	1
AGECO	1

Fig. 13 : Incertitude sur le goût du public pour chacune des transactions

Nouvelles technologies

Un autre facteur d'incertitude est le développement de nouvelles technologies et leur impact sur les activités musicales. En effet, des développements technologiques inattendus peuvent nécessiter de reconsidérer les paramètres ou les modalités de l'activité et donc avoir un impact sur les coûts futurs de production, et donc sur la transaction.

Évidemment, ce facteur d'incertitude n'est pas aussi marqué dans le domaine de la musique classique qu'il l'est, par exemple, dans des secteurs scientifiques ou technologiques. Ceci étant, il peut cependant avoir un impact dans le domaine de la musique actuelle : en effet, de nouvelles technologies permettent des nouveaux moyens d'expression, que les artistes chercheront à exploiter (par exemple, musique par algorithmes, mapping, etc.) et qui modifieront donc la nature de l'activité

artistique. Ces nouvelles technologies peuvent, à leur tour, nécessiter d'adapter les lieux où sont produites, pour le public, ces œuvres.

A contrario, la musique de patrimoine est de par sa nature produite par des moyens techniques et dans un contexte pratique à la limite de l'immuabilité. Les nouvelles technologies n'ont donc qu'un impact très limité sur ce type d'activité (à titre d'exemple, malgré tous les changements technologiques des 50 dernières années, les modalités de production et de représentation d'une symphonie au Victoria Hall sont essentiellement les mêmes)⁵⁸.

Finalement, devra aussi être considérée, à l'aulne de ces facteurs, l'incertitude en lien avec les nouvelles technologies non seulement pour la production musicale mais aussi pour les autres activités respectives à chacune des transactions (médiation, édition, instrumentarium, etc.).

OSR

Le répertoire de l'OSR étant essentiellement patrimonial, comme mentionné plus haut, l'incertitude liée aux nouvelles technologies est donc très faible à ce titre.

S'agissant de la médiation, celle-ci est modérément impactée par les changements technologiques, si ce n'est de manière marginale (par exemple au niveau des outils utilisés en complément à la pratique instrumentale). Elle est dans tous les cas minoritaire en termes de volume total d'activité pour l'OSR.

De manière globale, on peut donc considérer l'incertitude liée aux nouvelles technologies comme très faible pour l'OSR (1).

⁵⁸ *La numérisation a certes un impact sur l'ensemble des activités culturelles, notamment dans un contexte de pandémie où les activités avec public sont proscrites (streaming, retransmission à la télévision, etc.). Cependant, cet état de fait impacte les entités productrices de musique de manière égale, et il ne peut donc en ressortir aucune analyse comparative. Hors pandémie, une tendance plus générale à la numérisation dans la production musicale existe également (notamment dans les modes de consommation), mais celle-ci est d'évolution plus lente, et à nouveau affecte de manière égale toutes les entités de production musicale, excluant à nouveau une analyse comparative entre les entités.*

L'OCG

Comme pour l'OSR, le répertoire de L'OCG étant essentiellement patrimonial, comme mentionné plus haut, l'incertitude liée aux nouvelles technologies est donc très faible (1).

Contrechamps

S'agissant de production musicale, le répertoire de Contrechamps, focalisé autour des 20^e et 21^e siècles, est plus à même d'être impacté par des changements d'ordre technologique.

S'agissant de la médiation, les considérations mentionnées à ce titre pour l'OSR s'appliquent également. Ceci étant, la médiation constitue une proportion plus importante de l'activité de Contrechamps que cela n'est le cas pour l'OSR.

S'agissant de l'édition, l'impact technologique est présent : le secteur de l'édition a en effet subi de grands chamboulements dans un passé récent (essentiellement en lien avec la délocalisation, la numérisation, etc.), et il est vraisemblable que cet impact continue à se faire sentir.

Au vu de ces considérations, on peut évaluer l'incertitude liée aux nouvelles technologies pour Contrechamps comme modérée (3).

Eklekto

S'agissant de production musicale, le répertoire d'Eklekto, focalisé comme pour Contrechamps autour des 20^e et 21^e siècles, est plus à même d'être impacté par des changements d'ordre technologique. On pourra même argumenter que l'impact est marginalement plus fort, le monde de la percussion en particulier s'enrichissant sans cesse de nouvelles pratiques et de nouveaux instruments.

S'agissant de l'instrumentarium, hormis les considérations relatives aux instruments ci-dessus, l'impact technologique est peu présent.

Au vu de ces considérations, on peut évaluer l'incertitude liée aux nouvelles technologies pour Contrechamps comme modérée (3).

Archipel

De toutes les transactions, l'activité d'Archipel est celle qui est le plus à même d'être impactée par les nouvelles technologies, les musiques actuelles (dont, a fortiori, les créations) étant par définition les plus réactives aux évolutions technologiques du monde actuel.

Au vu de ces considérations, on peut donc évaluer l'incertitude liée aux nouvelles technologies pour Archipel comme élevée (4).

OCG

Comme pour l'OSR et L'OCG, le répertoire de l'OCG étant essentiellement patrimonial, comme mentionné plus haut, l'incertitude liée aux nouvelles technologies est donc très faible (1).

AGECO

L'activité de coordination pourrait, certes, être impactée par des développements technologiques, mais il est douteux que ceux-ci remettent en cause la teneur de la relation transactionnelle. L'incertitude liée aux nouvelles technologies est donc très faible (1).

Résumé de l'incertitude liée aux nouvelles technologies

Au vu des considérations ci-dessus, l'incertitude liée aux nouvelles technologies affectant chacune des activités peut être représentée comparativement de la manière suivante :

Entités	Intensité de l'incertitude en lien avec les nouvelles technologies
OSR	1
L'OCG	1
Contrechamps	3
Eklekto	3
Archipel	4
OCG	1
AGECO	1

Fig. 14 : Incertitude en lien avec les nouvelles technologies pour chacune des transactions

Incertaince en lien avec le cadre politique

Un dernier facteur d'incertitude est lié à la stabilité du cadre politique. En effet, d'une part les orientations politiques des collectivités publiques peuvent changer ; les priorités de leur politique également. En d'autres termes, il est possible, pour la ou les collectivité(s), de se comporter de manière opportuniste *ex post*, en cherchant par exemple à modifier les clauses du contrat en cours d'exécution. Ceci est d'autant plus le cas à Genève, où les collectivités ne sont pas tenues par des stratégies culturelles pluriannuelles formalisées (en allemand : *Kulturleitbild*), qui définissent les buts, objectifs et moyens financiers à disposition pour la culture, comme c'est le cas dans nombre de collectivités en Suisse alémanique par exemple (Ville de Zürich, Canton de Bâle-Ville, etc.).

Il existe, de plus, une particularité en lien avec les conventions de subventionnement à Genève : en effet, comme mentionné dans le Chapitre 3, les engagements financiers des collectivités publiques sont versés sous réserve, pour la Ville comme pour le Canton, du vote du

budget annuel. Cette considération est importante : le montant inscrit dans la convention – en d'autres termes, la clause tarifaire – est soumise à une flexibilité, et peut être modifiée unilatéralement par la ou les collectivité(s) publique(s)⁵⁹. Il est donc possible, pour la partie publique, de se comporter de manière opportuniste *ex post* et de modifier la clause tarifaire par ce biais⁶⁰ : ceci est particulièrement le cas lorsque les entités subventionnées font l'objet de lignes nominales au budget des collectivités, ce qui est avéré pour l'entièreté des entités ici étudiées.

Si cette dimension de l'incertitude touche toutes les entités, son intensité n'est pas la même en fonction des transactions. En effet, en accord avec la théorie, le risque de comportements opportunistes est directement lié à l'importance de la quasi-rente appropriable, c'est-à-dire à la spécificité des actifs : plus celle-ci est importante, plus le risque de comportements opportunistes sera important.

Cette dimension de l'incertitude peut donc être directement rapportée à la spécificité des actifs telle qu'analysée au point 5.1., et présentée comparativement à ce titre de la manière suivante⁶¹ :

⁵⁹ Comme précédemment mentionné, on touche là à l'ambivalence entre régime de la décision et acte bilatéral du contrat: le fait de modifier de manière unilatéral le montant de la subvention est le « fait du prince », qui s'inscrit en porte-à-faux avec la nature supposée bilatérale du contrat.

⁶⁰ Le comportement opportuniste *ex post* peut également venir de l'entité subventionnée, qui fait lobby auprès du législatif pour une augmentation de sa ligne nominale.

⁶¹ Les valeurs de la spécificité des actifs ont été arrondies à l'unité, pour correspondre au format des autres dimensions de l'incertitude.

Entités	Intensité de l'incertitude en lien avec le cadre politique
OSR	4
L'OCG	2
Contrechamps	3
Eklekto	2
Archipel	2
OCG	3
AGECO	2

Fig. 15 : Incertitude en lien avec le cadre politique pour chacune des transactions

Agrégation de l'intensité de l'incertitude

Au vu des considérations ci-dessus s'agissant des différentes dimensions d'incertitude, il est possible d'en agréger les résultats pour dégager le degré d'incertitude global pour chaque transaction :

Entités	Intensité globale de l'incertitude
OSR	2
L'OCG	2,25
Contrechamps	3
Eklekto	2,5
Archipel	3,5
OCG	2,5
AGECO	1,25

Fig. 16 : Incertitude globale pour chacune des transactions

Ces données seront reprises au chapitre suivant afin de déterminer la forme contractuelle optimale pour les entités dont la spécificité des actifs est modérée ($k > 0$), soit L'OCG, Contrechamps, Eklekto, OCG et AGEKO.

5.2.2 COMPLEXITÉ

Pour rappel, la complexité fait ici écho à la difficulté de déterminer, *ex ante*, les attributs de la transaction, et celle *ex post*, de vérifier le respect des clauses contractuelles ou d'évaluer la qualité des actifs fournis dans le cadre de la relation contractuelle, voire de pouvoir sanctionner le non-respect des clauses contractuelles.

Seront donc examinés ci-dessous les différents facteurs de complexité relatifs aux transactions. Ceux-ci seront agrégés en fin de chapitre.

Complexité en lien avec le type de musique

En accord avec la proposition théorique, la notion de complexité est, bien évidemment, fonction de la nature des actifs de la transaction. S'il semble vraisemblable d'argumenter que la production musicale est, de par sa nature même, difficile à appréhender objectivement, et encore plus à évaluer⁶², cette réalité est cependant dépendante du type de production musicale. En effet, il est plus facile de juger de la qualité d'une production de musique patrimoniale (respectivement d'en déterminer *ex ante* les attributs) que d'une création contemporaine : tout d'abord, l'œuvre interprétée ne fera généralement pas partie de l'évaluation (on cherchera à définir ou évaluer, par exemple, la qualité de prestation d'une symphonie de Mozart, non la symphonie elle-même ; a contrario, dans une création, ce sera autant la composition que son exécution qui seront à considérer).

⁶² Il suffit de rassembler les avis de différents membres du public à un même concert pour se rendre compte à quel point l'appréciation de toute production musicale est éminemment subjective. L'appréciation – respectivement l'évaluation – de la production musicale fait l'objet d'une discussion détaillée aux Chapitres 9 et 10.

De plus, et pour la même raison, il sera plus difficile de déterminer la qualité ou non d'une prestation d'une création contemporaine : si celle-ci est jugée inadéquate, est-ce dû à l'œuvre elle-même ? Au style de celle-ci ? A l'interprète ? De plus, comme aucune autre prestation (ou un nombre très restreint) de la même pièce existe à l'aulne de laquelle celle-ci peut être comparée, comment même appréhender son évaluation, ou en déterminer *ex ante* les attributs permettant d'effectuer celle-ci ?

Se posent, de plus, des questions d'asymétrie d'information, et donc d'aléa moral voire de sélection adverse⁶³ : en effet, il est probable que les personnes travaillant dans un domaine très spécialisé (comme la musique contemporaine ou actuelle) soient plus à même de juger de la qualité d'une prestation, voire d'en définir les critères, que la collectivité qui les subventionne. Cela est moins le cas dans le cas de la musique patrimoniale, d'un degré de connaissance plus généraliste.

De ces considérations, il relève que plus la musique est récente, plus ce facteur impacte positivement sur le degré de complexité.

OSR

Comme déjà relevé, la production musicale de l'OSR est essentiellement patrimoniale.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme très faible pour l'OSR (1).

L'OCG

De même, la production musicale de L'OCG est essentiellement patrimoniale.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme très faible pour L'OCG (1).

⁶³ On entend par là respectivement le risque de comportements opportunistes *ex post* ou *ex ante* dus à l'asymétrie d'information entre les agents.

Contrechamps

Au vu de la production musicale de Contrechamps consacrée aux 20^e et 21^e siècles, combinant musique de création avec musique contemporaine, on peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme modérée pour Contrechamps (3).

Eklekto

La production musicale d'Eklekto est consacrée aux 20^e et 21^e siècles, et de plus à un répertoire très spécifique, soit celui de la musique pour percussion. Il s'agit souvent d'œuvres récentes, ou peu connues au vu du répertoire spécifique, dont l'évaluation est donc d'autant plus difficile à réaliser.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme élevée pour Eklekto (4).

Archipel

La production musicale d'Archipel est spécifiquement dédiée à la musique actuelle, également pour des mediums novateurs (installations sonores, bruitages, musiques concrète ou mécanique, etc.). Il s'agit, de plus, souvent de pièces soit rarement données, soit de premières.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme très élevée pour Archipel (5).

OCG

Comme pour l'OSR et L'OCG, la production musicale de l'OCG est essentiellement patrimoniale.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme très faible pour l'OCG (1).

AGECO

Cette dimension de la complexité ne s'applique que peu à l'AGECO, dont l'activité est essentiellement coordinatrice. En tant que représentante des

chorales envers la Ville, la dimension de la qualité des prestations musicales et de l'évaluation de celles-ci ne peut cependant être complètement absente de la relation transactionnelle. Ceci étant, la musique des chœurs d'oratorio est essentiellement patrimoniale.

On peut donc considérer la complexité en lien avec le type de musique comme très faible pour l'AGECO (1).

Résumé de la complexité en lien avec le type de musique

Au vu des considérations ci-dessus, la complexité liée au type de musique de chacune des transactions peut être représentée comparativement de la manière suivante :

Entités	Intensité de la complexité en lien avec le type de musique
OSR	1
L'OCG	1
Contrechamps	3
Eklekto	4
Archipel	5
OCG	1
AGECO	1

Fig. 17 : Complexité en lien avec le type de musique pour chacune des transactions

Complexité en lien avec la diversité de l'activité

La complexité des transactions est également affectée par la nature plus ou moins diverse de l'activité. En effet, plus celle-ci est multidimensionnelle, regroupant plusieurs formes d'art (par exemple musique, danse, projection numérique, installation sonore, ...), plus la

définition des attributs de la transaction *ex ante* et leur vérification *ex post* seront problématiques. Ainsi, une transaction ne comportant qu'une dimension dans son output aura un degré de complexité plus bas que si celles-ci sont nombreuses.

Il en est de même pour la médiation : en effet, celle-ci implique nécessairement non seulement une dimension de production musicale, mais aussi d'autres éléments, notamment liés à la transmission du savoir et à la pédagogie. Ainsi, les activités de médiations comportent à ce titre un degré plus haut de complexité que la production uniquement musicale.

Seront aussi considérées les autres dimensions d'activité (édition pour Contrechamps et instrumentarium pour Eklekto notamment) dans leur potentiel degré de complexité.

OSR

Comme précédemment mentionné, l'activité de l'OSR est dédiée essentiellement à deux types d'activité de production musicale : symphonique et lyrique. A ces deux types d'activité vient se rajouter une activité de médiation, minoritaire mais dont le degré de complexité est, sous le présent angle, plus élevé. On considérera également que l'activité de formation des stagiaires HEM, minime en volume au regard de l'activité totale de l'OSR, participe de manière tangentielle à cette dimension de la complexité.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour l'OSR comme faible (2).

L'OCG

L'OCG se consacre, dans sa propre production, également à une activité orchestrale, avec pour ses concerts familiaux (2 par année) une variété de formats (concert avec cirque, mime, dessin, etc.). De par la nature collaborative de son activité, il est amené à aborder d'autres types d'output (prestations avec chœurs notamment). On considérera également que l'activité de formation des stagiaires HEM, tout comme pour l'OSR, participe de manière tangentielle à cette dimension de la complexité.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour L'OCG comme faible (2).

Contrechamps

La pratique musicale de Contrechamps est plus diversifiée dans ses outputs que l'OSR et L'OCG : musique dirigée ou sans chef d'orchestre, en solo, avec instruments, sous forme d'installation ou mixte, etc. De plus, la production musicale ne constitue qu'une partie de l'activité de Contrechamps : l'entité est également fortement impliquée dans des actions de médiation. Il en ressort que la diversité des outputs est plus importante pour Contrechamps. Tout comme pour l'OSR et L'OCG, on considérera également que l'activité de formation des stagiaires HEM participe de manière tangentielle à cette dimension de la complexité.

S'agissant de l'édition, la complexité réside plutôt dans la difficulté à définir *ex ante* des critères d'évaluation et respectivement à les vérifier *ex post*, au-delà de simples éléments numériques. Ceci étant, il s'agit d'une activité relativement circonscrite ; le degré de complexité en rapport à l'activité totale est donc limité.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour Contrechamps comme modérée (3).

Eklekto

La production musicale d'Eklekto est centrée autour de la percussion, ce qui constitue son point focal et donc sa relative uniformité d'output. Ceci étant, le champ de la percussion est extrêmement large, étant constitué de nombreux instruments, de nombreuses traditions et de nombreuses pratiques ; facteur qui est renforcé par la diversité des styles qui caractérisent la musique contemporaine, focus du répertoire auquel Eklekto se consacre.

Par contre, Eklekto consacre une large part de son activité à l'instrumentarium : il s'agit là d'une activité dont le degré de complexité est moindre.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour Eklekto comme faible (2).

Archipel

Archipel possède, de par son activité centrée sur les musiques actuelles, une dimension exploratoire qui implique une grande variété de dimensions d'output, tant dans les formats avec instruments que sans (orchestre, musique de chambre, solo, installation sonore, musique aléatoire, musique concrète, bruitage, musique participative, etc.). La nature multidimensionnelle dans le domaine de la production musicale est donc comparativement plus grande que pour toutes les autres entités.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour Archipel comme élevé (4).

OCG

L'Opéra de Chambre de Genève se consacre uniquement à un seul type d'activité, essentiellement bidimensionnel (opéra). Comparativement aux autres transactions, c'est donc celle qui fait montre de la plus faible diversité.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour l'OCG comme très faible (1).

AGECO

L'AGECO ne se consacre pas, en tant que tel, à la production musicale, mais à la coordination entre les chœurs et avec la Ville de Genève. Son activité, essentiellement administrative, ne diffère pas de celle des autres entités, si ce n'est une nécessité de coordination plus grande avec ses membres.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la diversité de l'activité pour l'AGECO comme très faible (1).

Résumé de la complexité en lien avec la diversité de l'activité

Au vu des considérations ci-dessus, la complexité liée à la diversité des outputs de chacune des transactions peut être représentée comparativement de la manière suivante :

Entités	Intensité de la complexité en lien avec la diversité de l'activité
OSR	2
L'OCG	2
Contrechamps	3
Eklekto	2
Archipel	4
OCG	1
AGECO	1

Fig. 18 : Complexité en lien avec la diversité de l'activité pour chacune des transactions

Complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité

Finalement, le degré de dimension collaborative impacte également positivement la complexité de la transaction : en effet, plus le nombre de parties prenantes est important, plus il sera difficile de déterminer les attributs de la transaction, respectivement d'évaluer la qualité de l'output ou le respect des clauses contractuelles. En effet, si par exemple une prestation menée de manière collaborative est jugée de mauvaise qualité, il sera plus difficile d'en déterminer les causes ou la partie responsable, respectivement de sanctionner cette dernière.

La dimension collaborative de l'activité entraîne donc une asymétrie d'information entre collectivité publique et les parties prenantes à la

prestation, qui ouvre la voie à de potentiels comportements opportunistes, et des situations d'aléa moral voire de sélection adverse.

Ainsi, plus l'activité est menée de manière collaborative, plus ceci impacte de manière positive le degré de complexité.

OSR

Les productions de l'OSR sont majoritairement autoproduites ; l'activité de l'entité n'est menée de manière collaborative que dans le cas des productions lyriques, d'une part, pour la médiation, d'autre part, en collaboration notamment avec le DIP, et pour les stages des étudiants HEM, en collaboration avec cette institution.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour l'OSR comme faible (2).

L'OCG

Les productions de L'OCG sont, comme déjà relevé, majoritairement produites de manière collaborative. De même, s'agissant des stages des étudiants HEM.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour L'OCG comme élevée (4).

Contrechamps

Contrechamps est majoritairement producteur de ses prestations musicales. Il en va de même pour ses activités de médiation, sauf celles délivrées dans le cadre d'une collaboration avec le DIP. De manière similaire, Contrechamps collabore avec la HEM pour les stages des étudiants de cette institution. S'agissant finalement de l'activité d'édition, celles-ci ne sont pas de nature collaborative.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour Contrechamps comme faible (2).

Eklekto

L'activité musicale d'Eklekto, très restreinte (8 concerts annuels), est essentiellement de nature collaborative (83%). Ceci étant, l'activité en relation avec l'instrumentarium, majoritaire pour Eklekto, n'est pas de nature collaborative (il s'agit d'actes de location, par Eklekto, d'instruments envers d'autres structures).

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour Eklekto comme faible (2).

Archipel

L'activité de production musicale d'Archipel est essentiellement collaborative. De plus, certaines prestations impliquent la collaboration de plusieurs entités : pour rappel, c'est ainsi 58 collaborations qui ont eu lieu lors de la dernière édition (2020).

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour Archipel comme très élevée (5).

OCG

L'activité de l'OCG est intégralement menée en collaboration avec le SEC. Ceci étant, on ne peut considérer que cette dimension collaborative entraîne des questions d'asymétrie d'information, puisque les parties à la transaction sont également celles impliquées dans la dimension collaborative de l'activité.

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour l'OCG comme très faible (1).

AGECO

L'activité de l'AGECO est essentiellement collaborative : c'est d'ailleurs sa fonction première. L'Association doit, à ce titre, non seulement se coordonner avec ses membres mais également avec la Ville de Genève et les autres entités partenaires de l'AGECO (orchestres, ensembles instrumentaux, solistes, chœurs non membres de l'AGECO, etc.).

On peut donc considérer la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour l'AGECO comme très élevée (5).

Résumé de la complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité

Au vu des considérations ci-dessus, la complexité liée à la nature collaborative de l'activité de chacune des transactions peut être représentée comparativement de la manière suivante :

Entités	Intensité de la complexité liée à la nature collaborative de l'activité
OSR	2
L'OCG	4
Contrechamps	2
Eklekto	2
Archipel	5
OCG	1
AGECO	5

Fig. 19 : Complexité en lien avec la nature collaborative de l'activité pour chacune des transactions

Agrégation de l'intensité de la complexité

Au vu des considérations ci-dessus s'agissant des différents types de complexité, il est possible d'en agréger les résultats pour dégager le degré de complexité globale pour chaque transaction :

Entités	Intensité globale de la complexité
OSR	1,33
L'OCG	2,33
Contrechamps	2,67
Eklekto	2,67
Archipel	4,67
OCG	1
AGECO	2,33

Fig. 20 : Complexité globale pour chacune des transactions

Comme pour l'analyse du degré d'incertitude des transactions, les données en lien avec le degré de complexité sont reprises au chapitre suivant afin de déterminer la structure de gouvernance optimale pour les entités dont la spécificité des actifs est modérée ($k > 0$), soit L'OCG, Contrechamps, Eklekto, OCG et AGECO.

En tenant également compte des considérations émises à la fin du chapitre 6.1. concernant l'OSR et Archipel, le chapitre suivant nous permettra ainsi de formaliser la forme de gouvernance optimale pour l'ensemble des transactions.

6 RÉSULTATS, CONCLUSIONS ET PRÉDICTIONS THÉORIQUES

Suite aux analyses des précédents chapitres, les résultats relatifs à la spécificité des actifs, à l'incertitude et à la complexité pour chacune des transactions peuvent être regroupées dans le tableau ci-dessous :

Entités	Spécificité des actifs	Incertainude	Complexité
OSR	4	2	1,67
L'OCG	2,17	2,25	2,33
Contrechamps	2,5	3	2,67
Eklekto	2	2,5	2,67
Archipel	1,67	3,5	4,67
OCG	3,17	2,5	1
AGECO	2,17	1,25	2,33

Fig. 21 : Spécificité des actifs, incertitude et complexité pour chacune des transactions

Comme mentionné à la fin du point 6.1., nous savons déjà que la théorie indique respectivement un contrat de type marché et un contrat de subordination respectivement pour Archipel ($k = 0$) et pour l'OSR ($k \gg 0$).

S'agissant des autres transactions pour lesquelles $k > 0$ (Eklekto, L'OCG, AGECO, Contrechamps et OCG), nous pouvons maintenant déterminer la forme optimale de structure de gouvernance sur la base de l'intensité de l'incertitude et de la complexité pour chacune des transactions. Les valeurs sont représentées graphiquement ci-dessous :

Incertitude

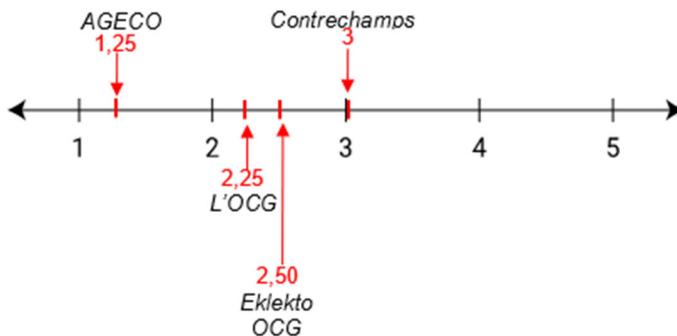


Fig. 22 : Représentation comparative de l'incertitude pour chacune des transactions

Complexité

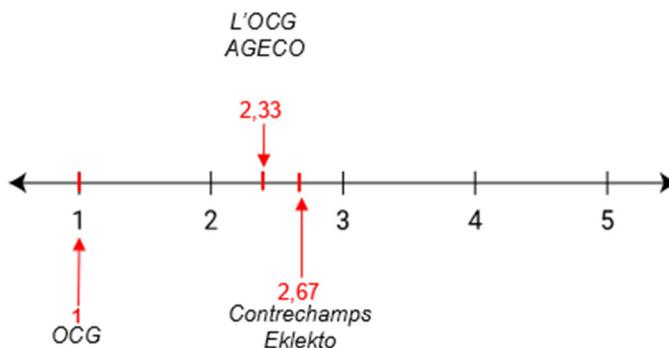
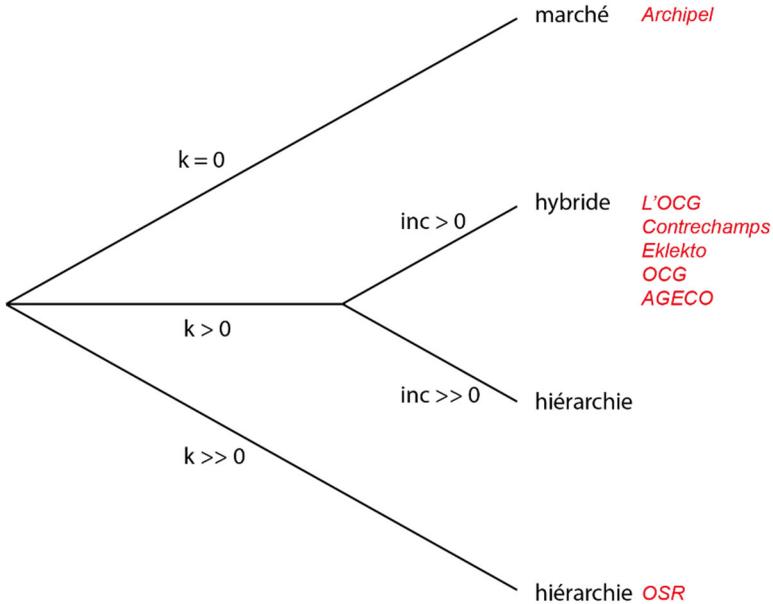


Fig. 23 : Représentation comparative de la complexité pour chacune des transactions

On notera qu'aucune des transactions n'est caractérisée par une incertitude ou complexité très élevée (soit $> 3,5$). En accord avec la

théorie, la forme optimale de contractualisation sera donc, pour ces entités, une forme hybride ($inc > 0$).

Il est maintenant possible de placer l'ensemble des transactions sur l'arborescence du Chapitre 4.2. :



Légende: k = spécificité des actifs ; inc = niveau d'incertitude et de complexité

Fig. 24 : classification théorique des transactions selon leurs attributs (cf. fig. 3, Chapitre 4.2.)

S'agissant des formes hybrides, les attributs des transactions détaillés plus haut nous permettent, de plus, de placer celles-ci sur un axe comparant

leur dimension hiérarchique sur la base du continuum marché-hiérarchie présenté au Chapitre 4.1.⁶⁴ :

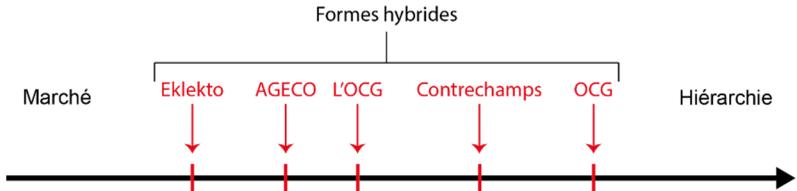


Fig. 25 : classification théorique des transactions (formes hybrides uniquement) de la moins à la plus hiérarchique (cf. fig. 1, Chapitre 4.1.)

Pour chacune des transactions liant une entité à la ou les collectivité(s) publique(s), il est dès lors possible de dégager des hypothèses quant aux caractéristiques contractuelles encadrant la transaction.

OSR

S'agissant de l'OSR, on note une spécificité des actifs comparativement très élevée : la forme hiérarchique est donc recommandée par les attributs de la transaction (contrat de subordination, autrement dit internalisation), car la quasi-rente appropriable est trop importante pour que des clauses de sauvegarde puissent complètement juguler les comportements opportunistes.

Ceci est d'autant plus le cas que ces comportements opportunistes peut venir non pas de deux mais de trois acteurs : cette relation tri- plutôt que bipartite demanderait, si l'autonomie des parties est maintenue, une intensité de coordination tant *ex ante* que *ex post* plus conséquente, et

⁶⁴ Pour la classification comparative des formes hybrides, on a considéré en premier lieu la spécificité des actifs, puis dans un deuxième temps, les degrés d'incertitude et de complexité. Ainsi, à titre d'exemple, L'OCG et l'AGECO ont tous deux une spécificité des actifs égale (2,17), mais les degrés d'incertitude et de complexité pour L'OCG sont cumulativement plus élevés (2,25 et 2,33 respectivement) que pour l'AGECO (1,25 et 2,33 respectivement).

engendrerait donc des coûts de transaction à ces deux titres plus élevés que dans le cas des relations bipartites⁶⁵.

Hypothèse pour l'OSR:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un mode de coordination hiérarchique (contrat de subordination), soit une administration de l'OSR internalisée par les pouvoirs publics.

L'OCG

La transaction afférente à l'OCG est marquée par une intensité de spécificité des actifs relativement faible (2,17), si ce n'est relativement à la spécificité de site. La quasi-rente étant peu conséquente et donc le risque de comportements opportunistes moins important, la théorie prédit donc une forme hybride.

Plus avant, l'incertitude est modérée (2,25), mais plus importante s'agissant de l'incertitude contextuelle (3) et liée au goût du public (3). Ces deux types d'incertitude sont en lien, essentiellement, avec la nature collaborative de l'activité de L'OCG. De même, le degré de complexité est comparativement modéré (2,33), sauf dans la dimension en lien avec, à nouveau, la nature collaborative de l'activité (4).

La forme hybride sera donc modérément hiérarchique, avec un nombre moyen de clauses de sauvegarde, celles-ci adressant particulièrement la dimension collaborative de l'activité (cf. plus haut). De même, les indicateurs vérifiables auront, à nouveau, principalement trait à la nature collaborative de l'activité.

⁶⁵ *Raison pour laquelle des structures de gouvernance plus hiérarchiques sont choisies quand les transactions impliquent un nombre plus élevé de parties (voir notamment Oxley, 1997).*

Hypothèse pour L'OCG:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat néoclassique, moyennement hiérarchique en regard aux autres formes hybrides.

Contrechamps

Le degré de spécificité des actifs pour la transaction avec Contrechamps est comparativement plus élevé (2,5). De même, le degré d'incertitude est plus élevé (3), une valeur qui se retrouve dans les trois types d'incertitude identifiés (contextuelle, sur la demande, technologique). Enfin, le degré de complexité est aussi plus élevé (2,67), et légèrement plus marqué dans ses dimensions en lien avec le type de musique (3) et la diversité de l'activité (3).

On s'attend ainsi à une forme hybride avec une dimension hiérarchique plus présente, et donc une présence plus importante de clauses de sauvegarde, notamment d'indicateurs vérifiables en rapport avec les deux dimensions de complexité précitées.

Hypothèse pour Contrechamps:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat néoclassique, plus hiérarchique en regard aux autres formes hybrides.

Eklekto

La transaction relative à Eklekto présente une spécificité des actifs la plus basse de toutes les formes hybrides (2), hormis dans sa dimension de site (4) et d'actifs dédiés (4) – en lien essentiellement avec l'instrumentarium. Le degré d'incertitude (2,5) est modéré, avec une incertitude plus soutenue sur le goût du public (3) et les nouvelles technologies (3) – essentiellement en lien avec le répertoire d'Eklekto. Le degré de complexité est lui aussi moyen (2,67), hormis en lien avec le type de musique (4).

On s'attend donc à une forme hybride comparativement peu empreinte de hiérarchie, et donc une présence très peu soutenue de clauses de sauvegarde. Celles-ci auront principalement pour objet de sécuriser les investissements relatifs à l'instrumentarium et prendre en compte les deux dimensions d'incertitude précitées. Les indicateurs vérifiables seront particulièrement afférents à la complexité en lien avec le type de musique.

Hypothèse pour Eklekto:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat néoclassique, fortement moins hiérarchique en regard aux autres formes hybrides.

Archipel

La transaction est marquée par un degré de spécificité comparativement très bas (1,67). Au vu de la quasi-rente appropriable très basse, il y a lieu de conclure un contrat classique, ce qui permet de subjuguier les aléas contractuels en lien avec l'incertitude et la complexité : en effet, le mécanisme de recours au marché (rendu possible justement par la spécificité des actifs très basse) permet de sanctionner les éventuels comportements opportunistes. Le contrat sera court, sans dimension hiérarchique.

Hypothèse pour Archipel:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat classique, soit court et sans clauses de sauvegarde.

OCG

La transaction afférente à l'Opéra de Chambre de Genève possède une spécificité des actifs comparativement plus élevée (3,17), particulièrement les spécificités de marque et temporelle (4 et 4 respectivement). De même, la spécificité de site et humaine (4 et 4 également) montrent l'investissement de l'OCG dans ces domaines. L'incertitude est modérée (2,33), sauf dans sa dimension contextuelle (5). S'agissant de la complexité, celle-ci est très basse (1).

La quasi-rente appropriable étant comparativement plus importante, on s'attend à une forme hybride aux dimensions hiérarchiques plus marquées, avec une présence plus forte de clauses de sauvegarde. Celles-ci auront trait notamment aux exigences de la part de la Ville, que ce soit en termes de qualité ou de coordination, et des exigences de l'OCG en termes d'engagement de la Ville pour sécuriser les investissements s'agissant tant du lieu de production que des moyens mis à disposition. Au vu de la complexité très basse, on s'attend de plus à un nombre d'indicateurs vérifiable également très bas.

Hypothèse pour l'OCG:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat néoclassique, fortement plus hiérarchique en regard aux autres formes hybrides.

AGECO

La transaction avec l'AGECO est caractérisée par une spécificité des actifs relativement faible (2,17), mais plus marquée dans ses dimensions de site (4) et humaine (3). S'agissant de l'incertitude, celle-ci est d'un degré très faible (1). Le degré de complexité est moyen (2,33), sauf dans la dimension collaborative (5).

La quasi-rente appropriable étant relativement faible, on s'attend donc à une forme hybride moins empreinte de hiérarchie, avec une présence de clauses de sauvegarde peu soutenue, les indicateurs vérifiables ayant trait à la dimension collaborative de l'activité de l'AGECO.

Hypothèse pour l'AGECO:

En accord avec la théorie, on peut formuler comme hypothèse un contrat néoclassique, moins hiérarchique en regard aux autres formes hybrides.

Conclusion

L'analyse de la spécificité des actifs et des degrés d'incertitude et de complexité nous a permis de dégager pour chacune des transactions leurs attributs, et, sur cette base, de formuler des hypothèses quant à la forme attendue pour chacune des relations contractuelles afférentes. On relèvera à ce titre l'hétérogénéité des attributs des transactions, et en conséquence la variété de formes contractuelles optimales postulées pour chacune d'entre elles.

Afin d'établir si ces hypothèses sont vérifiées, celles-ci doivent maintenant être confrontées à une étude détaillée des conventions entre chacune des entités et la ou les collectivité(s).

C'est l'objet du prochain chapitre. En amont de l'analyse des conventions *per se*, nous procéderont à une présentation succincte de celles-ci.

7 EXAMEN DES CONVENTIONS DE SUBVENTIONNEMENT

7.1 PRÉSENTATION SUCCINCTE DES CONVENTIONS

Les conventions de subventionnement suivent toutes un canevas similaire^{66 67}. De manière succincte, au-delà des éléments formels et normatifs⁶⁸ attendus, la convention stipule :

- le descriptif de l'entité ;
- son projet culturel ;
- la politique culturelle de la Ville ;
- l'objet de la convention, et l'adéquation entre le projet culturel de l'entité et la politique culturelle de la Ville ;
- les attentes de la Ville ;
- les engagements de l'entité ;
- les engagements de la Ville ;
- les modalités de suivi et d'évaluation.

Les annexes contiennent une version détaillée du projet artistique de l'entité, son plan financier, le tableau de bord mesurant l'activité annuelle de l'entité, les modalités d'évaluation en fin de convention, les échéances et délais durant celle-ci s'agissant du suivi annuel, et les statuts de l'entité.

⁶⁶ Conforme à la Directive générale relative aux subventions municipales (VGE-05-02).

⁶⁷ Seule dérogation à ce principe, la convention avec l'OSR est, comme évoqué, une convention tripartite avec la Ville et le Canton. Dès lors, certains éléments formels ainsi que le contenu de certains articles sont différents afin de rendre compte de l'affiliation normative aux deux collectivités. Cette réalité n'a pas d'impact majeur sur la teneur globale des articles, ni donc sur la présente analyse. Les dispositions particulières à ce titre de la convention OSR/collectivités n'ont donc pas été relevées ci-après, si elles n'ont pas d'impact effectif sur la forme contractuelle dans sa relation avec les attributs de la transaction.

⁶⁸ Un exemple des bases légales actuelles est fourni dans l'Annexe 5.

En fonction des conventions, des documents supplémentaires peuvent être annexés.

Les conventions contiennent, évidemment, des clauses relatives à la vérification des engagements contractuels *ex post*.

Le suivi annuel comprend usuellement les éléments suivants :

- les états financiers révisés ;
- le rapport de l'organe de révision ;
- le rapport détaillé de l'organe de révision ;
- l'extrait de procès-verbal de l'Assemblée générale (ou du conseil de fondation) approuvant les comptes annuels ;
- le rapport d'activités de l'année écoulée, sous la forme d'une auto-évaluation par l'entité sur la base du tableau de bord annexé ;
- le plan financier actualisé.

L'évaluation au terme de la convention et en vue de son éventuel renouvellement se fait sur la base de :

- le fonctionnement des relations entre les parties ;
- le respect des engagements mesurables pris par les parties (plan financier, versement des subventions selon le rythme prévu) ;
- la réalisation des objectifs et des activités de l'entité, notamment sur la base du tableau de bord.

Tableau de bord, objectifs et indicateurs vérifiables

Le tableau de bord contient, d'une part, des éléments statistiques afférents aux domaines suivants :

- données RH (EPT, etc.) ;
- données relatives à l'activité (nombre de concerts, nombre d'auditeurs, nombre d'action de médiation, etc.) ;

- données financières (charges de personnel, charges d'activité, recettes propres, subventions, etc.) ;
- ratios (part de charges de personnels / total des charges, etc.)

D'autre part, un certain nombre d'objectifs qui sont mesurés par un ou plusieurs indicateurs vérifiables. Ces objectifs et indicateurs vérifiables sont utilisés, comme mentionné plus haut, pour l'évaluation des conventions à la fin de celles-ci⁶⁹.

Les éléments statistiques sont, sur la base d'un tronc commun (nombre de concerts, nombres d'auditeurs, charges de personnels, recettes totales, etc.) différenciés en fonction de la nature de l'activité de l'entité (par exemple, le tableau de bord d'Eklekto contient des statistiques relatives à l'instrumentarium ; celui de Contrechamps, relatives à l'édition).

De même, les objectifs pour chacune des entités, et les indicateurs utilisés pour mesurer celles-ci, sont spécifiques à chacune des conventions. Ils feront donc l'objet d'une attention particulière dans l'analyse.

7.2 TYPOLOGIE ANALYTIQUE DES CONVENTIONS

Au vu de l'objet de notre étude, il est utile de classer les clauses des conventions en trois catégories fonctionnelles, qui permettront une analyse de la forme contractuelle dans sa relation avec les attributs de la transaction.

Ces trois catégories sont :

1. Clauses descriptives (non opérationnelles)
2. Clauses opérationnelles communes : ces clauses définissent une modalité de coordination entre entité et collectivité(s) de manière identique dans chaque convention

⁶⁹ Deux exceptions sont à relever, soit les conventions afférentes à l'OCG et à l'AGECO. Dans les deux cas, le tableau de bord ne contient pas d'indicateurs vérifiables (celui de l'OCG ne contient pas non plus d'objectifs). L'évaluation des deux entités n'est donc, de même, pas effectuée à l'aune d'indicateurs pour vérifier l'exécution conforme du contrat.

3. Clauses opérationnelles différenciées : ces clauses définissent une modalité de coordination entre entité et collectivité(s) de manière différenciée dans chaque convention

La liste complète des clauses et leur catégorisation sont mentionnées dans l'Annexe 3. Au vu de la nature comparative de notre analyse, les clauses des catégories 1 et 2 ne nous intéressent pas ; nous concentrerons donc notre analyse uniquement sur les clauses différenciées (catégorie 3). S'agissant du tableau de bord, nous assimilerons les données statistiques à la catégorie 1 susmentionnée, car celles-ci ne sont pas opérationnalisées dans l'évaluation des conventions ; de même, nous retiendrons uniquement du tableau de bord les objectifs et indicateurs vérifiables afférents à la complexité de la transaction.

Cette présentation succincte des conventions effectuées, nous pouvons passer à l'analyse proprement dite.

7.3 ANALYSE DES CONVENTIONS

Nous procéderons maintenant à l'examen des conventions de subventionnement dans le but de les confronter aux prédictions théoriques du Chapitre 6.

Afin de pouvoir confronter directement les hypothèses théoriques à la réalité empirique, nous procéderons de la manière suivante : nous chercherons d'abord à déterminer si la forme contractuelle est de type classique, néoclassique ou de subordination. Ceci nous permettra de constater si les conventions sont placées dans l'arborescence de manière similaire aux transactions auxquelles elles sont afférentes (cf. prédictions théoriques du Chapitre 6).

Pour les formes hybrides, nous chercherons à comparer l'intensité de leur dimension hiérarchique par la présence plus ou moins soutenue de clauses de sauvegarde. Ceci nous permettra de les placer sur le continuum marché-hiérarchie, et d'y comparer la disposition des conventions en

regard à celles des transactions auxquelles elles sont afférentes (cf. à nouveau prédictions théoriques du Chapitre 6).

Les résultats seront mis en regard à ceux de l'analyse théorique. Ceci nous permettra de constater directement des éventuels misalignements entre les hypothèses et la réalité empirique. Sur cette base, nous formulerons des recommandations au Chapitre 9.

7.3.1 FORMES CONTRACTUELLES

On notera en premier lieu que toutes les entités au bénéfice d'une convention de subventionnement étudiées dans le cadre de ce travail sont soit des associations soit des fondations de droit privé, et donc externes à l'administration publique. Il en résulte que, sur le plan empirique, la forme hiérarchique est absente des structures de gouvernance.

D'autre part, comme on le verra au point 7.3.2., toutes les conventions possèdent des clauses de sauvegarde et sont pluriannuelles. La durée des conventions pour chacune des entités est indiquée dans le tableau ci-dessous⁷⁰ :

⁷⁰ *Toutes les conventions sont signées pour 3 ou 4 ans. Sur le plan légal, il s'agit là d'une réalité empirique plutôt que d'une exigence normative, si ce n'est que la LIAF impose une durée maximale de 4 ans. Ceci étant, seule la convention de l'OSR est soumise à la LIAF, puisqu'elle est tripartite. Le cadre normatif municipal, auquel les conventions bipartites se réfèrent, ne contient pas de telles dispositions.*

Entités	Durée des conventions en année
OSR	4
L'OCG	3
Contrechamps	3
Eklekto	4
Archipel	4
OCG	3
AGECO	4

Fig. 26 : durée des conventions

Il en ressort que toutes les conventions sont, à l'aulne de la TCT, des contrats de type néoclassique (forme hybride de structure de gouvernance). Cette réalité est en porte-à-faux avec l'analyse théorique, s'agissant de l'OSR et d'Archipel. Nous reprendrons cette constatation au Chapitre 8.

Nous procéderons maintenant à l'analyse des conventions en termes de clauses de sauvegarde, afin de dégager l'intensité de la dimension hiérarchique pour chacune des conventions pour lesquelles une forme hybride a été prédite. Par souci de complétude, nous analyserons également les conventions de l'OSR et d'Archipel à l'aulne de ce critère, quand bien même il peut déjà être constaté que prédictions théoriques et réalité empirique ne concordent pas pour ces deux entités.

7.3.2 CLAUSES DE SAUVEGARDE

OSR

On notera tout d'abord la présence de deux clauses d'exclusivité, afférentes à l'accès prioritaire ou réservé de l'OSR aux infrastructures des collectivités.

D'une part, la subvention en nature mentionnée à l'art. 19 de la convention stipule la mise à disposition d'une salle de répétition et ses studios de musique (subvention en nature pour la Salle Hans Wilsdorf). D'autre part, la Ville octroie l'accès prioritaire de l'OSR au Victoria Hall, tel que défini dans le projet artistique et culturel de la FOSR (Annexe 1). Comme mentionné dans le Chapitre 5 relatif à la spécificité des actifs, cet accès au Victoria Hall est prioritaire dans le sens qu'aucun autre acteur n'a la possibilité de réserver le VH avant le 1^{er} janvier d'une année pour la saison de l'année suivante (soit forcément après l'OSR).

Ces deux clauses d'exclusivité sont des clauses de sauvegarde relatives aux investissements spécifiques de l'OSR dans le cadre de la transaction, tant en termes de spécificité de site que de marque (l'argument étant d'une part qu'un orchestre symphonique a besoin d'une salle adaptée dans le lieu où il est implanté, et d'autre part qu'afin d'assurer la qualité requise dans le cadre de la transaction, il a besoin du meilleur lieu de production mais aussi de répétition possible).

Plus avant, la convention contient un certain nombre de clauses qui visent à empêcher les comportements opportunistes pour s'appropriier la quasi-rentre. Notamment, l'article 23 stipule :

Toute modification de la présente convention sera négociée entre les parties sous réserve des dispositions de l'article 17 "engagements financiers des collectivités publiques"

Cette clause contient une réserve qui n'est pas présente dans les autres conventions sur la clause de prix (montant de la subvention) : celle-ci ne peut être renégo-ciée *ex post*. Cette disposition est présente dans la convention relative à l'OSR car, selon la LIAF, l'octroi d'une subvention sous forme de contrat fait l'objet d'une loi cantonale qui doit être ratifiée par le Grand Conseil, le montant de la subvention faisant « l'objet d'une clause unilatérale du contrat de prestations »⁷¹. L'inclusion de cette clause

⁷¹ Art. 2 de la Loi accordant une aide financière annuelle à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande pour la période 2017 à 2020 (12037). A nouveau, on notera la tension entre régime bilatéral du contrat et la dimension unilatérale – explicitement stipulée – de la clause.

est une exigence normative, mais elle permet de prévenir partiellement un éventuel comportement opportuniste des deux parties et, partant, de protéger les investissements spécifiques de l'OSR, lié à ses musiciens par une CCT et donc à des frais fixes importants⁷².

D'autre part, le Projet artistique et culturel de l'OSR, contenu à l'Annexe 1, stipule également de manière détaillée un certain nombre de caractéristiques des actifs développés dans le cadre de la transaction.

Tout d'abord, l'annexe stipule de manière précise le nombre de services orchestraux de l'OSR dédiés annuellement à chacune de ses activités (concerts d'abonnements, tournées, activités d'enregistrement, concert pour la Fête de la Musique, Musiques en été, Concours de Genève, etc.). Il importe, pour les collectivités, de s'assurer que l'OSR remplit son cahier des charges de manière adéquate : au-delà de définir les prestations de l'OSR, il s'agit d'en assurer la qualité (le nombre de services orchestraux étant liés à la qualité de la prestations). Cette exigence est donc en lien avec une spécificité de marque. D'autre part, plusieurs clauses sont incluses, qui visent elles aussi à prévenir des comportements opportunistes *ex post*, au vu de la quasi-rente appropriable importante. Par exemple, les parties pourraient chercher à imputer à l'autre partie une durée de concert plus importante, des cachets trop élevés, etc.

Ces clauses sont les suivantes :

- Modalités d'organisation des Concerts du Dimanche (durée, limites budgétaires des cachets, responsabilités des parties pour les frais de plateau et frais de concert)

⁷² On notera que si la clause de sauvegarde empêche que les parties puissent modifier le montant tarifaire dans le cadre de négociations *ex post*, la capacité des collectivités publiques de le faire dans le cadre du vote du budget tant cantonal que communal est réservée. Il s'agit donc d'une protection *ex post* complète quant à une modification de la clause tarifaire pour les collectivités, mais non pour l'OSR. L'ambivalence entre régimes unilatéral et bilatéral est à nouveau saillante.

- Modalités d'organisation des concerts « Musiques en été » (durée, limites budgétaires des cachets, responsabilités des parties pour les frais de plateau et frais de concert)
- Modalités d'organisation des activités de médiation (nombre annuel de Concerts Jeunes, responsabilités des parties pour les frais de plateau et frais de concert et nature des activités développées)
- Modalités d'organisation du concert en faveur des Nations Unies (responsabilités des parties pour les frais de plateau, frais de concert, frais de programme et de réception)
- Modalités des activités organisées par l'OSR dans le cadre de sa relation avec la HEM (nombre d'engagements rémunérés des élèves, nombre de jeunes accueillis dans le cadre des stages pour le *Diploma of Advanced Studies*, responsabilité financière des parties)
- Modalités de mise à disposition du matériel musical et des transports d'instruments aux ayants droit du Canton et de la Ville (responsabilité financière des ayants droit)

Finalement, l'annexe contient également une définition précise des effectifs orchestraux mis à disposition des collectivités publiques (nombre de musicien.ne.s, présence de premiers solistes, responsabilité financière des parties en cas de prestations comme solistes des membres de l'orchestre, responsabilité financière des parties pour les musicien.ne.s supplémentaires). Il s'agit d'éviter des comportements opportunistes *ex post* tant en termes financiers que s'agissant d'une exigence de qualité, à nouveau en lien avec la spécificité de marque : les collectivités tiennent à s'assurer que l'effectif mis à disposition par l'OSR pour leurs concerts est de la meilleure qualité possible.

S'agissant du tableau de bord, il contient des objectifs vérifiables sous forme d'indicateurs. Ces objectifs sont au nombre de 5, mesurés à l'aide de 9 indicateurs.

Deux objectifs et certains de leurs indicateurs sont en lien avec la complexité de la transaction (nature collaborative et diversité de l'activité). Le premier a trait à la médiation :

Objectif 3 : Accueillir des élèves / mettre le concert à la portée de tout enfant et adolescent

Indicateurs :

- *Nombre d'élèves du DIP accueillis*
- *Concerts Jeunes Genève*
- *Nombre d'activités proposées aux élèves du DIP*

Le deuxième cherche à régler la coordination entre l'OSR et le Grand Théâtre :

Objectif 5 : Assurer les prestations en faveur du Grand Théâtre de Genève conformément à la convention GTG/OSR

Indicateur :

- *Nombre de productions (peut varier selon les années)*

On notera cependant que ce dernier indicateur est peu spécifique, vu qu'il est accepté, *ex ante*, que le nombre de productions peut varier.

L'ensemble des clauses de sauvegarde est agrégé ci-dessous :

Clause de sauvegarde :	En réponse à :
Subvention en nature : mise à disposition exclusive d'une salle de répétition	Nécessité d'un lieu de répétition adapté à l'OSR - Spécificité de site Investissements spécifiques de l'OSR pour la qualité artistique - Spécificité de marque
Accès exclusif au Victoria Hall	Investissement de l'OSR pour la qualité artistique - Spécificité de marque et physique
Clause de prix	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Spécification du nombre de services orchestraux	Exigence des collectivités en termes de qualité artistique - Spécificité de marque
Modalités d'organisation des Concerts du Dimanche	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités d'organisation des concerts « Musiques en été »	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités d'organisation des activités de médiation	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités d'organisation du concert en faveur des Nations Unies	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités des activités organisées par l'OSR pour la HEM	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités de mise à disposition du matériel musical et des transports d'instruments aux ayants droit du Canton et de la Ville	Potentiel de comportement opportuniste ex post des ayants droit – spécificité humaine et temporelle
Définition des effectifs orchestraux mis à disposition des collectivités publiques	Exigence des collectivités de qualité artistique - Spécificité de marque
Subvention en nature : mise à disposition d'une salle de répétition	Nécessité d'un lieu adapté - Spécificité de site Qualité artistique - Spécificité de marque

Nombre d'élèves du DIP accueillis	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Concerts Jeunes Genève	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre d'activités proposées aux élèves du DIP	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre de productions pour le GTG	Collaboration avec le Grand Théâtre – complexité collaborative et diversité de l'activité

Fig. 27 : clauses de sauvegarde, convention OSR

L'OCG

Comme mentionné dans l'Introduction, L'OCG n'est pas à l'heure actuelle au bénéfice d'une convention de subventionnement. Notre analyse se base donc sur la dernière convention en vigueur (2017-2019).

La convention est prescriptive sur les exigences en termes du renouvellement de la direction artistique (article 11, gestion du personnel) :

Lors du prochain renouvellement de la direction artistique & musicale, la FOCG respectera les principes suivants :

- *la direction artistique & musicale fait l'objet d'une mise au concours publique ;*
- *la durée du mandat de direction artistique & musicale est de trois ans, renouvelable pour deux périodes de trois ans, soit 9 ans au total ;*
- *l'organisation du concours est de la responsabilité de la fondation ;*
- *les modalités du renouvellement sont validées par le Département de la culture et du sport de la Ville de Genève ;*
- *sur demande du Département de la culture et du sport, la commission en charge du renouvellement de la direction intègre un-e représentant-e de la Ville de Genève.*

Il s'agit d'une clause de sauvegarde en regard tant à la qualité artistique de L'OCG qu'aux modalités du concours de recrutement, qui suit des

codes de déontologie correspondant aux exigences de la Ville. Cette clause est donc afférente à la spécificité de marque.

La convention prévoit également l'interdiction, pour L'OCG, de faire de la publicité pour l'alcool. Il s'agit à nouveau d'une exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

Comme pour l'OSR, la convention avec L'OCG prévoit le versement d'une subvention en nature, soit la mise à disposition de la salle Ernest Ansermet durant 35 jours par année. Il s'agit là d'une réponse à l'investissement spécifique de L'OCG en termes de spécificité de site et de spécificité de marque.

D'autre part, le Projet artistique et culturel de L'OCG, contenu à l'Annexe 1, contient les mêmes clauses que pour l'OSR s'agissant des Concerts du Dimanche et de Musiques en été :

- Modalités d'organisation des Concerts du Dimanche (durée, limites budgétaires des cachets, responsabilités des parties pour les frais de plateau et frais de concert)
- Modalités d'organisation des concerts « Musiques en été » (durée, limites budgétaires des cachets, responsabilités des parties pour les frais de plateau et frais de concert)

Les raisons qui sous-tendent l'inclusion de ces clauses sont identiques à la convention de l'OSR.

Le tableau de bord contient, lui, 4 objectifs, mesurés à l'aide de 6 indicateurs. 3 objectifs et leurs indicateurs sont afférents à la complexité de la transaction (nature collaborative et diversité de l'activité).

Le premier a trait à la médiation :

Objectif 2 : Accueillir des élèves

Indicateurs :

- *Nombre de projets proposés aux élèves du DIP*

- *Nombre d'élèves du DIP accueillis dans le cadre de concerts scolaires*

Le deuxième est en lien avec la collaboration avec la HEM :

Objectif 3 : Participer à la formation de musiciens

Indicateur :

- *Nombre de stagiaires HEM*

Le troisième est en lien directement avec la nature collaborative des productions de L'OCG :

Objectif 4 : Développer les collaborations au sein du Grand Genève

Indicateur :

- *Nombre de collaborations*

L'ensemble des clauses de sauvegarde est agrégé ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Exigences en termes de qualité de direction artistique et de modalités de son recrutement	Qualité artistique et déontologie - Spécificité de marque
Subvention en nature : mise à disposition d'une salle de répétition	Nécessité d'un lieu adapté - Spécificité de site Qualité artistique - Spécificité de marque
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque
Modalités d'organisation des Concerts du Dimanche	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties – spécificité de marque, humaine et temporelle
Modalités d'organisation des concerts « Musiques en été »	Potentiel de comportement opportuniste ex post des parties– spécificité de marque, humaine et temporelle
Nombre de projets proposés aux élèves du DIP	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Nombre d'élèves du DIP accueillis dans le cadre de concerts scolaires	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre de stagiaires HEM	Collaboration avec la HEM (formation d'étudiants) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre de collaborations	Nature collaborative de la production orchestrale – complexité collaborative

Fig. 28 : clauses de sauvegarde, convention L'OCG

Contrechamps

Comme pour L'OCG, la convention est contraignante s'agissant du renouvellement de la direction artistique, selon les mêmes termes (*mutatis mutandis*). Les conclusions énoncées pour L'OCG sont donc également valables pour Contrechamps.

De même, comme pour L'OCG, la Ville met à disposition le Studio Ansermet pour 80 jours par année. Les conclusions énoncées pour L'OCG sont donc à nouveau également valables pour Contrechamps.

La convention prévoit également l'interdiction, pour Contrechamps, de faire de la publicité pour l'alcool. Il s'agit, comme pour L'OCG, d'une clause de sauvegarde en lien avec l'exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

S'agissant du tableau de bord, les objectifs sont au nombre de 3, mesurés à l'aide de 11 indicateurs. Un seul de ces objectifs et ses indicateurs sont en lien avec la complexité de la transaction (nature collaborative et diversité de l'activité) :

Objectif 3 : Accueillir des élèves du DIP

Indicateurs :

- *Nb total d'activités/représentations (concerts & projets)*
- *Nb total d'élèves accueillis*

L'ensemble des clauses de sauvegarde est agrégé ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Exigences en termes de qualité de direction artistique et de modalités de son recrutement	Qualité artistique et déontologie - Spécificité de marque
Subvention en nature : mise à disposition d'une salle de répétition	Nécessité d'un lieu adapté - Spécificité de site Qualité artistique - Spécificité de marque
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque
Nb total d'activités/représentations	Collaboration avec le DIP (médiation) – Complexité collaborative et diversité de l'activité
Nb total d'élèves accueillis	Collaboration avec le DIP (médiation) – Complexité collaborative et diversité de l'activité

Fig. 29 : clauses de sauvegarde, convention Contrechamps

Eklekto

Comme pour L'OCG et Contrechamps, la convention est contraignante s'agissant du renouvellement de la direction artistique, selon les mêmes termes (*mutatis mutandis*). Les conclusions énoncées pour L'OCG et Contrechamps sont donc également valables pour Eklekto.

De même, comme pour L'OCG et Contrechamps, la Ville met à disposition pour Eklekto des locaux (subvention en nature), mais dans ce cas à des fins de stockage de l'instrumentarium. Il s'agit là d'une réponse aux investissements consentis par Eklekto en regard à la spécificité de site.

La convention prévoit également l'interdiction, pour Eklekto, de faire de la publicité pour l'alcool. A nouveau, il s'agit d'une clause en lien avec l'exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

S'agissant du tableau de bord, les objectifs sont au nombre de 5, mesurés grâce à 12 indicateurs. 2 de ces objectifs et leurs indicateurs sont en lien avec la complexité de la transaction (nature collaborative et diversité de l'activité).

Le premier traite de la nature collaborative de la production d'Eklekto :

Objectif 1 : Coproduire chaque année des concerts à Genève, en Suisse et en Europe

Indicateurs :

- *Nombre de concerts en coproduction*
- *Nombre d'enregistrements*

Le deuxième est en lien avec les activités de médiation, et la collaboration avec le DIP :

Objectif 4 : Proposer des activités de médiation auprès du jeune public (Eklekto Kids)

Indicateurs :

- *Nombre de projets de médiation*
- *Nombre d'enfants concernés*

L'ensemble des clauses de sauvegarde est agrégé ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Exigences en termes de qualité de direction artistique et de modalités de son recrutement	Qualité artistique et déontologie - Spécificité de marque
Subvention en nature : mise à disposition d'une salle de stockage	Nécessité d'un lieu pour l'instrumentarium - Spécificité de site
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque

Nombre de concerts en coproduction	Nature collaborative de la production musicale – complexité collaborative
Nombre d'enregistrements	Nature collaborative de la production musicale – complexité collaborative
Nombre de projets de médiation	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre d'enfants concernés	Collaboration avec le DIP (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité

Fig. 30 : clauses de sauvegarde, convention Eklekto

Archipel

Comme pour L'OCG, Contrechamps et Eklekto, la convention est contraignante s'agissant du renouvellement de la direction artistique, selon les mêmes termes (*mutatis mutandis*). Les conclusions énoncées pour ces trois entités sont donc également valables pour Archipel.

La convention prévoit également l'interdiction, pour Archipel, de faire de la publicité pour l'alcool. Il s'agit, comme pour les autres entités, d'une clause en lien avec l'exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

S'agissant du tableau de bord, les objectifs sont au nombre de 5, structurés en 11 sous-objectifs, eux-mêmes mesurés à l'aide de 15 indicateurs. Par souci de clarté et lisibilité, seuls les sous-objectifs (classés ci-après en tant qu'objectifs, pour respecter la nomenclature systématique du chapitre) et leurs indicateurs sont présentés. 5 de ces sous-objectifs et leurs indicateurs sont en lien avec la complexité de la transaction (nature collaborative et diversité de l'activité).

Le premier traite de la nature collaborative de la production d'Archipel :

Objectif 3 : Collaborations et partenariats

Indicateurs :

- *Nombre de partenaires locaux et régionaux impliqués dans le festival*
- *Nombre de partenaires internationaux impliqués dans le festival*

Le deuxième également :

Objectif 5 : Diffusion du répertoire contemporain

Indicateur :

- *Collaborations avec des ensembles non exclusivement spécialisés en musique contemporaine*

Le troisième est relatif à la diversité de la production artistique :

Objectif 6 : Interdisciplinarité

Indicateur :

- *Œuvres associant la musique et la danse, le théâtre, la vidéo, les arts plastiques, etc.*

Le quatrième est relatif aux activités de médiation d'Archipel :

Objectif 8 : Projets pour DIP, CPMDT, CEGM...

Indicateur :

- *Nb de projets*

Le cinquième est à nouveau en lien avec la nature collaborative de l'activité artistique, notamment en lien avec la HEM :

Objectif 10 : Conventions en cours

Indicateurs :

- *Nb de conventions*
- *Projets avec les HEM*

L'ensemble des clauses de sauvegarde est agrégé ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Exigences en termes de qualité de direction artistique et de modalités de son recrutement	Qualité artistique et déontologie - Spécificité de marque
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque
Nombre de partenaires locaux et régionaux impliqués dans le festival	Nature collaborative de la production musicale – complexité collaborative
Nombre de partenaires internationaux impliqués dans le festival	Nature collaborative de la production musicale – complexité collaborative
Nombres de collaborations avec des ensembles non exclusivement spécialisés en musique contemporaine	Nature collaborative de la production musicale – complexité collaborative
Œuvres associant la musique et la danse, le théâtre, la vidéo, les arts plastiques, etc.	Multidisciplinarité de la production artistique – complexité de la diversité de l'activité
Nombre de projets	Collaboration avec le DIP et d'autres institutions (médiation) – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre de conventions	Collaboration avec des institutions, notamment de formation – complexité collaborative et diversité de l'activité
Nombre de projets avec les HEM	Collaboration avec la HEM (formation des étudiants) – complexité collaborative et diversité de l'activité

Fig. 31 : clauses de sauvegarde, convention Archipel

OCG

La convention prévoit que la Ville mette à disposition gratuite la Cour de l'Hôtel de Ville pour les productions de l'OCG et, en cas de mauvais temps, l'Alhambra. Cette disposition répond aux investissements

spécifiques de l’OCG, en lien avec une spécificité de site et de marque (l’événement étant, dès lors, intégré physiquement dans le festival Musiques en été de la Ville).

De même, la Ville accorde à l’OCG une subvention en nature sous la forme suivante : elle assure « l’installation et l’équipement de la Cour de l’Hôtel de Ville et fournit le personnel technique nécessaire » à l’OCG. A nouveau, cette clause répond aux investissements spécifiques de l’OCG, en lien avec une spécificité de site et humaine.

La convention prévoit également l’interdiction, pour l’OCG, de faire de la publicité pour l’alcool. Comme pour les autres conventions contenant cette disposition, il s’agit d’une clause en lien avec l’exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

Le tableau de bord de l’OCG ne contenant pas d’objectifs ni d’indicateurs, il n’a qu’une valeur informative.

Par contre, l’Annexe 9 (« Dispositions particulières concernant les productions lyriques d’été ») contient 16 clauses de sauvegarde en lien avec la spécificité des actifs⁷³.

Tout comme celles mentionnées précédemment, elles sont agrégées dans le tableau ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Mise à disposition de l’Hôtel de Ville ou de l’Alhambra	Nécessité d’un lieu de production adapté - Spécificité de site et de marque
Mise à disposition du personnel technique et de l’équipement, installation par la Ville	Nécessité d’un lieu de production adapté - Spécificité de site et temporelle

⁷³ Cette annexe est contenue (mutatis mutandis) dans toutes les conventions relatives à Musiques en été, ce qui est d’ailleurs en accord avec les propositions théoriques, s’agissant de l’adéquation de la forme contractuelle en lien avec la spécificité des actifs (élevée dès lors qu’une entité est partie prenante du festival de la Ville).

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque
Anticipation de rocade possible dans une salle	Possibilité de mauvais temps – Incertitude contextuelle
Définition du cadre temporel et horaires des productions de l'OCG	Intégration dans le cadre temporel du festival Musiques en Été de la Ville – Spécificité temporelle
Priorité de dates et de jours pour les productions de l'OCG	Investissements spécifiques de l'OCG dans le cadre de la transaction – Spécificité humaine
Nécessité pour l'OCG de soumettre le cachet des artistes étranger à l'impôt à la source et d'appliquer la réglementation en vigueur	Exigence de la Ville en termes de déontologie – Spécificité de marque
Soumission à l'approbation du Service culturel de la Ville de Genève du budget détaillé des productions de l'OCG	Potentiel de comportement opportuniste ex post de l'OCG – quasi-rente appropriable
Imposition par la Ville des prix d'entrées des productions	Contrôle des prix en termes d'accessibilité et d'uniformité – Spécificité de marque
Modalité d'engagements des artistes	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Modalités de traitement des droits d'auteur	Exigence de la Ville en termes de déontologie – Spécificité de marque
Modalités de traitement des droits radio et TV	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité d'engagement du personnel de plateau	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Soumission à l'approbation du Service culturel de la Ville de Genève du plan des productions lyriques par l'OCG	Désir de contrôle de la Ville de l'organisation du festival – Spécificité de marque
Responsabilité des frais de production musicale et matériel	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité des frais logistiques	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité de la production technique	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité du personnel d'accueil	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité de ventes de produits dérivés	Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable
Responsabilité des activités de promotion	Contrôle de la campagne de communication par la Ville – Spécificité de marque Potentiel de comportement opportuniste ex post – quasi-rente appropriable

Fig. 32 : clauses de sauvegarde, convention OCG

AGECO

La convention prévoit l'interdiction, pour l'AGECO, de faire de la publicité pour l'alcool. Comme pour les autres conventions contenant cette disposition, il s'agit d'une clause en lien avec l'exigence de la Ville en termes de spécificité de marque.

Le tableau de bord de l'AGECO ne contenant pas d'indicateurs, il n'a comme pour l'OCG qu'une valeur informative.

L'ensemble des clauses de sauvegarde est donc agrégé ci-dessous :

Clauses de sauvegarde :	En réponse à :
Interdiction de faire de la publicité pour l'alcool	Exigence de la Ville en termes d'image – Spécificité de marque

Fig. 33 : clauses de sauvegarde, convention AGEKO

Ceci étant, l'Annexe 7, qui contient notamment les statuts de l'association, stipule que sa Commission d'attribution des soutiens financiers (CAS) intègre un.e représentant.e de la Ville de Genève. La Commission a les compétences suivantes :

- Étudier et analyser les demandes qui lui sont soumises
- Décider la répartition des soutiens
- Préviser l'admission ou l'exclusion d'un membre

Cette disposition a pour fonction de juguler l'asymétrie d'information et les comportements opportunistes qui pourraient en découler (aléa moral).

Plus qu'une simple clause de sauvegarde, il s'agit d'un mode de coordination fortement hiérarchique, puisqu'il dilue l'autonomie des parties. Cela est d'autant plus vrai que les fonctions de la CAS constitue le cœur de l'activité de l'AGEKO, et que celle-ci représente donc en quelque sorte la branche exécutive de l'association, se réunissant à cette fin de manière biannuelle (selon les statuts, l'Assemblée générale se réunit une fois par année ; pour le Comité, aucune régularité de réunion n'est prévue par les statuts).

Au vu de la nature de cette clause, celle-ci ne sera agrégée qu'à titre indicatif avec les autres clauses de sauvegarde, et traitée de manière séparée lors de la confrontation entre prédictions théoriques et résultats empiriques.

Agrégations des résultats

Les clauses recensées plus haut peuvent maintenant être agrégées dans le tableau ci-dessous. Chacune de ces clauses constituant une réponse à un

aléa contractuel particulier, on a procédé à leur comptabilisation de manière linéaire. Les valeurs sont indiquées ci-après :

Entités	Nombre de clauses
OSR	16
L'OCG	9
Contrechamps	5
Eklekto	7
Archipel	9
OCG	20
AGECO	1

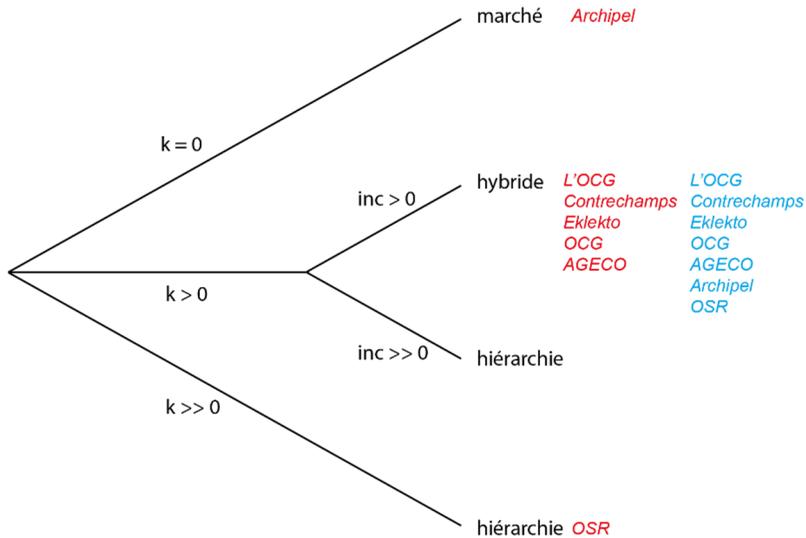
Fig. 34 : nombre de clauses de sauvegarde présentes dans chacune des conventions

Ces résultats, tout comme les constatations au point 7.3.1. s'agissant de la forme contractuelle des conventions, seront directement confrontés aux prédictions théoriques dans le chapitre qui suit.

8 CONFRONTATION ENTRE ANALYSE THÉORIQUE ET RÉSULTATS EMPIRIQUES

Nous pouvons maintenant procéder à la confrontation directe entre analyse théorique et résultats empiriques.

En premier lieu, nous comparerons les formes contractuelles empiriques aux structures de gouvernances optimales telles que prédites lors de l'analyse théorique, selon l'arborescence du Chapitre 4.2. :



Légende: k = spécificité des actifs ; inc = niveau d'incertitude et de complexité

En rouge : prédictions théoriques

En bleu : résultats empiriques

Fig. 35 : confrontation entre structures de gouvernances théoriquement optimales et réalité empirique des formes contractuelles

Comme annoncé à la fin du Chapitre 7.3.1., la confrontation montre un misalignement s'agissant d'Archipel et de l'OSR : la forme néoclassique du contrat qui les lie au(x) pouvoir(s) public(s) est en porte-à-faux avec

une structure de gouvernance optimale qui devrait être, dans le premier cas, de type marché, et dans le deuxième, la hiérarchie.

S'agissant des formes hybrides prédites, nous pouvons maintenant les comparer à la réalité empirique du degré de hiérarchie contractuel, à nouveau selon l'axe comparatif du continuum marché-hiérarchie présenté au Chapitre 4.1.

Pour rappel, le nombre de clauses de sauvegarde est indiqué ci-dessous :

Entités	Nombre de clauses
L'OCG	9
Contrechamps	5
Eklekto	7
OCG	20
AGECO	1

Fig. 36 : nombre de clauses de sauvegarde présentes dans chacune des conventions

En termes d'intensité hiérarchique, on notera la convention de l'AGECO comme la plus forte, au vu de la participation de la Ville aux organes.

La comparaison entre prédictions théoriques et réalité empirique pour les formes hybrides est indiquée ci-dessous :

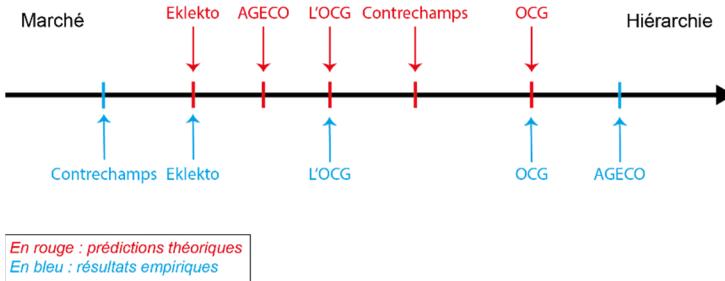


Fig. 37 : confrontation entre degrés de hiérarchie théorique et empirique pour les formes hybrides

La confrontation montre un misalignement dans deux cas : Contrechamps et l'AGECO. S'agissant de Contrechamps, la forme contractuelle est moins hiérarchique que ne le prédit la théorie ; s'agissant de l'AGECO, c'est l'inverse qui est vrai.

Prédictions théoriques et réalité empirique concordent pour Eklekto, L'OCG et l'OCG.

Commentaires détaillés pour l'ensemble des entités

Les misalignements les plus marqués sont afférents aux conventions de l'OSR et d'Archipel : en effet, les formes contractuelles ne correspondent pas aux attributs des conventions. Pour rappel, dans le cas d'Archipel, la spécificité des actifs basse suggérerait un contrat classique ; la convention de subventionnement, de nature néoclassique, ne répond donc pas aux attributs de la transaction. Pour l'OSR, c'est l'inverse qui est vrai : la spécificité des actifs très élevée suggérerait un contrat de subordination ; le contrat néoclassique que représente la convention de subventionnement ne répond donc pas non plus aux attributs de la transaction.

Le misalignement est moindre pour l'AGECO et Contrechamps : le contrat néoclassique correspond aux prédictions théoriques. Par contre, l'intensité hiérarchique des formes contractuelles est misalignée par rapport aux attributs de la transaction.

S'agissant de l'AGECO, la mesure très hiérarchique qui impose une personne de la Ville au sein de ses instances semble plus hiérarchique que nécessaire. Ceci étant, cette mesure permet une réponse – excessive – à la nature fortement collaborative de l'activité de l'AGECO et à la dimension de complexité afférente (5), respectivement aux risques d'aléa moral qui en découlent.

S'agissant de Contrechamps, l'intensité des clauses de sauvegarde est trop basse au vu des attributs de la transaction : une plus grande intensité serait attendue, notamment s'agissant de la médiation, et l'intensité des actifs dédiés (3) ou la spécificité de marque (3) afférente. De même, au vu des degrés élevés d'incertitude (3) et de complexité (2,67). A ce dernier titre, une présence plus importante d'indicateurs vérifiables serait aussi attendue.

Plus avant, on notera que de manière générale les indicateurs vérifiables ont uniquement pour objet les dimensions collaborative et de diversité de l'activité. Aucun ne cherche à adresser la complexité en lien avec le type de musique, pourtant marquée pour Contrechamps (3), Eklekto (4) et Archipel (5). Ceci n'est pas complètement surprenant : il est excessivement difficile de rendre sous forme d'indicateurs vérifiables ce qui touche, *in fine*, à l'appréciation de la qualité d'une prestation artistique ; on touche là aux limites de la capacité à rendre mesurable une activité artistique. Ces considérations seront reprises plus avant dans le chapitre consacré aux recommandations.

Cet état de fait est, dans une moindre mesure, également présent pour les deux autres dimensions de la complexité : les indicateurs afférents des conventions restent relativement limités, et se bornent à mesurer l'intensité de la diversité de l'activité ou de la nature collaborative plutôt que d'évaluer la qualité de la prestation, respectivement de chercher à cerner (et évaluer) les responsabilités respectives des parties à la collaboration. A nouveau, la rationalité limitée des agents explique en tout cas partiellement cet état de fait.

La confrontation entre caractéristiques des transactions et celles des conventions ayant été effectuées, il est maintenant possible de synchroniser pour chacune des transaction la vérification des hypothèses théoriques formulées au chapitre 7.

8.1 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES THÉORIQUES

Pour chacune des entités seront examinées, successivement, la concordance entre hypothèses théoriques du Chapitre 7 et constatations empiriques.

OSR

La réalité empirique dément l'hypothèse théorique : la forme contractuelle n'est pas la bonne.

Certes, le nombre de clauses de sauvegarde est important, et en phase avec les investissements spécifiques de l'OSR, tant au niveau des infrastructures (accès prioritaire au VH et exclusif à la Salle Hans Wilsdorf) que de la clause de prix (clause de sauvegarde afférente au risque de négociation *ex post* de l'engagement financier des collectivités publiques). De même, les clauses relatives aux exigences des collectivités en termes de qualité d'output (y compris production, médiation et formation) et du rôle de l'orchestre comme ambassadeur, tant à Genève qu'à l'étranger (spécification du nombre de services orchestraux par activité, y compris tournées à l'étranger, enregistrements, concerts de prestige ; spécifications des effectifs et de la présence des solistes d'orchestre ; etc.) correspondent à la spécificité des actifs.

Ceci étant, celle-ci est trop élevée pour qu'une structure de gouvernance de forme hybride permette de juguler les aléas contractuels. Ceci est d'autant plus vrai qu'il n'est pas possible, *ex ante*, d'anticiper de manière exhaustive tous les aléas contractuels pouvant survenir durant l'exécution du contrat. Les contrats étant par définition incomplets (cf. Chapitre 4.1.), une structure de gouvernance hybride, même excessivement hiérarchique (donc avec un nombre de clauses de sauvegarde très important), ne peut

anticiper tous les potentiels comportements opportunistes ; et les actifs étant très spécifiques, la quasi-rente appropriable est très élevée : les coûts de transaction – inévitables – seront donc eux aussi très élevés. Cette constatation est renforcée par le fait que la transaction ne lie pas deux mais trois parties, qui peuvent, chacune, se comporter de manière opportuniste. Ainsi, la hiérarchie permettrait de juguler cet opportunisme et, de même, offrirait une capacité d'adaptation coordonnée, minimisant ainsi les coûts de transaction.

L'OCG

La réalité empirique est concordante avec l'hypothèse théorique : la nature néoclassique du contrat correspond aux attributs de la transaction ; de même, sa nature modérément hiérarchique correspond à une spécificité des actifs modérée (2,17) et une incertitude (2,25) et complexité (2,33) elles aussi modérées.

Plus avant, la nature des clauses de sauvegarde est elle aussi concordante avec la théorie, étant essentiellement en lien avec les spécificités de site (subvention en nature, en lien avec les investissements spécifiques) de L'OCG, de marque (tant du point des investissements de la Ville que de L'OCG) ainsi qu'humaine et temporelle (en lien avec les prestations de L'OCG s'inscrivant dans les activités culturelles de la Ville).

De même, les indicateurs vérifiables ont trait particulièrement aux dimensions collaborative et de diversité de la complexité, ce qui correspond aux prédictions de l'analyse théorique.

Par contre, les clauses contractuelles ne tiennent pas particulièrement compte des dimensions de l'incertitude contextuelle ou du goût du public, qui sont plus marquées.

Contrechamps

La réalité empirique n'est pas complètement concordante avec l'hypothèse théorique : certes, la forme contractuelle néoclassique correspond aux attributs de la transaction, mais elle est moins hiérarchique que ne le suggère une spécificité des actifs plus élevée que

d'autres transactions (2,50), combinée à des intensités d'incertitude (3,00) et de complexité (2,67) soutenues.

Plus avant, la nature des clauses contractuelles est relativement conforme à la spécificité des actifs (subvention en nature, relative aux investissements spécifiques de Contrechamps ; exigence en termes de qualité, de déontologie et d'image de la part de la Ville en regard à la spécificité de marque). Ceci étant, la nature hiérarchique de la structure de gouvernance est trop faible notamment en regard à l'incertitude entourant la transaction, ou, de même, au vu de la relative complexité transactionnelle. A ce dernier titre, le nombre d'indicateurs vérifiables actuel (2) est trop bas, particulièrement en regard à la diversité d'activité de Contrechamps.

Eklekto

La réalité empirique est concordante avec l'hypothèse théorique : la forme contractuelle néoclassique correspond aux attributs de la transaction, et la dimension peu hiérarchique de la contractualisation correspond à une spécificité des actifs basse (2,00) et des degrés d'incertitude (2,50) et de complexité (2,67) modérés.

Plus avant, la spécificité des actifs notamment en termes de site et d'actifs dédiés se retrouve dans les clauses contractuelles (subvention en nature pour l'instrumentarium, relative aux investissements spécifiques d'Eklekto à ce titre). De même, s'agissant des exigences de la Ville en termes de spécificité de marque, même si celle-ci est moins forte dans le cadre de la transaction avec Eklekto qu'elle ne l'est avec d'autres entités.

Finalement, les indicateurs vérifiables ont trait essentiellement à la nature collaborative de l'activité, plutôt qu'à la complexité due à sa diversité, ce qui est légèrement en porte-à-faux avec les caractéristiques de la transaction.

Archipel

La réalité empirique n'est pas concordante avec l'hypothèse théorique : la spécificité très basse des actifs indique une structure de

gouvernance de type marché, soit un contrat classique (contrat court, dénudé de clauses de sauvegarde).

Pour ces raisons, le nombre de clauses de sauvegarde conséquent, tout comme la durée du contrat comparativement longue (4 ans) sont en porte-à-faux saillant avec les propositions théoriques.

OCG

La réalité empirique est concordante avec l'hypothèse théorique : la forme contractuelle néoclassique correspond aux attributs de la transaction, et la dimension plus hiérarchique de la contractualisation correspond notamment à une spécificité des actifs relativement élevée (3,17).

Plus avant, le nombre important de clauses de sauvegarde et leur nature correspondent aux caractéristiques de la transaction, marquée par une spécificité des actifs importante tant du point de vue de la spécificité de marque, humaine, temporelle ou de site, conséquente au fait que l'activité de l'OCG est complètement intégrée dans les activités culturelles de la Ville (festival Musiques en Été). Ces clauses visent tant à sécuriser les investissements de la Ville, notamment en termes de spécificité de marque, que ceux de l'OCG, notamment en termes de spécificité de site (mise à disposition de lieu de production par exemple). Ces raisons sous-tendent les clauses de l'Annexe 9 de la convention (par exemple soumission du budget pour approbation, imposition tarifaire, soumission du plan de production, installations techniques, promotion, etc.), qui ont également trait à la spécificité temporelle comme humaine des actifs.

S'agissant de l'incertitude, celle afférente à la transaction est essentiellement contextuelle. Elle est anticipée, dans sa dimension météorologique en tout cas, dans le cadre de la convention, qui contient une clause de sauvegarde à cet égard.

L'absence d'indicateurs vérifiables, finalement, est lui aussi en accord avec la théorie : la dimension collaborative de l'activité étant menée

conjointement avec l'autre partie à la transaction, il n'y a que peu de possible asymétrie d'information.

AGECO

La réalité empirique n'est pas complètement concordante avec l'hypothèse théorique : Certes, la forme contractuelle néoclassique correspond aux attributs de la transaction, mais le degré de hiérarchie extrêmement élevé dans ce contexte ne correspond pas à une spécificité des actifs modérée (2,17), et des degrés d'incertitude (1,25) et de complexité (2,33) plutôt faibles.

Plus avant, les clauses de sauvegarde, quasiment absentes, s'inscrivent en contradiction avec les attributs de la transaction. La mesure hiérarchique précitée (présence du personnel de la Ville au sein des organes de l'AGECO), permet de pallier, même si de manière excessive, à cet état de fait, particulièrement l'absence d'indicateurs vérifiables en regard à la dimension collaborative importante de la complexité (5).

9 RECOMMANDATIONS

9.1 CONSIDÉRATIONS LIMINAIRES

La confrontation du chapitre précédent entre analyse théorique et réalité empirique a permis de déterminer si les hypothèses émises au Chapitre 6 étaient vérifiées ou non. On a, sur cette base, constaté un certain nombre de misalignements entre optimalité théorique et réalité empirique. Ces misalignements sont notables pour l'OSR et Archipel ; ils le sont dans une moindre mesure pour l'AGECO et Contrechamps. Il y a lieu, dès lors, d'émettre des recommandations pour chercher à corriger ces misalignements.

On notera cependant, comme énoncé au Chapitre 3.2, que les conventions de subventionnement dans le domaine de la musique classique prennent place dans un cadre institutionnel sinon fourni, du moins rigide ; de plus, que les recommandations ne peuvent échapper complètement à la question du réalisme (contextuel, soit normatif, politique voire social) de leur implémentation. Comme annoncé dans le Chapitre 2, on tiendra donc également compte des retours des parties, principalement de la Ville de Genève, s'agissant des misalignements constatés.

Pour ces raisons, on procédera, pour chacune des transactions, en deux temps : d'une part on émettra, dans le présent chapitre, des

recommandations visant une complète optimalité, hors contexte et retour des parties⁷⁴.

On fera état, ensuite, de l'impact à la fois du retour des parties sur les misalignements constatés et du contexte sur la mise en œuvre des recommandations. Ces éléments seront examinés au Chapitre 10.

Sur cette base, on procédera à une deuxième proposition de recommandations, qui tiendra compte des deux éléments précités afin de chercher la plus grande implémentabilité possible mais ne pourra être, dès lors, que considérée comme « second best » pour les recommandations ayant dû être modifiées. Cette deuxième présentation des recommandations sera faite au Chapitre 11, et sera l'occasion de résumer toutes les recommandations de manière finale et formelle.

De manière liminaire, on procédera ici à quelques considérations, s'agissant de la question des indicateurs vérifiables, pour donner suite aux remarques du Chapitre 8 à ce titre (pp. 121-122).

Indicateurs vérifiables

Comme mentionné au Chapitre 8, les indicateurs vérifiables ne répondent que partiellement à la fonction attendue. D'une part, s'ils adressent la complexité transactionnelle dans ses dimensions de diversité d'activité et de nature collaborative, ils ne le font que de manière externe, se bornant à comptabiliser, par exemple, le nombre de collaborations ou le nombre

⁷⁴ Il est également nécessaire de noter que les analyses du présent travail ont été effectuées, bien évidemment, sur la base des attributs des transactions dans leur état actuel. Aussi nos recommandations visent, cas échéant, à aligner la forme contractuelle aux dites caractéristiques des transactions. Nous n'envisagerons donc pas une modification des attributs de la transaction comme éventuel correctif ; la démarche serait dans tous les cas erronée, puisqu'il s'agit de faire concorder une structure de gouvernance avec les attributs d'une transaction, non le contraire. Pour le surplus, cette modification pourrait venir essentiellement d'un changement de volonté politique, sur lequel il ne nous appartient pas de nous prononcer. Nous nous bornerons à rappeler que le cadre politique (et donc d'éventuels changements de volonté politique) a été traité dans notre analyse des attributs des transactions comme une des dimensions de l'incertitude, et que plus la spécificité des actifs est élevée, plus le degré d'incertitude en lien avec le cadre politique est également élevé.

annuel de productions multidisciplinaires. Surtout, la complexité liée au type de musique n'est pas adressée.

Si on touche là à la limite de la translation de l'activité artistique en termes quantifiables, la vérifiabilité d'une exécution conforme des clauses contractuelles en termes de qualité artistique n'est pas *stricto sensu* impossible : par exemple, l'évaluation de la qualité de production musicale des musicien.ne.s dans le cadre des orchestres professionnels (relative, elle aussi, à une complexité transactionnelle élevée) n'est pas exempte des relations contractuelles. Dans ce cas précis, l'évaluation de la qualité d'exécution ne se fait pas via des indicateurs mais par des mécanismes de coordination hiérarchiques (convocation de la ou du musicien.ne concerné.e en cas de manquement qualitatif, période de mise à l'épreuve, consultation de la commission musicale, licenciement éventuel, etc.). Appliquant ces considérations au contexte des conventions, on pourrait envisager un mécanisme similaire d'appréciation de la qualité d'exécution du contrat par les entités, sous l'égide du SEC. Prévoir ce mécanisme comme partie prenante des conventions permettrait de pallier à l'invérifiabilité actuelle de la qualité escomptée en termes artistiques dans l'exécution des clauses, mais introduirait un mode de coordination notablement plus hiérarchique qu'à présent.

Ces considérations s'appliquent cependant de manière indifférenciée aux différentes transactions, sauf si on envisagerait d'imposer la mesure pour certaines entités et non pour d'autres, ce qui semble peu réaliste. Elles n'adressent donc pas de manière adéquate la dimension de la complexité en lien avec le type de musique, qui envisageait des intensités différentes de complexité selon les styles (la logique étant que plus la musique est récente, plus elle est difficile à appréhender, et donc à évaluer), et nécessiterait donc des mesures différenciées en termes de clauses de sauvegarde.

Ces considérations sont réservées et seront mises en regard du retour des parties au Chapitre 10.

9.2 RECOMMANDATIONS (1^E VERSION)

Comme annoncé, seront ici énoncées les recommandations visant à une optimalité complète entre transactions et conventions, hors contexte et retour des parties.

OSR

Comme constaté lors de la confrontation au chapitre précédent, la convention actuelle n'est pas optimale : les attributs de la transaction indiquent la hiérarchie comme structure de gouvernance, non un contrat néoclassique. Pour optimiser l'adéquation entre transaction et convention, la prestation devrait être internalisée par les pouvoirs publics. D'autre part, elle devrait être liée uniquement à l'une des deux collectivités.

S'agissant du choix entre Canton ou Ville, il ferait plus sens que l'OSR soit rattaché au premier ; d'une part cela serait conséquent avec la LCulture, qui confie au Canton la tâche de « soutenir les institutions d'intérêt stratégique » ; d'autre part, cela corrigerait quelque peu l'anomalie genevoise, où la Ville s'engage de manière beaucoup plus conséquente que le Canton pour la culture (cf. Introduction).

S'agissant des modalités de l'internalisation de l'OSR, on notera que le rattachement d'une entité à l'appareil étatique peut prendre un nombre très varié de modalités, ayant pour conséquence une grande hétérogénéité dans les formes retenues. La littérature conçoit ces modalités selon différentes classifications, conséquence justement de l'hétérogénéité des formes⁷⁵. Au-delà de ces classifications, on retiendra surtout que chaque situation constitue, au vu de l'hétérogénéité mentionnée, un cas d'espèce (Moor et al., 2018). S'agissant de l'OSR, une adéquation doit être trouvée entre, d'une part, la particularité de la tâche et, d'autre part, le besoin de hiérarchie (notamment la capacité de commander *ex post*) identifié par l'analyse des attributs de la transaction. S'il paraît ainsi opportun que

⁷⁵ voir par exemple les différentes classifications utilisées par Moor et al., 2018 et Pasquier et Fivat, 2011.

l'OSR puisse bénéficier d'une certaine autonomie procédurale⁷⁶, notamment en termes de gestion budgétaire et financière (ressources octroyées sous forme d'enveloppe budgétaire globale, planification financière pluriannuelle, capacité à constituer des réserves par exemple) et que le statut des employé.e.s fasse l'objet de dispositions particulières⁷⁷, érigées dans une base légale (comme c'est le cas à Genève pour l'université ou la police), il ne serait opportun que ces éléments reviennent mettre en cause la dimension hiérarchique de la relation entre OSR et administration. Ainsi, il sera nécessaire que l'entité soit directement rattachée au Canton (en l'état, le Département de la cohésion sociale) par un lien administratif et normatif plutôt que contractuel. L'octroi à ce titre de la personnalité juridique ne serait opportun que s'il ne dilue pas la dimension hiérarchique précitée⁷⁸.

Comme mentionné dans l'Introduction, la hiérarchie comme structure de gouvernance pour les orchestres symphoniques est peu courante en Suisse mais utilisée dans d'autres pays, notamment en France. Le rattachement d'un orchestre symphonique à l'appareil étatique, même sous la forme d'un organisme décentralisé, n'est d'ailleurs en soi pas forcément étonnant : tant au Royaume-Uni qu'en France, la BBC ou Radio France

⁷⁶ *De manière globale, Pasquier et Fivat (Pasquier et Fivat, 2011) définissent l'autonomie procédurale comme correspondant « à la capacité qu'a une entité de s'organiser, d'affecter plus librement les ressources aux tâches à accomplir, d'organiser temporellement l'exécution des tâches ou encore d'utiliser pour ses propres activités des ressources de tiers ». Les auteurs précités rattachent cette forme d'autonomie à l'administration « déconcentrée », correspondant de manière globale au deuxième des quatre cercles de la classification de l'organisation administrative fédérale (gestion par mandat de prestation et enveloppe budgétaire, ou GMEB). En droit administratif français, on rattachera ce mode organisationnel à la régie directe avec autonomie financière.*

⁷⁷ *Le passage d'un statut régi par le droit privé au droit public ne constitue pas forcément une transformation aussi radicale qu'il pourrait paraître. S'agissant des musiciens.ne.s de l'OSR, leur statut actuel est en l'état encadré non seulement par le CO mais aussi par la CCT qui les lient à l'orchestre. D'autre part, comme le note Tanquerel (Tanquerel, 2015), la réalité du droit administratif actuel, s'agissant de la fonction publique, est plus proche de celle du droit privé que les idées reçues dans la perception usuelle et la conception dichotomique qui en découle ne laissent transparaître.*

⁷⁸ *Personnalité morale et dissolution du lien hiérarchique n'étant en aucun cas forcément synonymes. On relèvera, à ce titre, les considérations de Pasquier et Fivat (Pasquier et Fivat, 2011): « la personnalité morale ne détermine ni l'étendue des compétences de l'entité administrative ni ne limite en soi l'étendue du pouvoir de tutelle. De surcroît, aucune conclusion ne peut être tirée quant au degré d'autonomie dans l'exécution des tâches ».*

constituent la représentation d'une expression « officielle » de la culture (l'indépendance éditoriale de ces deux entités ne s'inscrivant pas en porte-à-faux avec cette notion, mais au contraire renforçant l'attachement fondamental de l'Etat à la liberté d'expression). Les orchestres appartenant à ces deux structures participent donc à cette dynamique. Il en est de même, a fortiori, pour les orchestres rattachés directement à une collectivité : à titre d'exemple, nombre d'orchestres français sont gérés par les collectivités sous forme de régies⁷⁹.

Cette dynamique se retrouve également dans le cas de l'OSR. En effet, comme l'analyse des attributs de la transaction l'a montré, particulièrement les considérations en lien avec les spécificités des actifs (spécificité de marque, spécificité physique), la production de l'orchestre constitue une forme d'expression culturelle « officielle » pour les collectivités⁸⁰ ; plus avant, l'OSR agit comme représentant des collectivités publiques, que ce soit de manière formelle (par exemple lors de la Journée des Nations Unies) ou informelle (par exemple lors des tournées). La structure de gouvernance envisagée pour l'OSR permettrait donc d'être en adéquation avec cette réalité. On notera d'ailleurs également que la structure « sœur » de l'OSR, le Grand Théâtre, est majoritairement rattaché au périmètre étroit de l'administration communale. Il en est de même pour la plupart des musées en territoire genevois (cf. Introduction).

Au-delà de l'économie en termes de coût de transaction, on pourrait argumenter que l'internalisation aura pour conséquence une diminution de l'intensité incitative, comme le relève la théorie (cf. Chapitre 4), et

⁷⁹ *Le droit français consacre la nomenclature de « régie » de manière beaucoup plus formelle que ne le fait le droit suisse. Les modalités envisagées pour l'OSR s'y rattachent évidemment. Ainsi, la régie directe est définie par le Conseil d'Etat français comme « un mode de gestion d'un service public qui consiste en la prise en charge directe du fonctionnement de ce service par la personne publique qui l'a créé, avec ses propres moyens et ses propres agents. Elle s'oppose ainsi à la gestion déléguée du service public sous la forme d'un contrat. » (Conseil d'Etat, 2018).*

⁸⁰ *Pour continuer à tisser un parallèle avec la BBC et Radio France, la RTS ne possède pas d'orchestres ou d'ensembles musicaux lui étant rattachés. Elle est liée par des accords de cession de droit avec les principaux orchestres suisses, dont l'OSR. Ainsi, celui-ci est au bénéfice d'une convention avec la RTS, assurant sa présence sur les ondes et à la télévision contre une cession de droits valorisée à CHF 900'000 en faveur de l'OSR.*

donc une augmentation des coûts de production. Ceci étant, nombre d'études viennent aujourd'hui reconsidérer cette notion, constatant que la motivation des agents n'est pas qu'économique, et que le sens de mission qui existe dans le service public est également facteur de motivation des agents. Comme le notent Athias et Pasquier (Athias et Pasquier, 2021), ce sens de la mission a pour conséquence que « ces travailleurs « motivés » sont alors enclins à augmenter leurs efforts sans contrepartie financière, conduisant à des gains de productivité au niveau organisationnel »⁸¹. Prenant en compte ces considérations, on peut donc conclure que l'internalisation de l'OSR ne conduirait pas forcément à une augmentation des coûts de production.

L'internalisation de l'OSR représenterait donc la structure de gouvernance optimale ; elle nécessiterait cependant deux ajustements majeurs. D'une part, une modification du cadre normatif, la LRT-2 consacrant l'OSR à l'heure actuelle comme tâche conjointe au Canton et à la Ville ; d'autre part, la couverture potentielle de l'entièreté⁸² du budget de l'OSR par des fonds publics⁸³, alors que le taux de subventionnement actuel n'est que de 72%, si les prestations actuelles de l'entité veulent être maintenues.

Ces considérations sont examinées aux chapitres suivants, soit la prise en compte du contexte et la deuxième version des recommandations.

⁸¹ On notera que la notion de mission telle que spécifiée par Athias et Pasquier est formulée comme « produire des biens et services qui bénéficient à tous sans possibilité d'exclusion ». La production de l'OSR ne répond pas complètement à cette notion s'agissant de la dernière partie de la définition, puisqu'une possibilité d'exclusion (par le prix, la distance) peut être à l'œuvre. Ceci étant, la première partie de la définition est valide (produire des biens et services qui bénéficient à tous). On notera également que le sens de mission est facilement présent dans le domaine culturel, comme c'est le cas dans d'autres (humanitaire, social, etc.).

⁸² On notera que certaines institutions appartenant au périmètre administratif des collectivités bénéficient de financements privés pour leurs activités (Musée d'Art et d'Histoire, par exemple). Ceci étant, ces financements sont rattachés à des projets spécifiques plutôt qu'au budget courant de l'institution ; leur portée est donc plus limitée.

⁸³ Au-delà des apports privés actuels, les modalités de la contribution financière du Canton de Vaud devraient être à minima réenvisagées.

L'OCG

Comme constaté lors de la confrontation, la convention afférente à L'OCG est, de manière générale, en concordance avec les attributs de la transaction.

Pour parfaire son optimalité, on pourrait notamment envisager un ciblage plus précis des clauses contractuelles pour répondre aux différentes dimensions d'incertitude, la dimension technologique étant pratiquement absente mais celles contextuelle et relative au goût du public plus soutenues dans les attributs de la transaction. Ceci étant, il est difficile d'envisager des clauses de sauvegarde différenciées, s'agissant de ces trois dimensions : on touche ici à nouveau à la rationalité limitée des agents. Aussi la clause quelque peu généraliste de l'art. 24, « *en cas d'événements exceptionnels préteritant la poursuite des activités de la FOCG ou la réalisation de la présente convention, les parties s'accordent sur les actions à entreprendre* » pourrait dans ce cas être jugée adéquate.

Par contre, la clause de sauvegarde présente dans la convention avec l'OSR à l'art. 23, s'agissant de la non-modification *ex post* de l'engagement financiers des collectivités publiques, serait opportune pour L'OCG : en effet, l'orchestre étant également lié à ses musicien.ne.s par une CCT, une telle clause permettrait également de protéger partiellement les investissements spécifiques de L'OCG à ce titre⁸⁴.

D'autre part, s'agissant des indicateurs vérifiables, ceux-ci répondent généralement à leur fonction, les réserves émises dans les remarques liminaires à ce titre étant réservées.

Contrechamps

La convention afférente à Contrechamps n'est pas complètement en adéquation avec les attributs de la transaction. Comme relevé, la nature des clauses de sauvegarde est de manière générale en lien avec la

⁸⁴ Comme mentionné, cette clause est présente dans la convention de l'OSR car elle est relative à une exigence normative cantonale. Ceci étant, il ferait sens pour les raisons évoquées que cette clause soit intégrée dans la convention liant L'OCG à la Ville.

spécificité des actifs ; mais elles sont identiques à celles présentes dans la convention de L'OCG, alors que la spécificité des actifs, l'incertitude et la complexité sont plus élevées, et demandent donc un degré hiérarchique plus important.

S'agissant de la complexité, la convention devrait contenir plus d'indicateurs vérifiables, notamment en regard à la diversité d'activité de Contrechamps. On pense ici aux différents formats de productions musicales données par Contrechamps (petits formats sans chefs, grands effectifs dirigés par exemple) et aux activités de médiation hors-DIP (concerts-conférences, ateliers, rencontres, etc.). A nouveau, les remarques relatives aux indicateurs dans les considérations liminaires sont réservées.

Au vu du besoin d'une dimension hiérarchique plus importante, on recommandera aussi que le comité de l'association Contrechamps intègre un.e représentant.e de la Ville de Genève, comme c'est le cas pour les fondations que sont L'OCG et l'OSR. On relèvera d'ailleurs que l'évaluation de la convention 2017-2019 constate une certaine dissatisfaction de la Ville quant à la diminution du nombre de concerts, d'actions pédagogiques et de spectateurs sur la période ; d'autre part, que la convention 2021-2024 prévoit une diminution de plus de CHF 100'000. Il y a lieu de s'interroger si cette dynamique aurait pu être infléchie durant l'exécution de la convention 2017-19 grâce à la mesure précitée.

Eklekto

La convention correspond, de manière générale, aux caractéristiques de la transaction.

Pour parfaire l'optimalité contractuelle, les indicateurs vérifiables devraient davantage tenir compte de la diversité d'activité d'Eklekto, pour autant que faire se peut (à nouveau, cf. remarques relatives aux indicateurs dans les considérations liminaires).

Archipel

Comme mentionné dans le chapitre précédent, la convention n'est pas en accord avec la réalité transactionnelle. Au vu de la spécificité basse des actifs, il faudrait un contrat classique, de durée courte et qui ne nécessiterait dès lors pas de clauses hiérarchiques.

Dans cette optique, une convention de subventionnement en tant que telle n'est pas recommandée pour la transaction : la seule subvention via une ligne nominale (cf. Introduction), qui s'apparente à un contrat classique, est suffisante. Le vote annuel du budget permettrait, chaque année, de reconduire ou non la relation contractuelle, respectivement d'en modifier le montant.

Le chapitre suivant concernant le retour des parties et le contexte nous indiqueront si cette proposition est implémentable.

OCG

La convention afférente à l'OCG concorde, de manière générale, avec la réalité transactionnelle.

AGECO

Réalité transactionnelle et caractéristiques de la transaction ne concordent pas complètement. Pour corriger cet état de fait, la présence du personnel de la Ville au sein des organes de l'AGECO, mesure hiérarchique particulièrement excessive, devrait être remplacée par des indicateurs vérifiables. La partie statistique du tableau de bord contient d'ailleurs à ce titre nombre d'éléments, non formalisés sous forme d'indicateurs comme c'est le cas pour les autres entités – un correctif dans ce sens serait nécessaire pour tenir compte de la complexité transactionnelle (dimension collaborative de l'activité). Par exemple, des éléments statistiques tels que : nombre de demandes de soutien faites par les chœurs membres, nombre de choristes des sociétés membres de l'AGECO, nombre de créations d'œuvre, etc., pourraient servir d'indicateurs vérifiables.

A nouveau, le chapitre suivant concernant le retour des parties et le contexte nous apporteront un éclairage sur l'implémentabilité de ces recommandations.

10 RETOUR DES PARTIES ET CONTEXTE

Comme annoncé au précédent chapitre, seront maintenant considérés d'une part le retour des parties sur les misalignements constatés, et d'autre part le contexte (normatif, politique voire social) au sein duquel les conventions prennent place. Sur cette base, nous procéderons à une éventuelle modification des recommandations, afin de les rendre plus en phase avec la réalité du terrain. On notera à nouveau que cette deuxième formulation des recommandations sera, d'un point de vue de l'optimalité des formes contractuelles, une version « second best » de ces dernières en rapport aux attributs des transactions.

10.1 RETOUR DES PARTIES

Le retour des parties a été effectué principalement par des entretiens semi-directifs avec la Conseillère culturelle en charge du domaine à la Ville de Genève. Au vu des restrictions d'amplitude du présent travail, mener des entretiens avec l'ensemble des parties à toutes les transactions n'aurait pas été possible ; cette manière de procéder semblait donc la plus éclairante et la plus pertinente.

Les discussions avec la Conseillère culturelle ont porté sur les misalignements entre transactions et conventions pour l'OSR, Archipel et l'AGECO. Au-delà de deux questions d'ordre général, identiques pour chacune des transactions en début d'entretien, les questions ont été spécifiques aux particularités de chacun des misalignements constatés. S'agissant de Contrechamps, le travail de renouvellement de la convention ayant été effectué avant l'arrivée en poste de la Conseillère culturelle, elle a en amont de l'entretien précisé ne pas pouvoir apporter d'éclairage sur les misalignements constatés.

La teneur des échanges est reproduite ci-dessous. Par souci de clarté, nos éventuels commentaires sont indiqués en italique.

OSR

Les remarques de la Conseillère culturelle corroborent, de manière générale, l'analyse des attributs de la transaction effectuée dans le cadre de ce travail.

Il est relevé que les relations avec l'OSR sont globalement satisfaisantes et efficaces ; ceci étant, il est également noté que les coûts de transaction, principalement *ex ante*, sont facilement conséquents, cet état de fait étant mis surtout en relation avec la spécificité des actifs très élevée et, d'autre part, le fait que la relation est tripartite plutôt que bipartite.

Aussi toute discussion, notamment en lien avec le renouvellement de la convention, peut rapidement prendre une ampleur conséquente, la difficulté étant de réconcilier les attentes des différentes parties, y compris entre les collectivités publiques qui ont chacune leurs besoins en termes de procédures, de calendrier, d'impératifs normatifs, etc.

S'agissant des coûts *ex post*, il est à relever que la Conseillère culturelle n'est en poste que depuis 2020 ; elle n'a donc pas un recul conséquent à ce titre, et fait d'ailleurs référence à cet état de fait et à sa récente entrée en fonction dans l'entretien. Elle note d'ailleurs ne pas pouvoir apporter de regard sur l'audit dont l'OSR a été le sujet en 2016 (suite à des constats notamment de qualité artistique jugée en-dessous des exigences des collectivités publiques, de coordination insatisfaisante avec le Grand Théâtre et de mauvaise gestion impactant sur la réputation de l'institution)⁸⁵.

⁸⁵ *Le Plan d'action de la FOSR concernant la mise en œuvre des recommandations de l'audit a d'ailleurs été intégré dans la convention 2017-2020, signe de l'importance stratégique que revêt la transaction avec l'OSR pour les collectivités. Si la Conseillère culturelle en charge du domaine relève qu'à l'heure actuelle, la relation contractuelle avec l'OSR est satisfaisante, il n'est pas possible d'anticiper, pour autant, la pérennité de cet état de fait, les attributs de la transaction étant essentiellement les mêmes en 2016 qu'ils le sont actuellement. On notera, de manière complémentaire, que la direction générale de l'OSR a changé en 2019. La relation actuelle, jugée comme satisfaisante par la Conseillère culturelle, n'est donc pas forcément pérenne, puisqu'elle peut être liée à l'identité des parties plutôt qu'à un mode de coordination optimal.*

S'agissant du VH, il est également remarqué que l'accès prioritaire de l'OSR à la salle devrait être clarifié.

Ces éléments ne sont pas, en termes d'ampleur, jugés importants, mis en regard du volume total de la transaction entre OSR et collectivités, mais les coûts de transaction qu'ils peuvent générer ont le potentiel d'être conséquents.

De manière globale, les remarques de la Conseillère culturelle pointent vers la spécificité des actifs très élevée de la transaction, relevée lors de l'analyse.

Archipel

Les remarques de la Conseillère culturelle ne corroborent pas complètement les propositions de correctifs, s'agissant des misalignements constatés.

Le modèle d'un contrat classique n'est pas retenu par la Conseillère culturelle. Elle relève que la volonté politique qui sous-tend le mécanisme de la convention est de permettre à un acteur culturel de déployer un projet sur trois ou quatre ans en ayant un soutien presque garanti. Réduire la durée de la convention – a fortiori, ne pas accorder de manière volontaire une convention à une entité précédemment conventionnée, et donc effectuer un soutien uniquement par une ligne nominale – irait à l'encontre de cette volonté⁸⁶. Elle pourrait envisager pour la convention avec Archipel une durée légèrement plus courte de trois ans, mais en-deçà, le calendrier conséquent du mécanisme des conventions (processus de mise sur pied d'une convention, évaluation, renouvellement de la convention) ne permettrait pas de déployer le projet artistique pluriannuel de l'entité.

⁸⁶ On remarquera que L'OCG n'est pas à l'heure actuelle au bénéfice d'une convention de subventionnement, ce qui pourrait infléchir la validité de cette remarque. Cependant, L'OCG est hors-convention pour une raison de déficit budgétaire, non en lien avec une volonté de la Ville de soutenir, ou non, un projet pluriannuel. A ce titre, la situation de L'OCG n'a pas d'emprise sur la volonté de la Ville (et des entités) de mettre en œuvre des conventions pluriannuelles.

S'agissant des indicateurs, la Conseillère culturelle ne considère pas que les dimensions de complexité envisagées correspondent à la transaction. S'agissant particulièrement de la dimension en lien avec le type de musique, elle juge qu'un festival comme Archipel consacré à la musique de recherche ne doit pas appréhender uniquement en termes artistiques mais plutôt en termes de qualité d'expérience, d'accessibilité, de représentativité des différents styles et courants de musique ; de même, à l'aulne de critères non liés à des éléments artistiques (qui s'appliquent par ailleurs, selon elle, aux autres transactions dans une certaine mesure) : parité et représentativité des artistes et du personnel, qualité d'accueil, ouverture au jeune public, etc. Dès lors, la vérification d'exécution conforme des clauses contractuelles se fait selon elle sur ces critères plutôt que ceux retenus jusqu'à présent dans l'analyse théorique du présent travail pour cette dimension de la complexité. En d'autres termes, s'agissant de la musique de recherche, la typologie de la complexité transactionnelle est différenciée de celle de la musique de patrimoine. A ce titre, elle n'envisage pas la transaction comme ayant un degré de complexité plus élevé que d'autres transactions. Par ailleurs, elle note que le renouvellement de la convention en cours réduira sensiblement le nombre d'indicateurs.

Commentaire de l'auteur :

Si ces considérations sont retenues, alors on pourrait considérer que, s'agissant de la complexité en lien avec le type de musique, il existe un glissement progressif dans la manière d'appréhender les attributs de la transaction, de la musique patrimoniale à la musique de création. Ainsi, plus la musique est récente, plus la perception de la complexité s'approchera de celle décrite plus haut pour Archipel ; à contrario, plus la musique est patrimoniale, plus elle sera proche de celle retenue dans l'analyse des transactions au Chapitre 5.2. Ceci permettrait notamment de concevoir que la complexité en lien avec le type de musique n'augmente pas au fur et à mesure que la musique devient plus actuelle, car la manière de l'appréhender évolue de manière similaire. Dans cette optique, cette dimension de la complexité resterait donc d'un niveau

similaire pour l'ensemble des transactions, et ne constituerait dès lors plus un critère discriminant (résolvant ainsi les questions soulevées dans les remarques des pages 127-128 relatives à la l'évaluation de la qualité artistique).

AGECO

La Conseillère culturelle apporte un éclairage intéressant sur la convention et les raisons qui ont amené à sa forme actuelle, particulièrement en regard à la participation d'une personne de la Ville au sein de la CAS. Le passage du cartel à l'association et la mise sur pied de la convention (effectuée par la personne précédente en charge du domaine) avait pour but d'avoir un regard sur les fonds propres des chœurs membres, ceux-ci possédant, historiquement, des fonds propres trop importants⁸⁷.

Le manque d'indicateurs dans la convention est à considérer au même titre, à savoir que la création de la convention a été envisagée pour régler un point précis, susmentionné.

10.2 CONTEXTE

Seront examinés ici uniquement les éléments en lien avec le contexte des conventions qui n'ont pas été abordés dans le cadre du retour des parties.

OSR

Les recommandations s'agissant de l'OSR nécessitent comme mentionné deux modifications majeures : d'une part le rattachement de l'entité uniquement au Canton, d'autre part la prise en charge de l'entièreté du budget de l'OSR par les collectivités publiques.

S'agissant du premier point, une modification du cadre normatif serait nécessaire. Ceci n'est pas, *stricto sensu*, impossible, ce d'autant plus que

⁸⁷ Or les conventionnés sont tenus, selon le Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales (LC 21 195) de ne pas posséder, au terme d'un exercice, des fonds disponibles qui représentent plus de 3 mois de dépenses.

l'aboutissement de l'initiative IN 167 amène le Canton, à l'heure actuelle, à mener une vaste consultation, qui remet en question les modalités de la politique culturelle des collectivités. On notera d'une part que l'OSR est l'une des seules deux institutions désignées comme tâche conjointe dans la LRT-2, et fait donc actuellement figure d'exception ; d'autre part, que la LRT-2 risque dans tous les cas d'être modifiée par la mise en œuvre du nouvel article constitutionnel issu de l'initiative IN 167, celle-ci cherchant spécifiquement à « corriger les défauts de la LRT-2 »⁸⁸. A ce stade de la consultation, il est excessivement difficile de préjuger la forme finale que prendra la mise en œuvre du nouvel article constitutionnel ; a fortiori, le rattachement des institutions à l'une ou l'autre – ou à plusieurs – collectivité(s). Nos recommandations prennent donc acte de ce contexte politique très ouvert, au sein duquel elles peuvent s'insérer.

Plus problématique est la question de la prise en charge du budget de l'OSR entièrement par les collectivités publiques. A l'heure actuelle, plus de 7 mioCHF du budget annuel de l'entité sont couverts par des fonds privés, soit sous la forme de dons ou de sponsoring. Une administration de l'OSR selon les modalités envisagées rendrait ce financement privé du budget courant impossible. S'il est jugé opportun de maintenir le volume des prestations artistiques, il est peu probable que les pouvoirs publics acceptent cette surcharge financière, particulièrement dans le contexte financier actuel. A titre de parallèle, l'existence de la Fondation du Grand Théâtre (en parallèle au rattachement du personnel directement à l'administration communale) permet au GTG de bénéficier de soutiens privés ; ceci étant, le statut mixte en résultant a été critiqué par deux fois lors des audits du GTG (en 2007 et 2020). On ne saurait donc le recommander.

S'agissant du contexte politique, il est fort peu probable qu'une volonté existe pour une intégration de l'OSR telle qu'envisagée. En effet, on

⁸⁸ Voir le texte explicatif du comité d'initiative dans la brochure pour la votation cantonale du 19 mai 2019. Si l'initiative prévoit le cofinancement de la culture comme principe, il n'en ressort pas pour autant que cofinancement équivaut forcément à gestion conjointe (cf. la situation actuelle et l'existence du fonds de régulation).

notera que d'autres tâches, comme la provision de biens et services dans le domaine de la santé (HUG, Imad, etc.), du transport (TPG, Aéroport, etc.) du social (Hospice général, EPI, etc.), sont affectées à des établissements de droit public⁸⁹, liés au Canton de Genève par des contrats de prestations⁹⁰. Si ces tâches, autrement plus régaliennes que la provision de musique symphonique, sont administrées à Genève par des organismes détachés de l'administration centrale (alors qu'ils fournissaient précédemment les mêmes prestations en tant que service de l'Etat, par exemple les HUG précités), il est peu envisageable sur le plan politique qu'un mouvement contraire fort de « recentralisation », consacrant l'OSR comme une tâche plus internalisée que celles mentionnées plus haut, voie le jour.

Au vu de ces considérations, la solution de l'internalisation telle qu'envisagée n'est pas réalistiquement implémentable. Prenant acte de cette réalité, on optera donc pour la solution qui puisse être la plus proche de cet optimum – soit qui soit la plus hiérarchique possible – et qui prenne en compte également le cadre institutionnel genevois. De fait, il n'existe pas à Genève la classification stratifiée des formes d'organisation de l'administration publique telle qu'elle se retrouve, par exemple, au niveau fédéral (cf. chapitre précédent). Hormis le rattachement direct à l'administration centrale, le seul autre mode organisationnel envisagé sur le plan cantonal est la forme de l'institution de droit public, telle que définie par la LOIDP précitée⁹². Sont comprises institutions de droit public tant les établissements que les fondations de droit public ; la LOIDP consacre la personnalité juridique à toutes les institutions.

⁸⁹ Ces entités sont régies par la Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) du 22 septembre 2017.

⁹⁰ Contrairement aux mandats de prestations de la GMEB, ces contrats de prestations sont de « vrais » contrats de droit administratif (Bellanger, 2002).

⁹¹ On notera qu'il s'agit d'une volonté politique plutôt que d'une exigence normative: ainsi, le CHUV, qui fournit peu ou prou les mêmes prestations que les HUG, est un service de l'Etat, comme l'a confirmé récemment le contre-projet du parlement vaudois.

⁹² L'Université constitue une exception à cette affirmation, étant établissement de droit public non soumis à la LOIDP. Ceci étant, il s'agit d'une tâche à nouveau autrement plus régalienne que celle de l'OSR.

Aussi la recherche d'une solution aussi proche de l'optimum théorique nous poussera à sélectionner, dans le cadre de la LOIDP, la forme la plus hiérarchique possible dans les différentes formes d'institutions de droit public existantes. La structure de gouvernance répondant à cette exigence est la forme de l'établissement de droit public principal au sens de la LOIDP⁹³. Le fait que l'établissement de droit public soit défini comme « principal » implique un degré de contrôle administratif (cf. propriétés des structures de gouvernance, Chapitre 4.2.) accru, notamment des dispositions légales plus prescriptives s'agissant des compétences du conseil d'administration. Les entités mentionnées supra (TPG, Aéroport, Hospice général, HUG, SIG, IMAD) appartiennent à cette classification. Ceci étant, les établissements de droit public principaux sont tous liés à l'Etat par un contrat de droit public (contrat de prestations soumis à la LIAF ou convention d'objectifs si aucune subvention n'intervient). Le rattachement à l'Etat par une voie contractuelle dilue fortement la dimension hiérarchique de la relation ; le fait que la contractualisation soit interne plutôt qu'externe au secteur public ne change pas cet état de fait.

La deuxième version des recommandations prend acte de ces considérations.

Contrechamps

L'intégration d'un.e représentant.e de la Ville au sein du comité de l'association, envisagée dans les recommandations, nécessiterait d'une part une modification des statuts de l'association ; d'autre part, cette modalité romprait avec la pratique actuelle, qui est que seules les fondations intègrent un.e représentant.e des collectivités publiques au sein de leurs organes de direction. Il s'agit là d'une modification mineure, en

⁹³ *Il est noté que la forme juridique usuelle, publique ou privée, des entités culturelles est la fondation. Cependant, comme le relève Bellanger (Bellanger, 2000), « la distinction entre les établissements et les fondations de droit public [...] revêt essentiellement un caractère formel, lié à la dénomination utilisée par le législateur. D'un point de vue matériel, les deux structures sont similaires. » Il n'y a donc pas d'impératifs légaux à ce qu'une entité active dans le domaine culturel ne puisse posséder le statut d'établissement plutôt que de fondation.*

soi pas dissemblable à la participation de la Ville aux organes de l'AGECO. Celle-ci ne devrait donc pas poser outre problème.

Archipel

Les éléments en lien avec le contexte politique et social ont été généralement traités dans le cadre du retour des parties. On ajoutera que la réserve de la Conseillère culturelle s'agissant de l'objectif politique fondamental qui sous-tend les conventions, soit la volonté pour la Ville de soutenir un projet culturel pluriannuel⁹⁴ et d'assurer par ce biais la stabilité financière d'une entité culturelle, est une décision politique qui se déploie indépendamment de la spécificité des actifs (raison pour laquelle l'ensemble des conventions de subventionnement possèdent une durée soit de trois, soit de quatre ans). Faire fi de la convention s'inscrirait donc en porte-à-faux avec cette volonté.

Par ailleurs, on ajoutera également une considération supplémentaire, s'agissant de la coordination entre Ville et entité, en lien avec le nombre bas d'indicateurs prévus par la nouvelle convention. Celle-ci coïncide, certes, avec l'arrivée à la tête d'Archipel d'une nouvelle équipe porteuse d'un nouveau projet ; mais les personnes qui constituent cette nouvelle équipe sont connues et appréciées du personnel de la Ville, et il existe un rapport de confiance entre les parties à ce titre, qui précède la conclusion de la nouvelle convention. En accord avec la théorie⁹⁵, cet état de fait permet d'expliquer pourquoi la collectivité publique ne juge pas plus essentiel la nécessité d'indicateurs vérifiables fournis.

⁹⁴ Voir également à ce titre les préambules des conventions de subventionnement, particulièrement les premières signées en 2002 (AMR, L'OCG, OSR).

⁹⁵ Voir à ce titre les remarques en bas de page concernant la partie informelle des structures de gouvernance, p. 32.

11 RECOMMANDATIONS (2^E VERSION)

Comme annoncé, il s'agit maintenant de prendre en compte le retour des parties tout comme le contexte des transactions pour l'OSR, Contrechamps, Archipel et l'AGECO, afin de formuler une deuxième version des recommandations. Celles-ci permettront une optimalité moins grande des conventions en regard aux attributs des transactions, mais pourront être plus facilement implémentées.

Pour les autres conventions, sera présentée la première version des recommandations, visant à une optimalité complète.

Finalement, on considérera une recommandation de niveau normatif s'agissant de l'utilisation du VH (qui s'applique donc à toutes les transactions), et sa référence au sein des conventions.

OSR

Comme relevé, la forme de l'établissement de droit public principal au sens de la LOIDP, lié au Canton par un contrat de prestations, a été retenu comme solution « second best », suite aux considérations du chapitre précédent.

Selon les exigences de la LOIDP, le changement de nature juridique de l'OSR fera l'objet d'une loi spéciale, stipulant notamment les buts stratégiques, les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'entité. Elle pourra également déterminer le statut du personnel, administratif et artistique. Doté de la personnalité juridique selon la LOIDP, l'entité sera en mesure de bénéficier d'apports financiers privés (mécénat, sponsoring) pour son budget courant. Rattaché uniquement au Canton, le conseil d'administration de l'OSR pourra intégrer une représentation du Conseil d'Etat, et de même des partis politiques du Grand Conseil, si jugé opportun. Les membres du conseil seront nommés par ce dernier, qui désignera également la ou le président.e. Selon la loi, l'OSR sera tenu de soumettre pour approbation au Conseil d'Etat le projet de budget d'exploitation, les états financiers et le rapport de gestion.

Au-delà de ces éléments formels, d'autres correctifs sont recommandés : en premier lieu, le contrat de prestations devra contenir des clauses de sauvegarde permettant de pallier aux déficiences observées dans la convention actuelle. La question du Victoria Hall, notamment, nécessite des clauses de sauvegarde précises. En effet, il n'y a pas de sens à ce que l'orchestre ait en même temps accès à la salle Hans Wilsdorf et au Victoria Hall pour répéter : de manière prosaïque, il n'a pas la capacité d'être, au même moment, dans deux endroits. Il y a lieu de définir exactement le lieu de répétition de l'orchestre, respectivement son lieu de production ; le cas échéant, avec par exemple une proportion d'utilisation respective de chacun des lieux, ou dans quels buts, contextes, etc. De même, si la priorité de l'OSR au VH est explicitement désirée par les collectivités en regard aux autres entités, une disposition devrait exister dans un document normatif.

Un correctif devrait également être apporté, s'agissant de la direction artistique, cruciale en termes de spécificité de marque. La clause de sauvegarde présente dans les conventions afférentes aux autres entités (durée des mandats, limite du nombre de fois où le mandat peut être renouvelé, règles de déontologie quant à la mise au concours, etc.) devrait être intégrée au cadre légal régissant l'OSR.

Suivant l'exemple des autres établissements de droit public principaux, il sera également opportun que le tableau des objectifs et indicateurs vérifiables du contrat de prestations contienne des valeurs-cibles pour chaque année⁹⁶ – plutôt que de reprendre uniquement les valeurs de l'année précédant la convention comme étalon pour toute la durée du contrat, comme c'est le cas actuellement. Ces dernières pourront par contre servir de valeurs initiales. En termes de hiérarchie, cette solution

⁹⁶ *Celles-ci seront décidées conjointement entre l'OSR et la collectivité publique, afin de minimiser au maximum la perte d'intensité incitative ; voir les remarques concernant la motivation des acteurs faites au Chapitre 9.2. à ce titre. En termes d'efficacité productive, une décision conjointe des parties quant aux objectifs à atteindre semble plus à même de capitaliser sur le sens de mission qu'une imposition unilatérale de la part du pouvoir public. Cette constatation a d'ailleurs déjà été faite de manière empirique par les collectivités, puisque les objectifs et indicateurs actuels des conventions sont choisis par les entités sous réserve de validation par les pouvoirs publics.*

est bien évidemment un pis-aller par rapport à une capacité de commandement *ex post*, mais elle permet au moins aux parties d'orienter l'exécution du contrat en amont de sa signature.

Dernier point de détail concernant le contrat de prestations : si maintenu, l'indicateur en lien avec des participations à des événements grand public doit être reformulé, en excluant les activités culturelles de la Ville⁹⁷ (Musiques en été, Fête de la Musique, Concerts du Dimanche). Celles-ci font déjà partie des exigences contractuelles, elles n'ont pas besoin d'être comptabilisées *ex post*.

⁹⁷ *Le fait que le contrat de prestations lie le Canton à l'OSR sans que la Ville en soit partie prenante n'est pas en soi un problème: à l'heure actuelle, les conventions bipartites Ville-entités incluent des prestations en faveur du DIP, rattaché au Canton, quand bien même ce dernier n'est pas partie du contrat (cf. note 22, page 20).*

Recommandations pour la convention OSR**(optimalité « second best »)**

1. Création d'un établissement de droit public principal au sens de la LOIDP, lié uniquement au Canton par un contrat de prestations, en lieu et place de la fondation de droit privé et convention tripartite actuelle
2. Introduction de clauses précises s'agissant de l'utilisation du VH et de la salle Hans Wilsdorf, stipulant:
 - a. La prérogative de réservation de l'OSR au VH, en référence à un cadre normatif établi (voir recommandation générale en fin de chapitre)
 - b. Un nombre maximum d'utilisations du VH par année
 - c. Cas échéant, les modalités de libération des dates non-utilisées par l'OSR au VH, y compris leur calendrier
 - d. La mise à disposition de la salle Hans Wilsdorf à d'autres entités en cas de non-utilisation par l'OSR (les modalités et la temporalité des mises à disposition subsidiaires étant à stipuler)
3. Intégration des modalités d'engagement du directeur artistique, la durée de ses mandats et leur renouvellement (cf. clause à ce titre pour L'OCG, Contrechamps, Eklekto et Archipel) dans le cadre légal régissant l'OSR
4. Refonte des indicateurs du tableau de bord, avec des valeurs de départ sur la base des années précédant la convention et des valeurs-cibles annuelles comme objectifs
5. Reformulation de l'indicateur en lien avec des participations à des événements grand public, excluant les activités culturelles de la Ville

L'OCG

Comme mentionné, la convention a été jugée relativement conforme aux attributs de la transaction. Afin de parfaire cette optimalité, les recommandations suivantes sont faites ci-après.

Recommandations pour la convention L'OCG

(optimalité complète)

1. Introduction de la clause de réserve s'agissant de la non-modification *ex post* du montant de la subvention, sur la base de celle présente dans la convention pour l'OSR:

Toute modification de la présente convention sera négociée entre les parties sous réserve des dispositions de l'article 18 « engagements financiers de la Ville », et fera l'objet d'un avenant écrit.

2. Introduction d'une clause stipulant les modalités du calendrier de réservation du VH, qui fasse référence à un cadre normatif établi (voir recommandation générale en fin de chapitre)

Contrechamps

La convention n'est pas complètement en adéquation avec les attributs de la transaction. Les recommandations ci-dessous sont formulées.

Recommandations pour la convention Contrechamps

(optimalité complète)

1. Introduction d'indicateurs vérifiables en regard avec les différents modes de production de Contrechamps et les activités de médiation hors-DIP (ces derniers passant de la partie statistique du tableau de bord aux objectifs en indicateurs vérifiables)
2. Modification des statuts de Contrechamps instituant la présence d'un.e représentant.e de la Ville au sein du comité de l'association
3. Introduction d'une clause stipulant les modalités du calendrier de réservation du VH, qui fasse référence à un cadre normatif établi (voir recommandation générale en fin de chapitre)

Eklekto

La convention est de manière globale en adéquation avec les attributs de la transaction. Afin de parfaire l'optimalité, les recommandations ci-dessous sont formulées.

Recommandations pour la convention Eklekto

(optimalité complète)

1. Introduction d'indicateurs vérifiables en regard avec les différents modes de production d'Eklekto
2. Introduction d'une clause stipulant les modalités du calendrier de réservation du VH, qui fasse référence à un cadre normatif établi (voir recommandation générale en fin de chapitre)

Archipel

Le retour des parties montre qu'un contrat classique (subvention nominale uniquement) n'est en l'état pas envisageable. Il est donc nécessaire d'envisager une solution « second best », c'est-à-dire un contrat néoclassique avec la durée contractuelle minimum acceptable par les parties, soit trois ans. Le contrat néoclassique pour Archipel sera cependant en porte-à-faux avec les attributs de la transaction.

On cherchera donc à rendre la forme hybride aussi peu hiérarchique que possible, la spécificité des actifs étant basse et le risque de comportements opportunistes en conséquence peu marqué. L'intensité des clauses de sauvegarde devrait donc être elle aussi basse, ce d'autant plus si l'on accepte les observations de la Ville s'agissant des attributs de la transaction en regard de la complexité transactionnelle, qui s'en trouve d'autant diminuée. La teneur des indicateurs vérifiables devrait, de plus, être modifiée pour cibler notamment les caractéristiques évoquées par la Conseillère culturelle (qualité de l'expérience, parité, accessibilité, intergénéralité, etc.).

Le fait que les parties se connaissent et qu'une relation de confiance les lient corrobore également la possibilité d'une présence plus réduite

d'indicateurs, mais cette considération est liée à l'identité des parties et ne pérennise donc pas l'optimalité de la forme contractuelle.

(L'inclusion d'une clause d'utilisation du VH n'est dans le cas actuel pas pertinent, Archipel ayant lieu à la Salle communale de Plainpalais et dans tous les cas le niveau normatif plus élevé d'une clause contenue dans un règlement – cf. recommandation en fin de chapitre – faisant foi).

Recommandations pour la convention Archipel

(optimalité « second best »)

1. Convention aussi peu empreinte de clauses de sauvegarde que possible
2. Réduction du nombre et modification des indicateurs vérifiables, ciblés notamment sur les attributs particuliers de la transaction (qualité de l'expérience pour le public, accessibilité, intergénérationnalité, etc.)
3. Réduction de la durée contractuelle à trois ans

OCC

La convention est de manière globale en adéquation avec les attributs de la transaction. Il n'y a pas de recommandations à formuler.

AGECO

Les explications de la Ville qui sous-tendent la forme contractuelle de la convention sont particulièrement éclairantes. A ce titre, les recommandations ci-dessous ne constituent pas une solution « second best », car l'éclairage de la Conseillère culturelle en charge du domaine a permis au contraire d'élucider les raisons qui sont à l'origine du malalignement entre transaction et convention.

Si cet éclairage a permis d'expliquer les modalités de la coordination actuelle entre entité et Ville, il y a lieu cependant d'en modifier la teneur. Pour parfaire l'optimalité de la structure de gouvernance, la participation de la Ville aux organes de la CAS doit être supprimée, et remplacée par

une clause de sauvegarde imposant à l'AGECO la présentation des états financiers des chœurs membres en sus de ceux de l'association.

Pour le surplus, au vu de la spécificité des actifs modérée, des indicateurs vérifiables seraient suffisants pour répondre au degré élevé de complexité collaborative. Les éléments statistiques du tableau de bord, qui renseignent sur l'activité des différents chœurs membres, devraient figurer dans les objectifs et indicateurs vérifiables⁹⁸.

Recommandations pour la convention AGECO

(optimalité complète)

1. Rétraction de la Ville de la participation aux organes de l'association
2. Introduction d'une clause obligeant l'AGECO à fournir annuellement les états financiers des chœurs membres, en plus de ceux de l'association
3. Passage des données statistiques du tableau de bord en lien avec l'activité des chœurs membres dans la partie objectifs et indicateurs de celui-ci
4. Introduction d'une clause stipulant les modalités du calendrier de réservation du VH, qui fasse référence à un cadre normatif établi (voir recommandation générale en fin de chapitre).

Recommandation de niveau normatif

Pour donner suite aux considérations plus haut s'agissant du VH, il y a lieu d'introduire de manière formelle, dans un document de niveau normatif (par exemple dans la Procédure spécifique au Victoria Hall du DCTN), les modalités du calendrier de réservation du VH pour toutes les entités, ainsi que les prérogatives dont pourraient disposer certaines, par exemple l'OSR.

⁹⁸ *En fonction de la confiance entre les parties, si cette mesure paraît trop peu hiérarchique, on pourrait envisager dans un premier temps de la part de la Ville d'exiger recevoir les PV des séances de la Commission d'attribution des soutiens financiers de l'AGECO, à laquelle elle participe pour le moment.*

Si la salle Hans Wilsdorf venait, au vu des recommandations plus haut, à être mise à disposition d'autres entités que l'OSR, alors à nouveau un document formel devrait être établi par le Canton, stipulant les modalités d'utilisation de ladite salle, de sa réservation et du calendrier desdites réservations ; de même, des modalités de subsidiarité des réservations d'entités tierces en regard à la priorité de l'OSR.

12 CONCLUSION

L'objectif de ce travail était de se pencher sur les conventions de subventionnement dans le domaine de la musique classique en Ville de Genève afin de répondre à la question suivante : les conventions du domaine sont-elles, à l'heure actuelle et de manière globale, adéquates en tant qu'outil de subventionnement ? La théorie nous indiquait que cette réponse ne pouvait être fournie que par un examen, au cas par cas, de chacune des conventions – et des transactions qu'elles encadrent.

Cet examen (d'abord des transactions, puis des conventions qui leur sont afférentes, afin de pouvoir confronter les unes aux autres et en dégager des recommandations) a ainsi été l'objet de notre travail. La réponse, sans doute peu surprenante, est : dans certains cas, oui ; dans d'autres, non. Crucialement, il est apparu d'emblée que le modèle unique en vigueur dans le domaine, soit la convention de subventionnement, n'était pas optimal face à la diversité des transactions.

Ainsi, si les conventions afférentes à L'OCG, Eklekto, et l'OCG semblent proches de l'optimum théorique, cela n'est pas le cas pour les conventions relatives à Contrechamps, l'AGECO, l'OSR et Archipel. Dans le cas des deux premiers, le mode de coordination – par un contrat néoclassique – est le bon mais le degré de hiérarchie inadapté ; dans le cas des deux derniers, le mode de coordination lui-même est à reconsidérer.

La première version des recommandations nous a permis d'envisager une optimalité totale des conventions relativement aux attributs de leurs transactions. Pour L'OCG, Eklekto et l'OCG ont été proposés des ajustements minimes pour parfaire l'optimalité des conventions. Pour Contrechamps et l'AGECO, il s'agit de modifier les clauses contractuelles pour augmenter, respectivement réduire, le degré de hiérarchie de chacune des conventions.

Pour l'OSR et Archipel, il ressort de notre analyse que la convention n'est en soi pas le bon outil. Ainsi, la TCT indique comme mode de gouvernance optimal pour l'OSR un contrat de subordination (soit

l'intégration de l'OSR, par un rattachement direct à l'administration publique); pour Archipel, un contrat classique (soit une subvention ordinaire, par ligne nominale au budget de la Ville, sans convention). De plus, la TCT indique pour l'OSR le rattachement à une collectivité plutôt que deux, comme c'est le cas à l'heure actuelle.

Le retour des parties, mais surtout la prise en compte du contexte (politique, normatif, social) au sein duquel les transactions prennent place, nous a cependant forcé à reformuler les recommandations pour l'OSR et Archipel, l'optique étant d'accepter une optimalité moins totale mais une plus grande implémentabilité. Pour l'OSR, l'intégration susmentionnée n'étant pas matériellement réalisable, la forme de l'établissement de droit public principal, possédant la personnalité juridique et lié uniquement au Canton par un contrat de prestations, est retenue comme recommandation finale; pour Archipel, le subventionnement ordinaire n'étant pas implémentable, une convention aussi proche que possible d'un contrat classique est recommandée. Pour Contrechamps et l'AGECO, comme pour L'OCG, Eklekto et l'OCG, il n'est pas nécessaire de modifier les recommandations émises en premier lieu.

Si la reformulation de certaines des recommandations met en exergue l'emprise de la réalité contextuelle, c'est surtout, de manière générale, l'hétérogénéité des attributs des transactions, au sein d'un domaine circonscrit, qui interpelle. La conséquence logique, à nouveau indiquée par la théorie, est une réponse adaptée et particularisée, pour chacune des structures de gouvernance. On notera, à ce titre, que les correctifs suggérés pour chaque transaction sont différenciés, et tendent *in fine* vers une plus grande hétérogénéité des modes de coordination – pour répondre à celle des attributs des différentes transactions.

Mettant en relation la réalité genevoise actuelle avec le contexte international, il apparaît clairement – comme déjà relevé dans l'introduction – que l'unicité de l'outil utilisé comme mode de coordination en Ville de Genève (la convention de subventionnement) ne

se retrouve pas dans un périmètre plus étendu : au contraire, à l'international, on constate une palette plus large et plus variée des modes de coordination, et un usage de tout le champ des possibles, de l'intégration stricte à l'appareil étatique à l'indépendance totale entre acteur culturel et collectivité. C'est justement cette panoplie plus complète des structures de gouvernance qui permet de répondre de manière optimale à l'hétérogénéité des transactions et de leurs attributs.

Aussi le faisceau plus condensé des modes de coordination constaté dans notre étude est trop restreint pour engendrer, pour l'ensemble des transactions, une optimalité entre attributs et structures de gouvernance. De manière globale, il s'agit donc pour le domaine du subventionnement de la musique classique en Ville de Genève d'élargir la palette des modes de coordination, et d'envisager des structures de gouvernance plus variées et plus hétérogènes – en réponse à la variété et à l'hétérogénéité des transactions.

Ceci étant, on constatera que cet élan n'est pas en soi absent des conventions actuelles : d'une part, on notera que les conventions font preuve d'une particularisation et d'une adaptation dans leurs clauses en réponse aux attributs de chacune des transactions ; d'autre part, que leur dimension hiérarchique varie de manière significative – ainsi, les conventions afférentes à l'OSR ou l'OCG possèdent un degré de hiérarchie sensiblement plus élevé que celles relatives à Eklekto ou L'OCG. Il s'agit donc, *in fine*, de poursuivre cette démarche pour la faire déborder, de manière à la fois plus riche, plus ciblée et plus diversifiée, de part et d'autre du champ restreint du mode de coordination actuel.

La covid nous aura rappelé, si besoin était, l'importance fondamentale de la culture au sein de l'écosystème sociétal. De même, le rôle central de l'Etat à ce titre. Il semble donc opportun que l'implication des collectivités publiques dans le domaine culturel soit aussi pertinent, impactant – et donc *optimal* – que possible.

Puisse le présent travail très modestement contribuer à cette dynamique.

ANNEXE 1 – TABLEAU GÉNÉRAL DES ATTRIBUTS DES TRANSACTIONS

Entités	Spécificité						Agrégation spécificité	Incertitude				Agrégation incertitude	Complexité			Agrégation complexité
	Site	Physique	Humaine	Actifs dédiés	Marque	Temporelle		Contextuelle	Goût du public	Technologique	Cadre politique		Type de musique	Diversité de l'activité	Nature collaborative	
OSR	5	4	3	4	5	3	4,00	2	1	1	4	2,00	1	2	2	1,67
L'OCG	4	1	2	2	2	2	2,17	3	3	1	2	2,25	1	2	4	2,33
Contrechamps	3	2	2	3	3	2	2,50	3	3	3	3	3,00	3	3	2	2,67
Eklekto	4	1	1	4	1	1	2,00	2	3	3	2	2,50	4	2	2	2,67
Archipel	3	1	1	2	2	1	1,67	4	4	4	2	3,50	5	4	5	4,67
OCG	4	2	4	1	4	4	3,17	5	1	1	3	2,50	1	1	1	1,00
AGECO	4	1	3	1	2	2	2,17	1	1	1	2	1,25	1	1	5	2,33

ANNEXE 2 – TABLEAU HISTORIQUE DES CONVENTIONS, 2002-2020

Tableau des conventions dans le domaine de la musique (tous styles) en Ville de Genève, de 2002 à 2020

Musique	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AMR	640	640	670	670	760	760	760	790	790	790	790	814	814	814	814	814	1 124	1 124	1 124
Archipel			265	265	265	265	265	265	265	265	300	300	300	300	300	380	380	380	380
ASINW					340	390	390	402	402	444	444	444	200	200	200	200	200	200	200
AGCCO																			
Ateliers d'ethnomusicologie			447	447	447	447	536	536	536	536	536	536	536	536	536	682	682	682	682
Cave 12																			
Concours de Genève								330	360	360	360	360	380	380	380	380	120	120	120
Alhambra Adida																			
Contrechamps			680	680	680	730	730	730	730	730	730	753	753	753	753	380	380	380	380
Eklekto											140	140	140	140	140	190	190	190	190
Fanfarediloup										161	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Grand Théâtre																			
Jaydo's Productions															10 667	10 667	10 667	10 667	10 667
OCG													124	124	124	124	124	124	124
PFL Management			475	475	500	500	500	680	680	680	680	701	701	701	701	701	1 461	1 461	1 461
Orchestre de chambre de Genève																			
Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande			8 500	8 500	8 500	8 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Post Tenabras rock			250	250	250	300	300	300	300	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
MONTANT TOTAL	9 615	10 345	11 287	11 287	11 742	3 392	3 481	13 521	13 563	13 791	14 142	14 210	14 599	25 802	24 901	27 293	16 626	16 626	15 165
CONVENTIONNÉE en KCHF	3	5	7	7	8	7	7	9	9	10	12	12	15	18	15	17	16	16	15
NOMBRE D'ACTEURS CONVENTIONNÉS																			

Données financières en KCHF

ANNEXE 3 – CLASSIFICATION FONCTIONNELLE DES CLAUSES

Catégorisation des clauses contractuelles des conventions ⁹⁹

Clauses descriptives	Clauses opérationnelles communes	Clauses opérationnelles différenciées
Préambule : présentation de l'entité	Article 6 : Accès à la culture	Article 11 Gestion du personnel
Article 1 : Base légale	Article 7 : Bénéficiaire direct	Article 19 : Subvention en nature
Article 2 : Objet de la Convention	Article 8 : plan financier	Article 28 : Durée de validité
Article 3 : Cadre de la politique culturelle de la Ville	Article 9 : Reddition des comptes et rapport	Article 24 : Modification de la convention
Article 4 : Statut juridique de l'entité	Article 10 : Communication	Annexe 1 : Projet artistique de l'entité
Article 5 : projet artistique de l'entité	Article 12 : Système de contrôle interne	Annexe 3 : Tableau de bord (objectifs et indicateurs)
Article 20 : Rythme de versement des subventions	Article 13 : Suivi des recommandations du contrôle financier	
Annexe 2 : Plan financier	Article 14 : Archives	
Annexe 3 : Tableau de bord (éléments statistiques)	Article 15 : Développement durable	
Annexe 5 : Coordonnées des personnes de contact	Article 16 : Développement des publics	
Annexe 7 : Statuts de l'entité	Article 17 : Liberté artistique	

⁹⁹ La numérotation des articles est basée sur celle, commune, à Eklekto, Contrechamps, L'OCG et Archipel. Les éventuelles discrepancies de numéro d'articles pour les autres entités sont dues aux divergences relevées ci-dessous.

Clauses descriptives	Clauses opérationnelles communes	Clauses opérationnelles différenciées
	Article 18 : Engagement financiers de la Ville	
	Article 21 : Objectifs, indicateurs, tableau de bord	
	Article 22 : Traitement des bénéfiques et des pertes	
	Article 23 : Échanges d'informations	
	Article 25 : Évaluation (cadre général)	
	Article 26 : Résiliation	
	Article 27 : Droit applicable et for	
	Annexe 4 : Évaluation	
	Annexe 6 : Échéances de la convention	
	Annexe 8 : Règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions municipales	

Clauses absentes et ajoutées selon les conventions

OCG

Clauses absentes	Clauses ajoutées
Article 6 : Accès à la culture	Annexe 9 : Dispositions particulières concernant les productions lyriques d'été
Article 13 : Suivi des recommandations du contrôle financier	

AGECO

Clauses absentes	Clauses ajoutées
Article 6 : Accès à la culture	Annexe 8 : Commission d'attribution des soutiens financiers
Article 16 : Développement des publics	
Annexe 8 : Règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions	

OSR

Clauses absentes	Clauses ajoutées	Clauses modifiées
Article 16 : Développement des publics	Annexe 8 : Plan d'action de la FOSR concernant la mise en œuvre des recommandations de l'audit de 2016	Article 15 : Développement durable
Annexe 8 : Règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions		Article 23 : Modification de la convention
		Annexe 1 : Projet artistique

ANNEXE 4 – PRÉSENTATION DES CLAUSES COMMUNES

Sont présentées ci-dessous, de manière systématique et à titre informatif, l'ensemble des clauses communes.

Article 6 : accès à la culture

Cet article contraint l'entité à pratiquer des tarifs différenciés pour tous les publics, notamment les élèves et enseignants du DIP, et à mener des actions de médiation favorisant l'accès et la sensibilisation à la culture, qui constitue un des axes de la politique culturelle de la Ville. Cette exigence est en lien avec une spécificité de marque de la part de la Ville.

Article 7 : bénéficiaire direct

Cet article contraint l'entité à ne pas redistribuer la subvention à des entités tierces (comportement opportuniste), et à chercher tous les appuis financiers auxquels elle pourrait prétendre, sans que ceux-ci s'inscrivent en contradiction avec les principes de la Ville.

Par cette clause, la Ville cherche à contrôler une utilisation des fonds conforme à son but culturel, et à ce que des financements externes ne s'inscrivent pas en porte-à-faux avec sa politique, en lien avec la spécificité de marque. Il s'agit également, pour la collectivité, de contraindre l'entité à chercher des financements tierces, la subvention ne s'inscrivant que subsidiairement aux autres modes de financement. Cette injonction est afférente à la clause de prix, la Ville cherchant à contrecarrer des éventuels comportements opportunistes *ex post* en lien avec le niveau de subventionnement.

Article 8 : plan financier

Cet article contraint l'entité à fournir à la Ville un plan financier pluriannuel et à parvenir à l'équilibre à l'issue de la convention. La Ville s'assure ainsi de la viabilité financière de l'entité sur la durée de la transaction, et donc de sa capacité à délivrer les outputs ; de même, à prévenir des comportements opportunistes de l'entité, qui pourrait chercher à renégocier la convention en regard avec la clause de prix *ex post*.

Article 9 : reddition des comptes

Cet article est afférent au suivi annuel. L'entité est obligée de fournir, chaque année, les éléments suivants :

- *ses états financiers établis et révisés conformément aux exigences de son statut juridique, aux dispositions légales et au référentiel comptable applicable. Les états financiers comprennent un bilan, un compte d'exploitation, un tableau de financement, un tableau de variation des fonds propres ainsi que l'annexe explicative ;*
- *le rapport de l'organe de révision ;*
- *le rapport détaillé de l'organe de révision ;*
- *son rapport d'activités intégrant le tableau de bord (annexe 3) avec les indicateurs de l'année concernée ;*
- *l'extrait de procès-verbal de l'Assemblée générale approuvant les comptes annuels, dès qu'il sera disponible.*

Chaque année, au plus tard le 1er décembre, [l'entité] fournit à la Ville le plan financier actualisé.

D'une part, la Ville cherche à vérifier que l'entité a mené à bien les activités pour lesquelles elle est subventionnée (vérification *ex post* via le rapport d'activité et le tableau de bord). D'autre part, la Ville cherche à s'assurer de la viabilité de l'entité et du respect de ses engagements. La clause, de nature hiérarchique, stipule d'ailleurs plus avant :

La Ville procède ensuite à son propre contrôle et se réserve le droit de le déléguer au besoin à un organisme externe. Le résultat admis sera celui déterminé par ce contrôle.

Article 10 : Communication et promotion

Cet article contraint l'entité à mentionner le soutien de la Ville dans ses communications, afin de donner visibilité à son soutien. Il est en lien avec une spécificité de marque.

Article 12 : Système de contrôle interne (SCI)

Cet article contraint l'entité à maintenir un système de contrôle interne, afin d'assurer la bonne gestion administrative et financière interne à l'entité.

Article 13 : Suivi des recommandations du contrôle financier

Cet article contraint l'entité à respecter les recommandations du rapport du contrôle financier de la Ville (spécificité de marque).

Article 14 : Archives

Cet article stipule la nécessité d'une conservation adéquate par l'entité des documents à valeur archivistiques, démarche pour laquelle elle pourra obtenir le soutien du service des archives de la Ville, qui pourra cas échéant valoriser ces éléments (spécificité de marque).

Article 15 : Développement durable

Cet article impose à l'entité d'utiliser des moyens de promotion durable, et de ne pas faire de publicité pour le tabac, l'alcool et les drogues, ceci afin de protéger la réputation de la Ville (spécificité de marque).

Article 16 : Développement des publics

Cet article impose à l'entité de favoriser l'accès au public, notamment par l'utilisation du « chéquier culture » mis en place par le DCTN (mesure

d'accès à la culture pour les personnes à revenus modestes). Spécificité de marque.

Article 17 : Liberté artistique et culturelle

Cet article confirme l'autonomie des parties et la liberté artistique et culturelle de l'entité, dans le cadre des subventions allouées et du projet artistique dont la convention est l'objet. La Ville confirme sa non-intervention dans les choix de programmation et la convention ne cherche pas à définir *ex ante* de manière prescriptive les caractéristiques artistiques des actifs ; au contraire, le contrat est volontairement laissé incomplet à ce titre.

Article 18 : Engagements financiers de la Ville

Cet article confirme le montant de la subvention versé par la Ville à l'entité (clause de prix).

Au-delà de la clause de prix, elle rappelle que le versement de la subvention se fait sous réserve du vote annuel du budget de la Ville et « d'événements exceptionnels ou conjoncturels pouvant survenir ». La première considération est discutée dans le chapitre relatif au cadre institutionnel. La seconde fait clairement référence à une incertitude exogène, et prévoit une clause de sauvegarde à ce titre.

Article 21 : Objectifs, indicateurs, tableau de bord

Cet article confirme que les activités dont la convention est l'objet sont traduits en objectifs, mesurés par des indicateurs. L'entité a pour obligation de remplir le tableau de bord afférent et de le remettre à la Ville chaque année.

Cette clause fait référence à la volonté de définir, *ex ante*, les attributs de la transaction, et de vérifier leur exécution conforme *ex post*. Il s'agit d'éléments en réponse notamment à des dimensions de complexité des actifs.

Article 22 : Traitement des bénéfices et des pertes

Cet article stipule les modalités d'une éventuelle restitution de la convention, selon le cadre légal en vigueur (Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales, LC 21 195), notamment si le bénéficiaire thésaurise la subvention, ne respecte pas ses obligations ou ses devoirs d'information, n'utilise pas la subvention de manière conforme, etc. Il s'agit d'une clause d'ordre général, de nature hiérarchique, visant à prévenir les comportements opportunistes *ex post* de la part de l'entité subventionnée, respectivement à les sanctionner.

Article 23 : Échanges d'information

Cet article stipule que les parties se communiquent toute information utile. Cette clause, qui reste très ouverte sur le type d'information à communiquer (qu'ils soient relatifs à des éléments externes ou internes à la transaction), est une disposition visant à construire la confiance entre les parties et à assurer un suivi adéquat dans l'exécution du contrat *ex post*.

Article 24 : Modification de la convention

L'article 24 stipule :

Toute modification de la présente convention sera négociée entre les parties et devra faire l'objet d'un avenant écrit.

En cas d'événements exceptionnels préteritant la poursuite des activités de [l'entité] ou la réalisation de la présente convention, les parties s'accordent sur les actions à entreprendre. Les décisions prises d'entente entre les parties feront l'objet d'un accord écrit.

Cette clause anticipe, *ex ante*, un possible besoin de flexibilité dans l'exécution du contrat *ex post*, et le recours à une concertation entre les parties pour toute modification de la relation contractuelle. En particulier, elle identifie d'éventuels événements externes non prédictibles – en d'autres termes, des manifestations d'incertitude - et en réponse, introduit un degré de flexibilité contractuelle à même d'y répondre.

Article 25 : Évaluation

Cet article stipule de manière succincte le cadre, y compris temporel, dans lequel a lieu l'évaluation de la convention, et à l'aulne de quels critères (tableau de bord et rapport d'activité).

Article 26 : Résiliation

Cet article est apparenté à l'article 22, et reprend d'ailleurs certaines dispositions de LC21 195 auquel l'article 22 fait référence. La nature comme la portée de cet article sont donc essentiellement similaires.

Article 27 : Droit applicable et for

Cet article est essentiellement descriptif, s'agissant de l'objet en titre, qui rappelle que la transaction opère « dans l'ombre de la loi » (Williamson, 1983). Ceci étant, il contient une clause de sauvegarde anticipant un besoin de renégociation, qui définit un mécanisme d'arbitrage privé en amont d'un recours aux tribunaux :

La présente convention est soumise au droit suisse.

Les parties s'efforcent de régler à l'amiable les différends qui peuvent surgir dans l'application et l'interprétation de la présente convention.

En cas d'échec, elles peuvent recourir d'un commun accord à la médiation.

À défaut d'un accord, le litige peut être porté devant les Tribunaux de la République et Canton de Genève, le recours au Tribunal fédéral demeurant réservé.

Ces éléments dénotent que les parties reconnaissent non seulement l'incomplétude contractuelle *ex ante* mais aussi leur rationalité limitée, notamment dans leurs capacités communicatives (l'une des dimensions de la rationalité limitée, décrite au chapitre 2.1.).

Annexe 4 : Évaluation

Cette annexe est un complément à l'article 25, qu'elle détaille. Elle touche spécifiquement à l'exécution conforme des clauses contractuelles et à leur vérification au terme du contrat :

Il est convenu que l'évaluation porte essentiellement sur les aspects suivants :

1. le fonctionnement des relations entre les parties signataires de la convention, soit notamment :

- échanges d'informations réguliers et transparents (article 23) ;*
- qualité de la collaboration entre les parties ;*
- remise des documents et tableaux de bord figurant à l'article 9.*

2. le respect des engagements mesurables pris par les parties, soit notamment :

- le respect du plan financier figurant à l'annexe 2 ;*
- la réalisation des engagements de la Ville, comprenant le versement des subventions dont le montant figure à l'article 18, selon le rythme de versement prévu à l'article 20.*

3. la réalisation des objectifs et des activités de [l'entité] figurant à l'article 5 et à l'annexe 1, mesurée notamment par les indicateurs figurant à l'annexe 3.

Annexe 6 : Échéances de la convention

S'agissant d'éléments autres que descriptifs, l'annexe 6 fait doublon par rapport à l'article 9 (Reddition des comptes et rapport).

Annexe 8 : Règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions municipales

Cette annexe est un élément normatif (Règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions municipales, LC 21 195).

ANNEXE 5 – BASES LÉGALES DES CONVENTIONS

Est donné ci-dessous, à titre illustratif, les bases légales de la convention avec Eklekto (la plus récente disponible).

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1 : Bases légales, réglementaires et statutaires

Les rapports entre les parties sont régis par la présente convention et notamment par les bases légales, réglementaires et statutaires suivantes :

- le Code civil suisse, du 10 décembre 1907, art. 60 et suivants (CC, RS 210) ;
- la loi sur l'administration des communes, du 13 avril 1984 (LAC ; RSG B 6 05) ;
- la loi sur la culture, du 16 mai 2013 (LC ; RSG C 3 05) ;
- la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013 (LGAF ; RSG D 1 05) ;
- la loi sur la surveillance de l'Etat, du 13 mars 2014 (LSurv ; RSG D 1 09) ; - la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF ; RSG D 1 11) ;
- le règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 20 juin 2012 (RIAF ; RSG D 1 11.01) ;
- la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles, du 5 octobre 2001 (LIPAD ; RSG A 2 08) ;
- la loi sur les archives publiques, du 1er décembre 2000 (LArch ; RSG B 2 15) ;
- la loi sur l'action publique en vue d'un développement durable, 12 mai 2016 (Agenda 21 ; LDD ; RSG A 2 60) ;

- la loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture (2^e train), du 1^{er} septembre 2016 (LRT ; RSG A 2 06) ;
- le règlement de la Ville de Genève régissant l'octroi des subventions municipales, du 4 juin 2014 (LC 21 195) (annexe 8 de la présente convention) ;
- les statuts d'Eklekto (annexe 7 de la présente convention). Les annexes 1 à 8 font partie intégrante de la présente convention

13 BIBLIOGRAPHIE

Livres, articles et working papers

- Athias, L., « La contractualisation de service public », in Ladner, A. et al., Manuel d'administration publique suisse. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013
- Athias, L., « Local Public-Service Provision under Public Private Partnerships : Contractual Design and Contracting Parties Incentives », *Local Government Studies*, 39(3), pp. 312-31, 2013
- Athias, L., « Responsabilité politique et design contractuel des Partenariats Public Privé », *Revue Economique*, 60(4), pp. 1011-22, 2009
- Athias, L., Pasquier, M, Gouvernance. Working Paper, 2020
- Athias, L., Saussier, S., « Are public private partnerships that rigid? And why? Evidence from price provisions in French toll road concession contracts », *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 111, pp. 174-186, 2018
- Athias, L., Wicht, P., Institutional Environment and Organizational Choices: the Impact of State-level Norms within Switzerland on the Prevalence of For-Profit Nursing Homes. Working Paper
- Bellanger, F., « Les contrats de prestations en droit public », in Postizzi, M. et Annovazzi, M., Il contratto di mandato nell'ordinamento giuridico : atti della giornata di studio del 13 giugno 2008. Lugano, CFPG, 2009.
- Bellanger, F., « L'évolution du statut de la fonction publique dans l'administration décentralisée », in Aubert, G. et al, *Fonction publique : vers une privatisation ?* Zurich, Schulthess, 2000
- Bellanger, F., « Le contentieux des contrats de prestations », in Bellanger, F., et Tanquerel, T., *Les contrats de prestations*, Genève, Helbing & Lichtenhahn, 2002
- Baumol, W.J., Bowen, W.G., *Performing Arts : The Economic Dilemma*. New York, Twentieth Century Fund, 1966

- Caron, D.J., Giauque, D., « Ethique, agents publics et nouvelle gestion publique : de nouveaux outils pour de nouveaux défis ? Une comparaison Canada-Suisse », *Politiques et management public*, 23(4), 2005
- Coase, R. H., « The Nature of the Firm », *Economica*, 4(16), pp. 386-405, 1937
- Farchy, J., Sagot-Duvaurox, D., *Economie des politiques culturelles*. Paris, Presses universitaires de France, 1994
- Fischhoff, B., « Cost-benefit analysis and the art of motorcycle maintenance », *Policy Sciences*, 8, pp. 177-202, 1977
- Fivat, E. et Pasquier, M., *Les agences ou organisations publiques autonomes. Essai de définition et situation en Suisse*. Working paper de l'IDHEAP, 2011
- Laffont, J.J., Tirole, J., *Théorie des incitations et réglementation*. Paris, *Economica*, 2012
- Lange, M. D., Luksetich, W. A., « The cost of producing symphony orchestra services », *Journal of Cultural Economics*, 17, pp. 1-15, 1993
- Meyer, F., *Régime juridique applicable aux contrats de prestations*, ARTIAS, Neuchâtel, 2016
- Moor, P. et Poltier, E., *Droit administratif, tome II*. Berne, Stämpfli, 2011
- Moor, P., et al., *Droit administratif, tome III*. Berne, Stämpfli, 2018
- Oxley, J. « Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach », *The Journal of Law, Economics*, 13, 1997
- Pommerehne, W.W., Frey, B. S., « Promotion publique de l'art et de la culture : pourquoi et comment ? », *Politiques et Management Public*, 8(1), pp. 1-26, 1990
- Rushton, M., « Cultural Diversity and Public Funding of the Arts: A View from Cultural Economics », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33, pp. 85-97, 2003

- Saussier, S., *Economie des partenariats public-privé*. Paris, De Boeck, 2015
- Saussier, S., Yvrande-Billon, A., *Economie des coûts de transaction*. Paris, La Découverte, 2007
- Simon, H. A., *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. New York, Macmillan, 1947
- Towse, R., Khakee, A., *Cultural Economics*. Dordrecht, Springer, 1992
- Tanquerel, T., « De quelques idées reçues en droit de la fonction publique », in Wyler, R., Meier, A. et Marchand, S., *Regards croisés sur le droit du travail : Liber Amicorum pour Gabriel Aubert*. Genève-Zurich-Bâle, Schulthess, 2015.
- Wyler, R. et al., *Regards croisés sur le droit du travail : Liber Amicorum pour Gabriel Aubert*, Genève-Zurich-Bâle, Schulthess, 2015.
- Varone, F., « L'administration fédérale », in Knoepfel, P. et al., *Handbuch der Schweizer Politik - Manuel de la politique suisse*. Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2014.
- Williamson O.E., « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296, 1991
- Williamson O.E., « Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange », *The American Economic Review*, 73 (4), pp 519-540, 1983
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press, 1975
- Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*. Macmillan, New York, 1985
- Zimmer, A., Toepler, S., « The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States », *Journal of Cultural Economics*, 23, pp. 33–49, 1999

Lois, règlements, textes officiels

Confédération suisse, « Code civil suisse » (210) du 10 décembre 1907

Confédération suisse, « Loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC) » (442.1) du 11 décembre 2009

Confédération suisse, « Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités (Loi sur les subventions, LSub) » (616.1) du 5 octobre 1990

Confédération suisse, « Loi fédérale sur la radio et la télévision¹(LRTV) » (784.40) du 24 mars 2006

Confédération suisse, « Ordonnance sur la radio et la télévision (ORTV) » (784.401) du 9 mars 2007

Confédération suisse, « Arrêté fédéral du 22 décembre 1887 concernant l'avancement et l'encouragement des arts en Suisse » (RS 442.1)

Conseil fédéral, « Message à l'appui d'un projet de loi sur les aides financières et les indemnités », (86.069) du 15 décembre 1986

Conseil fédéral, « Message concernant l'encouragement de la culture pour la période 2012 à 2015 (Message culture) » (11.020) du 23 février 2011

République et Canton de Genève, « Constitution de la République et canton de Genève

(Cst-GE) », (A 2 00) du 14 octobre 2012

République et Canton de Genève, « Loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT) » (A 2 04) du 24 septembre 2015

République et Canton de Genève, « Règlement sur le fonds de régulation dans le cadre de la réforme de la répartition des tâches entre les communes et le canton (RFRRRT) » (A 2 04.03) du 24 août 2016

République et Canton de Genève, « Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1er train) (LRT-1) » (A 2 05) du 18 mars 2016

- République et Canton de Genève, « Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture (2e train) (LRT-2) » (A 2 06) du 1er septembre 2016
- République et Canton de Genève, « Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de sport (3e train) (LRT-3) » (A2 07) du 31 août 2017
- République et Canton de Genève, « Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) », (A 2 24) du 22 septembre 2017
- République et Canton de Genève, « Loi sur la culture (LCulture) », (C 3 05) du 16 mai 2013
- République et Canton de Genève, « Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) » (D 1 11) du 15 décembre 2005
- République et Canton de Genève, « Loi accordant une aide financière annuelle à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande pour la période 2017 à 2020 » (12037) du 12 mai 2017.
- République et Canton de Genève, Gouvernance de la Fondation du Grand Théâtre de Genève, Audit de Légalité et de Gestion. Cour des Comptes, rapport no 161, novembre 2020
- République et Canton de Genève, Débat du Grand Conseil du 15 décembre 2005, Session 3, Séance 11, du 15 décembre 2005
- République et Canton de Genève, « Brochure explicative pour la votation du 19 mars 2019 », Chancellerie d'Etat (Service des votations et élections)
- République et Canton de Genève, Département de la cohésion sociale, « Avant-projet du département de la cohésion sociale d'un message sur la politique culturelle cantonale » du 27 juin 2019
- République et Canton de Genève, Ville de Genève, « Déclaration d'intention pour la mise en place d'une politique culturelle concertée et renforcée » du 12 juin 2012
- République et Canton de Genève, Ville de Genève, « Déclaration conjointe concernant la mise en œuvre de la loi cantonale sur la culture » du 5 novembre 2013

- Initiative populaire IN 167 « Pour une politique culturelle cohérente à Genève », considérée comme aboutie par voie d'arrêté le 23 février 2018
- Ville de Genève, « Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales » (LC 21 195) du 1er janvier 2015
- Ville de Genève, « Règlement d'application des commissions consultatives du service culturel » (LC 21 659) du 27 novembre 2013
- Ville de Genève, Département de la culture et du sport, « Musique. Critères d'attribution des subventions à la création et aux manifestations musicales » du 1er novembre 2018
- Ville de Genève, Annexe convention de subventionnement (VGE.05.027.A07)
- Ville de Genève, « Directive générale relative aux subventions municipales » (VGE.05.027.v2) du 1er novembre 2015
- Ville de Genève, « Proposition du Conseil administratif du 17 octobre 2007 en vue de l'ouverture d'un crédit budgétaire supplémentaire de 2'500'000 francs, au titre de subvention extraordinaire, destiné à couvrir les frais relatifs à l'excédent de dépenses de la saison 2007/2008 du Grand Théâtre de Genève » (PR-578) du 17 octobre 2017

Articles de presse

- ATS, « Le CHUV restera au service de l'Etat de Vaud », Le Temps, 15 juin 2021 [document en ligne sous <https://www.letemps.ch/suisse/chuv-restera-service-letat-vaud>]
- Demidoff, A, « Avis d'orage sur la Genève culturelle », Le Temps, 8 mai 2016 [document en ligne sous <https://www.letemps.ch/culture/avis-dorage-geneve-culturelle>]

Autres documents

- Alves de Souza, E., Loup, C, Les effets de la crise COVID-19 sur les contrats. Genève, Bory Avocats, 2020

Association Française des Orchestres, Le Rôle des Collectivités Publiques, 2021 [document en ligne sous <https://www.france-orchestres.com/le-role-des-collectivites-publiques/>]

Arts Council England, National Portfolio : 2018-22 (full list of National Portfolio Organisations) [document en ligne sous <https://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-2018-22/more-data-2018-22>]

Athias, L., Faire ou faire-faire, le cadre général (support de cours). Lausanne, IDHEAP, 2018

Conseil d'Etat [français], La notion de gestion en régie directe, 2018

Guillot, A., « Il n'y a pas trop d'orchestres en France, il n'y en a pas assez ! », Revue de presse, France Culture, 2015 [disponible en ligne sous <https://www.franceculture.fr/emissions/revue-de-presse-culturelle-d-antoine-guillot/il-n-y-pas-trop-d-orchestres-en-france-il-n-y>]

Hofer Frei, S, Les budgets culturels des villes : comparaison. Lausanne, Avenir Suisse, 2014

Mégevand, M., Flexibilité ou rigidité dans les contrats de mécénat ? Etude comparative en Ville de Genève, Mémoire MPA. Lausanne, IDHEAP, 2015

Tanquerel, T., Au-delà des apparences : le contrat de droit public est-il vraiment bilatéral ? Lausanne, Université de Lausanne, 2020

Conventions de subventionnement utilisées pour l'analyse du présent mémoire

AGECO (2019-2022)

Archipel (2017-2020)

Contrechamps (2017-2019)

Eklekto (2020-2023)

L'Orchestre de Chambre de Genève (2017-2019)

Orchestre de la Suisse Romande (2017-2020)

Opéra de Chambre de Genève ((2018-2020)

Evaluation des conventions de subventionnement de la Ville de Genève

AGECO (2015-2018)

Archipel (2017-2020)

Contrechamps (2017-2019)

Eklekto (2017-2019)

L'Orchestre de Chambre de Genève (2017-2019)

Orchestre de la Suisse Romande (2017-2020)

Opéra de Chambre de Genève (2014-2017)

Autres conventions de subventionnement de la Ville de Genève

AMR, Alhambra Aduda, Association de soutien à la musique vivante, Ateliers d'ethnomusicologie, Cave12, Fanfareduloup, Jaydo's, PFL Management, Am Stram Gram, L'Alakran, Compagnie STT, Association Studio d'action théâtrale, Compagnie Théâtre Spirale, Fondation d'Art Dramatique, Fondation du Grand Théâtre de Genève, Théâtre du Galpon, Théâtre de Saint-Gervais, Théâtre de l'Orangerie, Théâtre de l'Usine, Théâtre des Marionnettes, Théâtre du Grütli, Théâtre du Loup, Association pour la danse contemporaine, Compagnie Gilles Jobin, Compagnie 7273, association Sirocco, Cinémas du Grütli, Festival du film et forum international sur les droits humains, Fonction Cinéma, Geneva International Film Festival, act-art, Fondation du Centre d'Art Contemporain, association du Centre d'édition contemporaine, Centre de la photographie, Fondation du MAMCO, Bureau culturel, Compagnie Yann Marussich, Headfun, Les Créatives, Festival de la Bâtie

In der gleichen Reihe

Dans la même collection

N° Autoren, Titel und Datum – Auteur.e.s, titres et date

306	CUGNY Fany Analyse de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes réfugiés en situation de vulnérabilité, à partir de la perception des acteurs, 2019
307	MBAV YAV Germain Vers le « législateur évaluateur » ? Nécessité de surveiller l'exécution et les effets des lois en République démocratique du Congo, 2019
308	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2018 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2018 des finances cantonales et communales, 2019
309	IMELLI Michela Lisa Prestations linguistiques de la Confédération. Faire ou faire faire? 2019
310	ATHIAS Laure, THIEBAUD Jean-Christophe, WICHT Pascal Les organisations publiques dans la concurrence, Compte-rendu de la 6ème Journée de la Gouvernance des Entreprises Publiques, le 4 avril 2019, 2019
311	ZAWODNIK Béatrice Gouvernance pour la Cité de la musique de Genève : analyse et propositions, 2020
312	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2019 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2019 des finances cantonales et communales, 2020
313	IMSENG Hélène Pratique du sport et promotion de la santé au CHUV, étude exploratoire basée sur la perception des acteurs, 2020
314	KEUFFER Nicolas L'autonomie communale en Suisse: conceptualisation, classifications empiriques et facteurs explicatifs, 2020
315	GUARATO Pietro , Carbon Capture, Utilization and Storage in Switzerland. Volume 1 - The Technological and Scientific Framework, 2021
316	GUARATO Pietro , Carbon Capture, Utilization and Storage in Switzerland. Volume 2 - The Institutional and Legal Framework, 2021
317	SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn Vergleich 2020 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2020 des finances cantonales et communales, 2021
318	LAUWERIER Ewoud, GATTO Laura, BRUNNER Dunia, NAHRATH Stéphane, BUNDI Pirmin Comparing European and Swiss Strategies for the Regulation of Plastics Commissioned by the Federal Office for the Environment (FOEN), 2021
319	LADNER Andreas, HAUS Alexander Aufgabenerbringung der Gemeinden in der Schweiz: Organisation, Zuständigkeiten und Auswirkungen, 2021

L'IDHEAP en un coup d'œil

Champ

L'IDHEAP est, en Suisse, le seul centre d'enseignement, de recherche et d'expertise intégralement dédié au secteur public. Différentes disciplines des sciences humaines et sociales -adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic- y sont représentées, garantissant ainsi une approche pluridisciplinaire. Mentionnons le droit, l'économie, le management et la science politique.

L'IDHEAP est un observateur indépendant et un fournisseur de conseils reconnu par les administrations, les responsables politiques et la Confédération. L'Institut est accrédité par la Confédération et au niveau international (*European Association for Public Administration Accreditation-EAPAA*). Fondé en 1981, il est intégré depuis 2014 dans la faculté de droit, de sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

Vision

À l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

Missions

1. Enseignement universitaire : former les él·e·s et cadres actuels et futurs du secteur public

- Doctorat en administration publique
- *Master of Advanced Studies in Public Administration* (MPA)
- *Master of Arts in Public Management and Policy* (Master PMP)
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en administration publique
- Certificat exécutif en management et action publique (CEMAP)
- *Certificate of Advanced Studies* en administration publique (CAS) dans différents domaines
- Séminaire pour spécialistes et cadres (SSC)

2. Recherche : ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique

- Projets de recherche fondamentale ou appliquée
- Publications scientifiques
- Direction de thèses de doctorat en administration publique
- Conférences et colloques scientifiques

3. Expertise et conseil : apporter des solutions innovantes

- Mandats au profit du secteur public et parapublic
- Mandats en Suisse et à l'étranger

4. Services à la cité : participer aux discussions sur les enjeux de société

- Interventions dans les médias
- Articles et conférences de vulgarisation
- Renseignements ponctuels offerts aux administrations publiques

Ce mémoire traite des conventions de subventionnement dans le domaine de la musique classique en Ville de Genève. Il cherche à déterminer si, dans leur forme actuelle, lesdites conventions représentent l'outil optimal. Afin de répondre à cette question, est utilisée comme outil d'analyse la théorie des coûts de transaction (TCT). Cette théorie affirme que l'optimalité d'une forme contractuelle dépend de son adéquation avec les caractéristiques de la transaction qui lui est afférente. Cette considération est appliquée au champ d'investigation afin de répondre à la question de recherche précitée. En cas de malalignements, sont formulées des recommandations visant à rétablir l'optimalité des conventions.

This thesis deals with subsidy agreements in the field of classical music in the City of Geneva. It seeks to determine whether, in their current form, these agreements represent the optimal tool. In order to answer this question, the transaction cost theory (TCT) is used as an analytical framework. TCT asserts that the optimality of a contractual form depends on its adequacy with the characteristics of the related transaction. This consideration is applied to the field of investigation in order to answer the aforementioned research question. In the event of misalignments, recommendations are made to restore the optimality of the agreements.