



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Béatrice Zawodnik

Gouvernance pour la Cité

***de la musique* de Genève :**

analyse et propositions

Cahier de l'IDHEAP 311/2020

Unité *Management public et marketing*

Béatrice Zawodnik

Gouvernance pour la *Cité de la musique* de Genève : analyse et propositions

Cahier de l'IDHEAP 311/2020

Unité *Management public et marketing*

Travail de mémoire

Rapporteur : Prof. Martial Pasquier

© 2020 IDHEAP, Lausanne

ISBN 978-2-940390-98-4

IDHEAP

**Institut de hautes études en administration publique
Université de Lausanne**

Bâtiment IDHEAP, 1015 Lausanne

Tél. +41 (0)21 692 68 00, Fax +41 (0)21 692 68 09

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

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
Liste des abréviations.....	III
Résumé.....	V
Introduction.....	1
1 Problématique.....	4
2 Méthodologie.....	16
3 Contextes	19
3.1 Contexte du projet de la <i>Cité de la musique</i> : état des lieux en trois temps, hier, aujourd'hui et demain	21
3.2 Contexte politique et bases légales.....	26
3.3 Contextes institutionnels et description des parties prenantes.....	32
3.3.1 L'Orchestre de la Suisse Romande	32
3.3.2 La Haute école de musique	38
3.3.3 Fondation pour la Cité de la musique	44
4 Analyse des quatre sites	47
4.1 <i>Helsinki Music Center</i>	49

4.2	<i>Amare</i> , La Haye	59
4.3	<i>Plateforme 10</i> , Lausanne.....	66
4.4	Bâtiment <i>Agora</i> , Lausanne	78
4.5	Analyse comparative des quatre structures.....	88
5	Lecture argumentée du scénario pour la <i>Cité de la musique</i>	104
5.1	Projet actuel de gouvernance de la <i>Cité de la musique</i>	104
5.2	Analyse de la matrice rôle-responsabilité de la <i>Cité de la musique</i>	108
5.3	Constats et enseignements destinés au projet de gouvernance de la FCMG pour la <i>Cité de la musique</i>	110
5.4	Avantages/inconvénients de la gouvernance envisagée pour la <i>Cité de la musique</i>	116
5.5	Points d'attention et recommandations pour le projet de la <i>Cité de la musique</i>	117
6	Conclusion	126
7	Bigliographie	128
8	Figures et tableaux.....	136
9	Annexes.....	137

LISTE DES ABREVIATIONS

BFM	Bâtiment des Forces motrices
CA	Conseil d'administration
CCT	Contrat collectif de travail
CE	Conseil d'Etat
CEGM	Confédération des écoles genevoises de musique
CF	Conseil de Fondation
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CMG	<i>Cité de la musique</i> de Genève
DAEL	Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement de la République et du canton de Genève
DSC	Département de la cohésion sociale (GE)
DFIRE	Département des finances et des relations extérieures (VD)
DFJ	Département de la formation et de la jeunesse (GE, dès la législature 2018-2022)
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (VD)
DG	Direction générale
DINF	Département des infrastructures
DIP	Département de l'instruction publique (GE, jusqu'en 2017)
DSAS	Département de la santé et de l'action sociales (VD)
DMC	Dance and Music Center (La Haye)
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
EPT	Equivalent plein temps
FCMG	Fondation pour la Cité de la musique
FMI	Fonds monétaire international
FOSR	Fondation de l'OSR
FRSO	Finnish Radio Symphony Orchestra
GC	Grand Conseil
GTG	Grand Théâtre de Genève
HEM	Haute école de musique de Genève
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HPO	The Helsinki Philharmonic Orchestra
HUG	Hôpitaux Universitaires de Genève
IDHEAP	Institut des Hautes études en administration publique

SOMMAIRE

ISREC	Institut Suisse de Recherche Expérimental sur le Cancer
KC	Koninklijk Conservatorium Den Haag [Conservatoire Royal de La Haye]
NGP	Nouvelle gestion publique
LHES	Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées du 6 octobre 1995
MCBA	Musée cantonal des Beaux-Arts
MUDAC	Musée de design et d'arts appliqués contemporains
NDT	Nederlands Dans Theater [Compagnie néerlandaise de danse moderne et contemporaine]
PLQ	Plan localisé de quartier
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
OCC	The International Education and Culture Cluster on Spui
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCG	Orchestre de chambre de Genève
ONU	Organisation des Nations unies
OSR	Orchestre de la Suisse Romande
RO	Residentie Orkest [orchestre de la Résidence de La Haye]
RTS	Radio Télévision Suisse
SA	Sibelius Academy
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
VH	Victoria Hall
YLE	Yleisradio OY [radio-télévision publique nationale de Finlande]

RÉSUMÉ

La *Cité de la musique* ouvrira ses portes en 2025. Elle réunira, sous un même toit, une institution de formation (la Haute école de musique), un orchestre symphonique (l'Orchestre de la Suisse Romande) et un nouvel acteur culturel (la Fondation pour la *Cité de la musique*) dont le directeur sera en charge d'une programmation musicale tierce, complémentaire à celle de la Haute école de musique et de l'Orchestre de la Suisse Romande. Le bâtiment abritera, outre les locaux propres à chaque institution, des espaces partagés : une salle philharmonique, un Grand Studio, une black box, une bibliothèque-médiathèque, un restaurant et, à l'extérieur, un parc public arborisé d'un hectare. Ce nouveau lieu culturel majeur de formation et de production, implanté sur la rive droite de la Ville, au carrefour entre la Genève locale et internationale, présente un défi en terme de gouvernance.

La Fondation pour la Cité de la musique présente aujourd'hui un premier projet de gouvernance. L'objectif de notre étude est d'apporter à son Conseil de fondation - cinq ans avant l'inauguration de la *Cité de la musique* - des pistes de réflexion susceptibles de nourrir la réflexion en mettant en relief les avantages et les inconvénients du modèle de gouvernance actuellement envisagé.

Notre travail est un objet pratique. Nous avons choisi de répondre à la problématique par une étude empirique de quatre structures partageant des similitudes avec le projet de la *Cité de la musique* (*Helsinki Music Center*, *Amare* à La Haye, *Plateforme 10* et *Agora* à Lausanne), en les plaçant en regard des principes de « bonne gouvernance ». De l'analyse détaillée des sites, présentant une multitude de contextes très différents les uns des autres, nous avons mis en évidence les éléments transposables au projet de la *Cité de la musique* pour en retirer les bonnes pratiques et les écueils à éviter.

Un premier chapitre traite de l'évolution de la notion de gouvernance au sein du secteur public, des caractéristiques ainsi que des principes de

« bonne gouvernance ». Après l'exposition de la méthodologie (chapitre 2), nous décrivons les contextes du projet de la *Cité de la musique* (chapitre 3). Le chapitre 4 est consacré à la présentation et à l'analyse comparée des quatre sites retenus. Enfin, nous proposons, dans le chapitre 5, une lecture argumentée du scénario pour la gouvernance de la *Cité de la musique* accompagnée de plusieurs recommandations et propositions concrètes.

INTRODUCTION

Un campus, trois salles de concert, un lieu vivant et moderne : « en réunissant dans un bâtiment inspirant et ouvert la Haute école de musique de Genève¹ et l'Orchestre de la Suisse Romande,² la *Cité de la musique*³ souhaite offrir à ces deux institutions un lieu de travail et de création adapté à leurs besoins et à leurs défis futurs »,⁴ tels sont les objectifs mis en avant dans l'introduction du document de travail, réalisé par la Fondation pour la Cité de la musique.⁵ Ce projet de grande envergure, dont l'inauguration est prévue en 2025, représente un défi important en terme de gouvernance : il s'agit de réunir, sous un même toit, un nouvel acteur artistique, la FCMG, et deux institutions autonomes (la HEM et l'OSR) en tenant compte de leur gouvernance, leur statut, leurs besoins et leurs missions propres. Cette multiplicité d'acteurs implique de fait une attention et une réflexion particulières sur la manière de fonctionner ensemble, sur les périmètres de chacun - en particulier l'autonomie artistique et pédagogique - sur les intersections communes (partage de locaux, synergie du personnel logistique et technique, de la communication, des projets communs) ainsi que sur les processus décisionnels et le type de hiérarchie pensée pour sa gouvernance.

La FCMG a envisagé une ébauche de gouvernance pour la future CMG. Nous proposons d'y apporter une lecture argumentée, éclairée par l'analyse de la gouvernance de quatre structures dont les enjeux et les modèles sont proches de ceux de la CMG : le *Helsinki Music Center* en Finlande, le bâtiment *Amare* à La Haye, en Hollande, *Plateforme 10* à Lausanne et le bâtiment *Agora*, également à Lausanne. Comme outils d'analyse, nous nous basons sur les principes de « bonne gouvernance »,⁶ dont le concept a évolué au fil des ans pour devenir, de nos jours, un terme

¹ Ci-après HEM.

² Ci-après OSR.

³ Ci-après CMG.

⁴ Document confidentiel de travail de la FCMG intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

⁵ Ci-après FCMG.

⁶ Ce terme sera approfondi dans le chapitre 1.

banal utilisé à tous les niveaux, à l'échelle d'un pays, d'un canton, d'une collectivité publique, d'une organisation publique ou privée, quelle qu'en soit sa taille. Et parce que la gouvernance dépend directement d'un contexte spécifique, de bases légales sur lesquelles elle se repose, ainsi que de formes juridiques des institutions concernées, nous présentons cet ensemble de contextes complexes impliquant une prise en compte de nombreux paramètres avant de déterminer un type de gouvernance adéquat pour une structure donnée. Enfin, nous nous intéressons aux personnes de chaque institution partie prenante du projet global, qui font vivre le projet au quotidien, ceux qui l'ont conçu, financé et ceux qui lui donne du contenu, qu'il soit artistique, culturel, clinique ou scientifique.

Notre position double de chercheuse et en même temps d'actrice du projet nous permet de saisir de l'intérieur les enjeux de ce contrat de mariage selon le régime de la participation aux acquêts voir de la séparation de biens, plutôt que de la communauté de biens. Elle nous permet d'apporter un regard d'artiste musicienne - bien au fait des spécificités de ce milieu musical sensible où les personnalités individuelles sont souvent fortes - mais aussi de manager, en tant que cadre de la HEM. Afin de garantir l'objectivité de notre étude, nous avons choisi une approche descriptive et exploratoire, basée principalement sur une analyse empirique des données récoltées. Si la partie descriptive occupe une place importante, c'est qu'il nous est apparu primordial de prendre le temps de décrypter l'ADN propre à chaque institution avant de regrouper plusieurs entités sous un même toit, dont le but est certes, de partager un espace et des compétences, mais surtout de réaliser un projet commun dont le résultat est susceptible d'offrir une émulation plus importante que le travail cloisonné de chacune de ces institutions. Au-delà des objectifs convergents, les chemins pour les atteindre peuvent être considérablement différents d'une structure à l'autre. Autant de personnalités, autant de possibilités dans la conduite de ces projets d'envergure requièrent engagement financier et humain de la part de tous les acteurs impliqués, qu'ils soient internes ou externes aux institutions, qu'ils soient publics ou privés. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer, dans le cadre des

entretiens réalisés, de nombreuses personnalités, qui ont porté, et portent encore leur projet. Car c'est le projet lui-même qui dicte la meilleure façon de le réaliser et, par extension, de le gouverner.

Notre approche se fonde sur un modèle d'analyse construit ex ante et se nourrit des données récoltées lors des entretiens, ainsi que des lectures de nombreux documents mis à notre disposition. Le choix des dimensions d'analyse retenues a été fait sur la base des caractéristiques propres à la « bonne gouvernance »,⁷ et également sur des constats recueillis dans les différents sites analysés. Il s'agit d'un objet pratique, à caractère empirique nous permettant, à travers une analyse comparative de plusieurs types de gouvernance, d'extraire les avantages et les inconvénients du modèle envisagé à ce jour pour la CMG. Notre objectif est d'apporter des pistes supplémentaires au Conseil de fondation de la CMG, pistes susceptibles de nourrir la réflexion concernant son projet de gouvernance, de mettre en évidence les bonnes pratiques, mais aussi les risques à envisager, afin de suggérer quelques recommandations et propositions.

⁷ La notion de « bonne gouvernance » trouve une définition dans le chapitre 1.

1 PROBLÉMATIQUE

Le type de gouvernance adopté par toute nouvelle organisation est un paramètre essentiel pour assurer la cohérence de son projet et pérenniser ainsi sa viabilité financière. Il doit prendre en compte les contextes historiques, politiques, légaux et institutionnels, ainsi que l'environnement géographique et les parties prenantes impliquées au sein de l'organisation, tout ceci sans perdre de vue la vision stratégique et les missions que la structure globale s'est fixées. Lorsque plusieurs institutions décident de se réunir dans un lieu unique, pour développer un projet commun plus large, au-delà de leurs missions propres, le type de gouvernance devient ainsi plus complexe par la multiplication des contextes mentionnés plus haut, des acteurs et des jeux de pouvoir potentiels susceptibles d'émerger entre les partenaires. Chaque institution a déjà sa propre gouvernance, ses organes de pilotages et ses processus de décisions. Comment imaginer alors une gouvernance du nouveau lieu commun, tout en assurant à chaque entité son autonomie et son mode de fonctionnement ? Les structures juridiques des organisations et en particulier la composition des conseils d'administration ou de fondation, ainsi que les modalités de nomination de ses membres, ont un impact important sur le mode de gouvernance. Car, en fin de compte, quelle que soit la gouvernance choisie pour une structure, une somme d'individus donne de son temps pour porter un projet. Comment dès lors se prémunir d'intérêts personnels, voire de conflits d'intérêts potentiels, par le cumul de casquettes dans différents organes, d'enjeux politiques ou sociétaux qui pourraient entrer en contradiction avec le cœur du projet lui-même ? Où se passent les décisions, quels en sont les processus, comment sont impliqués les différents acteurs qui font vivre le lieu ?

Pour apporter des éléments de réponses à ces différentes questions, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la notion de gouvernance au sein du secteur public, mais aussi à la gouvernance des agences et/ou des conseils d'administration ou de Fondation. Cette traversée au cœur de ces notions théoriques, nous a permis de situer notre objet d'étude et d'en

retirer des caractéristiques importantes pour effectuer l'analyse comparative des quatre sites choisis. Loin d'être exhaustives, cette liste de caractéristiques a éclairé notre vision de la gouvernance, pour en ressortir les éléments fondateurs et répondre aux interrogations suivantes : qui (finance, dirige, coordonne), quoi (structure juridique, contenu, contenant), comment (organes de pilotage, de consultation, outils de collaboration) ?

La gouvernance, une notion évolutive

Le terme « gouvernance » est né au XIII^e siècle en France⁸ comme synonyme du mot gouvernement, soit l'« art et la manière de gouverner ».⁹ Il nous revient par l'anglais à la fin des années 80 dans le discours des organisations internationales, dans le cadre de leurs programmes d'aide au développement (Banque mondiale, FMI, PNUD) : la gouvernance voire la bonne gouvernance devient alors un pré-requis pour bénéficier de l'aide internationale :

« [Elle] en appelle à un ordre mondial où se définiraient les critères, les valeurs et les acteurs de la *bonne administration publique*. C'est une réflexion sur un monde meilleur qu'il conviendrait de construire.¹⁰ La *good governance* est lourde de logiques de stigmatisation et d'exclusion au sens où, dans un monde construit sur un monde binaire, elle s'oppose à la *bad governance* qui marquerait la gestion des Etats qui n'ont pas encore conformé leurs structures et règles politiques, administratives et budgétaires au développement de l'économie du marché ».¹¹

Mais c'est surtout dans le milieu des années 90 que le mot prend son essor dans le prolongement des réformes de l'administration publique et de la vague de la Nouvelle gestion publique.¹² Cet anglicisme s'est par la suite

⁸ Selon le Grand Robert (1966), 3e volume, p.316, et le Dictionnaire historique de la langue française (1994), 1er volume, p.906, le mot « gouvernance », « d'abord équivalent de gouvernement (XIII^e s.), s'appliquait aux bailliages de l'Artois et de la Flandre, puis terme de droit (1478), et au sens de charge de gouvernante ».

⁹ Harakat 2005, p.93.

¹⁰ Smouts 1998, cité par Leresche 2001, p.34.

¹¹ Leresche 2001, p.35.

¹² Ci-après NGP.

rapidement imposé dans le vocabulaire de plusieurs disciplines des sciences sociales, dans le discours politique, administratif et économique.¹³

Nouvelle gestion publique

Ainsi, dès le début des années 90, une vague de réformes a petit à petit touché tous les pays fédéralistes, en commençant par les territoires anglo-saxons - Australie, Nouvelle-Zélande, Etats-Unis et Grande-Bretagne - puis la Suisse. Ce courant, appelé communément NGP dans les pays de l'OCDE,¹⁴ intervient pour répondre aux critiques récurrentes sur l'efficacité de l'administration publique. Le cœur de ces réformes reste le même quelle que soit la terminologie utilisée dans les différents pays : il s'agit de restructurer le secteur public en le décentralisant, en rationalisant les dépenses, en réduisant les coûts et en évaluant les résultats. En d'autres termes, les missions de l'Etat doivent être plus efficaces et plus efficaces, orientées davantage vers les besoins du citoyen. De plus, le personnel de l'Etat est appelé à témoigner plus de motivation dans la réalisation des prestations. Pour atteindre ces buts, l'Etat met en place de nouveaux processus de contrôle, de l'input à l'output :¹⁵ « le passage d'une logique de moyen à une logique de résultat, implique [dès lors] la mise en place d'une gestion publique fondée sur des missions et des objectifs ».¹⁶ Dans ce contexte se met en place une séparation plus claire entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel. Les pouvoirs publics fixent des objectifs, et l'administration doit les atteindre. Au-delà des buts visés - efficacité, effectivité, transparence, satisfaction du client et des employés, capacité à concurrencer et à innover - le politique met également en place des instruments de régulation et de contrôle pour

¹³ *Leresche 2001, p.35.*

¹⁴ *36 pays membres de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économiques depuis 1961) : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suisse, Suède et Turquie.*

¹⁵ *Lienhard 2005, p.113-114.*

¹⁶ *Harakat 2005, p.108.*

s'assurer que les ressources soient mieux distribuées. Il développe par ailleurs la concurrence avec le secteur privé :

« Au cœur du modèle de NGP se trouve le processus du contrat de prestation. Les bénéficiaires [de celui-ci] sont les citoyens qui financent eux-mêmes les prestations, que ce soit par le biais de taxes ou d'impôts. Les prestations sont achetées par l'exécutif conformément au mandat reçu au niveau normatif (citoyens/législatif). Il s'agit donc d'acheter des prestations, et non plus uniquement de mettre des ressources à disposition (...). La NGP est aussi basée sur le *benchmarking*, la comparaison avec d'autres prestataires comparables. Les différents services de l'Etat disposent ainsi d'une enveloppe budgétaire qu'ils peuvent gérer eux-mêmes ».¹⁷

Les instruments de pilotage interviennent par conséquent à plusieurs niveaux dans les phases d'un projet :

- Planification incluant le contrat de prestation.
- Attribution de l'enveloppe budgétaire par le politique selon le plan financier du programme de la législature.
- Évaluation des prestations, *controlling* et *benchmarking*.

En résumé, la notion de NGP axée sur la performance vise un meilleur usage des ressources publiques,¹⁸ touchant plusieurs fonctions : stratégie, finance, marketing et ressources humaines. Selon Varone & Bonvin (2004), elle est caractérisée par les principes suivants :

- « Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est de la responsabilité de l'administration.
- Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir, en matière d'affectation de ressources notamment.

¹⁷ Ladner 2001, p.69-101.

¹⁸ Sedjari 2005, p.20.

- Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas. Les employés cessent d'être des fonctionnaires statutaires, ils sont rémunérés au mérite plutôt qu'à l'ancienneté.
- Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général.
- Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives.
- Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir ».¹⁹

Gouvernance publique

La NGP n'a pas seulement réformé l'administration, elle a eu également une répercussion au niveau politique. Elle pose en effet la question de la compréhension de l'Etat faisant face de manière de plus en plus accrue à des tâches multiples et complexes, avec des ressources financières en baisse, soumis à un déficit de légitimation. L'élément constitutif de la NGP est le management de l'administration, ce qui explique aisément le glissement vers la notion de gouvernance publique :²⁰ « Le terme gouvernance a été introduit par les sciences politiques, il est utilisé dans les discours politiques, tant il devient évident que le modèle traditionnel de l'Etat n'est plus adéquat pour décrire la réalité ou orienter les réformes politiques » :²¹

« La gouvernance au sens de la sociologie politique est donc définie comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains ».²²

¹⁹ Varone & Bonvin 2004, cité par Bakkour 2013, p.23-24.

²⁰ Lienhard 2005, p.491.

²¹ Benz & Papadopoulos 2006, p.2.

²² Le Galès 1998, cité par Duran 2001, p.374.

Les caractéristiques de la NGP, ainsi que les buts à atteindre mentionnés plus haut, rejoignent ceux de la *bonne gouvernance* introduite par les organisations internationales pour définir les critères d'une bonne gestion des affaires publiques.

La gouvernance fait également référence aux enjeux de coordination, lui permettant ainsi de définir une stratégie apte à gérer la complexité des tâches à accomplir : « La gouvernance doit suggérer (...) une multitude d'acteurs à la fois publics et privés, pris dans des réseaux de coopération/négociation peu hiérarchiques et multipolaires, qui supposent des arrangements informels ». ²³ En tant qu'élément central de la définition de la gouvernance, la coordination peut être abordée comme :

« Une mise en relation fonctionnelle entre des institutions qui conservent [toutefois] leur autonomie : c'est une modalité d'organisation qui gère donc des ajustements et des compromis entre des finalités distinctes (...). Mais la coordination peut être par ailleurs entendue comme coopérations cognitives entre acteurs, agencements de positions et de dispositions qui mettent en jeu des flux d'information, des affects et des apprentissages collectifs qui ne sont pas nécessairement intentionnels ». ²⁴

La gouvernance est donc perçue comme une « recette miracle » de management public, elle « renvoie à des changements, au gré des domaines, dans la hiérarchisation des acteurs responsables de la production des politiques publiques ». ²⁵

Les caractéristiques de la gouvernance dans le champ de l'analyse des politiques publiques se réfèrent à l'autolimitation de l'intervention publique, à un mode d'autorité plus coopératif que hiérarchique, à un déplacement des barrières entre acteurs publics et privés, à un réseau d'acteurs plus souples avec une territorialisation variable de leur action

²³ Leresche 2001, p.38.

²⁴ Gaudin 1998, cité par Leresche 2001, p.40.

²⁵ Leresche 2001, p.48.

(jeu des échelles), et à un développement des partenariats multiples (intergouvernementaux, privé-public).²⁶

Interaction avec le privé

L'ouverture à la concurrence et au secteur privé a modifié la stratégie de nombreuses politiques publiques. Une des caractéristiques de la gouvernance publique aujourd'hui est son interaction de plus en plus fréquente avec des partenaires privés - toujours plus nombreux - qui co-délivrent des prestations. Partenaires publics et privés doivent désormais travailler ensemble : le public exécute la tâche ou mandate le privé en externalisant certaines prestations. C'est ainsi que les règles de collaboration deviennent poreuses entre le public et le privé et que d'autres systèmes hiérarchiques se mettent en place. Cette nouvelle solidarité entre le public et le privé se fait autour des valeurs et des projets communs où les deux parties mutualisent les risques et partagent les profits. L'association du privé à la production des biens collectifs est apparue nécessaire pour atteindre certains objectifs :

« L'Etat se tourne [au départ] vers le privé en vue d'apporter des réponses aux problèmes de financement, de requérir des missions de conseil, d'audit, de partage de savoir-faire ou de mutualisation de risques propres à chaque cas.²⁷ [Mais il est évident que] ce n'est pas le partenariat qui fait la bonne gouvernance, c'est la façon dont les acteurs s'en emparent et se l'approprient pour faire prévaloir des potentialités positives et faciliter l'innovation et l'expérimentation ».²⁸

Gouvernance culturelle

Le domaine culturel ne fait pas exception à cette évolution du système de gouvernance. Il en est même un exemple typique, dans la mesure où les institutions culturelles de production, mais aussi de formation font appel à des acteurs privés pour réaliser pleinement leurs missions. Mécénat et sponsoring sont devenus essentiels pour compenser les resserrements

²⁶ *Ibidem*, p.40.

²⁷ *Sedjari 2005*.

²⁸ *Sedjari 2005*.

budgetaires après la période faste des « 30 glorieuses ».²⁹ La culture, bien qu'intégrée pleinement dans les normes sociales des citoyens, figure souvent parmi les premières prestations touchées, car considérée comme non vitale pour le bien-être de la population, et peu rentable, bien que, selon Keramidas (2005), le problème de l'activité culturelle « n'est pas le rendement, mais bien l'accès à ce produit fondamental ».³⁰ 40 ans auparavant, Baumol & Bowen (1966) évoquaient déjà que l'action culturelle, par essence déficitaire, justifiait pleinement l'attribution de subventions publiques.

La diffusion artistique et la création sont intimement liées aux valeurs morales de notre société. Le secteur culturel est en contradiction avec les lois classiques du marché d'échanges, et ne parvient pas à générer des gains de productivité : la quantité du travail ne peut pas être diminuée sans altérer la qualité des prestations (c'est donc une faible productivité), le travail de l'artiste n'est pas rémunéré à sa juste valeur. Le travailleur n'est donc pas un intermédiaire, il est le « produit » lui-même et par conséquent source de valeur. Par exemple, en cas de baisse de revenus, les organisateurs haussent les prix des billets.

La gouvernance des agences³¹ et/ou des fondations

En Suisse, de nombreuses institutions culturelles adopte comme statut juridique la fondation de droit privé, souvent largement subventionnée par les pouvoirs publics. Cette délégation de compétences à des acteurs privés, nécessaires pour la viabilité des institutions concernées, pose plusieurs questions importantes pour leur type de gouvernance et leur marge de manœuvre artistique :

« En Suisse, l'externalisation de l'exécution de tâches publiques existait déjà bien avant les réformes associées aux principes de la NGP et son

²⁹ *Longue période de croissance quasi ininterrompue entre 1945 et 1973 (premier choc pétrolier), forte progression économique, amélioration des conditions de vie, passage à la société de consommation, plein emploi.*

³⁰ Keramidas 2005, p.314.

³¹ Pasquier & Fivat 2013, p.177 : « une agence est une entité publique qui bénéficie d'une certaine autonomie dans l'exécution des tâches qui lui sont assignées ».

corollaire, le phénomène d'agentification. De nombreuses entités décentralisées ont été créées depuis le début du XXe siècle, de même qu'il existait de nombreuses collaborations avec des tiers privés pour l'exécution de certaines tâches d'intérêt public au niveau des cantons en particulier ». ³²

La décentralisation de certaines tâches publiques « correspond à un transfert de pouvoirs de l'Etat vers des organisations disposant en principe de la personnalité juridique de droit privé. [...] Une agence est une entité chargée de l'exécution d'une tâche publique non commerciale et bénéficiant d'une autonomie procédurale, fonctionnelle et en principe aussi juridique ». ³³ Pour Meister et Rühli (2009a), cité par Pasquier et Fivat (2011), il existe un risque de conflits d'intérêts liés aux multiples rôles de l'Etat régulant le système ou le marché, en tant que propriétaire de l'agence et fournisseurs des prestations. En tant qu'entité autonome dont les principes de management sont similaires ou proches des organisations privées (businesslike), les agences doivent développer des règles de gouvernance tenant compte à la fois du fonctionnement de ces organisations (compétences et responsabilités des organes, séparation entre la décision politique et le management de l'organisation, etc.) et des règles propres au secteur public (accountability accrue, transparence, etc.). Ces règles de gouvernance doivent notamment répondre aux points suivants :

- « Compétences et responsabilités des organes de l'agence.
- Composition des organes et plus particulièrement du conseil d'administration (une représentation essentiellement politique du conseil d'administration pose le risque d'un manque de séparation entre le mandant et l'agence et celui d'un manque d'expertise au niveau des compétences techniques).
- Rémunération des membres des organes.

³² Pasquier & Fivat 2011, p.10.

³³ *Ibidem*, p.6-7.

- Gestion de l'information et des risques entre l'Etat-proprétaire et les organes de l'agence ». ³⁴

La gouvernance institutionnelle

La définition du terme gouvernance, à l'échelle d'un pays, d'un canton ou d'une commune peut bien entendu être transposée au niveau d'une organisation ou d'une institution. En ce sens, le projet de la *Cité de la musique* est un parfait exemple de gouvernance institutionnelle incluant des acteurs publics et privés pour illustrer les enjeux politiques et économiques, la nécessité de rentabilité, la transparence, la participation des parties prenantes, ainsi que les modalités de prises de décision, caractéristiques principales des types de gouvernance. En effet, les mêmes critères *méta* peuvent être appliqués quelle que soit l'échelle de l'organisation. Le choix du type de gouvernance d'un projet aura un impact sur le fonctionnement d'un lieu, l'interaction entre les parties prenantes, voir sur le concept artistique et culturel en jeu. La définition suivante pourrait synthétiser les éléments à prendre en compte dans le cadre de cette étude :

« La gouvernance en quelques mots n'est autre que la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées ». ³⁵

Sur la base des différentes définitions de la gouvernance exposées plus haut, nous pouvons dégager plusieurs principes - par ailleurs acceptés par une majorité des auteurs de la littérature secondaire et représentant le noyau minimum pour définir une « bonne gouvernance ». Ceux-ci font par ailleurs partie des 12 principes « inscrits dans la Stratégie sur l'Innovation et la bonne gouvernance au niveau local, approuvée par une

³⁴ *Ibidem*, p.18.

³⁵ Cf. article d'Alain Fernandez du 31 août 2018 « La gouvernance, Définition », publié sur le site <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/definition-gouvernance.htm> [consulté le 24 novembre 2019].

décision du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe en 2008 ».³⁶ Un label européen d'excellence en matière de gouvernance (EloGE) est même attribué aux collectivités locales ayant atteint un niveau global élevé de bonne gouvernance, mesuré par rapport à une grille d'évaluation spécifique.

Nous retenons ainsi les principes de « bonne gouvernance » suivants, applicables à l'échelle institutionnelle pour notre étude, confortés par les éléments prégnants observés dans les quatre sites retenus pour notre analyse comparative :

- Séparation de pouvoir, entre stratégique et opérationnel, entre organes qui attribuent le financement et ceux qui proposent les prestations.
- Participation des parties prenantes dans les processus décisionnels dans la perspective de renforcer la légitimité de l'action publique.
- Efficacité et efficience pour s'assurer que les ressources disponibles soient utilisées de manière optimale, entre autres par la mutualisation de certains services.
- Comportement éthique incluant les dimensions suivantes : intérêt général placé au-dessus des intérêts individuels et conflits d'intérêt déclarés en temps voulu.
- Obligation de rendre des comptes : le cycle des conventions de subventionnement et/ou contrats de prestation garantissent le contrôle régulier de l'atteinte des objectifs fixés avant le renouvellement du financement, indépendance des organes de contrôle.

Le projet de CMG ne s'inscrit pas dans une forme de désétatisation par délégation, préconisée par la NGP. Bien que le bâtiment de la CMG soit

³⁶ 1. Participation, représentation, élections conformes au droit. 2. Réactivité. 3. Efficacité et efficience. 4. Ouverture et transparence. 5. Etat de droit. 6. Comportement éthique. 7. Compétences et capacités. 8. Innovation et ouverture d'esprit face au changement. 9. Durabilité et orientation à long terme. 10. Gestion financière saison. 11. Droits de l'Homme, diversité culturelle et cohésion sociale. 12. Obligation de rendre des comptes, cf. site <https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles-and-elope> [consulté le 3 mars 2020].

entièrement financé par le privé, ce sont bien l'Etat et les pouvoirs publics qui assureront une grande partie de son budget de fonctionnement, en dehors des recettes (billetterie, location à des tiers, etc.). Toutefois, les caractéristiques de la bonne gouvernance, qui se recourent également à celles de la gouvernance dans le champ de l'analyse des politiques publiques, présentées par Leresche, peuvent être retenues comme critères appliqués à notre analyse comparative. Le projet de CMG reflète en effet un retour du caractère public de la gouvernance avec un financement public dans une solution qui intègre des acteurs privés. Afin d'étayer notre analyse du type de gouvernance envisagé pour la CMG, d'en retirer les atouts et les risques qu'il représente, nous nous appuyons sur la gouvernance de quatre structures dont les caractéristiques sont proches de celles de la CMG.

2 MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette analyse comparative, nous avons au préalable déterminé des indicateurs factuels et contextuels nous permettant de collecter des informations comparables pour chacune des structures, aussi différentes soient-elles les unes des autres. Ces données ont été intégrées dans une grille commune,³⁷ servant de base à la rédaction du chapitre 4. Le choix des rubriques regroupe les éléments en lien avec les critères retenus pour l'analyse comparative, mais aussi des données complémentaires portant sur l'histoire du projet, les contextes politiques, légaux et institutionnels, ainsi que sur la nature du projet commun, nous permettant ainsi de saisir en profondeur les enjeux de chaque structure et d'en avoir la vision la plus exhaustive possible :

- Calendrier du projet, de la conception à la réalisation.
- Parties prenantes et statut juridique des institutions avant la mise en œuvre du projet.
- Objectifs du projet.
- Environnement et contexte politique.
- Financement.
- Bases légales des institutions parties prenantes avant leur cohabitation sous un même toit et, à terme, de la structure globale.
- Type de gouvernance.
- Communication.
- Programme commun.

Afin de récolter les données, des visites *in situ* ont été réalisées et des entretiens avec les acteurs principaux³⁸ - concepteurs et utilisateurs des lieux - ont été menés, pour saisir les enjeux et les réflexions qui ont abouti au choix du type de gouvernance pour chacune des structures. Les échanges *in vivo* ont été essentiels pour prendre le pouls de chacune des situations vécues par les acteurs-clés de ces différentes institutions dans

³⁷ Cf. annexe 1 : grille vierge de récolte de données pour les quatre sites analysés.

³⁸ Entre avril 2019 et février 2020, près de 20 entretiens ont été menés *in situ* ou par téléphone avec les nombreux acteurs des structures analysées.

le but de séparer le ressenti et les faits. Ainsi, certains éléments plus sensibles, vécus à l'interne des organisations elles-mêmes, ne figurent pas dans la documentation officielle accessible au public. Nous avons particulièrement apprécié l'ouverture et la disponibilité des personnes rencontrées dans le cadre de ces entretiens. Elles ont partagé les réussites, mais également les difficultés et les écueils auxquels elles ont parfois dû faire face durant les différentes phases de réalisation de leur projet. Nous avons été sensibilisés aux points d'attention particuliers à prendre en compte, en regard de leur expérience, pour analyser le type de gouvernance envisagé pour le projet de la CMG.

Pour compléter les données récoltées lors de ces différents entretiens, nous avons également pris connaissance de toute la documentation à disposition sur les sites internet des différentes institutions impliquées, ainsi que certains documents internes aux institutions qui nous ont été gracieusement mis à disposition par les personnes interrogées.

C'est en réalisant la synthèse des données récoltées, que les critères de comparaison ci-dessous sont apparus comme essentiels pour analyser le type de gouvernance des différents sites retenus :

- La vision stratégique versus le projet ou concept artistique et culturel.
- Le degré d'autonomie face au politique, aux pouvoirs publics et au privé.
- Les organes de pilotage, y compris la participation des parties prenantes et les processus de décision.
- Le financement.
- Le mode de collaboration/coordination hiérarchique versus horizontal.

Ces ingrédients de la bonne gouvernance nous paraissent pertinents en regard des enjeux spécifiques de la réunion de plusieurs acteurs sous un même toit. Ils convergent tous vers la question fondamentale de la répartition des rôles et des responsabilités au sein de chaque structure. Malgré la complexité des contextes, c'est l'élément central sur lequel se base tout l'édifice de la gouvernance : quelle est la part de pouvoir de chaque acteur ? Comment sont organisés les processus décisionnels ?

Quelle est l'autonomie de chaque institution impliquée dans le projet commun ? Ces éléments seront détaillés dans le chapitre 4.5, au moment de l'analyse comparative.

3 CONTEXTES

A ce stade du travail, il paraît important de présenter l’implantation locale du projet de la CMG. Cette cartographie permet d’introduire dans les grandes lignes la situation musicale genevoise actuelle, les différents lieux et les publics pour la musique, ainsi que son ancrage territorial et ses perspectives de développement. Puis, nous décrivons spécifiquement le contexte culturel genevois de formation et de production d’hier et d’aujourd’hui, ainsi que plus largement le contexte politique et les bases légales qui régissent les institutions culturelles genevoises en leur assurant ainsi légitimité et pérennité. Enfin, nous exposons ensuite le contexte des trois institutions parties prenantes qui cohabiteront dans le bâtiment de la CMG : l’OSR, la HEM et la FCMG, en présentant leur gouvernance avant leur réunion au sein du projet.

Situation musicale genevoise : formation, production, offre

Genève, ville internationale et multiculturelle possède un ancrage musical fort, tant au niveau de la formation (non professionnelle et professionnelle) que de la production. De la musique ancienne à la création contemporaine, tous les champs de la musique dite « classique » sont représentés par/pour tous les âges et tous les milieux socio-culturels : une Confédération des écoles genevoises de musique (CEGM) regroupant 10 écoles et près de 10'000 élèves, une Haute école de musique³⁹ accueillant plus de 500 étudiants, un opéra (le Grand Théâtre de Genève),⁴⁰ un orchestre symphonique (l’Orchestre de la Suisse Romande),⁴¹ un orchestre de chambre (l’Orchestre de chambre de Genève),⁴² un ensemble contemporain (l’Ensemble Contrechamps), des ensembles baroques et de musique de chambre, sans oublier un foisonnement de formations non professionnelles (chœurs, orchestres, harmonies, fanfares, etc.).

³⁹ *Ci-après HEM.*

⁴⁰ *Ci-après GTG.*

⁴¹ *Ci-après OSR.*

⁴² *Ci-après OCG.*

Les lieux et les publics, rive gauche-rive droite

Sur le plan géographique, les grandes salles de concert se situent principalement sur la rive gauche de la Ville de Genève, comme par exemple le GTG, le Victoria Hall,⁴³ le Bâtiment des Forces motrices,⁴⁴ la Grande Salle du Conservatoire Place de Neuve, le Studio Ernest-Ansermet, l'Alhambra, la Cité Bleue ou encore la salle Frank Martin. La rive droite a accueilli, pendant la durée des travaux de rénovation du GTG, entre février 2016 et février 2019, l'Opéra des Nations. Cette salle éphémère, en bois, avec une jauge réduite de 25%, a toutefois réussi d'une part à mobiliser des spectateurs, alors habitué à la rive gauche, mais également à attirer de nouveaux publics (taux de fréquentation de 88% de février à juin 2016).⁴⁵

Situation géographique, implantation de la *Cité de la musique* (local et international)

C'est dans ce contexte géographique et culturel que s'inscrit le projet de la CMG, qui réunira, dans un même complexe, une salle philharmonique ainsi que les infrastructures destinées à la HEM et à l'OSR. Son implantation, prévue au cœur du quartier des Organisations internationales, sur la rive droite de la Ville, offrira un contrepoids à la situation actuelle : accessible aisément par les transports publics, proche de la Gare et de l'aéroport, la CMG ouvre une nouvelle perspective musicale pour la Ville et le Canton de Genève et permettra non seulement de fidéliser le public déjà acquis, mais surtout de le développer et de rapprocher ainsi la Genève locale de la Genève internationale.

Mobilité et Grand Genève

Outre l'engagement de Genève pour la musique, le projet de CMG s'inscrit dans un contexte de forte croissance économique et

⁴³ *Ci-après VH.*

⁴⁴ *Ci-après BFM.*

⁴⁵ *RTS Culture, « Le bilan du Grand Théâtre de Genève, un an après le déménagement à l'Opéra des Nations », publié le 30 mars 2017. Interview de Tobias Richter par Sylvie Lambelet <https://www.rts.ch/info/culture/8576109-le-grand-theatre-de-geneve-ouvre-sa-derniere-saison-a-l-opera-des-nations.html> [consulté le 28 décembre 2019].*

démographique du Grand Genève,⁴⁶ et du développement conséquent de la mobilité. La mise en œuvre du Léman Express, depuis le 15 décembre 2019, constitue un réel trait d'union franco-suisse de 230 km avec 45 gares en France et en Suisse, et relie la gare Cornavin à Annemasse avec 6 trains par heure, offrant aux habitants un système de transport digne d'une métropole. De plus, la mobilité douce, déjà développée avec une voie verte offrant actuellement une connexion de la gare des Eaux-Vives à Annemasse, sera élargie sur la rive droite, avec la « promenade de la Paix », située entre le Grand-Saconnex à la rue de Lausanne, le long de la route de Ferney.⁴⁷ Cette nouvelle offre de mobilité, ainsi que l'accroissement de la population du Grand Genève (1 millions de personnes et plus de 500'000 emplois depuis 2016) facilitera et favorisera l'accès à la musique pour cette population élargie. En ce sens la situation géographique de la CMG, au carrefour de nouvelles infrastructures pour la mobilité, semble judicieuse.

3.1 CONTEXTE DU PROJET DE LA *CITÉ DE LA MUSIQUE* : ÉTAT DES LIEUX EN TROIS TEMPS, HIER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Hier

Le projet initial de la CMG, né sous l'impulsion du mélomane Bruno Mégevand, était de construire une salle philharmonique qui réponde aux besoins des orchestres d'aujourd'hui en termes d'infrastructures, d'acoustique et de confort pour les musiciens et pour l'accueil du public. Cette salle, dédiée en premier lieu à l'OSR, était également destinée à

⁴⁶ *L'agglomération franco-valdo-genevoise ou le « Pôle métropolitain du Genevois », devenue en 2012 le Grand Genève, est née de démarches transfrontalières initiées il y a déjà 40 ans, et regroupe 209 communes suisses et françaises du canton de Genève (45 communes, 500'000 personnes, dont 200'000 sur la Ville de Genève), du district de Nyon (47 communes), des départements de l'Ain (38 communes) et de la Haute Savoie (78 communes) pour un total de 1 million de personnes et une superficie de 2000km2, cf. site <https://www.grand-geneve.org> [consulté le 28 décembre 2019].*

⁴⁷ *Cf. République et canton de Genève, Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement, Direction de l'aménagement du territoire (DAEL), « Plan directeur de quartier n° 29'350A Jardin des Nations », approuvé par le CE le 23 mars 2005.*

accueillir les grands orchestres internationaux invités pour offrir à la population genevoise la possibilité d'entendre, dans les meilleures conditions acoustiques, les œuvres du répertoire pour grand orchestre symphonique.

Dès 2014, le projet s'est élargi à la HEM dans le but de résoudre les graves problèmes d'infrastructures, présents depuis plusieurs années. En effet, avec la réforme de Bologne :⁴⁸

« L'intégration du domaine de la musique dans la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 6 octobre 1995, a engendré la nécessité de dissocier les structures et activités de niveau professionnel de celles du niveau de l'enseignement musical de base et de créer une fondation de droit public en charge de l'exploitation des filières HEM ».⁴⁹

Depuis 2005, la HEM, soutenue par la HES-SO Genève et la Confédération n'a eu de cesse de chercher un lieu à Genève pour dispenser son enseignement à près de 515 étudiants. Les nombreuses recherches de locaux pour accueillir la HEM depuis plus de 10 ans n'ont pas abouti. De ces deux nécessités est né le projet de *Cité de la musique* :

« Cette juxtaposition permet l'échange, le partage et l'émulation entre les musiciens professionnels d'aujourd'hui et ceux de demain. L'objectif de cette *Cité de la musique* est aussi de permettre au plus grand nombre, même ceux qui, aujourd'hui, ne sont pas habitués à fréquenter les salles

⁴⁸ *La réforme de Bologne a eu pour conséquence la séparation des classes professionnelles du Conservatoire supérieur de musique du Conservatoire de musique de Genève (fondé en 1835), propriétaire du bâtiment historique de la Place de Neuve. Après le projet de loi adopté par le CE proposant la création d'une fondation de droit public regroupant les filières professionnelles HEM du Conservatoire de musique de Genève et de l'Institut Jaques-Dalcroze en 2007, la HEM est officiellement rattachée à la HES-SO Genève au début de l'année 2009, cf. site <https://www.hesge.ch/geneve/hes-so-geneve/qui-sommes-nous/les-grandes-dates-hes-so-geneve> [consulté le 10 novembre 2019].*

⁴⁹ République et canton de Genève, Grand Conseil (2007), « *Projet de loi modifiant la loi cantonale sur les hautes écoles spécialisées (C 1 26), Domaine musique : Création d'une fondation de droit public HEM et intégration dans la Haute école de Genève* » (PL10172), 23 novembre 2007. *Préambule des Statuts de la fondation « Haute école de musique - Conservatoire supérieur de musique de Genève » (HEM-CSMG) (PA 168.01), p.5.*

de concert, de venir découvrir ou redécouvrir les splendeurs de la musique, dans un lieu contemporain, adapté et convivial ».⁵⁰

Réunir, dans un même espace, les activités de la HEM et de l'OSR est devenu dès lors un des moteurs du projet de la *Cité de la musique*. La FCMG créée pour concrétiser la réalisation de ce projet, s'est donnée pour mission première de trouver un emplacement, ainsi que le financement pour réaliser le projet architectural, mission accomplie à ce jour :

- Sur le plan territorial, la *Cité de la musique* se déploiera sur un terrain, en grande partie propriété de l'ONU, qui a donné un droit de superficie à la FCMG ainsi que sur une parcelle de l'Etat pour compléter l'espace nécessaire à sa construction.
- Sur le plan architectural, une mise au concours a été effectuée en faisant appel à des bureaux d'architecture internationaux et 18 projets ont été présentés. Le projet lauréat, intitulé « Résonances », est le fruit d'un partenariat entre un bureau d'architecte de Genève, Pierre-Alain Dupraz, et de Lisbonne, Gonçalo Byrne avec la contribution d'un acousticien de Tokyo, Nagata Acoustics.
- Sur le plan financier, une grande partie des coûts de construction du bâtiment est déjà assurée par des fonds privés. Une demande de subsides pour les locaux de la HEM a été adressée à la Confédération et la recherche d'autres mécènes est en cours pour compléter le financement.

La *Cité de la musique* a pour objectif de créer un lieu d'émulation en rassemblant entre autres, sous un même toit, les deux grandes institutions musicales genevoises dédiées à la formation et à la production : la HEM et l'OSR. Les deux établissements partagent déjà plusieurs missions et projets : académies d'orchestre, stages d'insertion professionnels, formations conjointes, actions de médiation et actions pédagogiques. La *Cité de la musique* viendra renforcer leurs collaborations, en développant de nouvelles synergies. Dans leur nouvel espace commun, la HEM et

⁵⁰ Cf. site de la *Cité de la musique* <https://citedelamusique.ch/decouvrir-le-projet/> [consulté le 3 janvier 2020].

l'OSR pourront s'interroger, ensemble, sur les défis de la musique classique du XXI^e siècle, en lien avec l'évolution de la société. La *Cité de la musique* permettra également d'accueillir des ensembles locaux et internationaux, jouant ainsi le rôle de « trait d'union » entre la Genève locale, internationale et le Grand Genève pour métisser les publics de tout âge et de tous horizons géographiques et socio-culturels.

Aujourd'hui

Actuellement les partenaires principaux du projet - la FCMG, l'OSR et la HEM - dialoguent avec les architectes et communiquent leurs besoins spécifiques en terme de locaux pour l'enseignement, ainsi que pour la production (salles de cours et auditoriums, salles de travail des étudiants, salles de récitals, lieux de répétition, locaux administratifs, bibliothèque/médiathèque, lieux de rangement et de stockage). En dehors des locaux dédiés exclusivement à la HEM et à l'OSR, le bâtiment comportera des espaces publics, soit une salle philharmonique d'environ 1'600 places dont la scène pourra accueillir plus de 100 musiciens, un grand studio modulable de 400 places pour la musique de chambre, les répétitions d'orchestre et les productions lyriques, une black box de 100 places dédiée à la musique expérimentale et électroacoustique, une cafétéria pour les étudiants de la HEM, les musiciens de l'OSR, les orchestres invités et le public, ainsi qu'une brasserie avec vue panoramique accueillant les visiteurs. Le bâtiment se composera de quelque 36'000m² de surface brute de plancher, de 12'340m² de surface utile principale et de 208'000m³ de volume bâti. Par ailleurs, la *Cité de la musique* s'inscrira dans un nouveau parc public d'un hectare qui sera traversé par une promenade piétonne.

La FCMG finalise actuellement le concept artistique et culturel de la *Cité de la musique*, après avoir soumis un premier texte, co-rédigé par les principaux acteurs du projet - HEM, OSR, FCMG - à plusieurs experts internationaux pour qu'ils en fassent un retour critique, permettant à la

FCMG d'affiner le projet avant de le soumettre aux pouvoirs publics et à la population.⁵¹

La FCMG a également lancé un appel d'offre auprès de bureaux spécialisés pour la réalisation d'un mandat relatif à l'exploitation de la future *Cité de la musique* avec comme objectifs principaux d'estimer son coût probable de fonctionnement, d'établir un business plan et un budget prévisionnel et de formuler des suggestions sur les prix à pratiquer pour le public, les orchestres et les artistes invités.

Le 11 septembre 2019 s'est déroulé le lancement officiel de la communication autour du projet de la *Cité de la musique* lors d'un événement musical à la Gare Cornavin, regroupant des musiciens de l'OSR et des étudiants de la HEM. A cette occasion, le conseiller administratif de la Ville, Sami Kanaan et le conseiller d'Etat en charge du département de la cohésion sociale, Thierry Apothéloz, ont exprimé publiquement leur soutien au projet.

Plusieurs ateliers de concertation se sont déroulés durant l'automne-hiver 2019-2020 pour faire connaître le projet à la population et lui permettre de s'approprier ce futur espace musical qui verra le jour au cœur de la ville :

- Deux ateliers de concertation consacrés à l'aménagement du parc et des espaces publics de la *Cité de la musique*.
- Une journée des familles, destinée à mettre en valeur les futurs « locataires » principaux de la future *Cité de la musique*, avec l'organisation d'un rallye musical interactif pour découvrir les différents lieux et activités de l'OSR et de la HEM.
- Deux ateliers de concertation avec les acteurs musicaux impliqués dans la vie musicale genevoise pour qu'ils puissent exprimer leurs attentes face au projet de la *Cité de la musique*.
- Un projet, en cours d'élaboration, intitulé « de l'arbre à la Cité » entre le DIP, la HEM, l'OSR, la FCMG, pour accompagner le chemin qui

⁵¹ Document confidentiel de travail de la FCMG intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

mènera à la réalisation finale de la *Cité de la musique*, destiné prioritairement aux écoles du quartier des Nations Unies et tous les cycles d'enseignement, primaire, secondaire 1 et secondaire 2.

Demain

Mais avant de pouvoir poser la première pierre, plusieurs étapes clés doivent encore être franchies : l'élaboration et la validation du projet de plan localisé de quartier⁵² par le conseil administratif de la Ville de Genève, la finalisation du projet architectural et le dépôt d'autorisation de construire. Par ailleurs l'enquête publique, liée au PLQ, est prévue au printemps 2020 et pourrait susciter un référendum municipal et des éventuels recours d'opposants au projet, notamment de la part des associations pour la défense du patrimoine ou de l'environnement⁵³ en lien avec la destruction de la villa des Feuillantines, non classée, située sur le terrain, et l'abattement de plusieurs arbres.

L'inauguration de la *Cité de la musique* est prévue, dans le meilleur des cas et si toutes les étapes sont franchies avec succès, pour l'automne 2025.

3.2 CONTEXTE POLITIQUE ET BASES LÉGALES

Historique du soutien des privés, de la Ville et de la République et canton de Genève en matière de culture

Genève, ville de culture,⁵⁴ a une longue tradition de soutien pour la création, les artistes et les institutions culturelles. Privé et public ont œuvré conjointement depuis de nombreuses années pour développer une offre culturelle et musicale comparable à celle des plus grandes villes européennes. Dès le XIXe siècle, de généreux mécènes privés ont permis la construction de plusieurs édifices dédiés à la culture, des théâtres, des salles de concert et des musées, comme le Victoria Hall, le Conservatoire

⁵² Ci-après PLQ.

⁵³ Associations Contre l'enlaidissement de Genève et Action patrimoine.

⁵⁴ Slogan de la Ville de Genève sur son site officiel : <https://www.ville-geneve.ch/themes/culture/> [consulté le 28 décembre 2019].

de musique et le Musée Rath. La culture est une compétence communale depuis le milieu du XIXe siècle : soutien aux artistes, développement des grandes institutions. Et c'est André Chavanne, Conseiller d'Etat en charge du département de l'instruction publique de 1961 à 1985 qui a été :

« Le premier magistrat à défendre le soutien cantonal à la culture et a joué un rôle considérable dans le processus de démocratisation des études et a également favorisé l'accès à la culture au sein des écoles. [Mais] ce n'est qu'à partir de 1961 que le budget de l'État a comporté certaines dépenses au titre des activités culturelles. Et il faudra attendre 1971 pour qu'un premier projet de loi-cadre (PL 3623) relatif à l'encouragement de la vie et des activités culturelles soit amené devant les députés [...]. Ce projet de loi fut renvoyé à trois reprises en commission pour finalement être rejeté en 1980. Cet échec politique est un premier indice sur le rôle du canton et sa réticence historique à devenir partie prenante en matière de politique culturelle. Côté législatif, il faudra attendre 1996 pour obtenir une première loi sur la culture, qui restera sans effet. Elle sera ensuite remplacée par une nouvelle loi sur la culture en 2013 ».⁵⁵

Le tableau chronologique, proposé en annexe 2, présente l'historique des événements et bases légales-clés concernant la politique culturelle du canton de Genève. Les informations entre 1996 et 2015 sont extraites de l'ouvrage de Bernard (2015). Ce bref panorama synthétique permet de mieux saisir l'évolution de la situation genevoise en terme de soutien à la culture et les enjeux, encore très actuels de la répartition des tâches pour les institutions culturelles d'intérêt stratégique.⁵⁶ En ce sens, la *Cité de la musique* est au cœur de ce débat, dans la mesure où les discussions sont en cours sur la prise en charge de son budget de fonctionnement, a priori uniquement par la République et canton de Genève. Par ailleurs l'OSR, actuellement au bénéfice d'une convention tripartite Ville-Etat passerait exclusivement à l'Etat, en tant que l'une des institutions culturelles d'intérêt stratégique, ce qui permettrait, via les conventions de

⁵⁵ Laurent 2015, p.15-16.

⁵⁶ Les infrastructures dites « stratégiques » sont le GTG, l'OSR et la Bibliothèque de Genève qui feront l'objet d'un second projet de loi.

subventionnement, d'assurer une forme de contrôle étatique complémentaire sur le projet de la *Cité de la musique*.

Derniers développements politiques à Genève

Durant la dernière décennie, un effort soutenu de clarification a été mené par les politiques pour fixer, dans la LRT, les compétences exclusives des communes ou du canton, ainsi que les compétences conjointes du canton et des communes, afin d'aboutir à une meilleure cohérence, transparence et clarté du soutien à la culture par les pouvoirs publics à Genève. Le projet de la *Cité de la musique* s'inscrit dans ce contexte de « désenchevêtrement » des tâches entre le canton et les communes. D'autres développements politiques récents ont également un impact particulièrement important pour la *Cité de la musique*.

D'une part, pour la législature 2018-2023, le nouveau Conseil d'Etat élu a réorganisé certains départements et l'office cantonal de la culture et du sport - qui historiquement a toujours été rattaché au département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) - dépend aujourd'hui du département de la cohésion sociale (DCS), dirigé par Thierry Apothéloz. Le DIP devient alors le département de la formation et de la jeunesse (DFJ) dirigé par Anne Emery-Torracinta. Désormais les partenaires de la *Cité de la musique*, OSR, HEM et FCMG dépendent de deux départements distincts, avec des visions différentes, ce qui implique une coordination importante, particulièrement lors de missions partagées comme les actions pédagogiques ou la médiation culturelle.⁵⁷

⁵⁷ Définition de la médiation culturelle : « Le terme « médiation culturelle » est employé au Québec depuis les années 2000 pour désigner des stratégies d'action culturelle centrées sur les situations d'échange et de rencontre entre les citoyens et les milieux culturels et artistiques. Elle se caractérise par : la mise en place de moyens d'accompagnement, de création et d'intervention destinés aux populations locales et aux publics du milieu artistique et culturel ; l'objectif de favoriser la diversité des formes d'expression culturelle et des formes de participation à la vie culturelle. Il s'agit d'élargir et d'approfondir l'accès de la population, en particulier des plus démunis, aux moyens de création individuelle et collective (démocratie culturelle), ainsi qu'à l'offre culturelle professionnelle (démocratisation culturelle). » Cf. <http://montreal.mediationculturelle.org/quest-ce-que-la-mediation-culturelle/> [consulté le 15 janvier 2020].

D'autre part, une importante initiative populaire⁵⁸ (IN 167), « Pour une politique culturelle cohérente à Genève », a été acceptée en votation le 19 mai 2019 par 83.18% des voix. Les trois axes de cette initiative, instaurés désormais dans la Constitution genevoise⁵⁹ sont les suivants : création, cofinancement et concertation. Ainsi, le canton considère le domaine culturel comme une mission prioritaire et élabore une vision stratégique pour son développement. A la suite de l'adoption de l'IN 167, Thierry Apothéloz a mis en consultation jusqu'au 30 septembre 2019 l'avant-projet de son *message culture*⁶⁰ qui « établit les lignes directrices de l'action publique et anticipe une réforme législative ». ⁶¹ Par rapport à la *Cité de la musique*, il est indiqué clairement que « le fonctionnement de l'institution doit être inscrit au budget cantonal. [Trois mesures sont envisagées dans cette perspective :] la gouvernance cantonale de la future *Cité de la musique*, la Compétence de l'OSR exclusivement cantonale, ainsi que la création de salles vouées à la culture et à la médiation socioculturelle ». ⁶²

Suite à la mise en consultation de l'avant-projet, le comité d'initiative « Pour une politique culturelle cohérente à Genève » s'est exprimé dans

⁵⁸ *Le comité d'initiative, composé de dix personnes, artistes, actrices et acteurs de culture dans différents domaines artistiques s'est constitué au printemps 2017. Il a mené l'IN 167 jusqu'aux urnes et s'est dissout le 16 octobre 2019, après avoir terminé la tâche citoyenne qu'il s'était donnée.*

⁵⁹ *Constitution de la République et canton de Genève du 14 octobre 2012, art.216 Art et culture (modifié) :*

1. *L'Etat promeut la création artistique et l'activité culturelle. Il garantit leur diversité, leur accessibilité et leur enseignement. Il encourage les échanges culturels.*
2. *A cette fin, il met à disposition des moyens, des espaces et des instruments de travail adéquats.*
3. *Le canton coordonne une politique culturelle cohérente sur le territoire, en concertation avec les communes. Les acteurs culturels sont consultés.*
4. *Le canton et les communes élaborent et mettent en œuvre une stratégie de cofinancement pour la création artistique et les institutions culturelles [consulté le 28 décembre 2019].*

⁶⁰ *Cf. République et canton de Genève, Département de la cohésion sociale (2019), Avant-projet du département de la cohésion sociale d'un message sur la politique culturelle cantonale, 27 juin 2019, cf. <https://www.ge.ch/document/message-culture/telecharger> [consulté le 28 décembre 2019].*

⁶¹ *Ibidem, p.5.*

⁶² *Ibidem, p.24.*

un courrier daté du 11 septembre 2019, et adressé à Thierry Apothéloz pour lui annoncer qu'il ne se prononcerait pas sur ce *message culture* dans lequel il ne se reconnaissait pas et qui ne répondait pas aux revendications principales de l'IN 167, soit :

- Le retour du canton dans le soutien à la création artistique.
- Le cofinancement comme principe de base du nouveau partenariat entre pouvoirs publics.
- La concertation, notamment entre le canton, la Ville de Genève et les communes, ainsi qu'avec le Conseil consultatif de la culture préconisé dans la LCulture du 16 mai 2013.

Le comité a également déploré la méthode utilisée pour la rédaction du *message culture*, en particulier le fait « que les acteurs culturels ne soient consultés qu'après la rédaction de l'avant-projet, car de ce texte ressort très nettement une méconnaissance des réalités du terrain et des modes de la production artistique ». ⁶³ De plus, le comité d'initiative estime que « ce projet de *message culture* propose que le canton reprenne seul le financement de nouveaux équipements culturels, [mais qu']il ne prend aucun engagement sérieux pour le soutien à la création indépendante ». ⁶⁴ Par ailleurs « les mesures proposées ne sont traduites ni en calendrier, ni en projections budgétaires, et aucune mention n'est faite sur le devenir du fonds de régulation ». ⁶⁵

Un autre mouvement d'artistes et d'acteurs de la culture, *La Culture Lutte*, ⁶⁶ a également refusé le mode de consultation proposé sur la base des mêmes constats que le comité d'initiative. En réponse à leur prise de position, Thierry Apothéloz a demandé à rencontrer le mouvement *La Culture Lutte*. A la suite de la rencontre plénière du 30 septembre 2019, il a pris la décision de retirer son avant-projet pour favoriser la discussion

⁶³ Courrier du comité d'initiative du 11 septembre 2019.

⁶⁴ Cf. site www.prenonslinitiative.ch [consulté le 3 janvier 2020].

⁶⁵ Courrier du comité d'initiative du 11 septembre 2019.

⁶⁶ « *La Culture Lutte, mouvement des artistes et acteurs de la culture, est né à Genève en 2015 de la nécessité de se rassembler et de se mobiliser pour défendre et développer les liens entre les artistes et acteurs de la culture face aux attaques budgétaires et réglementaires* », cf. www.laculturelutte.ch [consulté le 3 janvier 2020].

et repartir sur de nouvelles bases en consultant les milieux concernés et les partis politiques.⁶⁷

Depuis le retrait de l'avant-projet du *message culture* du DCS, une nouvelle association a vu le jour à Genève : la Fédération Genevoise des Musiques de Création.⁶⁸ Les statuts de cette association ont été adoptés par l'Assemblée Générale constitutive du 24 novembre 2019 et ont pour but (art.3) :

1. De rendre visibles et de regrouper les musicien.ne.s professionnel.le.s et les structures actives dans le domaine des musiques de création, sans distinction de style, sur le canton de Genève.
2. De défendre la place, les projets, la force de proposition et les intérêts des créatrices et créateurs locaux de musique, notamment devant les autorités.

Le projet de la *Cité de la musique* inquiète les milieux culturels. Plusieurs groupes de travail ont été constitués, parmi lesquels plusieurs s'inscrivent en ligne directe avec les revendications de l'IN 167 :

1. Financement public du soutien à la création musicale – évolution des budgets.
2. Étude des contrats de subventionnement des acteurs culturels locaux.
3. *Cité de la musique*.
4. Initiative sur la culture – mise en œuvre.
5. Économie culturelle et créative : répercussions du secteur musical sur l'économie locale.
6. Assurances sociales et conditions de travail des musiciens.

Ce panorama de la situation politique et légale genevoise nous permet d'avancer que la *Cité de la musique* est un projet comportant des enjeux

⁶⁷ Cf. Article « *Message culture, on recommence tout* » de Samuel Schellenberg publié sur le site du *Courrier* <https://lecourrier.ch/2019/10/02/message-culture-on-recommence-tout/le-mercredi-2-octobre-2019> [consulté le 24 novembre 2019].

⁶⁸ Ci-après FGMC. On notera l'acronyme choisi qui se rapproche sensiblement de la FCMG.

politiques. Nous observons également qu'il suscite l'inquiétude des milieux musicaux indépendants, qu'il intervient dans un climat de méfiance des milieux culturels pour la mise en œuvre du nouvel article constitutionnel issu de l'IN 167, en particulier de l'engagement financier du canton pour les musiques de création.

3.3 CONTEXTES INSTITUTIONNELS ET DESCRIPTION DES PARTIES PRENANTES

Avant de présenter le projet de la *Cité de la musique* ainsi que la gouvernance envisagée pour son fonctionnement, il convient de décrire les parties prenantes et leur gouvernance actuelle : l'OSR et la HEM seront hébergées dans le nouveau bâtiment, et la FCMG, initiatrice du projet et propriétaire du bâtiment assumera un rôle fondamental pour le pilotage de la structure.

3.3.1 L'ORCHESTRE DE LA SUISSE ROMANDE

Présentation et description des besoins

L'OSR, fondé par Ernest Ansermet il y a maintenant plus de 100 ans, soit en 1918, compte 112 musiciens et assure, dans ses fonctions premières, une saison de concerts d'abonnement à Genève et à Lausanne, ainsi que les représentations lyriques du Grand-Théâtre. Depuis plusieurs années, l'OSR met en œuvre également des actions pédagogiques et de médiation. Fort d'une renommée mondiale, en partie grâce à des enregistrements historiques en partenariat avec la RTS,⁶⁹ l'OSR réalise des tournées dans les plus grandes salles prestigieuses d'Europe, d'Asie et des grandes villes des continents américains, sous la direction de chefs d'orchestre de renom. Par ailleurs, l'OSR a toujours contribué à la découverte de répertoires en passant commandes à des compositeurs contemporains, suisses et internationaux, dans le but de valoriser la création d'œuvres symphoniques. Le lieu de concert principal de l'OSR est actuellement le Victoria Hall. Cette salle, dotée d'un cachet et de belles qualités

⁶⁹ Radio Télévision Suisse francophone.

acoustiques, n'est toutefois pas adaptée aux technologies du XXIème siècle et ne permet pas de présenter tout un pan du répertoire symphonique du XXème siècle, dans la mesure où la scène ne peut accueillir plus de 100 musiciens. La salle présente par ailleurs des limites au niveau de l'accueil du public.

Pour ses répétitions, l'OSR occupe un lieu situé au deuxième sous-sol d'un bâtiment de l'Université :⁷⁰ un espace avec une acoustique très sèche qui ne favorise pas un environnement idéal de travail pour les musiciens. Dans cette perspective, la CMG, avec sa salle philharmonique, sera un moyen d'offrir, à cet ensemble de prestige, une salle adéquate pour valoriser un certain type de répertoire et de le faire entendre au public dans un lieu adapté. La CMG « permettra à [cet] orchestre, à l'aube de son deuxième siècle, d'être à la fois l'orchestre de tous les Genevois, mais aussi d'être identifié comme l'ambassadeur de Genève à l'étranger ».⁷¹ Plusieurs villes en Europe ont construit ces dernières années des salles de grande qualité adaptées à la taille des nouveaux orchestres, à leurs répertoires et à leurs missions : Elbphilharmonie à Hambourg, construite par Herzog et De Meuron, Philharmonie de Paris, par Jean Nouvel, mais encore Helsinki, Copenhague, Luxembourg et La Haye.

Type de gouvernance de l'OSR

Sur le plan de la gouvernance, l'OSR est régi par une fondation de droit privé, la Fondation de l'OSR,⁷² dont les ressources proviennent, pour l'essentiel, des subventions de la Ville de Genève et de la République et canton de Genève,⁷³ de la Radio Télévision Suisse,⁷⁴ ainsi que des apports des Associations d'Amis de l'OSR, du Canton de Vaud, des dons, des legs, du sponsoring et des recettes de concerts.

⁷⁰ Uni-Mail, Boulevard Carl-Vogt 102.

⁷¹ Cf. communication de Magali Rousseau publié dans le dossier de presse 2019-2020 de l'OSR.

⁷² Ci-après FOSR.

⁷³ L'OSR est l'une des premières institutions culturelles genevoises, avec le Festival de La Bâtie, à avoir bénéficié d'une convention de subventionnement quadriennale tripartite avec la Ville et l'Etat. La première a été signée en 2002.

⁷⁴ Ci-après RTS.

Le Conseil de fondation est l'organe suprême de l'OSR. Il est composé de 21 membres - dont la plupart sont désignés de droit - de quatre à sept personnalités privées cooptées et choisies pour leur compétence et leur expérience en la matière et de 16 délégués des collectivités publiques ou privées dont les représentants des sept cantons romands sont représentés.

Les organes de gestion de l'OSR se composent de la commission artistique (responsable de la programmation des activités de l'OSR), du Bureau du conseil (organe exécutif émanant du Conseil de fondation), de la commission d'intendance et du Contrôle.⁷⁵

Le comité de l'OSR regroupe neuf musiciens élus par l'USDAM,⁷⁶ dont la plupart siège dans les différents organes de la FOSR : deux dans le Conseil de fondation, deux dans la commission artistique, deux dans le bureau du conseil et deux dans la commission de l'intendance.⁷⁷

D'autre part, l'article 16 des statuts de la FOSR du 5 juillet 2012 mentionne que « la direction est assumée par le Directeur artistique et l'Administrateur général » et l'art.17 que « le fonctionnement de la Direction est précisé dans un règlement spécifique ».⁷⁸ A noter que l'administrateur général⁷⁹ est membre de la commission artistique et de l'intendance. Le directeur artistique et musical est, quant à lui, uniquement membre de la commission artistique. Nous constatons ainsi que l'administrateur a par conséquent plus de poids décisionnel dans le projet global et le fonctionnement de l'orchestre.

L'OSR a enchaîné plusieurs crises et changements successifs à sa direction depuis 2012 : nouvelles présidences de la FOSR en 2000-2012

⁷⁵ Assuré par l'organe de révision Deloitte.

⁷⁶ Union Suisse des Artistes Musiciens.

⁷⁷ Cf. site de l'OSR, <https://www.osr.ch/fr/lorchestre/la-fondation-de-losr> [consulté le 24 novembre 2019].

⁷⁸ Ville de Genève, Département de la culture et du sport, « Convention de subventionnement pour les années 2017-2020 entre la République et canton de Genève, la Ville de Genève et la FOSR », p.33, cf. https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Rapports/argent_public/convention-osr-2017-2020-ville-geneve.pdf [consulté le 24 novembre 2019].

⁷⁹ Ce poste a changé de dénomination à l'annonce de l'entrée en fonction de Steve Roger, cf. communiqué de presse de l'OSR du 10 octobre 2019.

(Metin Arditi) 2013 (Florence Notter) et 2017 (Olivier Hari), nouvelles directions générales en 2012 (Miguel Esteban), 2013 (Henk Swinnen), 2016 (Magali Rousseau) et 2019 (Steve Roger, déjà à ce poste de 1999 à 2012), nouvelles directions musicales et artistiques et en 2005 (Marek Janowski) 2012 (Neeme Järvi) et 2017 (Jonathan Nott), avec une année de vacance en 2016. Dans le rapport d'évaluation 2013-2016 de la FOSR, daté de décembre 2016, il était mentionné que : « la Ville et le Canton souhaitent que soient clarifiés les rôles respectifs de la présidence et des directions générale et musicale à la FOSR ».

Suite à cette période de crise, un audit a été réalisé en 2016 par Steeves Emmenegger⁸⁰ sur mandat de la présidence et du bureau du Conseil de fondation de l'OSR. Les principaux constats portaient essentiellement sur la gouvernance de l'OSR et un plan d'action de la FOSR figure en annexe 8 de la convention de subventionnement 17-20. Certains éléments sont encore en cours d'élaboration, en particulier la validation des nouveaux statuts qui va impliquer la révision du Contrat collectif de travail.⁸¹

En plus de la réflexion interne au sein de la FOSR, la loi-cadre du 24 septembre 2015 sur la répartition des tâches entre les communes et le canton prévoit une études conjointe visant une réforme de la gouvernance du GTG et de l'OSR.⁸²

⁸⁰ Cf. Bureau Emmenegger Compétences Conseils (ECC).

⁸¹ Ci-après CCT.

⁸² Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « *Projet de loi accordant une aide financière annuelle à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande pour la période 2017 à 2020* » (PL12037) du 21 décembre 2016, p.6.



Figure 1 : organigramme de l'OSR⁸³ © OSR (2017-2020)

⁸³ Cf. Ville de Genève, Département de la culture et du sport, « Convention de subventionnement pour les années 2017-2020 entre la République et canton de Genève, la Ville de Genève et la FOSS », p.36, organigramme. A noter que la présidence de la Fondation a changé depuis la signature de la convention de subventionnement, Olivier Hari occupe cette fonction depuis 2017.

Fiche signalétique : l'OSR en bref⁸⁴

Budget annuel	27 millions, dont 78% pour les frais de personnel.
Structure juridique	Fondation de droit privé.
Financement	<p>L'OSR est soutenue depuis 1947 par la Ville et le Canton, dès 2002 via une convention de subventionnement quadriennale. La Ville (département de la culture et du sport) 9'500'000 et Canton de Genève (Département de l'instruction publique, de la culture et du sport, DIP) CHF 9'405'000, le canton de Vaud CHF 400'000 (pour les concerts donnés à Lausanne), la Radio Télévision Suisse CHF 900'000, les associations d'amis et nombreux sponsors et mécènes. Les subventions couvrent 76% du budget, autofinancement 24%, soit 13% par la billetterie, 11% par le sponsoring.</p> <p>En 2016, frais de personnel 78%, recettes de concert 6.5%, recettes de sponsoring CHF 1'000'000/dons 15.5%.</p>
Bases légales	<p>Constitution fédérale, art.69, al.1 : la culture est du ressort des cantons. Constitution genevoise du 14 octobre 2012, art.216.</p> <p>Loi fédérale sur l'encouragement de la culture, du 11 décembre 2009, art.5.</p> <p>Loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton du 24 septembre 2015.</p> <p>Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture (2e train) (LRT-2) du 1er septembre 2016, art.3 et 4.</p> <p>Règlement d'application de la loi cantonale sur la culture (RCulture) adopté par le Conseil d'Etat le 13 mai 2015.</p> <p>Code des obligations selon la Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse du 10 décembre 1907, art. 80 et suivants (Livre cinquième : Droit des obligations).</p> <p>CCT, version du mois de décembre 2013 (en cours de révision).</p> <p>Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF) du 4 octobre 2013.</p> <p>Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) du 20 juin 2012 (15 décembre 2005).</p> <p>Loi cantonale sur la culture (LCulture) du 16 mai 2013 C 3 05, en particulier l'art.26(a), al. 3 et 4, concernant la prévoyance professionnelle en partenariat avec le Canton et les partenaires professionnels (SSR et Artes & Comoedia).</p> <p>PL 12037 du 21 décembre 2016 accordant une aide financière annuelle à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande pour la période</p>

⁸⁴ *Ibidem pour les données récoltées dans la fiche signalétique.*

CONTEXTES

	2017-2020 (subventionnement de l'OSR assuré paritairement par la Ville de Genève et le canton en attendant la deuxième phase de répartition culturelle qui a fait l'objet d'un nouveau projet de loi en 2017). Convention de subventionnement tripartite Canton - Ville de Genève – OSR 2017-2020.
EPT administration	19.6 EPT pour 23 personnes.
Statut du personnel	Selon le code des obligations : Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième: Droit des obligations) et le CCT de l'OSR, version décembre 2013.
Nombre de musiciens	112.
Nombre d'événements	Bilan 2013-2016 : 40 concerts symphoniques (GE-LAU), 8 hors de Suisse romande, 20 concerts scolaires, 80 ateliers découvertes.

3.3.2 LA HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE

Présentation et description des besoins

La HEM propose un enseignement professionnel de la musique à plus de 500 étudiants (plus 100 étudiants sur le site de Neuchâtel), provenant des cinq continents, et couvre un champ historique et stylistique allant de la musique médiévale à la création contemporaine, sans oublier les musiques non-occidentales. Depuis 2009 - dans le prolongement de la réforme de Bologne - la HEM dépend directement de la HES-SO Genève, elle-même intégrée à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), vaste université des métiers qui regroupe plus de 20'000 étudiants de 6 domaines. La HEM prend son origine d'une part des classes professionnelles du Conservatoire de musique de Genève, fondé en 1835 - la plus ancienne institution d'enseignement musicale de Suisse – et, d'autre part, de l'Institut Jaques-Dalcroze, inauguré en 1915. En 2014, la HEM devient une Fondation de droit public.

De plus, la HEM est un lieu de production, active dans le tissu culturel genevois : elle est une communauté artistique et pédagogique qui, en étroite complémentarité avec l'enseignement académique dispensé,

propose de nombreuses prestations publiques tout au long de l'année (récitals finaux des étudiants, concerts de musique de chambre, d'orchestre, d'ensembles baroques ou contemporains, sous la direction artistique de professeurs et d'intervenants invités hautement qualifiés), afin d'offrir aux étudiants des mises en situation professionnelles proches de la réalité du métier de musicien interprète.

L'école collabore étroitement avec l'OSR, le GTG, le Concours de Genève, l'Ensemble Contrechamps, l'Université et d'autres institutions musicales tertiaires en Europe, en Amérique et en Asie. Grâce à cette reconnaissance internationale et aux nombreuses conventions établies, les diplômés de la HEM trouvent, à l'issue de leurs études, des opportunités d'insertion professionnelle : ils nourrissent ainsi la vie musicale genevoise (orchestres professionnels, écoles de musique) et contribuent au rayonnement de Genève dans toutes les parties du monde.

Sur le plan géographique, jusqu'à l'été 2018, la HEM bénéficiait - comme lieu principal d'enseignement et de concerts - du bâtiment historique de la Place de Neuve, complété par des locaux dispersés en divers lieux (Arquebuse pour l'administration, Petitot, Diorama, Mail pour les salles d'enseignement, autres salles en Ville pour les prestations publiques). Suite à la fermeture, pour une rénovation de deux ans, du bâtiment de la Place de Neuve, la situation s'est péjorée. En effet, depuis la rentrée académique 2018-2019, la HEM est logée de manière provisoire dans des locaux épars, une situation peu appropriée à la pratique et à la transmission de la musique. Par ailleurs, au terme des travaux de rénovation, le bâtiment historique sera rendu à la Fondation du Conservatoire et n'accueillera donc plus la HEM. Ainsi, la *Cité de la musique*, en plus d'être un projet de développement significatif pour la Ville et le Canton de Genève, est une nécessité pour la HEM. Elle permettra de réunir à nouveau administration, enseignement et production sous un même toit, comme à son origine, tout en répondant aux exigences de la pratique musicale du XXI^{ème} siècle. L'éclatement de l'école en différents lieux n'est en effet pas un choix pédagogique ou artistique. Il est simplement le résultat du développement institutionnel, au fil des

années, sans que les infrastructures n'évoluent en parallèle. D'une vision constellaire, les acteurs de la HEM retrouveront, grâce au projet de la *Cité de la musique*, une vision concentrique de leur institution, importante pour créer une communauté musicale forte et dynamique.

Type de gouvernance de la HEM

Sur le plan de la gouvernance, la HEM est intégrée à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale⁸⁵ Genève, placée sous sa surveillance et bénéficie d'un conseil de fondation⁸⁶ qui exerce les compétences du conseil académique.⁸⁷ Les membres externes du conseil académique, et son président, sont nommés par le Conseil d'Etat.⁸⁸ La HES-SO Genève est un établissement autonome de droit public⁸⁹ doté d'une personnalité morale placé sous la surveillance du Conseil d'Etat par l'intermédiaire du Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse.⁹⁰ Les organes de la HES-SO Genève sont inscrits dans la loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (chapitre V, organisation de la HES-SO Genève, art. 23, C1 26) : un conseil de direction qui regroupe les directrices et directeurs des six HES genevoises,⁹¹ présidé par le directeur général de la HES-SO Genève, un conseil d'orientation stratégique et un conseil représentatif. Au niveau de la HEM, un conseil de direction, présidé par le directeur de la HEM, regroupe 11 membres : six

⁸⁵ *Ci-après HES-SO.*

⁸⁶ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi approuvant les statuts de la Fondation « Haute école de musique - Conservatoire supérieur de musique de Genève » (HEM-CSMG) » (12150) du 26 janvier 2018, art.6, Fonctions et attributions du Conseil de fondation.

⁸⁷ Cf. HES-SO Genève, conseil de direction, « Règlement d'organisation de la HES-SO Genève » du 10 décembre 2013, Section 2, art.40, al.1, conseils académiques, conformément à l'article 38, al.7 de la loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale du 29 août 2013.

⁸⁸ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève » (C 1 26) du 29 août 2013, art.36, al.1d.

⁸⁹ Définition de la Fondation de droit public par SwissFoundations : « Fondation, indépendante ou dépendante, soumise au droit public et poursuivant un but public. Sa constitution nécessite l'adoption d'une loi et en principe, elle est aussi alimentée par le pouvoir public ».

⁹⁰ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève » (C 1 26) du 29 août 2013, art.1, al.1 et 3 du chapitre I, Dispositions générales.

⁹¹ HEM, HEAD, HEPIA, HEG, HETS et HEdS.

responsables de département, le responsable du site de Neuchâtel, le responsable de la recherche, le responsable de la filière ethnomusicologie et des projets spéciaux, la coordinatrice de l'enseignement, la directrice adjointe en charge de l'administration et des finances. Il constitue l'organe opérationnel de l'école en charge du développement académique, de la planification et du suivi des projets de production, du pilotage administratif et de la gestion du PER,⁹² du PAT,⁹³ ainsi que des étudiants : « il assiste et conseille le directeur dans sa gestion quotidienne et dans le développement de l'école ».⁹⁴ Le conseil de direction remplit également la fonction de conseil de filières pour la HEM.⁹⁵ Enfin, le conseil mixte complète les organes de pilotage, en tant qu'« organe participatif de la HEM au sein duquel les représentant-e-s des enseignant-e-s du PAT et des étudiant-e-s se réunissent sous la présidence du directeur, et qui s'empare de tout objet nécessitant une concertation interne des différents acteurs de l'école ».⁹⁶ Le schéma d'organisation de la HEM, présenté ci-dessous, met en évidence la structure globale complexe dans laquelle elle est intégrée, impliquant un nombre d'acteurs considérables à différents niveaux de sa gouvernance.

⁹² *Personnel d'enseignement et de recherche.*

⁹³ *Personnel administratif et technique.*

⁹⁴ *HEM, Projet d'école 2015-2025, p.15, cf.*
https://www.hesge.ch/hem/sites/default/files/contributions/160309_projetecolehem-geneve_web.pdf [consulté le 24 novembre 2019].

⁹⁵ *Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève » (C 1 26) du 29 août 2013, art.23, al.3b.*

⁹⁶ *HEM, Projet d'école 2015-2025, p.15, cf.*
https://www.hesge.ch/hem/sites/default/files/contributions/160309_projetecolehem-geneve_web.pdf [consulté le 24 novembre 2019].

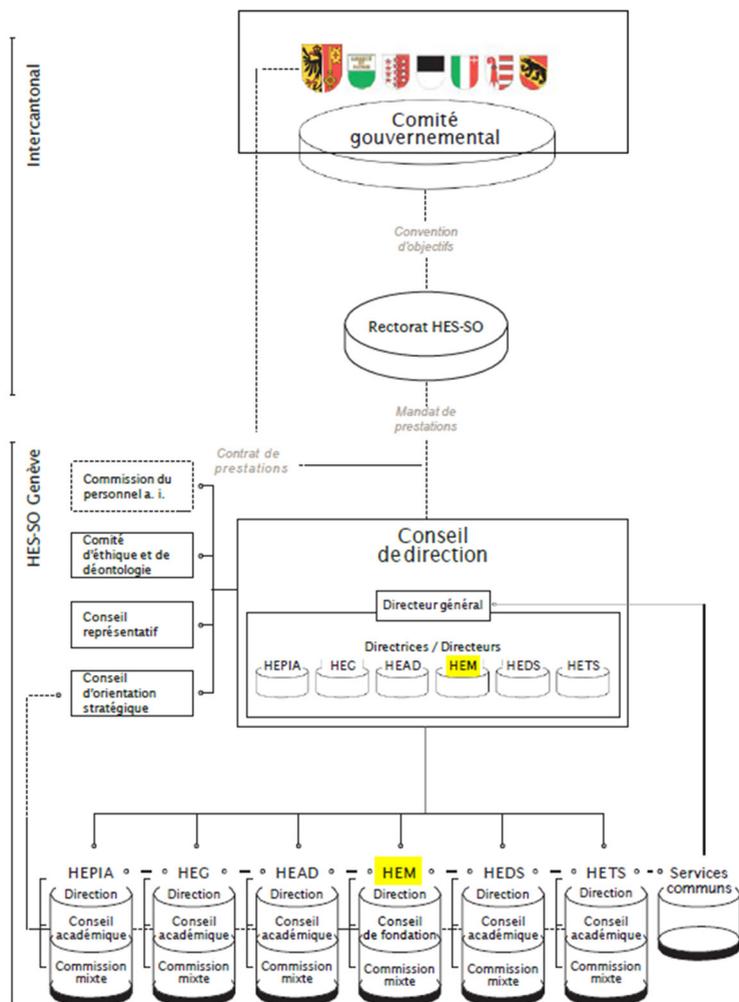


Figure 2 : organigramme de la HES-SO Genève
@ site internet HES-SO Genève (29 août 2017)

Fiche signalétique : la HEM en bref

Budget annuel	27 millions de francs pour le site de Genève.
Structure juridique	Fondation de droit public.
Financement	Public avec des fonds fédéraux, inter cantonaux et cantonaux .
Bases légales	<p>Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 6 octobre 1995.</p> <p>Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011.</p> <p>Convention inter cantonale de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) du 26 mai 2011.</p> <p>Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale C 1 26 du 29 août 2013.</p> <p>Règlement d'organisation de la HES-SO Genève du 10 décembre 2013.</p> <p>Loi sur l'instruction publique C 1 10 (LIP) du 17 septembre 2015.</p> <p>Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux B 5 05 (LPAC) du 4 déc. 1997.</p> <p>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers B 5 15 (Ltrait) du 21 décembre 1973.</p> <p>Règlement interne sur le personnel de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale – Genève du 6 février 2017.</p> <p><i>LOIDP – Loi sur l'organisation des institutions de droit public du 22 sept. 2017.</i></p> <p>Loi approuvant les statuts de la Fondation « Haute école de musique – Conservatoire supérieur de musique de Genève » (HEM-CSMG) (12150) du 26 janvier 2018.</p>
EPT	106.73 EPT, hors vacataires et intervenants ponctuels, pour 180 collaborateurs au 31 décembre 2019 - dont plusieurs à temps partiel (particulièrement PER) - regroupant PER - y compris le CI ⁹⁷ - (71.6%), et PAT (28.4%).

⁹⁷ Corps intermédiaire.

Statut du personnel	Rapports de travail du personnel régis selon la LPAC ⁹⁸ pour le PAT et selon la LIP, ⁹⁹ LTrait, ¹⁰⁰ le règlement interne sur le personnel de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale – Genève pour le PER, CI.
Nombre d'étudiants	515 sur le site de Genève et 100 sur le site de Neuchâtel.
Nombre de prestations publique par année	Concerts HEM : 72. Concerts partenaires : 52. Audition : 229. Récitals publics : 200. Masterclasses : 102.

3.3.3 FONDATION POUR LA CITÉ DE LA MUSIQUE

Buts de la Fondation

La FCMG de Genève est une Fondation de droit privé, créée le 3 septembre 2014. Elle a sollicité et obtenu la reconnaissance d'utilité publique de ses activités, elle est ainsi exonérée des impôts ordinaires cantonaux et fédéraux.¹⁰¹ Les buts statutaires de la FCMG sont, pour l'essentiel, de construire et faire vivre la *Cité de la musique*. Les membres du Conseil de fondation œuvrent toutes et tous de manière bénévole.

Gouvernance actuelle de la FCMG

Le Conseil de fondation de la FCMG, présidé par Bruno Mégevand, initiateur du projet de la *Cité de la musique*, est composé de 8 membres, tous issus des institutions partenaires de la *Cité de la musique* : directions de la HEM, de la HES-SO Genève et de l'OSR, membres des Conseils de fondations de la HEM et de l'OSR. A ce jour, seul un membre est externe à ces institutions : François Longchamp, Conseiller d'Etat pendant 13 ans

⁹⁸ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux » B 5 05 (LPAC) du 4 décembre 1997.

⁹⁹ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi sur l'instruction publique » C I 10 (LIP) (11470) du 17 septembre 2015.

¹⁰⁰ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil, « Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers » B 5 15 (LTrait) du 21 décembre 1973.

¹⁰¹ Cf. site internet de la Cité de la musique <https://citedelamusique.ch/decouvrir-le-projet/> [consulté le 3 janvier 2020].

de 2005 à 2018, dont 4 ans comme président du Conseil d'Etat genevois (premier président désigné pour la durée entière d'une législature, selon le modèle de gouvernance préconisé par la nouvelle constitution du canton de Genève de 2012). Il était à la tête du Département Présidentiel, entre 2013 et 2018, et a assuré le suivi de la politique extérieure du canton, la responsabilité cantonale sur la Genève internationale et les communes genevoises et a veillé à la cohérence de l'action gouvernementale. Dans la phase de construction du projet de CMG, la FCMG est l'organe suprême décisionnel pour toutes les questions liées au projet architectural - en étroite collaboration avec le délégué aux maîtres d'ouvrage et les architectes - au concept artistique et culturel, ainsi qu'au type de gouvernance envisagé. Dans la perspective de la *Cité de la musique*, la FCMG, propriétaire du bâtiment, sera l'un des trois acteurs principaux. Au-delà de sa mission initiale, la FCMG restera impliquée dans la mise en œuvre concrète du projet artistique global, aux côtés de la HEM, de l'OSR, et des pouvoirs publics - Ville et Canton de Genève¹⁰² - concernés par le financement de son budget de fonctionnement.

Fiche signalétique : la FCMG en bref

Budget annuel	L'exploitation de la <i>Cité de la musique</i> sera partiellement financée par la HEM et par l'OSR sur leurs budgets actuels : loyers payés par la HEM et l'OSR comme recettes, location des salles de concert au prorata des jours d'utilisation, billetterie comme recettes. Entretien, maintenance du bâtiment, salaire fixe du personnel de la FCMG, coût de la programmation propre à la FCMG comme charges.
Structure juridique	Fondation de droit privé. La FCMG est titulaire des droits fonciers concédés par l'ONU et par l'Etat de Genève.
Financement	Coût de construction du bâtiment, devisé à 275 millions, + 25.6 mios pour 90 ans à verser en une fois à l'organisation des Nations Unies à l'entrée en force de l'autorisation de construire pour financer la rente de superficie, soit un total de 300 millions de francs : exclusivement par des privés (75%

¹⁰² En principe, le budget de fonctionnement de la CMG devrait être pris en charge entièrement par le Canton selon le message culture du DCS du 27 juin 2019 : « Le fonctionnement de l'institution doit être inscrit au budget cantonal », p.24.

CONTEXTES

	<p>par son mécène principal, la Fondation Hans Wilsdorf, 25% à trouver) et si possible grâce à un subside de la Confédération suisse aux HES, dont dépend la HEM. L'équipement du bâtiment fera l'objet d'un crédit particulier pour la HEM.</p> <p>Coûts d'entretien et de gestion du bâtiment, énergies comprises estimés à 2.9 millions par an.¹⁰³</p>
Bases légales	<p>Code civil suisse, art.80 et ss.</p> <p>Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyances (ASFIP).</p>
EPT administration	Dès février 2020, une secrétaire générale à 80-100%.
Statut du personnel	<p>Selon le code des obligations : Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième: Droit des obligations).</p>

¹⁰³ *Calculs préliminaires élaborés par l'entreprise pom+ sur la base de l'outil IFMA (International Facility Management Association).*

4 ANALYSE DES QUATRE SITES

Dans la perspective de procéder à une lecture argumentée du type de gouvernance de la future *Cité de la musique*, nous choisissons au préalable d'analyser quatre institutions, soit déjà actives, soit en phase finale de réalisation : *Helsinki Music Center*, *Amare*, *Plateforme 10* et *Agora*¹⁰⁴. Tout comme le projet de la *Cité de la musique*, Helsinki et La Haye regroupent des institutions musicales de formation et de production. *Plateforme 10* réunit plusieurs institutions culturelles sous un même toit et *Agora* met en dialogue des chercheurs et des cliniciens. Ces structures, pensées comme des pôles de compétences, partagent plusieurs points communs importants avec le projet de la *Cité de la musique*. Elles sont donc une source de références pour notre étude et permettent de questionner certains choix stratégiques liés au type de gouvernance envisagé pour la *Cité de la musique* :

- Finlande : *Helsinki Music Center*, inauguré en 2011, abrite l'Orchestre symphonique de la Radio finlandaise, l'Orchestre Philharmonique d'Helsinki et l'Académie Sibelius avec une salle de concert de 1700 places. C'est probablement le modèle artistique le plus proche du projet de la *Cité de la musique*, ce qui le rend particulièrement intéressant pour notre étude. Avec l'Académie Sibelius, la HEM partage de nombreuses visions sur la formation des étudiants en musique.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Nous nous sommes concentrés sur les quatre institutions suivantes, bien que d'autres auraient pu nourrir notre réflexion. Dans le domaine musical, il n'existe pas d'autres structures qui regroupent sous un même toit une/des institutions de formation et de production, même si plusieurs modèles intègrent des collaborations renforcées inter-institutionnelles, à l'instar de la Philharmonie de Paris, le Barbican Center à Londres ou le Gasteig à Munich. Par ailleurs, le choix d'analyser des modèles suisses de gouvernance, en dehors du champ musical avait pour but d'apporter un éclairage différent sur la thématique de la gouvernance institutionnelle dans un environnement politique plus proche de la *Cité de la musique* et d'en retirer les bonnes pratiques transposables.

¹⁰⁵ A titre d'exemple, les deux institutions réaliseront, en automne 2020, un projet d'envergure sur le « leadership en orchestre », qui permettra de nourrir la réflexion sur le rôle des orchestres des deux villes et plus largement sur l'évolution du métier de musicien au XXI^{ème} siècle.

- Pays-Bas : *Amare*, le nouveau centre culturel de La Haye, en cours de finalisation, abritera l'Orchestre de la Ville (Residentie Orkest¹⁰⁶), la compagnie de Danse et de Théâtre des Pays-Bas (Nederlands Dans Teater¹⁰⁷), le Conservatoire Royal de musique (Koninklijk Conservatorium¹⁰⁸) et le Dance and Music Center.¹⁰⁹ Le centre culturel de La Haye, contrairement à Genève et à Helsinki, est un lieu résolument pluridisciplinaire, regroupant la musique et d'autres domaines artistique (danse et théâtre) dans un même lieu. Cette constellation particulière modifie et complexifie le type de gouvernance, dans la mesure où chaque domaine exige des rythmes de travail très différents et, par conséquent, des besoins spécifiques liés à son activité (locaux, répétitions, spectacles). Ce modèle nous paraissait susceptible de fournir des renseignements sur la planification des activités dans le bâtiment, la priorisation, ainsi que les synergies entre les différents acteurs.
- Suisse, Lausanne : Le bâtiment *Agora*, en service depuis 2018 à Lausanne, est un pôle de recherche sur le cancer, alliant soins et recherche dans le but de rapprocher les ingénieurs en sciences de la vie et les cliniciens de manière à assurer la relève scientifique. Plusieurs organisations publiques et privées sont impliquées dans ce projet à la pointe de l'innovation : l'UNIL, le CHUV, l'UNIGE, l'EPFL, les HUG, la Fondation ISREC et l'Institut Ludwig. Comme la future *Cité de la musique*, l'édifice qui accueille le bâtiment *Agora* est propriété d'une fondation privée et tant les acteurs publics que les acteurs privés sont présents et actifs dans le même espace. Il est donc particulièrement intéressant d'analyser le mode de collaboration et d'interaction entre ces différents protagonistes.
- Suisse, Lausanne : Le premier bâtiment du Pôle muséal de Lausanne, *Plateforme 10*, implanté sur le site des anciennes halles aux

¹⁰⁶ Ci-après RO.

¹⁰⁷ Ci-après NDT.

¹⁰⁸ Ci-après KC.

¹⁰⁹ Ci-après DMC.

locomotives de la gare CFF, a été inauguré en automne 2019. Ce nouveau quartier des musées, regroupant le Musée cantonal des beaux-arts (MCBA), le Musée de l'Elysée (photographie), le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (MUDAC), ainsi que les Fondations privées Toms Pauli et Félix Vallotton, s'inscrit dans le projet politique de créer un véritable quartier des musées, pour devenir un rendez-vous artistique interdisciplinaire incontournable du Canton de Vaud. Cette structure porte sur un domaine culturel différent, mais ce projet, comme celui de la *Cité de la musique*, s'est particulièrement penché sur les questions socio-culturelles locales, l'accueil du public et les actions de médiation culturelle.

C'est donc sur la base de l'analyse comparative de ces quatre structures que nous avons tenté de dégager des modèles susceptibles d'éclairer le type de gouvernance le plus approprié pour la *Cité de la musique*.

4.1 HELSINKI MUSIC CENTER

Historique, contextes et objectifs du projet

Près de 20 ans sépare la conception du projet de l'inauguration de la Maison de la musique d'Helsinki (*Helsinki Music Center*). Le projet est né en 1992 de la nécessité pour l'Académie Sibelius (*Sibelius Academy*)¹¹⁰ de se doter de nouveaux locaux au centre-ville, proches de ses autres lieux d'enseignement. L'Orchestre symphonique de la Radio finlandaise (*Finnish Radio Symphony Orchestra*)¹¹¹ et l'Orchestre Philharmonique d'Helsinki (*The Helsinki Philharmonic Orchestra*)¹¹² - ont rejoint le projet en 1994 dans le but de pouvoir créer une salle de concert dotée d'une acoustique de qualité et adaptée à leurs prestations. Les deux orchestres se produisaient jusqu'alors principalement dans la salle *Finlandia*, construite initialement pour servir de centre de congrès,

¹¹⁰ Ci-après SA. L'Académie Sibelius est l'école supérieure de musique de l'université des arts d'Helsinki (*Uniarts Helsinki*), depuis 2013, qui regroupe également l'Academy of Fine Arts et la Theatre Academy Helsinki.

¹¹¹ Ci-après FRSO.

¹¹² Ci-après HPO.

et par conséquent non adaptée acoustiquement à la musique. Ils ne possédaient par ailleurs ni salles de répétition ni salles de concert, et étaient sans cesse ballotés dans des lieux inadaptés à leur taille.

C'est dans ce contexte de réels besoins croisés de trois institutions que le projet de maison de la musique, réunissant la SA, le FRSO et le HPO sous un même toit, a émergé. Ce projet a tout de suite été soutenu politiquement, le Ministre de l'éducation finlandaise a mandaté une commission pour planifier le *Helsinki Music Center*. Entre 1999 et 2000, deux projets de conception distincts étaient en compétition. C'est finalement le projet « a mezza voce » du bureau d'architecte LPR-arkkitehdit (Turku), en collaboration avec l'acousticien japonais Yasuhisa Toyota (Nagata Acoustics), qui remporte le concours. Après de nombreux débats animés durant plusieurs années sur son emplacement, le conseil municipal de la Ville d'Helsinki, en 2002, a approuvé l'implantation du bâtiment sur le site d'anciens entrepôts des chemins de fer finlandais, dans le quartier Töölönlahti. En 2005, la société immobilière Musiikitalo (*Property holding Company*) a été créée pour gérer le projet architectural, tout ce qui est lié au bâtiment lui-même (l'« enveloppe » du projet et l'ensemble des éléments visibles de l'extérieur) et la mise en valeur du bâtiment. La première pierre a été posée en 2008 et le concert inaugural du *Helsinki Music Center* s'est déroulé le 31 août 2011. Idéalement placé, le *Helsinki Music Center* se situe au cœur du nouveau quartier culturel de la ville, avec la nouvelle bibliothèque centrale, l'opéra, la salle *Finlandia*, des musées, le Théâtre et le Parlement. La Maison de la musique est la propriété de l'Etat finlandais par l'intermédiaire des Propriétés du Sénat.¹¹³

¹¹³ « Les Propriétés du Sénat (*Senate Properties*) sont une entreprise publique de l'Etat finlandais depuis 1995, dépendante du ministère des finances, qui gère la majorité des propriétés immobilières de la République de Finlande (9'300 bâtiments, soit 6'100'000 m² et 621 millions d'euros). Ses services de base, principalement destinés aux clients de l'administration publique (notamment les agences publiques, les instituts de recherche et culturels, les prisons, le ministère de la défense), sont la location de locaux, les investissements immobiliers, le développement et la gestion d'actifs immobiliers, informations extraites du site : https://fr.wikipedia.org/wiki/Propri%C3%A9t%C3%A9s_du_S%C3%A9nat [consulté le 27 janvier 2020].

Description des parties prenantes et enjeux du projet commun

Le FRSO - orchestre de la radio-télévision publique nationale de Finlande (Yleisradio Oy)¹¹⁴ - est dans les mains de l'Etat à 99.98% par l'Etat et contrôlée par le Parlement. Depuis 2013, Yle est financée par les revenus de la taxe Yle.¹¹⁵ L'orchestre de 98 musiciens, fondé en 1927, a pour mission nationale de produire et de promouvoir la culture musicale finlandaise. Au départ, l'orchestre est pensé comme un « ensemble de studio » pour diffuser la musique sur les ondes de la radio pour le plus grand nombre d'auditeurs possible, avec un focus particulier sur le répertoire classique, romantique, la création contemporaine et les compositeurs finlandais. D'une dizaine de musiciens à sa création, l'orchestre atteint plus de 90 musiciens dès les années 60, lui permettant ainsi d'élargir son répertoire aux grandes œuvres symphoniques romantiques, tout en poursuivant sa mission nationale de création et d'enregistrement pour la Radio, en Finlande comme à l'étranger.¹¹⁶

Le HPO est l'orchestre de la Ville de Helsinki, fondé en 1882. Il constitue le premier orchestre permanent des Pays nordiques.¹¹⁷ De 36 musiciens à sa création, l'orchestre en compte aujourd'hui 102, et donne des concerts pour environ 100'000 auditeurs par année à Helsinki comme à l'étranger., Initialement nommé « Orchestre de Sibelius »,¹¹⁸ le HPO développe de nombreuses actions de médiation à destination du public et en particulier des enfants : générales publiques, présentations des concerts, rencontres avec les musiciens, découvertes des coulisses de l'orchestre sur les réseaux sociaux. L'orchestre propose également d'écouter, voire de réécouter ses concert en streaming.¹¹⁹

¹¹⁴ *Ci-après Yle.*

¹¹⁵ Cf. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Yle> [consulté le 25 janvier 2020].

¹¹⁶ Cf. site du FRSO <https://yle.fi/aihe/rso-english> [consulté le 25 janvier 2020].

¹¹⁷ Cf. site du HPO <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/en/outreach> [consulté le 26 janvier 2020].

¹¹⁸ Le nom historique du HPO fait référence au fait que le compositeur Jean Sibelius lui-même a dirigé et créé presque toutes ses symphonies avec cet orchestre.

¹¹⁹ Cf. site du HPO <https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/en/outreach> [consulté le 26 janvier 2020].

La SA, une des plus grandes institutions musicales supérieures en Europe, réputée et reconnue internationalement, propose une formation à 1'500 étudiants, avec près de 300 EPT pour le corps enseignants et 80 EPT pour l'administration. La formation dispensée touche la musique classique, le jazz et la pop, ainsi que les technologies musicales. Les missions de la SA sont d'encourager et de renouveler la culture musicale à travers trois axes : l'enseignement, la recherche et l'art. En plus de l'offre de formation Bachelor, Master et doctorat, la SA accueille également un département *Junior* pour les jeunes musiciens talentueux et un département dédié à la formation continue des adultes. Elle propose annuellement environ 600 événements et concerts publics à Helsinki et dans la région.¹²⁰

La Fondation du *Helsinki Music Center* (Helsingin Musiikkitalo Oy) est une Fondation publique, créée en 2005 et financée par la Ville d'Helsinki. Le Conseil de Fondation est l'organe en charge d'engager le *General Manager* de la *Service Company*.

La *Service Company* a été créée en 2010, soit une année avant l'inauguration du *Music Center*, pour seconder la *Property holding Company*. En charge de la gestion du bâtiment, elle est, comme son nom l'indique, une compagnie dont le rôle principal est de répondre aux besoins des utilisateurs. Elle est responsable des services techniques et administratifs, de la communication et du marketing, de la vente de billets, de l'organisation d'événements, ainsi que des services externalisés - comptabilité, entretien, sécurité, billetterie, restaurant et *mediawall*.

Réunir sous un même toit les trois institutions musicales de formation et de production a permis de regrouper les activités au centre de la Ville d'Helsinki et de partager une magnifique salle de concert dédiée en priorité aux prestations d'orchestre. Le *Helsinki Music Center* est doté d'une billetterie unique pour tous les événements s'y déroulant. Il existe des collaborations entre la SA et les deux orchestres, principalement au niveau de la formation des étudiants : stages d'insertion professionnelle,

¹²⁰ Cf. site de la SA <https://www.uniarts.fi/en/sibelius-academy> [consulté le 26 janvier 2020].

collaboration avec les classes de direction et de composition, concerts réunissant étudiants-musiciens professionnels, accessibilité gratuite aux répétitions des deux orchestres. Par ailleurs, de nombreux musiciens des deux orchestres enseignent à la SA.

En ce qui concerne le projet commun au sein du *Music Center*, il est important de mentionner au préalable que les acteurs des trois institutions ont été sollicités, durant le développement du projet, sur les aspects pratiques du bâtiment, afin qu'il réponde à leurs besoins. En revanche, ils n'ont pas été impliqués dans une réflexion plus large sur le futur projet artistique du *Helsinki Music Center*. C'est certainement la raison pour laquelle les collaborations concrètes entre les partenaires ont bien mis deux à trois années pour se mettre en place après l'inauguration du bâtiment. Rappelons que l'objectif premier du projet était de répondre à une nécessité commune de locaux sans envisager un projet artistique et culturel commun. L'enjeu principal des deux orchestres résidents - complémentaires mais néanmoins concurrents - était avant tout de renforcer leur ligne artistique propre en mettant en évidence leurs spécificités. Il était important que chaque institution puisse trouver sa place dans ce nouvel environnement commun, préservant son autonomie et son identité face au public, pour le fidéliser et l'élargir. Bien que chaque entité réalise ses propres actions de médiation, c'est principalement dans le cadre de projets pédagogiques à destinations des publics que les trois institutions résidentes collaborent entre elles. Le projet de médiation *Kuule* ¹²¹ propose plusieurs points de vue musicaux au travers d'une offre de conférences publiques, d'événements liés à la composition musicale, mais aussi de découvertes des coulisses de l'orchestre et des musiciens : « La participation et l'immersion mènent à l'apprentissage, à l'expérience et à la créativité. Le public est invité à exprimer sa créativité, à développer ses compétences, à participer à la création artistique, ou à chanter dans un chœur ouvert à tous ». ¹²²

¹²¹ Signifie « Ecoutez ! ».

¹²² Cf. <https://www.musiikkitalo.fi/en/article/kuule-listen-helsinki-music-centre-education-project> [consulté le 26 janvier 2020].

Le *Helsinki Music Center* possède un site internet, géré par la *Service Company*, présentant toutes les activités qui s'y déroulent, ainsi que les différents services à disposition. Toutefois chaque structure – SA, FRSO et HPO - conserve sa propre communication.

Financement et gouvernance du *Helsinki Music Center*

Le bâtiment du *Music Center*, d'un coût total de 166 millions d'euros a été financé conjointement par la Ville d'Helsinki et la Société de radiodiffusion finlandaise (*Finnish Broadcasting Company*) qui a accepté de participer au financement du bâtiment dès 2004. Aucune économie n'a été faite par rapport à l'acoustique des salles de concert.

Le budget de fonctionnement est assuré pour 42% par la Ville d'Helsinki, pour 42% par la *Finnish Broadcasting Company* et pour 16% par Uniarts Helsinki. Les recettes du *Music Center* proviennent d'une part de la billetterie - dont le bénéfice est reversé aux institutions moyennant les frais liés à sa gestion - et d'autre part des locations à des tiers – salles de concerts, espace publicitaire sur le *Médiawall* géant installé devant le bâtiment.¹²³ Il n'existe pas de budget spécifique pour mener des actions de médiation. Toutefois, une Fondation culturelle à Helsinki finance, pour tous les écoliers finlandais jusqu'à 14 ans, une offre culturelle pour accéder aux musées et aux activités du *Music Center* entre autres.

Les quatre résidents - la *Service Company*, la SA, le FRSO et le HPO – bénéficient d'un contrat de location avec la *Property holding Company*. Cette dernière, société à but non lucratif, loue le bâtiment aux quatre utilisateurs. La *Service Company*, quant à elle, sous-loue des espaces à près de 100 clients. C'est aussi elle qui contrôle la salle Philharmonique et la salle de répétition mises à disposition avec les services techniques. Il s'agit donc d'un système exclusivement de location dont le montant est fixé en fonction de l'occupation effective des espaces dédiés à chaque

¹²³ Ce *mediawall* permet de communiquer sur les activités du *Music Center*, mais également de promouvoir d'autres événements et/ou de faire de la publicité librement (avec toutefois 75% de contenu lié à la culture).

institution. Les coûts de la Salle Philharmonique sont, quant à eux, calculés au prorata des journées estimées d'utilisation.

La hiérarchie du *Helsinki Music Center* est très plate. Il n'existe pas de verticalité entre la *Service Company* et les trois institutions musicales permanentes qui sont indépendantes en terme de fonctionnement et de programmation artistique. Chaque structure dispose de ses propres espaces administratifs dans le bâtiment. L'utilisation de la salle Philharmonique s'organise de la manière suivante : 45% pour le FRSO, 45% pour le HPO et 10% pour la SA. Les deux orchestres en résidence se répartissent les soirs de la semaine (trois soirs en principe, exceptionnellement quatre par orchestre), éléments par ailleurs inscrits dans un règlement général d'utilisation de la salle Philharmonique qui précise à quel moment les réservations et les annulations doivent être faites. Pour les quatre autres salles de concert, la SA a la priorité et le droit du « premier refus ». La *Service Company*, une fois la programmation des deux orchestres et de la SA établie, loue les salles de concert et divers espaces, à des utilisateurs externes - concerts d'orchestre ou d'ensemble, *happenings*, organisation d'événements privés entre autres - durant les jours non utilisés par les résidents, afin d'assurer des rentrées d'argent pour le *Music Center*. La *Service Company* ne propose pas de programmation artistique propre. Depuis 2015, son directeur général n'a pas de compétences artistiques, il organise et coordonne les acteurs du *Music Center* pour tout ce qui relève de la technique et de la communication. Il est en charge du marketing et s'appuie sur une équipe de 30 personnes, sans compter les services externalisés. Il est important de mentionner que le premier directeur général engagé avait des prétentions artistiques et que cette situation a provoqué des conflits avec les institutions culturelles du *Music Center*. C'est la raison pour laquelle le rôle de la *Service Company* et de son directeur général en particulier a été depuis lors précisé dans la perspective de séparer très clairement le contenu du contenant, le stratégique (la programmation artistique) et l'opérationnel (la gestion du bâtiment).

Dans la mesure où chaque institution mène ses activités de manière indépendante et que les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement définis, il n'existe pas d'organe d'arbitrage. Les conflits potentiels pourraient survenir uniquement en cas de mauvaise gestion du bâtiment ou des services associés, voire en relation avec une politique de prix inadéquate mise en place par la *Service Company*. Les affaires courantes sont réglées lors des réunions mensuelles du groupe exécutif, composé des managers des deux orchestres, du directeur général de la *Service Company* et du directeur de la SA. Ce groupe est l'organe central de coordination entre les résidents, c'est un lieu d'échange privilégié, où les éventuelles difficultés sont traitées, les projets communs ou nouvelles idées se développent, et les deux orchestres se coordonnent pour s'assurer de proposer une programmation complémentaire (et éviter ainsi d'inviter les mêmes solistes, d'interpréter les mêmes œuvres, etc.). Les partenaires au sein du *Music Center* ont partagé des valeurs et des principes de collaboration, toutefois le processus a été plus important que le résultat lui-même en terme de rédaction de procédures ou d'outils spécifiques.

Pour les questions d'ordre stratégique globale pour le *Music Center*, elles se discutent au sein du conseil de Fondation de la *Service Company*. Dans sa première configuration, ses membres étaient issus des trois institutions, mais depuis 2015 - et ce pour maintenir une distance et éviter ainsi des liens trop proches entre le conseil de Fondation et les résidents - il a été décidé qu'aucune personne travaillant dans le *Music Center* ne pouvait être membre du Conseil. Toutefois, la SA, le FRSO et le HPO désignent des représentants au conseil de Fondation avec les compétences professionnelles dans les domaines considérés. Le renouvellement des membres du conseil se fait par cooptation, sur recommandation du comité de nomination et du conseil artistique. La Ville d'Helsinki peut également être représentée au Conseil. Il n'y a pas de politiciens dans le Conseil.

Toutes les personnes interrogées à Helsinki s'accordent à dire que le *Music Center* n'est pas un acteur artistique, il est un bâtiment, créé par les utilisateurs, pour servir la musique.

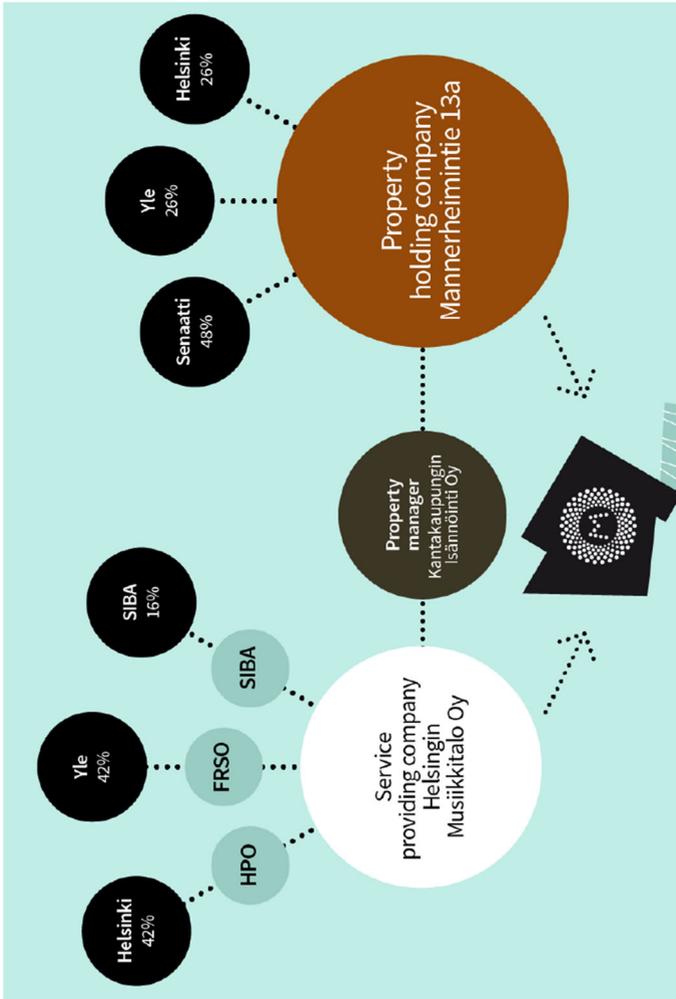


Figure 3 : organisation et financement du *Helsinki Music Center*

© Pekka Kauranen, Managing Director du *Helsinki Music Center* (12 avril 2019)

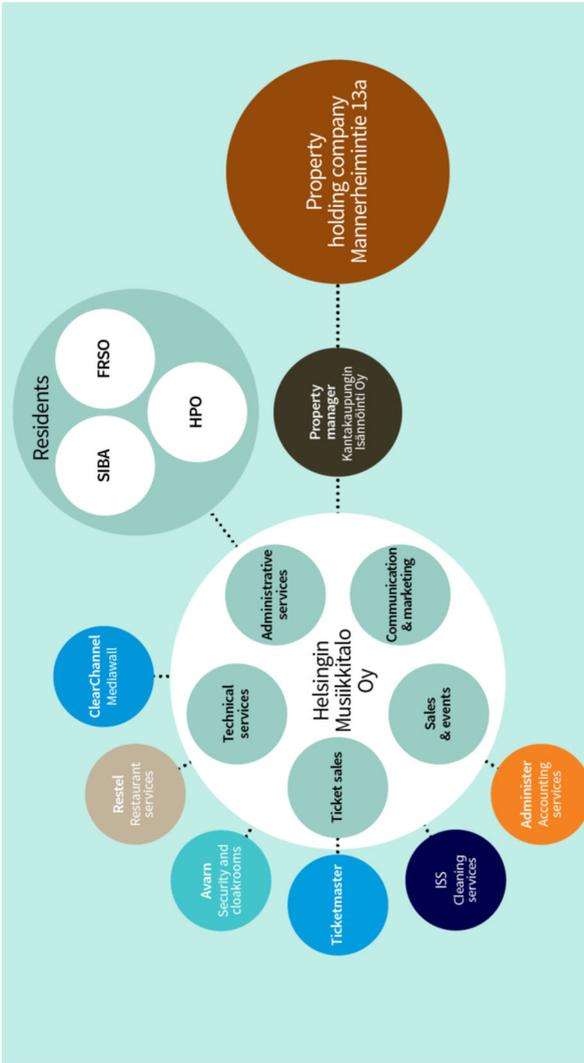


Figure 4 : partenaires du *Helsinki Music Center* -

© Pekka Kauranen, Managing Director du *Helsinki Music Center* (12 avril 2019)

4.2 AMARE, LA HAYE

Historique, contextes et objectifs du projet

Initié en 2008, le projet de Pôle international de formation et de culture à Spui, La Haye (The International Education and Culture Cluster on Spui)¹²⁴ ouvrira ses portes en 2021, soit 13 ans après les premières discussions. Le bâtiment du Conservatoire royal de La Haye (Koninklijk Conservatorium Den Haag),¹²⁵ était trop petit, décentré et ne répondait plus aux besoins, il y avait par ailleurs un désir fort d'être au centre de la Ville. De leurs côtés, l'Orchestre de la Résidence (Residentie Orkest),¹²⁶ et la *Nederlands Dans Theater*¹²⁷ étaient logés dans quatre bâtiments financés par le privé. Construits avec des matériaux de mauvaise qualité, ces édifices nécessitaient des travaux de réfection très onéreux, raison pour laquelle les pouvoirs publics ont privilégié la réalisation d'une nouvelle construction répondant aux besoins de toutes les institutions. Au départ le projet s'est heurté à des résistances politiques - certaines personnes estimaient que le projet était élitiste - puis s'en sont suivies de nombreuses discussions animées au Conseil administratif de la Ville de La Haye, qui ont abouti à l'organisation de deux concours d'architecture avant qu'un projet ne soit validé. C'est finalement grâce à un changement de gouvernement que le projet a obtenu la majorité et le feu vert pour la réalisation, malgré quelques oppositions. A noter que l'acoustique fait l'objet d'une attention toute particulière. Le nouveau complexe - dont le nom *Amare* faisant référence aux mots italiens *a mare*, « par-dessus bord, à la mer, aimer », a été officiellement choisi le 10 octobre 2019 - accueillera une salle d'environ 1'300 places pour la danse (priorité pour la NDT, environ 30 soirées), une salle Philharmonique d'environ 1'500 places (priorité pour le RO, environ 30 soirées), une salle d'environ 600 places pour la musique d'ensemble (priorité pour le KC), un plateau de répétition d'orchestre d'environ 200 places (priorité pour le RO), des

¹²⁴ Ci-après OCC.

¹²⁵ Ci-après KC.

¹²⁶ Ci-après RO.

¹²⁷ Ci-après NDT.

salles de cours, des studios de répétition et des espaces de restauration. *Amare* sera la nouvelle maison de quatre institutions prestigieuses de La Haye : le KC, le NDT, le RO et le *Dance and Music Center*¹²⁸ (fondation créée pour exploiter la nouvelle « scène des arts de la Ville de La Haye »). Au-delà de leurs missions propres, les quatre institutions proposent une vision commune de leurs forces, de leurs ambitions et de leurs idéaux à travers leur collaboration au sein d'*Amare*.

Description des parties prenantes et enjeux du projet commun

Le KC, centre de formation, de recherche et de production, a pour objectif premier d'entraîner les jeunes musiciens et danseurs talentueux au plus haut niveau artistique, technique et standards professionnels, et de leur transmettre les compétences et la polyvalence nécessaires dans un environnement professionnel exigeant en constante évolution. Le KC - institution subventionnée par l'Etat selon la Loi sur l'Université, et intégrée à l'Université des Arts de La Haye - regroupe près de 1'000 étudiants et offre un encadrement pédagogique et administratif de 500 collaborateurs pour 148 EPT. C'est le plus ancien et le plus international des Conservatoires de musique et de danse en Hollande, ses neuf programmes de formation proposent un mélange de tradition et d'artisanat avec l'innovation et l'expérience. Environ 600 performances et présentations publiques jalonnent l'année académique et accueillent près de 18'000 visiteurs par an. Son budget annuel est approximativement de 20 millions d'euros.¹²⁹

Le RO, orchestre symphonique fondé en 1904 et subventionné par la Ville de La Haye, se compose de près de 80 musiciens. Son but est de promouvoir la vie musicale à La Haye et dans les régions alentours. La Fondation s'efforce d'atteindre cet objectif en organisant des projets musicaux éducatifs pour tous les groupes socio-culturels, en particulier pour ceux qui ont un accès limité à la musique. Pionnier dans le développement innovant des publics (actions pédagogique et médiation),

¹²⁸ Ci-après DMC.

¹²⁹ Cf. site du KC, <https://www.koncon.nl/> [consulté le 14 février 2020].

le RO a un fort ancrage local et propose environ 100 concerts par année, dont la moitié sera programmée à *Amare*. Ses prestations attirent 85'000 auditeurs et ses actions pédagogique environ 40'000 participants par saison. Le RO comprend 85 EPT, dont 62 EPT de musiciens pour un budget de fonctionnement de 9 millions d'euros.¹³⁰

La NDT a été fondée en 1959 par Benjamin Harkarvy, Aart Verstegen et Carel Birnie en collaboration avec 18 danseurs du Ballet national. Elle est une compagnie de danse, bénéficiant du statut de fondation de droit public, subventionnée par la Ville de La Haye et le gouvernement central. Cette compagnie est reconnue pour ses productions avant-gardistes au niveau international. L'objectif de celle-ci est le développement des talents, que ce soit pour les danseurs ou les chorégraphes. Chaque année, la NDT propose 10 nouvelles productions, et plus de 200 performances et présentations en Hollande et à l'étranger, dont 65 à La Haye et parmi celles-ci 40 sont prévues dans le futur bâtiment *Amare*. La NDT attire 115'000 visiteurs du monde entier, et 20'000 participants à ses actions pédagogiques, elle est également très active online. Elle emploie 113 EPT pour un budget de fonctionnement de 14 millions d'euros.¹³¹

Le DMC est une fondation privée d'utilité publique dépendant de la Ville de La Haye, avec un budget annuel de 13 millions d'euros. Il sera responsable de la programmation des arts performatifs de différents genres par des compagnies nationales et internationales de haut niveau et de la logistique d'*Amare*. Il sera également un pilote important du dynamisme culturel de La Haye et produira ou co-produira 230 performances et concerts par année, dont 189 à *Amare*. En outre, il accueillera aussi des événements commerciaux et sera en charge des projets conjoints dans les espaces publics. Fort d'une équipe de 50 EPT, la Fondation travaillera en étroite collaboration avec les trois institutions partenaires.

¹³⁰ Cf. site du RO, <https://www.residentieorkest.nl/en/> [consulté le 14 février 2020].

¹³¹ Cf. site du NDT, <https://www.ndt.nl/en/home.html> [consulté le 14 février 2020].

Seules quelques rares informations sur le projet *Amare* sont disponibles sur internet. Il est surprenant de constater que les sites de chacune des institutions ne laissent apparaître aucune information sur le projet de construction en cours. De plus, la Fondation DMC est encore inexistante sur le web. Toutes les informations recueillies nous ont été communiquées lors des différents entretiens menés et mises généreusement à disposition par le directeur du KC, en particulier le document de présentation d'*Amare*, réalisé, en novembre 2017, par les quatre partenaires du projet, *OCC : A home for everyone in The Hague. A joint vision for the OCC by the DMC, the RC, the NDT and the RO*.¹³²

Les parties prenantes décrivent *Amare* comme le cœur et l'âme de la Ville culturelle à la Haye, un lieu où chaque citoyen trouvera de quoi satisfaire sa curiosité, un endroit pour savourer les productions et/ou y participer, un laboratoire international où les professionnels et les amateurs issus des cultures populaires se rencontrent, s'influencent et s'inspirent entre elles. L'ensemble, conçu comme une *educational and cultural City*, part d'une conviction que la culture fait partie de l'ADN de la communauté de La Haye, et qu'ensemble, les institutions forment un mélange unique de passion artistique et d'engagement social. Pour atteindre ces objectifs, *Amare* propose : un bâtiment dans lequel il se passera toujours quelque chose, un lieu idéal pour que les publics rencontrent les artistes, une programmation large pour les personnes de toutes les cultures/origines, une formation, un développement des talents et du public, et une coopération, en tant que moteur de la vie culturelle de La Haye. Des actions de médiation seront proposées pour tous les publics, *Amare* sera une scène des arts de la Ville, pour la Ville, par la ville, au cœur de la Ville, dans la Ville, avec la Ville et à travers la Ville. Au-delà du projet conjoint d'*Amare*, il existe une convention entre le KC et le RO incluant un programme de recherche et un programme éducatif pour la période 2017-2022 : stage d'orchestre et d'opéra pour les étudiants, création d'œuvres d'étudiants par l'orchestre, concerts *side-by-side*, masterclasse,

¹³² Document interne du mois de novembre 2017, transmis par Henk van der Meulen, directeur du KC.

formation continue pour les musiciens du RO proposée au KC, mise en place de projets de recherches et d'un Master conjoints, ainsi que des actions de médiation portées conjointement. A noter que la NDT occupe une position spéciale dans le monde de la danse national et international et est un ambassadeur culturel inestimable pour La Haye, en offrant des prestations partout dans le monde. Cela impose des limites pratiques dans l'énergie que la NDT peut mettre dans la collaboration au sein d'*Amare*. Afin de fédérer la dynamique de ces collaborations, le projet annuel *OCC TAKE OVER* proposera, le temps d'un week-end, un événement conjoint entre tous les partenaires d'*Amare*, autour d'une thématique unique liée à une question de société qui sera déclinée en une programmation artistique transversale.

Financement et gouvernance d'*Amare*

Le complexe *Amare*, d'un montant de 207 millions d'euros, est financé entièrement par la Ville de La Haye. Les trois institutions, RO, NDT et DMC, font partie de la politique de la Ville, le gouvernement décide du montant alloué ainsi que des objectifs à atteindre. Elles bénéficient de ce fait de contrats de prestations renouvelables tous les quatre ans, soumis à un contrôle qualité. Le budget de fonctionnement est estimé à près de 15 millions d'euros, comprenant 6 millions d'euros de subvention par la Ville de La Haye, 6,5 millions d'euros de recettes de locations, laissant environ 2,5 millions d'euros à trouver chaque année.

Amare est constitué de quatre organisations autonomes possédant leur propre administration, ainsi que leur indépendance commerciale et artistique. Chaque institution soumet son projet aux autorités et reçoit ses propres subsides. La mission de collaboration au sein d'*Amare* fait l'objet d'un document joint à la mission de chaque entité.¹³³

Le DMC est l'opérateur du bâtiment, le programmeur de toutes les productions (en dehors de celles du KC, du RO et de la NDT), et le promoteur des projets communautaires. Il est le premier responsable de la

¹³³ Document interne du mois de novembre 2017, transmis par Henk van der Meulen, directeur du KC.

coopération et du marketing, incluant la recherche de fonds pour les projets conjoints, conçus en étroite consultation avec les partenaires. Le DMC, locataire principal d'*Amare*, sous-loue les espaces dédiés aux trois autres institutions, le KC, le RO et la NDT. Le DMC ne se situe pas au-dessus des trois autres partenaires, il s'agit d'une coordination entre les quatre partenaires, chaque institution, rappelons-le, est indépendante et a son propre statut légal. La relation entre les partenaires n'est pas fixée légalement, de même qu'il n'existe pas de règlement de fonctionnement pour les questions d'arbitrage, questions résolues par des rapports informels. Le directeur du DMC est engagé par la Fondation DMC, en consultation avec les directions des institutions partenaires.¹³⁴ Il est secondé par un directeur administratif entré en fonction en février 2020. Un *executive Board*, présidé par le directeur du DMC et constitué des directions du KC, RO et NDT, est l'organe principal de décisions, tant sur les partenariats, que sur la stratégie conjointe, les relations entre les partenaires (au niveau de la gouvernance et des finances), la programmation d'*Amare*, la coordination des programmes de danse et de musique, et les activités conjointes, y compris pour les espaces publics dans le cadre des projets de médiation. Toutes les décisions sont prises de concert entre les quatre partenaires. L'*executive Board* peut déléguer certaines tâches à la *Public and Programming Platform*,¹³⁵ à des particuliers ou à des groupes de travail, constituant des organes consultatifs. La Ville de La Haye est également curatrice de certains programmes proposés au sein d'*Amare*.

En terme de mutualisation dans le but de développer une structure financièrement saine, avec un rapport coût-bénéfice optimal, *Amare*, sous la responsabilité principale du DMC, a pour but de développer une politique de marketing commune, basée sur une distinction claire entre la marque d'*Amare* comme un tout et la marque de chaque institution

¹³⁴ A noter que les trois partenaires KC, NDT et RO n'ont pas un droit légal de siéger dans la commission de recrutement du/de la directeur-trice du DMC. La Ville de La Haye n'est pas non plus impliquée, mais est informée du choix.

¹³⁵ Plateforme composée de représentants de la formation, de la médiation, du marketing et du développement des publics issus des quatre institutions résidentes.

individuellement. Les fonctions de back-office – maintenance, énergie, électricité, billetterie, entretien et informatique – seront mutualisées, ainsi que d'autres secteurs/domaines où la coopération produit un gain de qualité et d'efficacité, sans affecter l'identité, le travail ou les processus de chaque institution. Comme outil pratique, un protocole de réservation règle le détail des priorités pour l'utilisation des salles de spectacles/concerts communes. La planification des salles se fixe une année à l'avance. Les activités du DMC ne sont pas planifiées durant les périodes clé de l'année académique du KC (rentrée du mois de septembre et périodes d'exams). Il existe par ailleurs un accord de réservation, ainsi qu'une offre de location à des utilisateurs externes. A noter que, entre les membres d'*Amare*, l'utilisation des locaux est gratuite. En cas de mauvaise gestion d'*Amare* par le DMC, la Ville de La Haye paiera le fonctionnement du bâtiment, afin de protéger les missions des autres utilisateurs, exigés par le Ministère de la culture.

Durant la phase de préparation, les directeurs des institutions en résidence se rencontrent deux fois par mois pour harmoniser l'occupation des espaces et la programmation. C'est un conseil artistique qui a également pour vocation de faire des propositions de programmes en dehors de leur sphère réservée. Il fonctionne avec une présidence tournante, il n'existe pas de leader principal, mais plutôt des responsables en charge de chaque projet.

De nombreux éléments sont encore en réflexion sur le mode de fonctionnement au sein d'*Amare*. Il n'existe pas encore d'organigramme, plusieurs procédures ne sont pas rédigées et font l'objet d'accords informels. Selon les dires du directeur du KC, c'est une manière très habituelle de fonctionner en Hollande, il n'est pas nécessaire de fixer tous les éléments de la collaboration dans des règlements écrits.

4.3 PLATEFORME 10, LAUSANNE

Historique, contextes et objectifs du projet

Le projet *Plateforme 10* de Lausanne réunit sous un même toit trois institutions : le Musée cantonal des Beaux-Arts¹³⁶, le Musée de design et d'arts appliqués contemporains¹³⁷ et le Musée de l'Elysée. 10 années séparent les premières discussions du projet de « Pôle muséal », en 2009, de l'inauguration du premier bâtiment dédié au MCBA en octobre 2019. Le point de départ du projet résulte de la nécessité de répondre aux exigences des normes du Conseil international des musées (ICOM), en terme de surfaces nécessaires pour exposer et conserver l'ensemble de leurs collections.

Le projet de création d'un pôle muséal ou même d'un quartier des musées à Lausanne - rebaptisé *Plateforme 10* en 2016 - est né initialement du refus du peuple, en 2008, de construire un nouveau bâtiment et de déménager le MCBA à Bellerive. C'est grâce à la mobilisation des politiques, en particulier à l'engagement non partisan des conseillers d'Etat Pascal Broulis, alors président du Conseil d'Etat vaudois et chef du département des finances et des relations extérieures (DFIRE), d'Anne-Catherine Lyon, cheffe du département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), ainsi que de François Marthaler, chef du département des infrastructures (DINF), que le projet a survécu à ce premier échec populaire. En effet, le Conseil d'Etat avait alors « mandaté l'IDHEAP pour faire une enquête intitulée *Raisons du refus et conditions du succès*, dont les résultats, communiqués en mars 2009, [avaient] confirmé le fort intérêt de la population pour le MCBA ». ¹³⁸ Les résultats de cette enquête ont démontré que le peuple « avait accepté le principe

¹³⁶ Ci-après MCBA.

¹³⁷ Ci-après MUDAC.

¹³⁸ *Canton de Vaud, Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur les postulats de Jean-Marie Suter et consorts au nom du groupe libéral « Rebondir pour montrer aux Vaudois leur patrimoine des Beaux-Arts » (08_POS_104) et de Cesla Amarelle et consorts au nom du groupe socialiste « Le Musée cantonal des Beaux-Arts mérite un nouveau projet » (09_POS_105), p.2.*

d'offrir un nouvel écrin au musée », ¹³⁹ mais non le lieu envisagé au bord du lac. Dans la même période, le Conseil d'Etat a lancé une procédure de recherche de site dont le choix final s'est porté sur la *Halle CFF aux locomotives*, proposé par la Ville de Lausanne. Cette surface de plus de 25'000 m² « allait permettre le développement d'un projet culturel de première importance [...] venant renforcer le rayonnement du Canton de Vaud et de sa capitale ». ¹⁴⁰ Suite à cette première phase politique, le projet élargi à un véritable « Quartier des arts » a été validé, dès 2010, par le Conseil d'Etat et la Municipalité de Lausanne avec pour objectif de regrouper les musées (MCBA, MUDAC ainsi que Musée de l'Elysée) pour créer un espace public dédié aux arts visuels, le. Un premier concours international d'architecture a été lancé pour le futur MCBA, dont le projet lauréat a été désigné en juin 2011. ¹⁴¹ S'en sont suivis la validation du plan d'affectation cantonal (PAC) par la cheffe du Département de l'intérieur (DINT), un concours d'idées pour le pôle muséal et pour le programme complémentaire, puis un second concours d'architecture, en 2015, pour le deuxième bâtiment destiné à héberger le MUDAC et le Musée de l'Elysée. Le projet « Un musée, deux musées », du bureau d'architectes portugais Aires Mateus e Associados, à Lisbonne, a été désigné lauréat le 5 octobre 2015. ¹⁴² Après les derniers recours rejetés par le Tribunal fédéral, la première pierre a enfin pu être posée le 6 octobre 2016.

L'inauguration du bâtiment dédié au MCBA s'est déroulée les 5 et 6 octobre 2019 ¹⁴³, celle du site complet de *Plateforme 10*, avec le deuxième bâtiment pour le MUDAC et le Musée de l'Elysée, ainsi que le programme des arcades, est prévue pour 2021. Au vu de la complexité

¹³⁹ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10*, p.12.

¹⁴⁰ *Ibidem*, p.12.

¹⁴¹ *Le projet du bureau Barozzi/Veiga a été désigné à l'unanimité parmi 136 dossiers réceptionnés et 18 équipes sélectionnées.*

¹⁴² *21 candidatures retenues sur 149 dossiers déposés.*

¹⁴³ *Ce fut un grand succès populaire, avec près de 90'000 visiteurs durant les trois mois de l'exposition inaugurale « Atlas. Cartographie du don ».*

architecturale du deuxième bâtiment, un délai dans la construction a déjà été envisagé, reportant l'inauguration du site au premier semestre 2022.

Description des parties prenantes et les enjeux du projet commun

Le MCBA a ouvert officiellement ses portes en 1906 dans le Palais de Rumine. Les collections du musée regroupent celles du fonds primitif (collection Ducros de 1816, soit plus de 650 œuvres), du premier musée cantonal créé à l'Académie de Lausanne (fondé en 1818) et du Musée Arlaud (inauguré en 1841). En déménageant sur le site de *Plateforme 10*, le MCBA a triplé ses surfaces d'exposition, et peut enfin proposer au public local, national et international, en plus d'expositions temporaires, une présentation permanente de sa collection.¹⁴⁴ Cette dernière compte aujourd'hui 10'353 œuvres. Historiquement pensé comme entité de l'Etat de Vaud bénéficiant d'une convention de subventionnement, reconductible chaque année avec de DFJC, le MCBA a adopté, depuis le 1^{er} janvier 2018, le statut juridique de Fondation de droit public, avec pour mission de réaliser les objectifs stratégiques, culturels et d'assurer sa bonne organisation. Il s'agit d'une mission publique déléguée par le Conseil d'Etat du Canton de Vaud, pour la gestion d'un patrimoine cantonal. Le MCBA organise en moyenne 9 expositions temporaires par année, complétée par une programmation d'événements, l'édition de catalogues et des actions de médiation culturelle.¹⁴⁵ Le MCBA regroupe 28 postes pour 22.80 EPT. Les collaborateurs du MCBA sont attachés à la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud.

Le MUDAC a été fondé en 2000 sous cette appellation, mais son histoire remonte à 1967 avec la fondation du Musée des arts décoratifs de la Ville de Lausanne. Il est le seul musée de Suisse romande consacré exclusivement au design et aux arts appliqués contemporains et possède une collection de quelque 3'000 objets dont une collection d'art verrier contemporain unique en Europe, avec plus de 110 expositions organisées

¹⁴⁴ Cf. site du MCBA <https://www.mcba.ch/nouveau-musee/> [consulté le 11 février 2020]

¹⁴⁵ Rapport d'activités 2018 du MCBA, p.16, 47 et 48, disponible sur le site https://www.mcba.ch/wp-content/uploads/2019/07/MCBA_RapportdActivite_2018.pdf [consulté le 11 février 2020].

entre 2000 et 2017.¹⁴⁶ Il propose, d'une part, « cinq à huit expositions annuelles alternant projets thématiques et cartes blanches de designers suisses et étrangers, en prêtant une attention particulière à la jeune création », et d'autre part de nouveaux accrochages de ses collections permanentes afin de permettre aux visiteurs d'apprécier l'intégralité des œuvres. Il « ouvre [également] ses portes aux arts vivants, danseurs, metteurs en scène, performers ou musiciens, se profilant comme une plateforme de libre échange entre diverses expressions artistiques, suisses et internationales ».¹⁴⁷ Actuellement le MUDAC est une institution communale sous la responsabilité du Service de la culture de la Ville de Lausanne avec 23.70 EPT. Son financement sera transféré à l'Etat de Vaud au 1^{er} janvier 2021, pour ensuite être partagé, jusqu'en 2024, de manière dégressive, entre la Ville et le Canton, et être enfin entièrement repris par l'Etat de Vaud en 2025.¹⁴⁸

Le Musée de l'Elysée, créé en 1985, est l'une des plus importantes institutions dédiées à la photographie dans le monde. Son objectif est de s'affirmer comme pôle d'excellence dans les cinq domaines qui le caractérisent : exposition (environ trois par année), collection, édition, pédagogie et nouvelles technologies. Sur le site de *Plateforme 10*, on apprend que :

« Les salles d'exposition, conçues selon les normes internationales en matière de sécurité, de température, d'hygrométrie et d'espace, permettront au Musée de l'Elysée de disposer d'un instrument au service de ses ambitions - présentation de grands formats, sensibilisation aux problématiques actuelles liées à l'image, expérimentation sur les modes de présentation et de conservation du médium ».¹⁴⁹

¹⁴⁶ Cf. site internet <https://plateforme10.ch/fr/partners/mudac> [consulté le 11 février 2020].

¹⁴⁷ Cf. site internet <https://mudac.ch/le-musee/> [consulté le 11 février 2020].

¹⁴⁸ Canton de Vaud, Conseil d'Etat, *Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10*, p.16.

¹⁴⁹ Cf. site internet https://plateforme10.ch/fr/partners/musee_de_l-elysee [consulté le 11 février 2020].

Fort d'une collection d'un million de phototypes,¹⁵⁰ de plus de 20'000 livres de photographie et de nombreux fonds photographiques,¹⁵¹ le Musée de l'Elysée, outre sa mission de conservation et de valorisation du patrimoine, s'engage dans le soutien à la création, à la production par une politique éditoriale soutenue, à l'organisation d'événement et à la pédagogie. Au niveau de sa gouvernance, le Musée de l'Elysée est un Musée cantonal de la photographie, appuyé par une Fondation de droit privé et dont la gestion est caractérisée par un statut mixte qui régit les droits et devoirs des collaborateurs (pour un total de 30 EPT) : d'une part la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers) pour les collaborateurs engagés par l'Etat et, d'autre part, le code des obligations pour les collaborateurs engagés par la Fondation privée. Cette dernière, qui a pour but de contribuer à l'acquisition des collections et de soutenir le musée dans ses projets, poursuivra ses activités de soutien dès la constitution de la Fondation de droit public *Plateforme 10*.¹⁵²

Enfin les Fondations privées Toms Pauli et Felix Vallotton sont hébergées dans le bâtiment du MCBA, et louent les espaces qu'elles occupent.

Réunir, en un seul site, les trois musées, sera l'occasion de renforcer les identités culturelles propres aux Beaux-Arts, à la photographie et au design dans chacun des trois musées, de créer des événements festifs et de développer des actions de médiations communes, plaçant le visiteur au centre de l'expérience muséale et répondant ainsi à la fonction éducative et sociale des musées. En dehors des actions de médiation, *Plateforme 10* développe le Label Culture Inclusive, dans le but d'offrir un accès sans obstacle à la culture pour toutes les personnes qui s'y intéressent. Par ailleurs, le programme ArtInfo, développé grâce au généreux financement de la Fondation Leenaards (5 millions), permettra de développer une zone de promotion valorisant la richesse culturelle du Canton de Vaud et de donner vie à un véritable quartier de la culture. Le projet commun de

¹⁵⁰ Tirages positifs, négatifs, planches-contacts et diapositives.

¹⁵¹ Entre autres les fonds Ella Maillart, Nicolas Bouvier, Marcel Imsand, Charlie Chaplin et René Burri.

¹⁵² *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10*, p.16.

Plateforme 10 porte également une grande attention aux espaces extérieurs. Ainsi, le programme des arcades complètera l'offre culturelle pour devenir un point de rencontre pour un public varié : « *Plateforme 10* doit aussi devenir un lieu de vie et de passage ». ¹⁵³

Financement et gouvernance de *Plateforme 10*

Plateforme 10 est situé sur le terrain de la *Halles aux locomotives*, historiquement propriété des CFF, qui a fait l'objet d'une convention sur l'échange foncier entre les CFF et la Municipalité de la Ville de Lausanne (site de Malley contre la Halle aux locomotives). Le projet bénéficie de la mise à disposition gratuite du site par La Ville de Lausanne, selon les droits distincts et permanents de superficie pour une durée de 100 ans. Le financement des bâtiments du site de *Plateforme 10* fait l'objet d'un partenariat public-privé. Le projet, devisé à 180 millions de francs, est financé en grande partie par l'Etat de Vaud, mais aussi pour 75 millions par des fondations et mécènes privés. Il reste par ailleurs encore 10 millions à trouver jusqu'en 2021. Afin de soutenir le financement des bâtiments et des aménagements, une fondation de soutien a été créée en 2012. Une convention de collaboration a été établie entre l'Etat de Vaud et la Fondation. A noter également que « la Fondation de soutien de *Plateforme 10* s'est dotée d'une charte éthique et que les partenaires n'interviennent en aucune manière dans la programmation ni dans le contenu des expositions ». ¹⁵⁴ Le budget de fonctionnement, d'un montant total estimé à 23.3 millions de francs, assuré jusqu'en 2025 par la Ville de Lausanne, sera repris de manière échelonnée entièrement par l'Etat de Vaud. ¹⁵⁵

¹⁵³ Cf. article *Plateforme ouvre ses portes* de Pierre Wuthrich paru le 26 septembre 2019 dans le *Migros Magazine*, interview de Grégoire Junod, syndic de Lausanne, disponible à l'adresse <https://www.migrosmagazine.ch/lausanne-plateforme-10> [consulté le 13 février 2020].

¹⁵⁴ Canton de Vaud, Conseil d'Etat, *Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10*, p.18.

¹⁵⁵ *Une convention entre la Ville de Lausanne et l'Etat de Vaud fixe la bascule de subvention concernant le MUDAC et respectivement l'Orchestre de chambre de Lausanne, qui sera principalement repris par la Ville de Lausanne.*

Durant la période transitoire - avant l'installation des trois musées sur le site de *Plateforme 10* et la mise en œuvre finale de sa Fondation unique - le projet de *Plateforme 10* est dirigé par le Comité de pilotage (COPIL), instance stratégique présidée par le chef du Département des finances et des relations extérieures. Ce COPIL, composé de sept membres comprenant, entre autres la cheffe du DFJC et le syndic de la Ville de Lausanne, décide de la stratégie, oriente les travaux à effectuer sous l'égide du conseil de direction et du comité de liaison et valide la communication générale du projet. Le Comité de liaison, présidé par une personne nommée par le Conseil d'Etat, porte la responsabilité du suivi du projet. Il coordonne les travaux du conseil de direction, des commissions de projets, ainsi que ceux qui sont liés à la promotion et la communication. Cette entité a été absorbée par le conseil de direction dès sa prise de direction générale en 2018. Ce conseil de direction - réunissant les directeurs-trices des trois musées, ainsi que les représentants des Fondations Toms Pauli et Félix Vallotton avec voix consultative - a été créé en 2015 pour remplacer à terme le comité de liaison. Ses missions consistaient à réaliser les directives adoptées pour le fonctionnement artistique, culturel et administratif, à gérer les différents processus de changement pour le personnel avec les déménagements des institutions sur le nouveau site. Un secrétariat général assure la gestion et la présidence est confiée tour à tour à l'un-e des trois directeurs-trices des institutions. Dans les faits, c'est la directrice du MUDAC, Chantal Prod'Hom qui a assumé cette fonction durant 5 ans. Depuis le 1^{er} mars 2020, le vice-président du MUDAC assure la présidence ad interim, dans l'attente des nominations des membres du futur Conseil de Fondation et de son-sa directeur-trice général-e, prévues durant le deuxième semestre 2020. Le conseil de direction dans sa forme actuelle est également l'instance de gestion des espaces extérieurs et des activités liées au programme complémentaire. Par ailleurs, deux commissions de projets - l'une consacrée au programme complémentaire, et l'autre aux aménagements extérieurs, aux voies d'accès du site, à la mobilité et aux arcades - participent aux travaux et rapportent les résultats au conseil de direction. Enfin, le groupe de concertation, piloté initialement par le

président du comité de liaison, puis par le conseil de direction, représente la société civile, certaines sociétés et associations, ainsi que les milieux politiques. Il a un statut consultatif.¹⁵⁶ Plusieurs groupes de travail, dans les domaines de la médiation, de la conservation et de l'informatique, ont par ailleurs été créés dans la perspective de la réunion des trois musées sur le site unique de *Plateforme 10* et de leur future collaboration.

En terme de gouvernance, *Plateforme 10* sera piloté par une Fondation unique de droit public, sans but lucratif, dont la mise en œuvre interviendra progressivement entre 2020 et 2021 et bénéficiera d'une convention de subventionnement avec l'Etat de Vaud, renouvelable tous les 5 ans¹⁵⁷. Elle assumera la gestion des trois institutions muséales, ainsi que celles des activités du « Quartier des arts ». La Fondation a pour but de :

« [Faciliter] la coordination, les synergies, ainsi que la mutualisation des activités, fonctions et prestations offertes par les entités présentes sur le site. [Cette] gouvernance unique garantit, grâce à des missions claires attribuées à chacun de ses organes, l'efficacité de la gestion administrative, patrimoniale, et au service des publics des institutions constituant *Plateforme 10*. [Elle] offre en outre une forte visibilité à la nouvelle plateforme culturelle pluridisciplinaire, facilite la promotion et la communication auprès des publics autour de son offre et délivre un message clair concernant la mise en place d'une politique culturelle innovante ».¹⁵⁸

La dissolution de la Fondation de droit public MCBA interviendra à la fin de l'année 2020 et l'intégration des trois musées à la Fondation de droit

¹⁵⁶ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projets de décrets (EMPD) 346 du mois de février 2017, p.32, adopté par le Grand Conseil du Canton de Vaud le 9 mai 2017.*

¹⁵⁷ *Le renouvellement de la convention de subventionnement sera conditionné à la soumission du rapport de gestion et du rapport d'activités par la Fondation Plateforme 10.*

¹⁵⁸ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10, p.14.*

public *Plateforme 10*, sera effective au début 2021. Leur personnel sera dès lors soumis à la LPers du Canton de Vaud :

« La Fondation *Plateforme 10* pourra optimiser l'exploitation du site tout en laissant aux trois musées l'autonomie nécessaire à la réalisation de leurs missions. [...] Ce modèle facilite les processus décisionnels, les démarches de mutualisation, la pluridisciplinarité professionnelle et le partage des compétences. Il augmente la surface financière globale tout en maintenant pour chaque musée une enveloppe annuelle pour gérer de manière autonome la programmation et remplir ses missions patrimoniales d'utilité publique, telles que définies par la loi du 8 avril 2014 sur le patrimoine mobilier et immatériel (LPMI) ». ¹⁵⁹

La Fondation *Plateforme 10* est placée sous la responsabilité du Conseil d'Etat qui peut déléguer cette tâche au département en charge de la culture. Le Conseil de fondation comprend de 9 à 11 membres, ¹⁶⁰ nommés par le Conseil d'Etat, dont trois au moins représentent les domaines de spécialisation des musées. ¹⁶¹ Un délégué de l'Etat de Vaud sera membre de droit, en principe la cheffe de la culture, mais il n'est pas prévu d'autres représentants politiques. Le conseil de fondation est l'organe suprême de la Fondation en charge de la définition de la politique culturelle de *Plateforme 10* avec pour mission principale de veiller à la mise en œuvre du plan stratégique et à la réalisation des objectifs, mais aussi de planifier et d'obtenir les ressources nécessaires à l'accomplissement des différentes missions. Le conseil de direction, présidé par le-la directrice général-e, regroupe les trois directeurs-trices des institutions partenaires, MCBA, MUDAC et Musée de l'Elysée, ainsi qu'un maximum de cinq cadres de la Fondation. Il est l'organe opérationnel de la Fondation. Sa mission est de traiter les dossiers courants, d'appuyer le

¹⁵⁹ *Ibidem*, p.14, en particulier l'article 5, Valoriser les collections par des expositions permanentes et temporaires afin de les rendre accessibles au public le plus large.

¹⁶⁰ Canton de Vaud, Conseil d'Etat, *Projet de Loi sur la fondation de droit public Plateforme 10 du 28 août 2019*, art.21, al.2, « Le Conseil d'Etat nomme le président, le vice-président et les membres du Conseil de fondation pour un mandat de trois ans, renouvelable, pour une durée maximale de douze ans ».

¹⁶¹ Les membres représentant les domaines de spécialisation seront nommés sur proposition des directions des trois musées.

directeur général dans l'élaboration du plan stratégique pluriannuel de la Fondation, de gérer les ressources optimisées ainsi que la relation avec les fondations et associations partenaires.¹⁶² Le conseil de fondation et le conseil de direction sont les deux organes qui dirigent la Fondation sur les plans respectivement stratégique et opérationnel. Un troisième élément assure le contrôle : l'organe de révision. La Fondation *Plateforme 10* deviendra ainsi l'employeur de l'ensemble du personnel, le Conseil de Fondation procédera à l'engagement et à la révocation du directeur général, sous réserve de l'approbation du Conseil d'Etat. A noter que le-la premier-ière directeur-trice général-e sera nommé-e par le Conseil d'Etat, dans la mesure où la création de Fondation et la nomination du-de la directeur-trice général-e seront presque simultanées. Le directeur général exerce les attributions de l'autorité d'engagement de toutes les autres fonctions.¹⁶³

Les diverses associations d'amis et mécènes rattachés aux trois musées, pourront continuer d'exister une fois leur réunion au sein d'une unique Fondation de droit public, pour soutenir les projets propres à chaque institution. Cet élément est particulièrement important pour les mécènes souhaitant soutenir spécifiquement un seul des trois domaines représentés au sein de *Plateforme 10*, sans voir leur don se perdre dans un pot commun. En cas de soutien impliquant l'engagement de collaborateurs supplémentaires, ceux-ci devront être employés par la future fondation *Plateforme 10*.

La gouvernance unique de *plateforme 10* permettra, à l'horizon 2025, de réduire le coût global des frais de fonctionnement du site de 10 à 15% par rapport à une facturation par musée grâce à une large mutualisation de certains services entre les trois musées concernant :

¹⁶² *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10, p.21.*

¹⁶³ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Présentation du projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10, art.26, Autorités d'engagement, p.29.*

- « Les fonctions administratives (gestion RH et financière, comptabilité, contrôle qualité, suivi artistique des activités).
- Les fonctions de développement (recherche de fonds, marketing).
- Les fonctions de maintenance et de logistique (conciergerie, surveillance, gestion des extérieurs).
- L'exploitation de zones publiques communes (accueil, restaurant, librairie, boutique, bibliothèque, foyer).
- La planification, la gestion et la promotion des événements organisés sur le site de *Plateforme 10*.
- L'autonomisation de l'infrastructure informatique et de sa gestion.
- Le développement d'outils numériques reliés à un système d'information unifié et destinés aux services, aux publics et à l'accueil (billetterie, gestion de la boutique, réservation d'activités, médiation culturelle), au marketing et à la communication (site web et réseaux sociaux), à la gestion et à la valorisation des collections et à la gestion administrative.
- Le partage d'infrastructures uniques, telles que bases de données, centrale d'achat, économat, espaces de stockage, ateliers.
- La définition de méthodologies communes liées aux processus « métier » (gestion et valorisation des collections, accueil des publics, administration) ». ¹⁶⁴

Le Conseil d'Etat du canton de Vaud précise qu'il s'agit : « d'un modèle de fonctionnement novateur, flexibilité et agilité seront nécessaires avant une stabilisation attendue dans un horizon de trois à quatre ans après l'arrivée des trois musées sur le site, à l'horizon 2025 ». ¹⁶⁵ Un règlement présentant les modalités de gestion, de financement et de fonctionnement sera élaboré par le Conseil d'Etat au plus tard lors de l'ouverture complète du site de *Plateforme 10*.

¹⁶⁴ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10, p.22.*

¹⁶⁵ *Ibidem, p.22.*

A ce jour, plusieurs éléments sont en discussion autour de la gouvernance de *Plateforme 10* :

- L'organigramme de *Plateforme 10*.
- Le cahier des charges détaillé du-de la futur-e directeur-trice général-e de *Plateforme 10*. Est-ce qu'il-elle aura un rôle administratif, artistique ou plutôt mixte ? est-ce qu'il-elle aura un rôle hiérarchique par rapport aux directions des trois musées ou plutôt une mission de coordinateur-riche pour faciliter le travail entre les différents partenaires ?
- Processus décisionnels : seront-ils basés sur un consensus au sein du conseil de direction, ou le-la directeur-trice général-e aura-il-elle le pouvoir d'arbitrage en cas de conflit avec voix prépondérante ?
- Autonomie artistique laissée aux directions des trois musées en terme de programmation propre.
- Organes consultatifs : est-ce que les commissions de projet actives durant la mise en œuvre de *Plateforme 10* poursuivront leur rôle de commissions consultatives au-delà de l'inauguration du site complet, ou d'autres organes consultatifs seront-ils constitués ?
- Outils de gestion spécifiques pour organiser les espaces, ainsi que les projets communs : quels seront-il, par exemple, protocole de réservations des espaces communs, priorisation des lieux, commission de programmation, charte pour fixer les valeurs, etc. ?

La phase actuelle de préparation de la future gouvernance de *Plateforme 10* est particulièrement cruciale pour les acteurs des trois musées : bascule du statut des collaborateurs du MUDAC et d'une partie de ceux du Musée de l'Élysée vers la LPers, déménagement à venir pour ces deux musées, programme conséquent de mutualisation envisagé. Le défi sera de prendre en compte l'histoire très différente de chaque musée, pour la mettre en valeur au sein d'une structure unique, et de tenir compte du mode de fonctionnement propre à chaque domaine de spécialisation. Il sera également intéressant de voir quels mécanismes seront mis en place pour

traduire la « flexibilité et l'agilité »,¹⁶⁶ soit quelle sera la marge de manœuvre possible par rapport à la gouvernance envisagée, après avoir pu expérimenter concrètement quelques saisons d'activités.

4.4 BÂTIMENT AGORA, LAUSANNE

Historique, contextes et objectifs du projet

C'est en un temps record de cinq ans que le projet du bâtiment *Agora*¹⁶⁷ a été réalisé. Initié en 2013 par l'Institut Suisse de Recherche Expérimentale sur le Cancer¹⁶⁸, il a été inauguré le 3 octobre 2018. La construction de l'édifice a, quant à elle, duré seulement 33 mois. La création d'un pôle de recherche multidisciplinaire sur le cancer « cristallise la volonté de l'Etat de Vaud et de ses institutions de faire de l'Arc lémanique un pôle de recherche en oncologie. [...] En Suisse, 317'000 personnes vivent avec un diagnostic de cancer et quelque 16'000 décès par an lui sont imputables (chiffres OFS) ».¹⁶⁹ Le projet, reconnu d'utilité publique par l'Etat, a été réalisé grâce à la générosité de la Fondation ISREC. Dans son rapport d'activité de 2018 (p.4), la présidente, Madame Catherine Labouchère écrit :

« Réunir une mixité de compétences, propices aux échanges et donc aux découvertes subséquentes, a constitué, dès la création de la Fondation en 1964, le fil conducteur de cette volonté des fondateurs et de leurs successeurs d'élaborer une stratégie pour répondre le mieux possible au défi numéro un de santé publique que représente le cancer. La Fondation,

¹⁶⁶ *Ibidem*, p.22.

¹⁶⁷ « Dans l'urbanisme antique, l'agora était le lieu de rencontre entre les dimensions sociales, politiques et économiques. Pour Aristote, il n'y avait pas de civilisation sans agora, lieu d'intersections multiples où naissaient les idées nouvelles », citation du Prof. Francis-Luc Perret dans le rapport d'activité 2018 de la Fondation ISREC, p.7, disponible sur le site : https://www.isrec.ch/fileadmin/documents/pdf/Documentation/ISREC_RA18_F_web.pdf [consulté le 21 mars 2020].

¹⁶⁸ Ci-après ISREC.

¹⁶⁹ *Etat de Vaud, Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité et Fondation ISREC, plaquette de présentation du bâtiment Agora, Centrale d'impression et de reprographie, CHUV, édition Raffaele Amignoni, juin 2018, p.7.*

en mettant à disposition des chercheurs un tel bâtiment, poursuit un but bien déterminé, celui de soutenir cette recherche pour les destinataires que sont les patients, leurs familles et leurs proches afin de faire naître et de voir se concrétiser l'espoir de solutions ».

Accueillir scientifiques et cliniciens dans une optique de recherche translationnelle¹⁷⁰ est l'objectif principal de ce projet ambitieux, soit amener le plus rapidement possible au lit du malade les nouveaux traitements issus de la recherche :

« Cette cohabitation vise à réduire la distance entre la recherche fondamentale et les applications thérapeutiques proposées aux patients. Le bâtiment *Agora* permet de renforcer les collaborations entre les différents partenaires (UNIL et UNIGE, EPFL, CHUV et HUG, Fondation ISREC et Institut Ludwig) déjà coordonnés au sein du *Centre suisse du cancer – Arc lémanique* ». ¹⁷¹

Agora regroupe entre 250 et 300 chercheurs et cliniciens sur une surface de 12'000 m² dont 5'000 m² de laboratoires de recherche équipés, 2'900 m² de plateformes technologiques de pointe, mais aussi des bureaux, des salles de conférences, un grand auditoire et un restaurant. L'architecture du bâtiment, conçu par le bureau Behnisch de Stuttgart, favorise les interactions entre disciplines et chercheurs, ainsi que les échanges entre scientifiques confirmés et étudiants, en particulier l'atrium à l'entrée du bâtiment et le foyer de l'auditoire. Par ailleurs « Les équipes [de chercheurs sont] réparties sur trois étages de laboratoires programmés en quartiers de recherche thématiques ». ¹⁷²

Description des parties prenantes et les enjeux du projet commun

L'ISREC est une fondation privée à but non lucratif, créée en 1964 dont la première activité est la création de l'Institut Suisse de Recherche

¹⁷⁰ *Transfert de connaissances et collaboration entre recherche fondamentale et application clinique.*

¹⁷¹ *Etat de Vaud, Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité et Fondation ISREC, plaquette de présentation du bâtiment Agora, Centrale d'impression et de reprographie, CHUV, édition Raffaele Amignoni, juin 2018, p.7.*

¹⁷² *Ibidem, p.21.*

Expérimentale sur le Cancer, dirigé par le Prof. Isliker. Depuis plus de 50 ans, plus de 150 personnalités suisses et étrangères, dont cinq prix Nobel, ont siégé dans les Conseil de Fondation ou scientifiques de la Fondation. Depuis 2008, elle se décline en deux entités : L'ISREC@EPFL, intégré à la Faculté des sciences de la Vie de l'EPFL et la Fondation ISREC, reconnue d'utilité publique et sous surveillance de la Confédération. Le Conseil de Fondation est l'organe suprême de direction, il affecte les ressources, désigne ses membres ainsi que ceux du Conseil scientifique, de la Direction et de l'Organe de révision. Il approuve chaque année le budget et les comptes. La Direction sélectionne, avec l'aide du Conseil scientifique, les projets de recherche à soutenir et adresse ses préavis au Conseil de Fondation. Elle élabore et propose une stratégie de recherche de fonds et assume les tâches qui lui sont attribuées par le règlement de la Fondation.¹⁷³ Les trois axes principaux sont : la recherche translationnelle par le soutien à des projets concrets, la relève scientifique et académique par l'octroi de bourses pour des doctorants, et le financement de chaires de professeurs affiliés à l'EPFL ou à une Université suisse (faculté de biologie ou de médecine).

Le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois¹⁷⁴ est l'un des cinq hôpitaux universitaires suisses, d'envergure européenne. Il est un service de l'Etat de Vaud rattaché au Département de la santé et de l'action sociale¹⁷⁵ qui répond aux trois missions confiées par les pouvoirs publics : les soins, la formation et la recherche. Il est étroitement lié à la Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne afin d'assurer la formation pré-graduée, post-graduée et continue des médecins et collabore avec les autres institutions universitaires lémaniques. Son statut et son rôle sont réglés par la loi sur les Hospices cantonaux du 16 novembre 1993 (RSV 810.11) et son règlement d'application. Le contrat de prestation, conclu chaque année entre le DSAS et le CHUV, sert de base à la détermination de la subvention que le canton octroie au titre de sa participation aux coûts

¹⁷³ Cf. site de l'ISREC <https://www.isrec.ch/la-fondation/histoire> [consulté le 13.02.2020].

¹⁷⁴ Ci-après CHUV.

¹⁷⁵ Ci-après DSAS.

d'exploitation et d'investissement du CHUV et des établissements affiliés. Il présente la liste des prestations fournies par le CHUV et son budget est évalué chaque année par le Service de la santé publique. En sa qualité de chef de service, le directeur du CHUV est subordonné au chef du DSAS. Ce dernier préside la délégation du Conseil d'Etat aux affaires hospitalo-universitaires ainsi que le Conseil du CHUV. Le CHUV applique les décisions du Conseil d'Etat et du chef du DSAS.¹⁷⁶

L'Université de Lausanne¹⁷⁷, établissement de droit public autonome, propose un vaste choix d'enseignements dans sept facultés, dont trois uniques en Suisse : **a)** droit, sciences criminelles et administration publique, **b)** biologie et médecine (FBM) et **c)** géosciences et environnement (GSE). Dotée d'une bibliothèque cantonale universitaire de plus de deux millions de documents, l'UNIL collabore en outre étroitement avec le CHUV pour rester à l'avant-garde dans le domaine médical. Elle reçoit sa mission d'enseignement et de recherche du Canton de Vaud, qui la formule en termes généraux dans sa Loi sur l'Université de Lausanne du 6 juillet 2004 et son règlement d'application. Le canton fournit à l'Université les moyens financiers nécessaires à son fonctionnement et à son développement, sous la forme d'une subvention annuelle¹⁷⁸. Les autorités de l'UNIL sont la Direction, organe central composé d'un-e recteur-trice désigné par le Conseil d'Etat sur proposition du Conseil de l'Université, ainsi que de membres académiques et administratifs, au nombre de sept au maximum. Le Conseil de l'Université, composé de 44 représentants des 4 corps de l'Université (corps professoral, intermédiaire, personnel administratif et technique, étudiants), est l'autorité délibérative de l'UNIL. Il se prononce sur la gestion de la Direction et les comptes et adopte le rapport annuel de suivi du plan stratégique pluriannuel de l'Université. Chaque faculté est dotée d'un Conseil et d'un décanat. Ce dernier est composé de trois à cinq membres, dont le doyen, choisi au sein du corps professoral, est désigné

¹⁷⁶ Cf. site du CHUV <https://www.chuv.ch/fr/chuv-home/en-bref/> [consulté le 13.02.2020].

¹⁷⁷ Ci-après UNIL.

¹⁷⁸ Etat de Vaud, Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) du 6 juillet 2014, art.37, al.1.

par la Direction sur proposition du Conseil de faculté. En début de chaque mandat, la Direction de l'UNIL constitue diverses commissions consultatives qui ont chacune pour but de le soutenir dans la réalisation des objectifs stratégiques. Pour la période 2016-2021, neuf commissions constituées d'étudiant-e-s et de collaborateurs-trices de l'UNIL, représentent une force de proposition dynamique et un instrument actif de consultation et d'aide à la décision.¹⁷⁹

L'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne¹⁸⁰ est l'un des six établissements publics autonomes formant le domaine des Ecoles polytechniques fédérales et dépend de la Confédération, contrairement aux autres hautes écoles universitaires de Suisse, généralement gérées par les cantons. Elle est soumise à la Loi fédérale sur les écoles polytechniques fédérales du 4 octobre 1991 (414.110) (état le 1^{er} mai 2017) qui fixe tant les missions que l'organisation et l'autonomie des différentes institutions du Domaine des EPF. Elle est centrée sur trois missions : l'enseignement, la recherche et l'innovation. L'EPFL, réelle université entrepreneuriale, collabore avec un important réseau de partenaires, les autres universités et hautes écoles, les écoles secondaires et gymnases, l'industrie et l'économie, les milieux politiques et le grand public dans le but d'avoir un véritable impact pour la société. L'EPFL en chiffres représente plus de 15'000 étudiants et collaborateurs, 245 start-up créées de 2000 à 2017 et 4'200 publications en 2017. Au niveau de sa gouvernance, l'EPFL est composée d'une Direction, dotée d'un président nommé par le Conseil fédéral, d'un Bureau de la présidence et de six vices-président-e-s qui coordonnent les activités de l'Ecole. La Direction est responsable des domaines de l'éducation, de la recherche, de l'innovation, ainsi que de l'administration centrale et s'assure que l'EPFL assume ses responsabilités sociales et économiques. L'école comprend cinq facultés, responsables de l'enseignement, trois collèges, une Assemblée d'Ecole (qui a droit de proposition sur tous les actes normatifs

¹⁷⁹ Cf. site de l'UNIL, <https://www.unil.ch/central/home/menuinst/unil-en-bref.html> [consulté le 13.02.2020].

¹⁸⁰ Ci-après EPFL.

du Conseil des EPF et qui veille à la participation au sein des unités de l'EPFL), une Conférence du corps enseignant (composée de 25 membres élus par leurs pairs pour une période de 2 ans renouvelable deux fois au maximum avec pour mission de donner un avis à la Direction sur toutes les questions concernant l'enseignement), des centres de recherche¹⁸¹ et des organes centraux.¹⁸²

Au-delà des partenaires principaux du bâtiment *Agora* présentés ci-dessus, le projet est un instrument puissant de collaboration inter-cantonale qui inclut les HUG et l'UNIGE - les pendants du CHUV et de l'UNIL dans la République et Canton de Genève - ainsi que le *Ludwig Institut for Cancer Research*,¹⁸³ dans la perspective de réunir sous un même toit des compétences plurielles et multi-institutionnelle pour renforcer l'intelligence collective et la complémentarité : « en lieu et place d'une compétition, vaine à l'aune mondiale, la mutualisation de la réflexion et des moyens permettra une synergie qui ne pourra qu'être bénéficiaire aux collaborateurs chercheurs et cliniciens de Suisse romande et, surtout, [aux] patients ». ¹⁸⁴

Mutualisation plutôt que compétition dans l'intérêt de la recherche est l'un des objectifs forts du bâtiment *Agora*. Permettre à la population de mieux comprendre et appréhender l'évolution de la maladie en est un autre et, en ce sens, *Agora* offre un espace d'échange précieux pour permettre à la population d'apprivoiser les enjeux de la recherche en

¹⁸¹ *Un centre est une unité transdisciplinaire avec une mission spécifique de recherche, de formation et de valorisation pouvant disposer d'une infrastructure scientifique et technologique. La gouvernance est définie par la direction de l'EPFL. Dans le cas du bâtiment Agora, la gouvernance prévoit une concertation entre la direction de l'EPFL et le doyen de la Faculté des Sciences de la Vie.*

¹⁸² Cf. site de l'EPFL, <https://www.epfl.ch/about/fr/> [consulté le 14.02.2020].

¹⁸³ *Institution internationale à but non lucratif, créée en 1971, représentant une communauté de scientifiques dédiés à la prévention et au contrôle du cancer et qui finance la recherche sur le cancer au sein de nombreuses universités aux USA et en Suisse. Cf. site du Ludwig Cancer Research, <https://www.ludwigcancerresearch.org/about/> [consulté le 12.02.2020].*

¹⁸⁴ *Bertrand Levrat, directeur général des HUG et Henri Bounameaux, doyen de la Faculté de médecine de l'UNIGE, cités dans le document suivant : Etat de Vaud, Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité et Fondation ISREC, plaquette de présentation du bâtiment Agora, Centrale d'impression et de reprographie, CHUV, édition Raffaele Amignoni, juin 2018, p.19.*

oncologie. Selon les Professeurs Pierre-François Leyvraz, Directeur général du CHUV et Jean-Daniel Tissot, Doyen de la Faculté de biologie et de médecine de l'UNIL :

« Le bâtiment *Agora* a aussi son rôle à jouer auprès de la collectivité et des organisations philanthropiques. Ces espaces communs permettront aux scientifiques et cliniciens d'expliquer au public les processus de traitement toujours plus complexes, de valoriser les recherches en cours et de valoriser les connaissances. Le dialogue est précisément la raison d'être d'une agora, dans son acception première : un lieu de rassemblement social, indispensable au fonctionnement de la *polis*, c'est-à-dire une communauté de citoyens libres, autonomes et informés ». ¹⁸⁵

Financement et gouvernance du bâtiment *Agora*

Le Bien-fonds est propriété de l'Etat de Vaud. La Fondation ISREC a acquis le droit de superficie distinct et permanent et a financé entièrement la construction du bâtiment *Agora*, d'un coût total de 80 millions de francs. L'exploitation du lieu, de sept niveaux dont trois plateaux de laboratoires dans la partie aérienne, est assurée par le CHUV, et l'entretien des équipements scientifiques conjointement par le CHUV et l'UNIL. C'est une Société simple ¹⁸⁶ liant les trois partenaires principaux, CHUV, UNIL et EPFL. Chaque institution est responsable individuellement, contractualise avec l'ISREC, propriétaire du bâtiment, et paie un tiers du loyer. L'Etat de Vaud finance le CHUV et l'UNIL, l'UNIL finance le CHUV pour la partie recherche. Enfin, le Ludwig Institut apporte une contribution d'environ 10 millions de francs par année pour financer la recherche sur le cancer. Quant aux HUG et à

¹⁸⁵ *Ibidem*, p.17.

¹⁸⁶ « La société simple est la forme la plus simple de la société de personnes. Il s'agit d'un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d'unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d'atteindre un but commun. [...] Les associés sont responsables, en solidarité et sans limites, de l'obligation de toute la société », définition tirée du site de la Confédération suisse, <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-simple.html> [consulté le 14 février 2020].

l'UNIGE, ils ont un contrat de location passé directement avec l'ISREC pour les 10% d'espace qu'ils utilisent.

Au niveau de la gouvernance du bâtiment, personne n'est employé directement par la société simple. En revanche, un manager est engagé par le CHUV, en concertation avec les trois partenaires principaux qui se répartissent les coûts et qui en sont par conséquent co-responsables. Le rôle du manager est très largement opérationnel, il assure la gestion du bâtiment, ainsi que toutes les activités qui s'y déroulent. Un comité de pilotage, composé des présidents et/ou des directeurs des trois institutions, se réunit deux fois par année pour s'assurer de la bonne gestion du bâtiment et faire le point sur les activités de recherche. Le comité de pilotage est appuyé par un comité de gestion, dans lequel l'ISREC siège également, ainsi que par un comité scientifique dans lequel les six partenaires impliqués participent (concernant l'ISREC, les HUG et l'UNIGE, de manière informelle). L'ISREC, de son côté, engage une personne en charge de l'accueil du public dans le bâtiment *Agora*. Au niveau du cœur de la mission d'*Agora*, c'est une convention de recherche qui lie les trois partenaires, ainsi que les HUG et l'UNIGE¹⁸⁷. Par ailleurs, deux organes consultatifs, le comité de gestion et le comité scientifique regroupent tous les partenaires.

Le bâtiment *Agora* est un exemple éloquent de collaboration entre un privé suisse (la Fondation ISREC), un privé international (le *Ludwig Institut*) et une collaboration inter-cantonale entre cinq institutions (CHUV, UNIL, EPFL, HUG, UNIGE). Avec un objectif commun fort qui n'appelle aucun conflit : la recherche sur le cancer, un problème de santé publique qui touche absolument toutes les couches de la population sans distinction, une volonté de collaborer pour soigner cette maladie en constante évolution. Ces compétences mutualisées autour d'un objectif unique expriment de manière optimale cette collaboration multi-acteurs privés et publics, où les conflits d'intérêt et les jeux de pouvoir ne sont pas prégnants sur le mode de gouvernance retenu. D'une situation de

¹⁸⁷ En 2016, l'UNIL, le CHUV, l'EPFL, l'UNIGE et les HUG ont signé une convention de collaboration pour la création du Centre Suisse du Cancer - Arc lémanique (SCC).

départ particulièrement complexe, avec des institutions aux statuts juridiques et aux modes de financement très différents, les partenaires du projet ont mis en place une structure très simple, où la gestion du bâtiment est assurée par un manager, laissant toute latitude aux professionnels de la recherche et de la formation d'œuvrer ensemble à la lutte contre le cancer. Selon Bertrand Levrat, directeur des HUG, le bâtiment *Agora* est « un ensemble unique et cohérent, collaboratif, innovant et complémentaire ». ¹⁸⁸

¹⁸⁸ *Etat de Vaud, Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité et Fondation ISREC, plaquette de présentation du bâtiment Agora, Centrale d'impression et de reprographie, CHUV, édition Raffaele Amignoni, juin 2018, p.19.*

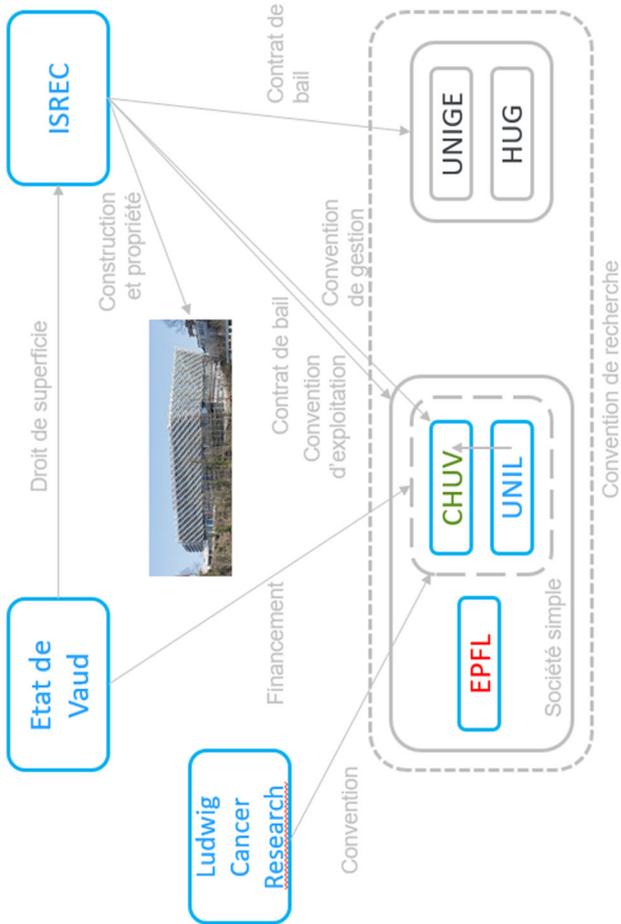


Figure 5 : organisation et partenaires du bâtiment *Agora*
 © Martial Pasquier (20 décembre 2019)

4.5 ANALYSE COMPARATIVE DES QUATRE STRUCTURES

Les cinq indicateurs retenus pour l'analyse comparative des quatre sites (cf. chapitre 2 p.17), sont très dépendants les uns des autres. De la vision stratégique découle le type de gouvernance, lui-même assujéti à un cadre légal et financier en fonction des partenaires du projet. Par ailleurs, dans le cadre du financement, il convient de définir quel est le degré réel d'autonomie dans la réalisation des tâches par rapport à l'ensemble des acteurs contribuant financièrement à la structure, qu'ils soient publics ou privés.

Vision stratégique versus projet ou concept artistique et culturel

Afin de définir un type de gouvernance adapté, la vision stratégique doit être clairement spécifiée, car c'est elle qui dictera le mode de gouvernance idéal. Il s'agit de partir de l'objectif pour atteindre l'efficacité à l'instar d'« une gestion publique fondée sur les objectifs ». ¹⁸⁹ Les quatre sites retenus pour cette étude ont tous un projet fort, à la base de la réunion des différentes entités sous un même toit. Il s'agit pour chacun de fédérer les compétences en présence, que ce soit en mutualisant des espaces utiles aux différentes institutions musicales ou culturelles (salles de concert, d'expositions, locaux de répétitions), ou en réunissant les forces complémentaires pour créer des actions de médiation, pédagogiques et d'ouverture aux publics, ou encore en décuplant le potentiel de développement et d'innovation pour répondre à des besoins sociétaux et/ou de santé publique.

Au cœur de la vision stratégique se trouve le projet commun des différentes organisations réunies en un seul lieu. Plusieurs dimensions distinctes se dégagent :

- La mutualisation des locaux : principalement valable pour les institutions musicales réunies sous un même toit partageant les salles de concert, les salles de répétitions et/ou d'enseignement. C'est aussi le cas, mais dans une moindre mesure, de *Plateforme 10* et du

¹⁸⁹ Harakat 2005, p.108.

bâtiment *Agora* pour les espaces d'exposition, les espaces dédiés à l'accueil du public et les salles de conférences partagées. La réflexion autour de l'utilisation des espaces extérieurs occupe par ailleurs une place importante, particulièrement pour *Plateforme 10*.

- Les mutualisations de différents services, afin de réduire certains coûts et optimiser ainsi l'utilisation de l'argent public. Dans la plupart des structures, cela touche l'entretien, la sécurité, la communication du lieu, la billetterie, l'accueil, la logistique et la technique. A noter que la communication de chacun des lieux est un enjeu particulièrement sensible, pour préserver, voire renforcer l'identité propre de chaque partenaire, complémentaires, mais parfois aussi concurrents.
- Le projet artistique, culturel ou pédagogique commun, agit de manière à ce que l'addition de plusieurs institutions sous un même toit décuple le potentiel du lieu et permet une émulation des compétences. Pour les quatre sites analysés, leur réunion dans un même lieu donne du poids, de la reconnaissance, voire plus de légitimité aux activités des partenaires engagés. Un élément commun mis en avant par les quatre sites touche le domaine de la médiation, ou plus largement les actions mises en place à destination des publics, d'ordre artistique, scientifique et/ou pédagogique. Pour les deux structures musicales, le-les projet-s artistique-s en commun sont également mis en évidence comme plus-value pour les partenaires eux-mêmes, mais aussi pour élargir l'attractivité du lieu et attirer différents publics.

Financement

Au niveau du financement, nous distinguons le financement de la structure de celui de son budget de fonctionnement, et même du projet commun. Il est intéressant d'observer que le financement des bâtiments des deux sites analysés en dehors de la Suisse (Helsinki et La Haye), ainsi que leur budget de fonctionnement, sont exclusivement publics (Ville ou Etat). En revanche, la situation des sites étudiés à Lausanne est plus enchevêtrée. *Plateforme 10* bénéficie d'un financement public-privé pour

la construction des deux bâtiments composant le nouveau quartier des musées, mais son budget de fonctionnement est pris en charge uniquement par les pouvoirs publics - majoritairement l'Etat et, dans une moindre mesure, la Ville de Lausanne jusqu'en 2022. Quant au bâtiment *Agora*, il a bénéficié d'un financement exclusivement privé pour sa construction (Fondation ISREC). En tant que centre hospitalier exploité par le CHUV, ce bâtiment bénéficie du financement de l'Etat pour son fonctionnement.

Notons toutefois que les quatre sites font appel à des partenaires privés pour pouvoir répondre à leurs missions, soit pour développer des projets ambitieux n'entrant pas dans le budget de fonctionnement alloué (c'est le cas des trois institutions culturelles), soit pour élargir les fonds nécessaires à la recherche (bâtiment *Agora*). La recherche de fonds supplémentaires et la nécessité de rentabiliser le lieu, en générant des revenus par la location d'espace ou par l'organisation d'événements privés (conférences, événements artistiques ou autre) est également attendue.

Organes de pilotage et processus de décision

La distance entre les organes stratégiques et opérationnels diffère considérablement selon les structures analysées. Dans la plupart des cas, il existe une séparation claire entre les organes stratégiques qui donnent l'impulsion identitaire du lieu et les organes de gestion, répondant ainsi à l'un des principes fondamentaux d'une « bonne gouvernance » mentionné sous le chapitre 1 (p.14), à l'exception peut-être de *Plateforme 10* où certains membres du Conseil de Fondation sont également membres de la direction opérationnelle du lieu. Mais c'est plutôt dans les processus de nomination des personnes au sein des conseils de fondation que la situation diffère entre les sites, ainsi que dans la composition formelle des conseils, dont l'une des premières responsabilités est de nommer le-la directeur-trice de la structure, qu'elle soit administrative, artistique ou mixte. Dans le cas d'Helsinki, le conseil regroupe des membres, représentants des institutions partenaires. Ce sont des personnes choisies pour leurs compétences en lien avec les domaines considérés. Les

politiques ne sont pas présents dans le Conseil de fondation, à l'exception d'un représentant de la Ville d'Helsinki. Pour La Haye, les membres de la Fondation DMC sont cooptés selon les codes culturels de gouvernance qui se prémunit des possibles conflits d'intérêt et préconise une diversité culturelle et de genre, entre autres. Il n'y a pas de politiciens dans le Conseil, ni de représentants des institutions d'*Amare*, mais il existe une pratique informelle de se concerter avec la Ville de La Haye pour le choix des membres. Dans le cas de *Plateforme 10*, les membres du Conseil de Fondation sont désignés par le Conseil d'Etat, avec la nécessité - précisée dans le Projet de Loi sur la fondation de droit public *Plateforme 10* du 28 août 2019 - d'avoir des membres disposant de compétences liées aux spécificités des trois musées. Les pouvoirs publics, Etat ou Ville, sont également représentés au sein du Conseil. Pour le bâtiment *Agora*, il n'y a pas de Fondation tierce en dehors des partenaires impliqués dans la collaboration. L'une des parties prenantes - en l'occurrence le CHUV - exploite le bâtiment, alors que le comité de pilotage du bâtiment *Agora* est l'organe décisionnel suprême. Les prérogatives du-de la directeur-trice générale ou manager de chaque structure diffèrent considérablement entre les différents sites : le-la directeur-trice général-e du DMC a clairement deux casquettes et est impliqué dans les deux organes-clé de la structure, tant au niveau artistique qu'opérationnel. A Helsinki, le rôle de *General Manager* penche plutôt du côté de la coordination que de la direction dans une vision « bottom-up », tout comme pour le bâtiment *Agora*, où le directeur engagé assure la gestion du bâtiment et l'organisation des activités qui s'y déroulent. Le cahier des charges du directeur général de *Plateforme 10* n'est pas encore établi, mais son rôle aura probablement aussi une dimension programmatique, pour tout ce qui concerne les actions communes de médiation et d'accueil du public en plus de son rôle opérationnel.

Dans les quatre structures, le conseil de direction ou comité de pilotage regroupe des directions des institutions partenaires ayant le pouvoir décisionnel. Là où les situations diffèrent, c'est dans l'arbitrage final en cas de désaccord ou de conflit. Seul dans le cas de *Plateforme 10*, le-la

directrice général-e aura potentiellement le pouvoir de trancher. Pour les autres structures, il s'agit de concertations au sein du conseil et de décisions collégiales prises en commun.

D'autres organes participatifs et/ou consultatifs complètent le dispositif de gouvernance des quatre sites, particulièrement pour les missions partagées et les services mutualisés. Il s'agit principalement de commissions de projet (*Plateforme 10*), de commissions (ou plateformes) de programmation (Helsinki et La Haye) ou de comité scientifique et de gestion (bâtiment *Agora*). Leur rôle est de répondre à la mission première du lieu, à la stratégie générale des directions et de mettre en œuvre les missions prévues pour et par le site. Dans certaines structures, les commissions sont élargies à des partenaires externes (*Agora* et probablement *Plateforme 10*).

Hierarchie ou coordination, et outils de collaboration

Nous observons que la structure la plus hiérarchique est celle de *Plateforme 10*. A noter que c'est le seul site réunissant toutes les institutions au sein d'une fondation unique et que par conséquent tous les employés seront soumis au même statut du personnel avec les mêmes conditions de travail et les mêmes rapports de subordination. La gouvernance des structures prend des formes complexes, tant les enjeux politiques et financiers influencent le mode de collaboration des institutions réunies sous un même toit. Les questions culturelles sont également présentes dans le mode de collaboration : les règlements sont très formalisés en Suisse, déjà dans les projets de loi, dans les contrats de prestation et, ils sont beaucoup plus informels dans les pays du Nord, en particulier en Hollande. Il est important de mentionner également les différents statuts juridiques des institutions réunies sous un même toit (à l'exception de *Plateforme 10*) et par conséquent ceux de leurs personnels respectifs, réglés par des CCT spécifiques, soumis à de multiples grilles salariales.

La répartition des locaux dans les bâtiments est un élément important à prendre en compte dans l'analyse des différents types de gouvernance des

quatre sites. Si la situation est évidente pour *Plateforme 10* et le bâtiment *Agora* - avec des espaces dédiés de manière précise à telle ou telle entité - celle des deux structures musicales est beaucoup plus complexe. Le *Helsinki Music Center* et le bâtiment *Amare* de La Haye nécessitent un important travail de coordination et des outils adéquats pour la gestion : le quotidien des utilisateurs, le protocole de réservation des salles, le règlement de priorisation des locaux, et plus concrètement, l'outil informatique centralisé pour optimiser la réservation des salles par les différents utilisateurs.

Degré d'autonomie face au politique, aux pouvoirs publics et au financement privé

Un des éléments clé de la « bonne gouvernance » est de « séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est de la responsabilité de l'administration ». ¹⁹⁰ Cette caractéristique peut également être élargie au privé qui finance largement la réalisation de ces nouvelles entités (dans le cas du bâtiment *Agora* principalement, mais aussi partiellement pour *Plateforme 10*). Les autorités politiques confèrent une ou plusieurs missions aux institutions concernées et attendent en retour des résultats selon les objectifs fixés dans les contrats de prestations et/ou conventions de subventionnement. Ce n'est qu'à la fin des 4 ou 5 ans, et selon l'atteinte des objectifs, qu'un nouveau contrat est signé avec un renouvellement de financement pour une nouvelle période de 4 ou 5 ans. Pour les quatre sites, il s'agit bien de missions reconnues d'utilité publique, mais le degré d'autonomie, tout comme le niveau de détails de l'objectif à atteindre, diffère considérablement d'une structure à l'autre, en fonction du type de gouvernance et/ou des lois et règlements par lesquels elles sont régies :

- Dans le cadre du bâtiment *Agora*, l'objectif global des pouvoirs publics est très large et fait partie des missions des institutions partenaires du projet : être au service de la santé publique (CHUV,

¹⁹⁰ Varone & Bonvin 2004, cité par Bakkour 2013, p.23-24.

HUG), développer la recherche contre le cancer (EPFL, UNIL, UNIGE), ainsi que la formation (UNIL, UNIGE).

- Dans le cas de *Plateforme 10*, le but est de valoriser les collections par des expositions permanentes et temporaires afin de les rendre accessibles à un large public. Les objectifs détaillés sont indiqués dans le projet de loi de *Plateforme 10*, mais liberté est donnée aux institutions sur la manière de les atteindre.
- Pour La Haye et Helsinki, il s'agit de répondre aux exigences des conventions de subventionnement qui lient les structures aux villes respectives et de rendre des comptes à intervalles réguliers. Toutefois, dans le cadre de la gestion opérationnel et de la programmation artistique, les pouvoirs publics n'interviennent pas.

Il est intéressant d'observer dans quelle mesure la source du financement a un impact sur le degré d'autonomie des institutions. Nous constatons que les pouvoirs publics à Helsinki et La Haye financent entièrement les structures mais ne sont impliquées ni dans leur gouvernance, ni dans leur programmation artistique et culturelle. Il s'agit donc d'une délégation de compétences, avec des missions définies, soumises à un contrôle à intervalles réguliers pour vérifier l'atteinte des objectifs dans le cadre des conventions (et conditions) de subventionnement.

Dans le cas du bâtiment *Agora*, le secteur privé a financé la construction d'un bâtiment pour permettre la réalisation de ce pôle de recherche sur le cancer. Il contribue largement au subventionnement de la recherche mais n'intervient pas dans la gouvernance de la structure. Il s'agit donc de mécénat et de soutien, sans attente de contrepartie de la part des dirigeants.

Concernant *Plateforme 10*, la situation est plus ambiguë, dans la mesure où les pouvoirs politiques sont impliqués tant dans la gouvernance que dans la direction opérationnelle du lieu. Il existe ainsi un risque de conflit d'intérêt : une même personne peut être impliquée dans plusieurs organes,

contrevenant ainsi à la préconisation d'une bonne gestion des affaires publiques, par une séparation claire entre le stratégique et l'opérationnel.

Pour faire suite à l'analyse des quatre structures, en regard des critères retenus, nous proposons un tableau synthétique, regroupant les éléments clés de chaque modèle : **a)** financement du-des bâtiment-s et du budget de fonctionnement, **b)** structure globale du site chapeauté ou non par une fondation tierce, **c)** rôle des pouvoirs publics dans le fonctionnement et/ou le contenu artistique ou culturel du lieu, **d)** rôle et position du-de la directeur-trice par rapport aux parties prenantes, et **e)** participation des parties prenantes dans la gouvernance et dans le programme commun.

	Helsinki	La Haye	Plateforme10	Agora
Financement du-des bâtiment-s	public	X	X	
	privé		X	X
Budget de fonctionnement	public	X	X	X
	privé			
Rôle des pouvoirs publics	délégation de compétences	X	X	X
	Implication dans le fonctionnement		X	
Fondation tierce qui gère la structure	droit public	X	X	
	droit privé			
Rôle du-de la directeur-trice de la structure	artistique	X	X	
	administratif	X	X	X
Position du-de la directeur-trice de la structure	hiérarchique		X	
	de coordination	X		X
Participation des parties prenantes	dans les organes dirigeants	X	X	X
	dans les commissions consultatives		X	?
Programme commun	Mutualisation de services	X	X	X
	médiation	X	X	X
	Projet artistique	X	X	X

Tableau 1 : tableau comparatif des quatre structures analysées

Le tableau 1 permet de dégager les points suivants :

- Pour tous les sites, les autorités publiques et les politiques se limitent principalement à déléguer des compétences à la structure globale, tout en assurant le financement du budget de fonctionnement. Elles fixent les missions et les objectifs à atteindre, puis vérifient les résultats, avant de renégocier une nouvelle convention de subventionnement ou un contrat de prestation pour une période donnée.
- Les parties prenantes sont toutes présentes dans les organes dirigeants de la structure globale.
- Toutes les structures, outre les mutualisations de services et de locaux, ont en commun un projet en lien avec les publics et la médiation, qu'elle soit musicale, culturelle ou scientifique. Il représente par ailleurs une des missions exigées par les pouvoirs publics dans le cadre des conventions de subventionnement. Le contenu des activités constitue l'intersection principale, tournée vers la population, entre les différents partenaires, réunis au sein d'un lieu unique.

Une autre dimension ressort de l'analyse des différents sites : la composition des organes décisionnels et consultatifs relève d'une décision de fond politique, voire philosophique. Plusieurs questions se posent alors :

1. Les parties prenantes¹⁹¹ participent-elles concrètement au pilotage des structures ou sont-elles subordonnées à une direction générale ayant un pouvoir d'arbitrage final ? Cet élément soulève la question de l'autonomie, tant artistique qu'organisationnelle des institutions partenaires possédant leur propre gouvernance interne.
2. La gouvernance de la nouvelle structure se situe-elle au-dessus des institutions qui la composent ? Si oui, quel impact ceci a-t-il sur les

¹⁹¹ Nous entendons, par parties prenantes, les institutions regroupées sous un même toit.

gouvernances internes de chacune ? Autrement dit, quels sont les processus décisionnels et quelle marge de manœuvre reste-t-il à chacune d'entre elles ?

3. Quelle est l'implication des pouvoirs publics ou privés et comment faut-il alors articuler les décisions de chaque structure par rapport aux décisions collectives ?
4. Enfin, et c'est le cas des structures qui ne sont pas encore fonctionnelles (*Plateforme 10* et *Amare*), quels sont mécanismes mis en place pour permettre un réajustement du mode de gouvernance une fois l'expérience de plusieurs saisons passées ?

Pour répondre à ces questions, nous avons établi, pour chaque structure, une matrice rôles-responsabilités nous permettant de voir synthétiquement quelle est la tendance de chaque site, quelles sont les prérogatives de chaque acteur et quels sont les processus décisionnels à tous les niveaux – clé de la structure globale, conseil de fondation, direction, parties prenantes et éventuels partenaires externes. Ces matrices mettent en évidence les potentiels conflits d'intérêts au sein des structures, mais aussi la multiplication des acteurs responsables ayant pour conséquence la complexification des processus décisionnels qui devront être, dans la plupart des cas, basés sur des consensus plutôt que sur des arbitrages. Elles peuvent également servir d'outil concret à la rédaction de conventions ou règlements entre les différents acteurs concernés au sein d'une même structure. Elles seront ensuite confrontées au type de gouvernance envisagé pour la CMG, dans le chapitre suivant (chapitre 5).

Le *Helsinki Music Center* est le modèle le plus participatif en terme de gouvernance, ce qui se traduit par une hiérarchie très plate de sa structure : les pouvoirs politiques financent, mais délèguent entièrement l'opérationnel. Il n'existe pas de direction générale au sens hiérarchique du terme, mais une *Service Company* au service des utilisateurs du lieu facilitant ainsi la coordination entre les parties prenantes. Ce n'est pas un acteur artistique supplémentaire dans le bâtiment, mais plutôt un promoteur d'événements en charge de la location des espaces à des associations/artistes externes – une fois les besoins des trois résidents assurés - afin de générer des revenus complémentaires. Les parties prenantes revendiquent la prise de décisions consensuelles et la coordination, tout comme l'autonomie programmatique de chaque institution par rapport à la *Service Company* :

Helsinki Music Center									
Responsabilités/Processus décisionnels				Rôles					
		Etat	Ville	Droit public	Droit privé	Opérationnelle	Direction	Acteurs	Commissions/Partenaires externes
		Pouvoirs publics et politiques		Conseil de Fondation du Helsinki Music Center		Direction générale de la Service Company		Parties prenantes, SA, FRSO, HPO	
Nomination des membres du Conseil de Fondation									
Engagement de la direction de la structure		Artistique							
		Administrative			d		c		
Gestion du-des Bâtiment-s, location à des tiers									
Projet artistique/culturel commun		Stratégie							
		Proposition							
		Arbitrage							
		Décision/Validation							
		Coordination/Organisation							

Pas d'implication
 Responsabilité
 c Consultation
 d Décision

Tableau 2 : matrice rôles-responsabilités du *Helsinki Music Center*

Le tableau 2 met en évidence la place importante donnée aux résidents du *Music Center* dans les processus décisionnels : choix des membres du Conseil de Fondation, consultation dans le processus de nomination de la direction de la *Service Company*, implication dans le contenu de l'offre du projet artistique commun.

En ce qui concerne La Haye, le pilotage général est confié à l'un des acteurs artistiques des lieux, le DMC, Fondation privée qui bénéficie d'une convention de subventionnement avec la Ville de La Haye, renouvelable tous les quatre ans. Il est le locataire officiel d'*Amare* et le responsable principal des projets conjoints dans les espaces publics du bâtiment. Dans cette structure, le stratégique et l'opérationnel sont assumés par la même institution, posant ainsi la question de la séparation des pouvoirs et de l'autonomie artistique et organisationnelle des résidents. Toutefois, les autres entités ne considèrent pas le DMC comme une fondation placée hiérarchiquement au-dessus des autres, mais plutôt comme l'un des quatre partenaires artistiques du lieu. Peu d'éléments sont encore formalisés et il s'agit plutôt d'accords informels, propres à la culture hollandaise :

Responsabilités/Processus décisionnels		Rôles								
		Pouvoirs publics et politiques		Conseil de Fondation du DMC		Direction générale du DMC		Parties prenantes, NDT, RO, KC		
		Etat	Ville	Droit public	Droit privé	Opérationnelle	Artistique	Direction	Acteurs	Commissions/partenaires externes
Nomination des membres du Conseil de Fondation					d			c		
Engagement de la direction de la structure	Artistique				d			c		
	Administrative									
Gestion du-des Bâtiment-s, location à des tiers										
Projet artistique/culturel commun	Stratégie									
	Proposition									
	Arbitrage									
	Décision/Validation									
	Coordination/Organisation									

Pas d'implication
 Responsabilité
 Consultation
 Décision

Tableau 3 : matrice rôles-responsabilités d'*Amare*, La Haye

Dans le tableau 3, nous notons une place prépondérante donnée aux parties prenantes d'*Amare* dans le cadre des processus décisionnels. Bien que le DMC soit le premier responsable de la gestion du bâtiment et qu'il propose une programmation artistique complémentaire, tout ce qui découle du projet commun est porté conjointement par tous les locataires du lieu, tant en terme de stratégie que de décision.

Dans le cas de *Plateforme 10*, la réunion des trois musées sous une même Fondation de droit public clarifie la gouvernance de cette structure. Les pouvoirs publics sont présents dans les organes de pilotage, s'assurent que *Plateforme 10* réponde aux missions inscrites dans l'exposé des motifs et le projet de loi sur la Fondation de droit public. Au-delà des missions confiées à *Plateforme 10*, les politiques restent impliqués dans les organes de direction et de gestion avec la présence de maximum cinq cadres du Conseil de fondation dans le conseil de direction, soit plus de la moitié de ses membres :

Plateforme 10, Lausanne		Responsabilités/Processus décisionnels		Rôles									
				Pouvoirs publics et politiques		Fondation Plateforme 10		Direction générale de Plateforme 10		Parties prenantes, MCBA, MUDAC, Elysée		Commissions/partenaires externes	
		Etat	Ville	Droit public	Droit privé	Opérationnelle	Direction	Acteurs					
Nomination des membres du Conseil de Fondation		■		■									
Engagement de la direction de la structure	Artistique												
	Administrative	■		■									
Gestion du-des Bâtiment-s, location à des tiers							■						
Projet culturel commun	Stratégie						■						
	Proposition						■					■	?
	Arbitrage						■						
	Décision/Validation						■						
	Coordination/Organisation						■						

■ Pas d'implication
■ Responsabilité

Tableau 4 : matrice rôles-responsabilités de *Plateforme 10*

Dans le tableau 4, la direction de *Plateforme 10* - futur unique employeur des trois musées - a une voix prépondérante dans toutes les étapes clé des processus décisionnels. Les parties prenantes, ainsi que les éventuelles commissions consultatives internes et externes aux trois musées, sont forces de proposition, sans toutefois disposer de compétences décisionnelles sur le projet culturel commun.

Le bâtiment *Agora*, entièrement financé par le privé, dont le budget de fonctionnement est pris en charge principalement par les pouvoirs publics, présente une structure séparant clairement la gestion opérationnelle (bâtiment) du cœur de la mission, la recherche. Une société simple lie les trois partenaires principaux et permet ainsi d'avoir un conseil de direction efficace, qui partageant certaines responsabilités. Ce conseil peut toutefois se reposer sur un manager général qui assure la gestion du bâtiment et la coordination entre les nombreux partenaires. La ligne directrice est réglée par une convention de recherche, dans laquelle sont impliqués les cinq partenaires principaux, et où se discutent et se décident les axes à privilégier. Les partenaires privés apportent un financement dédié spécifiquement à la recherche sans interférer dans les décisions stratégiques. A noter que le CHUV exploite le bâtiment *Agora* et fait actuellement l'objet d'un projet de modification de sa gouvernance :

« Le Grand Conseil vaudois s'est prononcé en faveur de l'initiative lancée par le Parti Libéral-radical visant à *moderniser* la gouvernance du CHUV. L'établissement hospitalier est voué à devenir un établissement autonome de droit public et à prendre ses distances vis-à-vis du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) [...] Au lieu de rester sous l'aile du DSAS, le CHUV sera gouverné par neuf membres nommés par le Conseil d'Etat pour un mandat de 5 ans, renouvelable une fois. Parmi ces neuf membres, six seront sélectionnés en fonction de leurs compétences dans le domaine hospitalier, un représentera le corps médical, un autre le personnel et un dernier assurera le lien avec la Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne (UNIL). Cette réforme était envisagée par le PLR comme un moyen de dépolitiser le système de double casquette de la cheffe du DSAS ». ¹⁹²

¹⁹² Cf. article « L'avenir du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) est tout tracé » de Noémie Pralat, publié sur le site Temps <https://www.letemps.ch/suisse/chuv-devra-se-detacher-conseil-detat> le 25 juin 2019 [consulté le 3 janvier 2020].

Bâtiment AGORA, Lausanne		Rôles							
Responsabilités/Processus décisionnels		Rôles							
		Pouvoirs publics et politiques		Fondation ISREC		Direction générale du Bâtiment Agora		Parties prenantes, CHUV, UNIL, EPFL	
		Etat	Ville	Droit public	Droit privé	Opérationnelle	Direction	Acteurs	Partenaires externes
Nomination des membres du Conseil de Fondation									
Engagement de la direction de la structure	Artistique								
	Administrative								
Gestion du-des Bâtiment-s, location à des tiers									
Projet commun	Stratégie								
	Proposition								
	Arbitrage								
	Décision								
	Coordination/Organisation								

 Pas d'implication
 Responsabilité

Tableau 5 : matrice rôles-responsabilités du bâtiment *Agora*

Dans le tableau 5, le projet commun est entièrement porté par les partenaires principaux d'*Agora* : le CHUV, l'UNIL et l'EPFL. Les acteurs internes aux institutions, ainsi que les partenaires externes sont forces de proposition, mais le pouvoir décisionnel reste entre les mains des partenaires principaux. Le directeur du bâtiment *Agora* met en œuvre les activités.

5 LECTURE ARGUMENTÉE DU SCÉNARIO POUR LA *CITÉ DE LA MUSIQUE*

L'analyse comparative des quatre sites retenus, nous donne de nombreux enseignements à mettre en regard avec le projet de gouvernance envisagé pour la CMG, en tenant compte bien entendu des spécificités de chacune des structures. Certains modèles ne sont pas forcément applicables au projet de *Cité de la musique*, mais leur mode de fonctionnement pourrait apporter un éclairage complémentaire utile pour son évolution. Nous proposons un parcours en quatre étapes : **a)** présentation du modèle de gouvernance envisagé par la FCMG, ainsi que des enjeux interinstitutionnels du projet au sein de la CMG ; **b)** comparaison de la matrice rôles-responsabilités de la CMG avec celles des quatre sites étudiés ; **c)** analyse des principaux constats, en dialogue avec les bonnes pratiques, mais également certains écueils, voire problèmes liés à chaque type de gouvernance ; **d)** mise en évidence des avantages et des inconvénients de la gouvernance de la CMG, pour enfin suggérer quelques recommandations.

5.1 PROJET ACTUEL DE GOUVERNANCE DE LA *CITÉ DE LA MUSIQUE*

Dans le document de travail de la FCMG figure une proposition de modèle de gouvernance.¹⁹³ Elle se traduit par une structure organisationnelle comprenant un Conseil de fondation,¹⁹⁴ une direction

¹⁹³ Document confidentiel de travail de la FCMG intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

¹⁹⁴ *Ibidem*, « Conseil composé notamment de responsables de la HEM et de l'OSR et de personnalités choisies pour leurs compétences qui assure un rôle de pilotage de la CMG ». A noter que les statuts de la FCMG (art.7), ne mentionnent pas que les responsables de la HEM et de l'OSR sont des membres de droit du Conseil, il s'agit donc de personnes privées cooptées qui n'ont pas le rôle de représenter les institutions dont elles sont issues. Il est par contre indiqué que « le Canton de Genève et la Ville de Genève peuvent désigner, s'ils le souhaitent, chacun un membre du Conseil de Fondation ».

générale et artistique, ainsi que deux résidents :¹⁹⁵ l'OSR et la HEM. La FCMG, titulaire des droits fonciers (concedés par l'Organisation des Nations Unies et par l'Etat de Genève) est propriétaire du bâtiment et entretient des liens hiérarchiques avec la direction générale et artistique de la *Cité de la musique*. Les membres de la direction sont engagés et placés sous sa responsabilité de la FCMG. Cette dernière met à disposition de la HEM une partie de l'immeuble et propose à l'OSR les infrastructures nécessaires :

« Ces deux utilisateurs principaux [s'acquitteront] annuellement d'un montant [correspondant] à leur quote-part effective des coûts d'entretien et de gestion du bâtiment majoré d'un montant nécessaire à la constitution de réserves pour grands travaux. L'OSR et la HEM [bénéficieront] d'une garantie d'utilisation pérenne des locaux, par exemple sous la forme d'une servitude d'usage inscrite au registre foncier. La Fondation pour la Cité de la musique [exploitera] le reste du bâtiment, soient les trois salles de concert, la cafétéria, la brasserie, et la billetterie notamment. Elle [coordonnera] les manifestations publiques prévues dans les 3 salles publiques (voire dans d'autres parties du bâtiment) et organisées par l'OSR, la HEM, ainsi que par des orchestres et musiciens invités notamment par des organisateurs privés. En sus, la Fondation [produira] elle-même des concerts, spectacles et autres manifestations ».¹⁹⁶

La Directrice ou le Directeur général de la *Cité de la musique*, appuyé-e par une Direction administrative, entretient des liens organisationnels et opérationnels avec l'OSR et la HEM et des liens hiérarchiques avec le personnel de la *Cité de la musique* (entre 30 et 40 personnes). Elle se charge des tâches transversales communes à la *Cité de la musique*, à l'OSR et à la HEM réparties en deux catégories : celles liées au bâtiment, aux équipements et aux alentours (nettoyage, conciergerie, surveillance, entretien, maintenance, etc.), et celles propres à la production artistique

¹⁹⁵ Document confidentiel de travail de la FCMG intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

¹⁹⁶ Appel d'offre de la FCMG lancé le 18 juillet 2019 à quatre bureaux de conseils spécialisés.

(billetterie, promotion, gestion de la technique des salles, etc.). La direction est également responsable de la gestion des activités de la *Cité de la musique* elle-même : « Ce dispositif sera complété par des contrats de prestation entre la FCMG et les deux résidents principaux, ainsi que par un règlement d'utilisation du bâtiment ». ¹⁹⁷

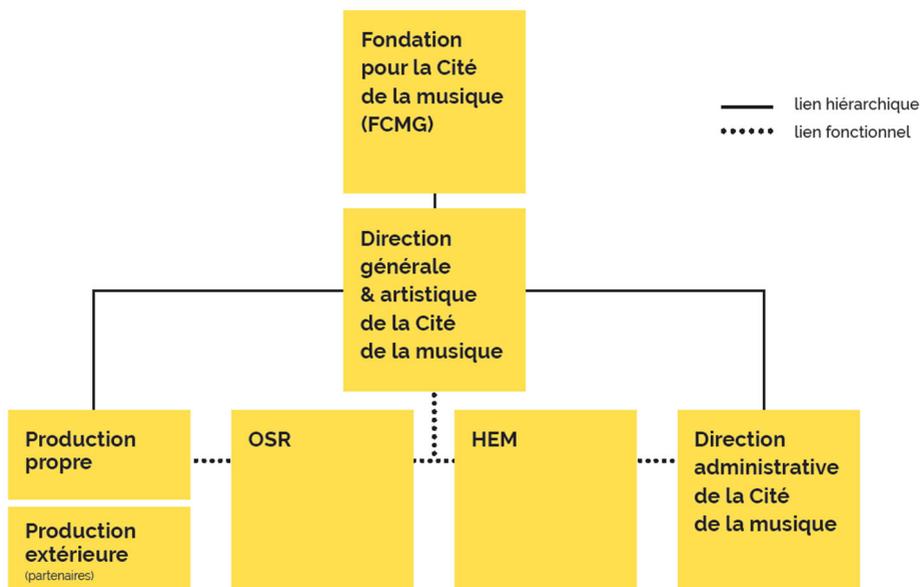


Figure 6 : gouvernance envisagée pour la *Cité de la musique*¹⁹⁸
© FCMG (14 janvier 2020)

Enjeux interinstitutionnels

Au-delà des missions propres aux deux résidents, le bâtiment permet de « concevoir et mener à bien des projets de médiation communs HEM-OSR-FCMG, de poursuivre et développer des partenariats existants avec

¹⁹⁷ Document confidentiel de travail de la FCMG intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

¹⁹⁸ *Ibidem*.

d'autres acteurs et institutions et d'offrir aux collaborateurs de la HEM et de l'OSR un espace de vie et de travail adaptés ». ¹⁹⁹ Par ailleurs les auteurs du projet souhaitent « doter Genève d'un bâtiment symbolique, implanter une grande institution culturelle sur la rive droite, diversifier et animer la vie d'un quartier, offrir aux habitants et employés du secteur un parc public, ainsi que des lieux de restauration et détente ». ²⁰⁰ En outre :

La Cité entend produire des concerts et des événements en accueillant des orchestres, des artistes, des événements proposés par des organisateurs de concert et en produisant elle-même des manifestations de tous genres, y compris des rencontres avec des formes de musique autres que classique ou intégrant d'autres expressions artistiques. Tous ces événements s'inscriront dans une programmation globale et cohérente pilotée par la direction générale de la CMG, [afin de forger] une identité forte à cette *Cité de la musique* et à favoriser une appropriation de ses espaces par l'ensemble de la population. ²⁰¹

Un autre espace important au cœur de la CMG est la bibliothèque-médiathèque qui fait encore l'objet de discussions nourries avec la Fondation du Conservatoire de musique de Genève, actuelle propriétaire d'une grande partie des Fonds, en particulier le riche fonds patrimonial. En effet, comme mentionné dans le chapitre 3.3.2 (p.32-33), la HEM, séparée de sa fondation d'origine au moment de la réforme de Bologne, s'est vue privée de sa bibliothèque historique, ²⁰² comprenant plus de 150'000 partitions et livres, dont plusieurs manuscrits originaux de très grande valeur comme par exemple ceux de Liszt et de Stravinski. Toutefois, depuis la séparation des classes non professionnelles et professionnelles du Conservatoire de musique de Genève, la HEM met une somme considérable pour l'achat de nouveaux ouvrages et partitions (environ 100'000.- par année). Sachant que le Conservatoire de musique

¹⁹⁹ *Ibidem.*

²⁰⁰ *Ibidem.*

²⁰¹ *Ibidem.*

²⁰² « Le Conservatoire de Musique de Genève possède la plus grande bibliothèque musicale de Suisse Romande, dont les origines remontent à 1845 environ ». Cf. site https://www.cmg.ch/presentation_0 [consulté le 21 mars 2020].

de Genève n'a pas prévu d'espace dans le bâtiment rénové de la Place de Neuve pour intégrer ces trésors, il est envisagé que la plupart de ses fonds intègre la médiathèque-bibliothèque de la CMG. Par ailleurs, des réflexions sont actuellement en cours avec la Ville de Genève, afin de réunir, en un seul lieu, tous les fonds musicaux. Des problématiques de statuts du personnel s'invitent dans les échanges, mais il existe une réelle volonté d'offrir un lieu ouvert au public, accueillant, un lieu d'études, mais aussi un lieu d'échange, de médiation et d'exposition.

5.2 ANALYSE DE LA MATRICE RÔLE-RESPONSABILITÉ DE LA CITÉ DE LA MUSIQUE

A la lecture du modèle de gouvernance envisagé pour la CMG, nous sommes en mesure d'établir sa matrice rôle-responsabilité mettant en évidence les processus décisionnels clés au sein de la Cité. En prenant chaque élément de la matrice et en les mettant en regard des quatre sites analysés, nous pouvons réaliser une synthèse globale du type de gouvernance de la CMG :

Responsabilités/Processus décisionnels		Rôles								
		Etat	Ville	Droit public	Droit privé	Opérationnelle	Générale et artistique	Direction	Acteurs	Commissions/Partenaires externes
Nominations des membres du Conseil de Fondation										
Engagement de la direction de la structure	Générale et artistique									
	Administrative									
Gestion du-des Bâtiment-s, location à des tiers							c	d		
Projet artistique/culturel commun	Stratégie									
	Proposition									
	Arbitrage									
	Décision/Validation									
Coordination/Organisation										

■ Pas d'implication

■ Responsabilité

c Consultation

d Décision

Tableau 6 : matrice rôles-responsabilités de la CMG

Nomination des membres du Conseil de Fondation de la CMG : à l'instar des autres fondations privées qui pilotent la structure globale, les membres sont cooptés et les pouvoirs publics peuvent déléguer un représentant au sein du Conseil. Dans le cas des fondations tierces de droit public (*Helsinki Music Center* et *Plateforme 10*), les pouvoirs publics sont impliqués dans le choix des membres et ils bénéficient d'une place de droit au sein du Conseil.

Engagement de la direction de la structure : le conseil de Fondation a la responsabilité de recruter le-la directeur-trice. Dans le cas de la CMG, le conseil de la FCMG est le seul compétent pour engager le-la directeur-trice générale et artistique, la direction administrative, quant à elle, sera choisie par le-la DG de la CMG. Dans les structures analysées, à l'exception de *Plateforme 10*, les institutions parties prenantes, en particulier leurs directions, sont impliquées dans le choix du-de la DG du lieu, en étant consultées (Helsinki, La Haye) ou en participant formellement à la décision (*Agora*).

Gestion du-des bâtiment-s, location à des tiers : il s'agit, dans le cadre de toutes les structures observées, d'une tâche au-à la DG. Certains services sont externalisés à des tiers et la location des espaces est possible uniquement après avoir répondu aux besoins des résidents principaux. Dans le cas de *Plateforme 10* et *Agora*, les locaux ne posent pas d'enjeu spécifique, dans la mesure où ceux-ci sont clairement attribués et certains spécifiquement dédiés au programme commun (médiation, conférence, etc.). Pour les trois lieux musicaux, la situation est plus complexe dans la mesure où les institutions doivent partager des salles de concert. Par conséquent, l'utilisation de ces espaces est répartie selon des règles de priorisation à fixer. Le cadre établi au *Helsinki Music Center* est clair. Concernant *Amare*, tout se fait dans la concertation entre les quatre résidents du lieu (DMC, NDT, KC et RO), bien que le DMC occupe une fonction double de gestion et d'acteur artistique. Dans le cas de la CMG, la situation sera similaire, avec certaines salles dédiées plus spécifiquement à l'OSR, d'autres à la HEM, avec une coordination à définir avec le-la DG de la CMG.

Projet artistique/culturel commun : la stratégie du programme commun relève en premier lieu des conseils de fondation, toujours en réponse aux missions énoncées dans les conventions de subventionnement/contrats de prestation avec la Ville ou l'Etat. Cet objectif est principalement conçu en concertation avec les directions des parties prenantes qui la mettent en œuvre, y compris les acteurs du terrain au sein des institutions résidentes. Au niveau des propositions, certaines structures impliquent encore d'autres partenaires externes, c'est le cas d'*Agora* et de *Plateforme 10*. Le pouvoir d'arbitrage de la Fondation tierce concerne uniquement *Plateforme 10* et la CMG. Dans les deux cas, c'est là que se situe la prépondérance sur les autres acteurs du lieu qui peut fragiliser l'autonomie des parties prenantes. Dans le cas de *Plateforme 10*, ce pouvoir d'arbitrage ne concerne pas les missions premières de chaque musée, mais dans le cas de la CMG, il aura un impact sur la mission première des institutions résidentes, l'OSR et la HEM. A titre d'exemple, si la FCMG et l'OSR souhaitent programmer une symphonie identique durant la même saison, la FCMG aura la priorité. En conséquence de la prérogative ou non d'arbitrage, la validation du programme commun se fera de manière concertée (La Haye, Helsinki, *Agora*) ou hiérarchique (*Plateforme 10* et CMG). Sa mise en œuvre revient, dans tous les cas, à la DG du lieu.

5.3 CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS DESTINÉS AU PROJET DE GOUVERNANCE DE LA FCMG POUR LA *CITÉ DE LA MUSIQUE*

On peut noter, parmi les critères retenus pour l'analyse comparative, que le financement de la structure elle-même et du budget de fonctionnement a très peu d'impact sur la gouvernance des différents lieux. Dans deux cas, le bâtiment est propriété d'une fondation privée qui reste impliquée dans le fonctionnement du lieu, une fois le bâtiment terminé (bâtiment *Agora* et *Cité de la musique*). Les pouvoirs publics, investis dans le

financement du budget de fonctionnement de chacune des structures (au niveau de l'Etat ou de la Ville), ne sont pas partie prenante au niveau du contenu proposé par chaque structure. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une délégation de compétences formalisée par une convention de subventionnement, renouvelable tous les 4 ou 5 ans. Cette convention mentionne principalement la mission générale déléguée à la structure, le financement attribué et les objectifs à atteindre dont dépend le renouvellement de la convention. Les pouvoirs publics représentent donc l'autorité de surveillance, assurant la bonne utilisation des fonds publics en lien avec les missions déléguées.

Dans toutes les structures, à l'exception de *Plateforme 10*, les pouvoirs publics et les politiques ne sont pas impliqués dans le contenu du projet lui-même. L'enjeu de la gouvernance de chacune des structures se situe plutôt au niveau : **a)** du degré de délégation de compétences donnée, par les pouvoirs publics, à la structure dirigeante (fondation de droit public ou fondation de droit privé) ; **b)** du degré d'autonomie des parties prenantes au sein de la structure globale pour ce qui concerne leur organisation et leur programmation propres, ainsi que **c)** des processus de décisions en lien avec le projet commun de la structure, en dehors des missions propres à chacune des institutions parties prenantes.

Pour les quatre sites analysés, tous ont opté pour une fondation tierce (ou une direction tierce dans le cas d'*Agora*) qui chapeaute le projet commun. *Plateforme 10* est encore allé plus loin en réunissant toutes les parties prenantes au sein d'une unique fondation de droit public. Dans le cas des autres sites, deux d'entre eux ont choisi de séparer clairement la gestion opérationnelle du contenu artistique voire du programme de recherche (*Helsinki Music Center* et *Agora*), tandis que La Haye a décidé de donner des compétences opérationnelles et artistiques au-à la directeur-trice de la Fondation qui pilote le bâtiment. En ce sens, le projet de gouvernance de la *Cité de la musique* pourrait se rapprocher sensiblement de ce modèle : le DMC et la FCMG sont toutes les deux des fondations de droit privé, bénéficiant d'une convention de subventionnement avec la Ville (pour La Haye) ou l'Etat (prévu pour la CMG). A Genève, la FCMG propose une

organisation composée d'une direction générale, secondée par un-e directeur-trice administratif-ve.

Ce qui apparaît crucial dans chaque type de gouvernance relève des modalités de nomination des membres du Conseil de fondation de la structure globale, ainsi que des processus décisionnels pour tout ce qui concerne le contenu de l'offre artistique, culturelle ou pédagogique. Nous constatons que toutes les structures analysées ont opté pour un conseil de direction ou un comité de pilotage réunissant les directions des structures, comme organe décisionnel clé de la cohérence programmatique globale du lieu.

Il est par ailleurs intéressant d'observer l'objectif du projet commun né, dans la plupart des cas, d'une nécessité de réunir les forces autour d'un site unique pour décupler d'une part son attractivité auprès du public et/ou d'autre part ses compétences - besoin de locaux, mutualisation de certains services pour optimiser la gestion et les coûts. Se pose alors la question de savoir dans quel ordre il a été conçu : en partant des besoins propres à chaque institution ou en envisageant dès le départ un projet commun entre plusieurs institutions ? *Agora* et *Plateforme 10* sont réellement nés d'un même objectif, respectivement la recherche contre le cancer et la construction d'un quartier des musées. Le projet des trois structures artistiques et musicales a été développé à partir de besoins similaires de locaux, en particulier d'une salle de concert qui puisse répondre aux exigences du XXI^e siècle en terme d'acoustique, de confort et d'accueil du public. Le projet commun s'est par conséquent construit par la suite, en s'efforçant de développer toutes les synergies administratives, techniques et logistiques possibles ainsi que les projets artistiques communs. A noter que des conventions entre les institutions de formation et celles de production existaient déjà avant de cohabiter dans un même lieu. Le potentiel de collaboration s'en voit tout de même décuplé. C'est la raison pour laquelle la question de la gouvernance est particulièrement prégnante pour ces sites artistiques, car l'autonomie artistique, le choix de la programmation et la viabilité financière du lieu en dépendent.

L'analyse des différents sites permet également de mettre en évidence la question centrale qui entoure les enjeux de gouvernance d'un lieu réunissant, sous un même toit, différentes entités indépendantes les unes des autres, même si les objectifs communs sont semblables ou très proches. Comment le type de gouvernance garantit-il l'autonomie artistique de chacune des entités ? Quelle flexibilité et quelle marge de manœuvre sont-elles offertes aux parties prenantes une fois la structure mise en place ?

Du *Helsinki Music Center*, structure a priori la plus proche de celle de la *Cité de la musique*, nous pouvons retenir l'avantage du mode très participatif des parties prenantes à investir le projet commun, faisant écho à l'une des caractéristiques de la gouvernance, « un mode d'autorité plus coopératif que hiérarchique ». ²⁰³ Dans ce cas, la structure mise en place avec la *Service Company* - qui assume la gestion et la coordination du lieu, tout en étant au service des utilisateurs et de leurs missions respectives, sans s'impliquer dans le projet artistique - offre une autonomie totale aux institutions résidentes, à l'exception de la coordination nécessaire de la programmation des deux orchestres, afin d'assurer la cohérence artistique. Par ailleurs, les outils mis en place pour prioriser l'utilisation des salles publiques permettent à chaque entité de réaliser ses missions en toute sérénité. Ce modèle présente tout de même une différence de taille avec le projet de la *Cité de la musique* : en effet, la présence de deux orchestres professionnels, permet d'assurer une programmation artistique, tout au long de l'année, dans le *Music Center*. La location des espaces à des utilisateurs tiers est possible, mais non essentielle pour la viabilité financière du projet. Dans le cadre de la *Cité de la musique*, l'OSR et la HEM ne peuvent pas, à eux seuls, remplir la programmation de la salle Philharmonique et par conséquent, assurer sa rentabilité financière. Il est donc nécessaire d'envisager une programmation complémentaire et de la coordonner avec les résidents principaux. Au niveau des outils de collaboration, tout ce qui a trait aux protocoles de réservation des salles et à la priorisation des lieux, avec la

²⁰³ Leresche 2001, p.40.

notion du « first refusal » pourrait considérablement faciliter la collaboration entre les différents partenaires du lieu.

La gouvernance de La Haye, avec quatre institutions sous le même toit, dont trois disciplines artistiques représentées (musique, danse et théâtre), offre un modèle intéressant, particulièrement dans la méthodologie appliquée en amont de l'inauguration du bâtiment. Le directeur du DMC a été engagé deux ans avant l'ouverture du lieu, avec des compétences accrues depuis février 2020 en prévision de l'inauguration d'*Amare*. Les quatre directeurs-trices se réunissent deux fois par mois pour mettre en place les modalités de collaboration, les synergies possibles, la répartition des salles et le programme commun. Ce *Board of Management* sera l'organe opérationnel central d'*Amare*, où toutes les décisions artistiques et organisationnelles seront prises, et est complètement séparé du Conseil de Fondation du DMC dans lequel ne sont pas représentés le KC, le RO et la NDT. Bien que, sur le papier, il y a un directeur d'*Amare* - en la personne du directeur du DMC - qui occupe une fonction double de gestionnaire du bâtiment et d'acteur artistique - comme cela sera le cas pour la CMG - il n'existe pas de hiérarchie avec les autres institutions résidentes. Les accords informels et le consensus sont privilégiés au sein du conseil de direction. Cet organe n'est pas encore formellement envisagé dans le modèle de gouvernance de la CMG, dans la mesure où il est actuellement fusionné avec le conseil de la FCMG, où peuvent siéger également des représentants de la Ville et/ou de l'Etat. Comme ce dernier est amené à subventionner le budget de fonctionnement de la structure et donc à assumer un rôle de surveillance, il ne devrait par conséquent pas être impliqué dans l'organe opérationnel et décisionnel de la CMG. Cette situation représente véritablement un risque de conflit d'intérêt majeur.

La gouvernance prévue pour *Plateforme 10* n'est pas transposable à la CMG. En effet, il n'est pas envisageable de réunir, au sein d'une Fondation unique, l'OSR, la HEM et la FCMG (leur statut juridique, leurs missions et leur financement sont différents et le resteront). Toutefois, dans la méthodologie utilisée pour la construction de *Plateforme 10*, deux éléments pourraient être retenus pour la CMG : a) une séparation claire

entre l'organe stratégique en charge du projet architectural et des questions juridiques liées à la création de la fondation, et **b)** l'organe opérationnel regroupant les directeurs-trices des trois musées concernés par le projet commun au sein du nouveau quartier des musées. Par ailleurs, plusieurs commissions formées de personnes internes et externes aux institutions ont été constituées pour débattre de différentes thématiques : aménagement des arcades extérieures, médiation, actions pédagogiques. Une place importante est donnée à la participation des parties prenantes dans la construction du projet. Au niveau de la composition du futur Conseil de Fondation de *Plateforme 10*, le projet de loi précise que certains membres seront choisis pour leurs compétences dans les domaines considérés. En revanche, dans la phase préparatoire du projet de la CMG, la FCMG est l'organe unique en charge d'une part de la construction du bâtiment et d'autre part du concept artistique et culturel du lieu. Il n'existe pas de séparation entre le stratégique et l'opérationnel, les mêmes acteurs décident du contenant et du contenu et actuellement les directions de la HEM, de la HES-SO et de l'OSR sont présentes au Conseil de la FCMG. Dans le modèle de gouvernance envisagé, la FCMG conserve ce double rôle, bien qu'il ne soit pas précisé, dans les statuts de la FCMG, que les institutions partenaires délèguent des membres de droit au Conseil. Dès lors, en cas de renouvellement des membres actuels au sein de la FCMG, quelle est la garantie que l'OSR, ainsi que la HEM soient représentés au sein de l'organe décisionnel suprême ? Et, s'ils ne sont pas représentés à ce niveau - ce qui serait important pour préserver la séparation claire entre organe stratégique et opérationnel et se prémunir ainsi de conflits d'intérêts - quel organe assurera alors la participation de la HEM et de l'OSR aux décisions concernant le contenu ?

Du bâtiment *Agora*, nous pouvons retenir également la séparation claire entre l'opérationnel et le stratégique, ainsi que la participation des parties prenantes principales, et des partenaires externes. A noter qu'un comité scientifique complète le dispositif, regroupant les pointures dans le domaine de la recherche. En un sens, c'est le modèle le moins complexe des quatre sites analysés : **a)** les partenaires sont indépendants, co-

responsables chaque fois qu'ils donnent leur avis et surtout **b)** l'objectif commun est unique, toutes les impulsions convergent dans une même direction, sans risque de concurrence entre les différents partenaires. Cette situation facilite grandement la collaboration et l'optimisation des ressources communes. De ce modèle, la CMG pourrait retenir la forte participation des professionnels des milieux musicaux locaux dans la construction du projet commun ouvert au public pour permettre un ancrage local fort et une appropriation du lieu par la population. L'autre élément important est la mise en avant du projet lui-même : **a)** formation musicale tertiaire, **b)** production musicale ouverte à tous les publics et **c)** lieu de vie et de rencontre dans et en dehors du bâtiment, plutôt que la personnalisation des porteurs du projet. En terme d'image, comme mentionné en introduction, c'est le projet qui dicte la gouvernance et non la gouvernance qui construit le projet.

5.4 AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DE LA GOUVERNANCE ENVISAGÉE POUR LA *CITÉ DE LA MUSIQUE*

Après avoir mis en évidence les bonnes pratiques des sites analysés, en regard des principes de bonne gouvernance et de l'expérience d'autres acteurs - tout en tenant compte des éléments transposables ou pas en fonction des contextes - nous proposons un tableau récapitulatif des avantages et des inconvénients du type de gouvernance envisagé pour la CMG, en incluant tant ceux qui relèvent des organes de gouvernance que ceux qui peuvent être les conséquences du type de gouvernance choisie pour le projet global :

Avantages	Inconvénients
Un seul propriétaire du bâtiment qui loue les espaces aux résidents et aux utilisateurs externes	Pas de présence statutaire exigée de professionnels du monde musical au sein du Conseil de la FCMG
Une gestion et exploitation unique du bâtiment permettant l'optimisation et la coordination de l'utilisation des locaux partagés	Absence de lien fonctionnel entre la FCMG et la HES-SO Genève, à laquelle est subordonnée la HEM

Avantages	Inconvénients
Des services mutualisés ayant l'avantage d'optimiser les ressources et garantissant ainsi l'efficacité	Pas de conseil artistique regroupant les directions FCMG, OSR et HEM
Une direction en charge de mettre en œuvre une politique de recherche de fonds pour l'ensemble de la CMG, assurant la viabilité financière	Pas d'organes consultatifs rattachés spécifiquement à la CMG, avec l'implication d'acteurs externes à la CMG
Une identité artistique forte du lieu et une cohérence programmatique générée par le rôle de « dramaturge » du directeur de la CMG	Risque de surreprésentation de la personnalité du DG au détriment du projet commun de la CMG
Une programmation artistique complémentaire et nécessaire à l'offre de la HEM et de l'OSR	Arbitrage artistique plutôt que concertation de la DG de la CMG par rapport à la DG de l'OSR
Une programmation et des actions de médiation culturelle et attrayante pour le public	Participation des parties prenantes limitée dans le projet commun

Tableau 7 : avantages et inconvénients de la gouvernance envisagée pour la CMG

5.5 POINTS D'ATTENTION ET RECOMMANDATIONS POUR LE PROJET DE LA *CITÉ DE LA MUSIQUE*

Nous constatons qu'il est délicat d'appliquer un modèle de gouvernance tel quel au projet de la *Cité de la musique*, tant les contextes, les spécificités du projet, la multiplicité des acteurs sont nombreux à prendre en compte. Chaque situation a son propre ADN et il importe de trouver une gouvernance sur mesure qui permette justement de prendre en compte tous ces paramètres. Rassembler les aspirations artistiques des parties prenantes, les volontés politiques, parfois contradictoires (même si elles aspirent toutes à servir le bien commun), répondre aux besoins et aux attentes de la population (voire à les susciter) représentent un défi de taille et en même temps nous permet de concevoir un modèle unique pour la CMG, à cinq années de son inauguration.

Actuellement, le projet de gouvernance envisagé pour la *Cité de la musique* présente un risque potentiel de conflit d'intérêt au sein de la structure globale. En effet, la FCMG, créée initialement pour financer et

construire le bâtiment, sera amenée à modifier les buts indiqués dans ses statuts, dans la mesure où elle deviendra un acteur artistique à part entière, en plus d'être en charge de la construction et de l'exploitation du bâtiment. Sa double fonction - **a)** de propriétaire du bâtiment et **b)** d'organe suprême décidant de la stratégie du projet en charge d'engager la direction générale et artistique - va à l'encontre des bonnes pratiques en matière de séparation des pouvoirs entre le stratégique et l'opérationnel. De plus, la nomination des membres du Conseil de fondation de la FCMG par cooptation, sans précisions, dans les statuts, du type de compétences spécifiques attendues de ses membres, ne peut garantir et protéger les intérêts des deux locataires principaux en cas de difficultés financières de la Cité (quelles garanties par rapport au loyer fixé, à l'utilisation et la priorisation des salles, à l'implication dans la vision artistique et culturelle ?). Par ailleurs, le pouvoir d'arbitrage donné au directeur-trice général-e et artistique par rapport aux deux locataires du lieu, la HEM et l'OSR, renforce cette situation de conflit d'intérêt potentiel au sein des organes dirigeants. L'organigramme ainsi présenté suggère une nette prépondérance de la FCMG face à ses deux utilisateurs principaux, pouvant générer ainsi une perte d'autonomie programmatique de l'OSR et, dans une moindre mesure, de la HEM.

En conséquence de tout ce qui a été énoncé, nous proposons des suggestions de réflexion pour l'élaboration de la gouvernance de la CMG en regard des principes de bonne gouvernance décrits dans le chapitre 1 et de l'analyse des quatre structures :

Recommandation pour la gouvernance de la CMG	Référence aux principes de bonne gouvernance
Modification des statuts de la FCMG, en précisant la composition du conseil, renforcée par des membres disposant des compétences dans le domaine de la musique, ainsi que les prérogatives de cet organe stratégique.	Transparence, comportement éthique.
Rédaction de contrats de prestations entre la FCMG et l'OSR, entre la FCMG et la HEM garantissant la jouissance des locaux en propre, ainsi que l'utilisation des salles publiques pour répondre aux missions respectives. Les contrats de prestation devraient également assurer le	Obligation de rendre des comptes, indépendance des organes de contrôle.

Recommandation pour la gouvernance de la CMG	Référence aux principes de bonne gouvernance
montant du loyer payé par la HEM et l'OSR, sans possibilité d'augmentation unilatérale.	
Création d'un comité de pilotage, séparé de la FCMG, regroupant les directions de la HEM, de l'OSR et une personne déléguée par la FCMG en attendant la nomination du-de la DG de la CMG, en charge de concevoir la stratégie globale du lieu et de valider les propositions des commissions de projet.	Séparation de pouvoir entre stratégique et opérationnel, garantissant l'autonomie artistique et pédagogique.
Création d'organes consultatifs, garantissant la participation des parties prenantes, sous la forme de commissions de projets regroupant les acteurs du terrain des institutions résidentes et les autres acteurs culturels de la région représentant d'autres styles de musique, appuyés par des professionnels dans les domaines considérés : médiation, programmation artistique, renouvellement des publics, technique, informatique, etc. en charge de faire des propositions concrètes validées ensuite par le comité de pilotage.	Participation des parties prenantes, efficacité et efficience.
Prévision d'un modèle de gouvernance non figé pouvant tenir compte de l'évolution du projet d'ici 3 ou 5 ans, et de mécanismes permettant de le réajuster après l'expérience et le bilan de plusieurs saisons.	Flexibilité, innovation et ouverture face au changement, durabilité et orientation à long terme.

Tableau 8 : recommandations pour la gouvernance de la CMG en regard des principes de « bonne gouvernance »

Concernant la première recommandation, force est de constater qu'elle représente la première priorité. L'actuelle composition du Conseil de Fondation, précisée dans le chapitre 3.3.3 (p.41), prête le flanc aux critiques en raison de la multiplication des missions confiées au Conseil et le cumul de casquettes de ses membres. Cet organe assure actuellement tant les responsabilités mentionnées dans les statuts de la Fondation - projet architectural et exploitation - que celles liées à son futur rôle de nouvel acteur culturel dans l'environnement musical genevois, en charge de la stratégie globale de la CMG et de son projet artistique et culturel. L'image d'ouverture que la FCMG met en avant dans son projet n'est pas reflétée dans la composition du Conseil, regroupant presque exclusivement des membres internes aux deux institutions résidentes.

Revoir la composition du Conseil, en y intégrant des personnes externes - incarnant l'élargissement aux autres musiques, voire aux autres domaines culturels, avec des compétences métier liés à la musique, l'organisation et la programmation de concerts - reviendrait à clarifier la place réelle laissée aux autres acteurs culturels et de donner ainsi une assise plus large. S'il est nécessaire que les partenaires principaux du projet travaillent actuellement activement sur le projet architectural pour que la CMG réponde à leurs besoins, il serait également important de créer un organe opérationnel distinct du Conseil de la Fondation. Le comité de pilotage envisagé comme troisième recommandation dans le tableau 8, pourrait déjà être actif dans la phase préparatoire du projet, avec des missions spécifiques liées au projet architectural, aux synergies administratives, logistiques et techniques, entre autres. Dans les statuts de la FCMG, devrait également figurer la mission de la stratégie globale - en particulier le rôle de la programmation tierce assurée par la direction générale en dehors de l'offre musicale de la HEM et de l'OSR - mais aussi le projet conjoint à l'intersection entre les trois acteurs. Le Conseil de fondation déléguerait ainsi la mise en œuvre du projet transversal au comité de pilotage. Cette clarification des rôles de chaque organe pourrait donner une transparence plus grande au pilotage et rassurer ainsi l'opinion publique.

La deuxième recommandation représente un enjeu de taille pour poser les bases saines d'une cohabitation sur la durée de la HEM, de l'OSR et de la FCMG, au sein de la CMG : les contrats de prestation entre la HEM et la FCMG, entre l'OSR et la FCMG et entre la HEM et l'OSR permettront de garantir la jouissance des espaces réservés à chaque institution, de préciser les organes opérationnels et participatifs à créer pour assurer le fonctionnement optimal du bâtiment. C'est également dans ces contrats de prestation que pourront figurer les montants des loyers, les protocoles de réservation, les priorisations d'utilisation des salles publiques, ainsi que les missions partagées (médiation, accueil des publics, développement des partenariats, etc.). Ils fixeront toutes les questions organisationnelles entre la FCMG et les acteurs de la CMG.

La troisième recommandation est liée au fonctionnement opérationnel du lieu. Le comité de pilotage représente l'élément central, il est présidé par le-la directeur-trice de la CMG et complété par les directions de la HEM et de l'OSR. Il s'agit d'un organe opérationnel en charge de la mise en œuvre de la stratégie édictée par la FCMG pour ce qui concerne le projet conjoint entre les trois parties prenantes du lieu, dans les limites du budget alloué par la FCMG. Ce comité, appuyé par les directions administratives des trois entités, a aussi pour mission de coordonner les activités transversales - en particulier celles placées à l'intersection entre la HEM, l'OSR et la FCMG (médiation, accueil du public, utilisation et gestion des salles de concert) - et de discuter de tout sujet en lien avec la gestion des espaces communs mutualisés, ainsi que la location à des tiers. Il est aussi responsable de la validation, voire de l'amendement des propositions des commissions consultatives mandatées sur des thématiques ciblées, et garantit ainsi une programmation coordonnée de l'offre musicale propre aux trois entités. Les décisions sont basées sur la concertation et le consensus. En cas d'arbitrage, le président de la FCMG a une voix prépondérante. Ce comité doit se réunir au moins une fois par mois pour traiter les affaires courantes et veiller au bon fonctionnement de la CMG. Comme mentionné précédemment, il pourrait être créé dès à présent, dans la phase préparatoire de construction du projet, avec les missions spécifiques y relatives. Le directeur de la CMG devrait être engagé 2 ou 3 ans avant l'inauguration du bâtiment, afin de mettre en place les modalités de collaboration entre les différents partenaires. Utile dans la phase préparatoire, le comité de pilotage sera bien entendu essentiel dès l'ouverture de la CMG.

La quatrième recommandation représente l'ouverture de la gouvernance tant aux acteurs de terrain internes aux institutions, qu'aux acteurs externes - représentants des milieux culturels locaux, et des collectivités publiques - par la création d'organes participatifs. La constitution de commissions consultatives, ciblées sur des thématiques spécifiques, composées de spécialistes et de professionnels des domaines considérés sera un atout de taille pour impliquer les acteurs au projet global et leur

permettra de s'approprier ce nouveau lieu musical genevois, ouvert sur le monde. A titre d'exemples, les commissions consultatives, qui interviendraient dans leurs domaines de compétences spécifiques, pourraient concerner les thématiques transversales suivantes :

- Médiation et actions pédagogique : avec des acteurs de terrains issus de la HEM et de l'OSR, des représentants de la Ville, du DIP, des écoles privées et des écoles de musique genevoises, en étroite collaboration avec les responsables de la bibliothèque/médiathèque de la CMG.
- Coordination et cohérence de l'offre musicale à Genève, en particulier avec les grandes salles de concert implantées sur la rive gauche (Victoria Hall, Grand-Théâtre, BFM, Studio Ansermet) : avec des acteurs de la HEM, de l'OSR, et des représentants des affaires culturelles de la Ville et du canton. Cette commission, impliquant les représentants des pouvoirs publics, serait essentielle pour assurer une politique culturelle et musicale cohérente et concertée sur l'ensemble du territoire genevois, afin de proposer une offre riche et complémentaire en évitant une concurrence contreproductive (politique de prix, accessibilité, programmation musicale entre autres).

Certaines commissions spécifiques liées au fonctionnement de la CMG pourraient être activées dès à présent pour mettre en place les outils de collaboration nécessaires au moment de la mise en activité du bâtiment, permettant ainsi d'atteindre les objectifs de mutualisation, d'efficacité et d'efficience :

- Commission logistique et technique pour définir le périmètre d'action des personnes rattachées à la HEM et à l'OSR, ainsi que celles subordonnées à la FCMG et dédiées spécifiquement à la salle Philharmonique. A noter que les questions liées aux conditions de travail constituent un point d'attention important, dans la mesure où les employés de la HEM, de l'OSR et de la FCMG ne seront pas soumis au même statut. Pour une même fonction, l'équité de

traitement devrait être garanti pour assurer une collégialité entre les collaborateurs-trices des trois entités.

- Commission informatique : en charge de la mise en place d'un système unique de billetterie, et de réservation de salles pour faciliter la collaboration entre les partenaires et la coordination des événements.
- Commission communication : un jalon essentiel pour assurer une identité forte et une visibilité à la *Cité de la musique*, tout en préservant les communications propres à chaque institution avec leurs spécificités. Cette commission regrouperait les responsables communication des trois institutions (HEM, OSR et FCMG) afin de coordonner non seulement la communication externe mais également la communication interne de la communauté *Cité de la musique*.

La cinquième et dernière recommandation fait référence à deux principes de gouvernance non évoqués précédemment, bien qu'essentiels. En effet, la dimension de flexibilité du modèle de gouvernance envisagé est particulièrement importante dans la mesure où l'inauguration aura lieu au plus tôt dans cinq ans. De nombreux paramètres peuvent évoluer entre la projection et les contextes en constant mouvement, qu'ils soient internes ou externes aux institutions parties prenantes, politiques, financiers, humains ou conjoncturels. Il est intéressant d'observer que cet élément n'a pas été relevé lors des entretiens avec les acteurs des quatre sites analysés. Toutefois, il est mentionné clairement dans le projet de loi de *Plateforme 10*,²⁰⁴ démontrant le souci des décideurs, de ne pas figer un modèle nouveau sans pouvoir l'expérimenter et l'ajuster au besoin après quelques années d'expérience. La FCMG devrait envisager une période d'essai de trois à cinq ans après l'ouverture de la CMG pour vérifier la pertinence de sa gouvernance. Une évaluation annuelle permettra de mettre en évidence les dysfonctionnements et ainsi d'ajuster et d'adapter le modèle.

²⁰⁴ *Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public Plateforme 10, p.22.*

Fort de ces constats, la gouvernance de la CMG pourrait prendre la forme suivante :

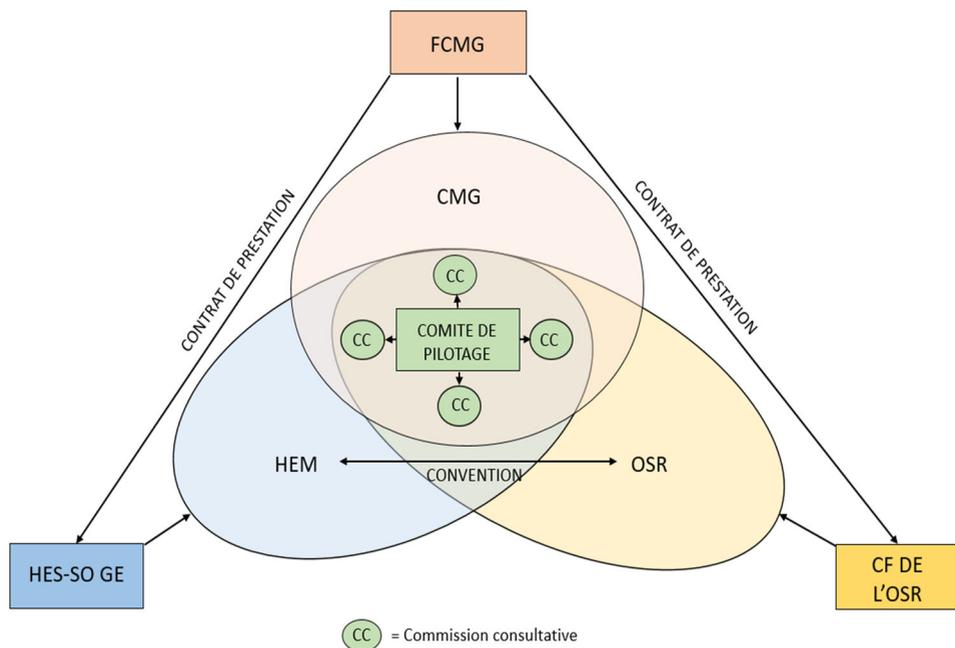


Figure 7 : proposition d'organisation de la CMG

La figure 7 présente la structure globale de la *Cité de la musique*. On constate ainsi que :

- la FCMG, propriétaire du bâtiment, établit des contrats de prestation avec les deux institutions résidentes, la HEM et l'OSR. Elle nomme le-la directeur-trice de la CMG, responsable non seulement de l'exploitation de la *Cité de la musique*, et de sa propre programmation, en tant que troisième acteurs artistiques du lieu. Il-elle établit le lien avec les milieux musicaux locaux, les « autres musiques » et les orchestres internationaux.

- Chaque partie prenante (HEM, OSR et CMG) est autonome, avec son statut juridique, sa gouvernance, son périmètre d'action, et ses locaux propres.
- Les périmètres communs sont représentés par les intersections entre les trois institutions :
 - La HEM et l'OSR ont un espace commun, qui illustre leur collaboration, déclinée dans une convention : concerts, stages d'insertion professionnelle pour les étudiants en formation, accessibilité aux répétitions de l'orchestre, formation continue pour les musiciens d'orchestre, entre autres.
 - La HEM et l'OSR ont également chacun-e une intersection avec la CMG, permettant ainsi des collaborations bilatérales sur des projets spécifiques : à titre d'exemple, un orchestre de renommée internationale invité par la CMG dont le chef d'orchestre ou certains musiciens pourraient donner des masterclasses aux étudiants de la HEM, un ensemble de musique du monde qui interviendrait dans le cadre du Master en ethnomusicologie, un artiste invité par la CMG qui partagerait la scène avec l'OSR, etc.
 - Enfin, le cœur de la Cité représente l'intersection centrale, définissant le périmètre commun des trois partenaires musicaux : actions de médiation ou pédagogiques communes ou concertées, coordination de la programmation globale de la Cité, communication, coordination des espaces, etc. Le comité de pilotage veille à la qualité du vivre ensemble au sein de la Cité. Il mandate des commissions consultatives - constituées d'acteurs internes et externes aux institutions en fonction des nécessités - afin de s'assurer de la participation de tous et de s'appuyer sur des compétences complémentaires.

6 CONCLUSION

L'objectif de notre étude visait à examiner la gouvernance envisagée aujourd'hui pour la CMG, à la lumière de l'analyse comparée de quatre structures en fonction ou en cours de réalisation. Le *Helsinki Music Center*, *Amare* à La Haye, *Plateforme 10* et *Agora* à Lausanne nous ont permis de mettre en évidence les bonnes pratiques à retenir et les risques à éviter à travers leurs propres expériences. Ce parcours initiatique à l'intérieur de projets très différents, riches et complexes nous ont inspirés, ils ont tous apporté des pierres à l'édifice de notre problématique initiale, à savoir quels sont les avantages et les inconvénients du projet de gouvernance envisagé pour la CMG ? Toutefois, nous n'avons pas trouvé de recette miracle à appliquer simplement sur le projet de la CMG. De nombreux éléments nourriront certainement les réflexions encore en chantier de la FCMG, mais tout reste à inventer. En tant que chercheuse et actrice du projet, la démarche académique nous a amené à prendre le recul nécessaire pour présenter des faits « objectifs » et apporter une analyse factuelle des données récoltées. La tentation d'atteindre un résultat, peut-être souhaité instinctivement, a pu être ainsi évitée pour laisser la place à une certaine objectivité critique.

La gouvernance de la CMG, outre les recommandations concrètes exposées dans le chapitre 5.5, présente un défi considérable à plusieurs titres. D'une part, la FCMG, dans son rôle d'acteur artistique au cœur de la CMG n'a pas encore d'existence propre et son périmètre d'action reste encore à préciser. Le choix du-de la DG découlera du projet artistique et culturel du lieu encore en construction. D'autre part, tant la HEM que l'OSR - comme toutes les institutions culturelles de formation et de production - doivent sans cesse se questionner et se renouveler pour tenir compte de l'évolution et des besoins de la société, de la formation des jeunes musiciens professionnels pour les préparer au mieux aux métiers de la musique. Nous ne pouvons pas aujourd'hui figer une gouvernance ne permettant que peu de souplesse, ingrédient toutefois nécessaire voire indispensable pour intégrer les évolutions à venir et dont nous ne

connaissions pas encore l'ampleur. Comment dès lors introduire des mécanismes qui assurent au projet cohérence, flexibilité et possibilité d'inclure de nouveaux acteurs ? Il s'agit maintenant de définir les instruments et les stratégies à mettre en place pour faciliter les interactions entre les acteurs et la participation de tous dans les processus de décisions, afin de porter collectivement un projet qui rayonne sur la Cité et au-delà. Clarifier les responsabilités de chacun et assurer les ressources humaines, mutualisées et financières sur la durée, fait également partie des objectifs cruciaux de la CMG. A travers l'étude réalisée ici, nous souhaitons apporter des outils théoriques dialoguant avec une expérience pratique dans l'espoir de pouvoir alimenter sainement le réservoir nécessaire à la rédaction de la documentation liée à la future gouvernance de la CMG.

Que le bouillonnement musical de la *Cité de la musique* inspire tout un chacun, que l'excellence et l'accès à la musique pour toutes et tous puissent cohabiter dans un lieu public ouvert et accueillant.

7 BIBLIOGRAPHIE

LIVRES / ARTICLES / WORKING PAPERS

- Bakkour, D., « Un essai de définition du concept de gouvernance », in *Etudes et synthèses* n°2013-05, Unité de Formation et de Recherche d'Economie, Montpellier, 2013.
- Baumol, W., Bowen W., *Performing Arts : The Economic Dilemma. A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York, The Twentieth Century Fund, 1966.
- Benz, A., Papadopoulos, Y., « Governance and Democracy », in *ECPR Studies in European Political Science*, Routledge, 2006.
- Duran, P., « Action publique, action politique », postface in Leresche, J.-P., *Gouvernance locale, coopération et légitimité : le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris, Pedone, 2001.
- Harakat, M., « Gouvernance globale et crise de la gestion publique : enjeux scientifiques et pédagogiques », in Sedjari, A. et al., *Partenariat public privé et gouvernance futur*. Paris, L'Harmattan, 2005.
- Keramidas, O., « Processus décisionnels et stratégies culturelles : le partenariat public-privé comme outil de management local », in Sedjari, A. et al., *Partenariat public privé et gouvernance futur*. Paris, L'Harmattan, 2005.
- Ladner, A., « Les communes suisses en mutation : causes, facteurs de déclenchement et stratégies des projets de réforme actuels », in Leresche, J.-P., *Gouvernance locale, coopération et légitimité : le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris, Pedone, 2001.
- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone, F., *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013.
- Laurent, B., « Gouvernance des théâtres genevois et agenda politique. Analyse, évolution et perspectives », in *Working paper de l'IDHEAP*, 2015.

- Leresche, J.-P. et al., *Gouvernance locale, coopération et légitimité, le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris, Pedone, 2001.
- Le Grand Robert, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, 6 vol. Paris, Robert, 1966.
- Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*, 2 vol. Paris, Robert nouvelle édition, 1994.
- Lienhard, A., *Staats- und verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz – Analyse – Anforderungen – Impulse*. Bern, Stämpfli, 2005.
- Lienhard, A., Ritz, A., Steiner, R., Ladner, A., *10 Jahre New Public Management in der Schweiz – Bilanz, Irrtümer, und Erfolgsfaktoren*. Bern, Haupt, 2005.
- Papadopoulos, Y., « Gouvernance, coordination et légitimité dans les politiques publiques », in *Working Paper*, EUI RSC, 1999/20.
- Pasquier, M., Fivat, E., « Les agences ou organisations publiques autonomes. Essai de définition et situation en Suisse », in *Working paper de l'IDHEAP*, UER Marketing et Management Publics, 2011.
- Pasquier, M., Fivat, E., « Organisations publiques autonomes ou agences », in Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N., Varone, F., *Manuel d'administration publique suisse*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013.
- Sedjari, A. et al., *Partenariat public privé et gouvernance futur*. Paris, L'Harmattan, 2005.

ARTICLES DE PRESSE

- Fernandez, Alain : « La gouvernance, Définition », publié le 31 août 2018 sur le site <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/definition-gouvernance.htm> [consulté le 24 novembre 2019].
- Lambelet, Sylvie : « Le bilan du Grand Théâtre de Genève, un an après le déménagement à l'Opéra des Nations », interview de Tobias Richter, publiée le 30 mars 2017 sur RTS Culture - à écouter, sur le site <https://www.rts.ch/info/culture/8576109-le-grand-theatre-de-geneve->

ouvre-sa-derniere-saison-a-l-opera-des-nations.html [consulté le 28 décembre 2019].

Pralat, Noémie : « L'avenir du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) est tout tracé », publié le 25 juin 2019 sur le site du Temps <https://www.letemps.ch/suisse/chuv-devra-se-detacher-conseil-detat> [consulté le 3 janvier 2020].

Schellenberg, Samuel : « Message culture, on recommence tout », publié le 2 octobre 2019 sur le site du Courrier <https://lecourrier.ch/2019/10/02/message-culture-on-recommence-tout/> [consulté le 24 novembre 2019].

Wuthrich, Pierre : « Plateforme ouvre ses portes », interview de Grégoire Junod, syndic de Lausanne, publiée le 26 septembre 2019 dans le Migros Magazine <https://www.migrosmagazine.ch/lausanne-plateforme-10> [consulté le 13 février 2020].

TEXTES DE LOIS

Canton de Vaud, Conseil d'Etat, Exposé des motifs et projet de loi sur la Fondation de droit public *Plateforme 10*.

Constitution de la République et canton de Genève du 14 octobre 2012, art.216 Art et culture.

HES-SO Genève, conseil de direction, « Règlement d'organisation de la HES-SO Genève » du 10 décembre 2013, Section 2, art.40, al.1, conseils académiques, conformément à l'article 38, al.7 de la loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale du 29 août 2013.

République et canton de Genève, Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement, Direction de l'aménagement du territoire (DAEL) (2005) « Plan directeur de quartier n° 29'350A Jardin des Nations », approuvé par le CE le 23 mars 2005.

République et canton de Genève, Conseil d'Etat (2010), « Projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public » du 15 juin 2010.

République et canton de Genève, Grand Conseil (2011), « Rapport de la commission législative chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public » (PL 10679-A) du 6 septembre 2011.

- République et canton de Genève, Grand Conseil (2014), Historique de l'exposé des motifs du projet de loi (PL 11391) sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24), présenté par le Conseil d'Etat du 14 février 2014.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (2016), « Projet de loi accordant une aide financière annuelle à la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande pour la période 2017 à 2020 » (PL12037) du 21 décembre 2016.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (2018), « Loi approuvant les statuts de la Fondation « Haute école de musique – Conservatoire supérieur de musique de Genève » (HEM-CSMG) » (12150) du 26 janvier 2018, art.6, Fonctions et attributions du Conseil de fondation.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (2013), « Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale – Genève » (C 1 26) du 29 août 2013, art.1, al.1 et 3 du chapitre I, Dispositions générales et art.36, al.1d.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (1997), « Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux » B 5 05 (LPAC) du 4 décembre 1997.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (2015), « Loi sur l'instruction publique » C 1 10 (LIP) (11470) du 17 septembre 2015.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (1973), « Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers » B 5 15 (LTrait) du 21 décembre 1973.
- République et canton de Genève, Grand Conseil (2007), « Projet de loi modifiant la loi cantonale sur les hautes écoles spécialisées (C 1 26) (Domaine musique : Création d'une fondation de droit public HEM et intégration dans la Haute école de Genève » (PL10172) du 23 novembre 2007.

AUTRES SOURCES

Conseil fédéral, « Rapport du Conseil fédéral sur l'externalisation et la gestion de tâches de la Confédération (Rapport sur le gouvernement d'entreprise) », 06.072. Berne, 2006.

FCMG, document confidentiel de travail intitulé « Le projet : un campus, trois salles de concert », état au 14 janvier 2020.

Guide pratique pour la création d'une fondation de droit privé dans le canton de Genève, réalisé par l'AFSIP Genève (autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance).

<https://www.asfip-ge.ch/wp>

[content/uploads/2018/12/ASFIP_Guide_pratique_pour_la_cration_d_une_fondation_de_droit_priv_dans_le_canton_de_Genve.pdf](https://www.asfip-ge.ch/wp-content/uploads/2018/12/ASFIP_Guide_pratique_pour_la_cration_d_une_fondation_de_droit_priv_dans_le_canton_de_Genve.pdf)

[consulté le 3 janvier 2020].

La Haye, document interne du mois de novembre 2017, transmis par Henk van der Meulen, directeur du KC : « A home for everyone in The Hague. A joint vision for the OCC by the DMC, the RC, the NDT and the RO ».

HEM, « Projet d'école 2015-2025 »

https://www.hesge.ch/hem/sites/default/files/contributions/160309_p_rotecolehem-geneve_web.pdf.

OCDE, Les autres visages de la gouvernance publique : Agences, autorités administratives et établissements publics, Paris, OCDE, 2002.

République et canton de Genève, Département de la cohésion sociale (2019), « Avant-projet du département de la cohésion sociale d'un message sur la politique culturelle cantonale » du 27 juin 2019.

<https://www.ge.ch/document/message-culture/telecharger> [consulté le 28 décembre 2019].

République et canton de Genève, Grand Conseil (2004), « Rapport de la commission de l'enseignement et de l'éducation [...] » du 7 septembre 2004 (R 468-A).

Etat de Vaud, Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité et Fondation ISREC, plaquette de présentation du bâtiment

Agora, Centrale d'impression et de reprographie, CHUV, édition Raffaele Amignoni, juin 2018.

Ville de Genève, Département de la culture et du sport (2017), « Convention de subventionnement pour les années 2017-2020 entre la République et canton de Genève, la Ville de Genève et la FOSR » : https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Rapports/argent_public/convention-osr-2017-2020-ville-geneve.pdf.

SITES INTERNET

<https://www.chuv.ch/fr/chuv-home/>

<https://citedelamusique.ch/>

https://www.cmg.ch/presentation_0

<https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles-and-elope>

<http://www.elysee.ch/accueil/>

<https://www.epfl.ch/fr/>

<https://ge.ch/grandconseil/>

<https://www.grand-geneve.org>

<https://helsinginkaupunginorkesteri.fi/en/outreach>

<https://www.hesge.ch/geneve/>

<https://www.hug-ge.ch/>

<https://www.isrec.ch/accueil>

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-simple.html>

<https://www.koncon.nl/>

<https://laculturelutte.ch>

<https://www.ludwigcancerresearch.org/about/>

<https://www.mcba.ch/>

<http://montreal.mediationculturelle.org/quest-ce-que-la-mediation-culturelle/>

<https://mudac.ch/>

<https://www.musiikkitalo.fi/en>

<https://www.ndt.nl/en/home.html>

<https://osr.ch/fr>

<https://plateforme10.ch/fr>

<https://prenonslinitiative.ch>

<https://www.residentieorkest.nl/en/>

<https://www.uniarts.fi/en/sibelius-academy>

<https://www.unige.ch/>

<https://www.unil.ch/index.html>

<https://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-culture-sport/financement-culture-sport/conventions-subventionnement/>

<https://www.ville-geneve.ch/themes/culture/>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance>

<https://yle.fi/aihe/rso-english>

ENTRETIENS

Amare, La Haye : Henk van der Meulen, directeur du Conservatoire Royal de La Haye (durée : 1h).

Anne Héritier, présidente du conseil d'administration de l'Hospice général (durée : 1h).

Bâtiment *Agora*, Lausanne : Martial Pasquier, vice-recteur « Ressources humaines et finances » de l'UNIL (durée : 30 min.).

Helsinki Music Center : Juha Lemström, directeur de la Senate Properties (durée : 1h), Pekka Kauraunen, directeur général de la Service Company du *Helsinki Music Center* et Robin Lindeberg, responsable des finances et du développement de la Service Company (durée : 1h), Tuula Sarotie, directrice générale de l'Orchestre symphonique de la Radio (durée : 30 min.), Tuomas Auvinen, directeur de la School of Arts, Design and Architecture de Aalto University, Helsinki, ancien Directeur de la Sibelius Academy et membre du Conseil du *Helsinki Music Center* (durée : 1h), Kaarlo Hilden, directeur de la Sibelius Academy (durée : 2h).

Orchestre de la Suisse Romande : Olivier Perrenoud, musicien OSR et membre du comité de l'OSR (durée : 1h).

Plateforme 10, Lausanne : Chantal Prod'Homme, directrice du MUDAC (durée : 1h30).

Fondation pour la Cité de la musique : David Lachat, président de la HEM et vice-président de la FCMG (durée : 2h), Philippe Dinkel, directeur de la HEM (durée : 1h).

8 FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1	Organigramme de l'OSR
Figure 2	Organisation générale de la HES-SO Genève
Figure 3	Organisation et financement du <i>Helsinki Music Center</i>
Figure 4	Partenaires du <i>Helsinki Music Center</i>
Figure 5	Organisation et partenaires du bâtiment <i>Agora</i> , Centre de recherche translationnelle et clinique sur le cancer
Figure 6	Gouvernance envisagée pour la <i>Cité de la musique</i>
Figure 7	Proposition d'organisation de la <i>Cité de la musique</i>
Tableau 1	Tableau comparatif des quatre structures analysées
Tableau 2	Matrice rôles-responsabilités du <i>Helsinki Music Center</i>
Tableau 3	Matrice rôles-responsabilités d' <i>Amare</i> , La Haye
Tableau 4	Matrice rôles-responsabilités de <i>Plateforme 10</i>
Tableau 5	Matrice rôles-responsabilités du bâtiment <i>Agora</i>
Tableau 6	Matrice rôles-responsabilités de la CMG
Tableau 7	Avantages et inconvénients de la gouvernance envisagée pour la CMG
Tableau 8	Recommandations pour la gouvernance de la CMG en regard des principes de bonne gouvernance

9 ANNEXES

Annexe 1 : Grille vierge de récolte de données pour les quatre sites analysés.

[Nom de la structure analysée]	
Calendrier du projet, de la conception à la réalisation	
Parties prenantes et statut juridique des institutions avant la mise en œuvre du projet commun	
Objectifs du projet	
Environnement/contexte politique	
Financement	Propriété foncière
	Bâtiment
	Budget de fonctionnement
Bases légales	
Type de gouvernance	
Communication	
Programme commun	

Annexe 2 : tableau chronologique présentant l'historique des événements et bases légales-clés concernant la politique culturelle du canton de Genève.

Dates	Événement politique et/ou bases légales	Description
1996	Première Loi sur l'accès et l'encouragement à la culture à Genève (LAEC C 3 05) restée sans règlement d'application.	Création d'un service des affaires culturelles au sein du DIP.
1999	Nouvelle Constitution fédérale, en particulier art. 69, al.1.	La Constitution indique que la culture est du ressort des cantons.
2001	Mandat conjoint du DIP, des affaires culturelles de la Ville de GE et de l'ACG à l'IDHEAP (Katia Horber-Papazian et Alexandre Mariéthoz).	Réalisation d'une étude sur l'offre culturelle dans le canton de Genève. ²⁰⁵ Recommandation du rapport, une meilleure répartition des tâches entre niveau cantonal et communal. Gestion par « mandat délégué ». Suggestion de mandats de prestations/conventions de subventionnement.
2002	Création de la conférence culturelle genevoise, organe commun de concertation en matière de politique culturelle de l'Etat, de la Ville et des communes. Projet mort-né dans la mesure où seules trois communes sur 45 y ont adhéré.	Les principales missions de cette nouvelle structure consistaient à assurer la pérennité des institutions et des manifestations culturelles d'intérêt cantonal ou régional, à coordonner les politiques de développement et de financement des infrastructures culturelles, à veiller à la diversité de la création et de l'offre culturelle, et planifier les investissements culturels.

²⁰⁵ Cf. République et canton de Genève, Grand Conseil (2004), « Rapport de la commission de l'enseignement et de l'éducation [...] » du 7 septembre 2004 (R 468-A), p.2-3 : « L'étude montre que l'offre culturelle genevoise est particulièrement abondante et couvre une vaste palette de domaines. Il se dégage très clairement que la Ville de Genève est l'acteur principal de la politique genevoise en supportant le financement d'un grand nombre de prestations culturelles dont le cercle de bénéficiaires dépasse, parfois très largement, le niveau communal. De tels effets de "débordement" sont également observables, dans une moindre mesure, pour des prestations offertes par les communes les plus actives en matière de politique culturelle. Enfin, l'étude relève que le principe du décideur/payeur n'est que très rarement respecté. Ainsi, les acteurs finançant une prestation n'ont que rarement la possibilité de se prononcer sur les lignes directrices présidant à son offre. Ces différents constats plaident pour un renforcement de la collaboration et de la coordination entre les autorités publiques, afin de définir une véritable politique culturelle au niveau cantonal ainsi que pour la définition d'une nouvelle répartition des tâches et des charges, de manière à assurer une meilleure coïncidence entre décideurs, payeurs et bénéficiaires ».

Dates	Événement politique et/ou bases légales	Description
2005	Loi sur les indemnités et aides financières (LIAF ; RSG D 1 11).	Obligation des institutions culturelles subventionnées dès CHF 200'000 annuels par le canton à signer une convention de subventionnement comprenant fixation des objectifs, des missions, plan financier quadriennal, monitoring de leurs activités à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs.
2007	Proposition par le Conseil d'Etat de transfert des compétences et des charges culturelles auprès des communes. Le projet n'a pas abouti.	Grande menace de baisse de subventionnement à la culture. Inquiétude des milieux culturels et création et mobilisation du RAAC. ²⁰⁶
11 juin 2008	Loi sur l'Université.	Compétence exclusive du canton.
2009	Constitution d'une commission d'experts par Charles Beer, CE en charge du DIP et de la culture.	La commission externe désignée le 13 mai 2009 est chargée de rédiger un avant-projet de Loi pour les arts et la culture (CELAC).
11 décembre 2009	Loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC), particulièrement les articles 4 et 5.	Ancrage de la collaboration des différents niveaux institutionnels dans le domaine de la culture.
14 octobre 2012	Nouvelles Constitution pour la République et canton de Genève, en particulier son art.216, al.1 et 2 qui ouvre des perspectives intéressantes au canton en matière culturelle.	L'État promeut la création artistique et l'activité culturelle. Il assure leur diversité et leur accessibilité. À cette fin, il met à disposition des moyens, des espaces et des instruments de travail adéquats.
16 mai 2013	Loi sur la culture (LCulture) C 3 05, en particulier son article 4, al. 1 qui indique que la mise en œuvre de la politique culturelle est une tâche conjointe des communes et du canton : « en concertation avec les villes	Dans cette deuxième Loi est prévu un futur conseil consultatif de la culture, ainsi que la prise en charge <i>des institutions d'intérêt stratégique</i> par le canton. Revirement en matière de gouvernance culturelle. Situation qui oblige le canton à devenir partie prenante de la politique culturelle genevoise.

²⁰⁶ *Rassemblement des artistes et acteurs culturels 2007-2015 : mouvement né en urgence au moment du projet du Conseil d'Etat visant à ce que l'Etat de Genève se désengage de ses responsabilités en matière culturelle et en transfère la charge et les compétences à la Ville de Genève.*

Dates	Événement politique et/ou bases légales	Description
	et les communes, le canton établit une politique culturelle et coordonnée notamment par la répartition des compétences entre les collectivités publiques ».	
29 août 2013	Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale – Genève.	Compétence exclusive du canton, dont dépend la HEM directement.
5 novembre 2013	Déclaration conjointe du Conseil d'État de la République et canton de Genève (Charles Beer et François Longchamp) et du Conseil administratif de la Ville de Genève (Sami Kanaan et Sandrine Salerno) concernant la mise en œuvre de la loi cantonale sur la culture.	Renforcement des engagements du Canton pour répondre aux besoins des grandes institutions culturelles (Nouvelle Comédie et GTG), engagement financier à parts égales dans le fonctionnement de la Nouvelle Comédie, accroissement des engagements cantonaux dans le GTG et la Bibliothèque : renforcer le partenariat public autour de la culture, le rayonnement culturel de Genève et l'accès à la culture pour toutes et tous.
13 mai 2015	Règlement d'application de la LCulture, en particulier le chapitre IV, Partenariat public-privé, art.10, al.1.	« Le département encourage et favorise les partenariats public-privé pour les projets qui s'inscrivent dans les lignes directrices de la politique culturelle du canton, ainsi que lors de la création ou pour le financement d'institutions d'intérêt stratégique ».
17 septembre 2015	Loi sur l'Instruction publique en particulier l'art.10 et l'art.106.	Compétence exclusive du canton : mesures d'accès à la culture proposées aux élèves du DIP, de la culture et du sport et maintien et développement des formations artistiques de base et professionnelles.
24 septembre 2015	Loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT) A 2 04.	Ce projet de loi traite de la répartition des tâches entre les communes et le canton pour chasser les doublons parmi les prestations publiques intercommunales et cantonales.
18 novembre 2015	Déclaration conjointe du Conseil d'Etat de la République et canton de Genève (Anne Emery-Toracinta et François Longchamp) et du Conseil	Première phase de désenchevêtrement dès le budget 2017, deuxième phase dès les budgets 2018 et 2019, nouvelle

Dates	Evénement politique et/ou bases légales	Description
	administratif de la Ville de Genève (Esther Adler et Sami Kanaan) concernant l'application à la politique culturelle de la loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT).	répartition des tâches pour FAD ²⁰⁷ , Grand Théâtre et OSR, Bibliothèque de Genève : partenariat à plus long terme ou transfert de la Ville au Canton.
18 mars 2016	Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1 ^{er} train) (LRT-1) A 2 05.	Institutions et manifestations intermédiaires reprises par la Ville.
1 ^{er} septembre 2016	Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture (2 ^e train) (11872), en particulier l'art.4, al.3 « L'accès à la culture des différents publics est une tâche conjointe du canton et des communes ». et, dans les dispositions transitoires, l'art.9, al.1.	Un projet de loi est encore à venir au sujet de la concertation entre Canton, Ville de Genève et communes en vue d'une répartition des tâches en matière d'institutions culturelles d'intérêt stratégique dont l'OSR fait partie.

²⁰⁷ Dès 1979, *Fondation d'Art dramatique, de droit public, regroupant le Théâtre de la Comédie ainsi que le Théâtre de Poche.*

In der gleichen Reihe

Dans la même collection

N° Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date

-
- 296 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**
Vergleich 2015 der Kantons- und Gemeindefinanzen
Comparatif 2015 des finances cantonales et communales, 2016
-
- 297 DIEU Anne**
Apports et limites des ententes intercantionales. Le cas de l'enseignement des langues «étrangères» à l'école primaire, 2016
-
- 298 KNOEPFEL Peter**
Zur Gouvernanz des „Lokalen“ - On the Governance of the 'Local', 2016
-
- 299 LAPRAZ Elisabeth**
L'initiative populaire fédérale «Le droit suisse au lieu de juges étrangers (initiative pour l'autodétermination)», 2017
-
- 300 WEIL Sonia**
25 Jahre New Public Management in der Schweiz – Zehn Gestalter erzählen, 2017
-
- 301 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**
Vergleich 2016 der Kantons- und Gemeindefinanzen
Comparatif 2016 des finances cantonales et communales, 2017
-
- 302 HIERHOLZ Ladislas**
Internats de protection des mineurs, Incidences relatives à l'absence de méthode standardisée concernant la délégation de l'action socioéducative, 2018
-
- 303 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**
Vergleich der Kantons- und Gemeindefinanzen – Methodik 2.0
Comparatif des finances cantonales et communales – Méthodologie 2.0, 2018
-
- 304 SOGUEL Nils, MUNIER Evelyn**
Vergleich 2017 der Kantons- und Gemeindefinanzen
Comparatif 2017 des finances cantonales et communales, 2018
-
- 305 LADNER Andreas**
Der Schweizer Föderalismus im Wandel, Überlegungen und empirische Befunde zur territorialen Gliederung und der Organisation der staatlichen Aufgabenerbringung in der Schweiz, 2018
-
- 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
-

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

La *Cité de la musique* de Genève – qui réunira, sous un même toit, la Haute école de musique, l’Orchestre de la Suisse Romande et la Fondation pour la Cité de la musique – présente un défi en terme de gouvernance. Le modèle de gouvernance proposé par la Fondation fait ici l’objet d’une étude basée sur les principes de *bonne gouvernance* – mettant en relief avantages, inconvénients, bonnes pratiques et écueils à éviter – ainsi que sur l’analyse de quatre structures : *Helsinki Music Center*, *Amare* à La Haye, *Plateforme 10* et *Agora* à Lausanne. La *Cité de la musique* est un projet en cours de réalisation dont l’inauguration est prévue en 2025. Aussi, ce travail se base sur des données (récoltées jusqu’au mois de mars 2020) susceptibles d’évoluer.

The *Cité de la musique* of Geneva, which will bring together under one roof the Haute école de musique, the Orchestre de la Suisse Romande and the Cité de la musique Foundation, poses a challenge with regard to its governance. The governance model put forward by the foundation is here the subject of an analysis, an empirical study of four structures: The *Helsinki Music Center*, *Amare* at The Hague, *Plateforme 10* and *Agora* in Lausanne. It is a study which highlights advantages, disadvantages, good practices and pitfalls to avoid. This work on the *Cité de la musique*, which is currently under development, is based on data gathered until March 2020 and as such is open to improvement until the inauguration planned for 2025.