



UNIL | Université de Lausanne

IDHEAP

Institut de hautes études
en administration publique

Bernard Laurent

**Gouvernance des théâtres genevois
et agenda politique**
Analyse, évolution et perspectives

Working paper de l'IDHEAP 5/2015
Unité Administration suisse et politiques institutionnelles



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique

IDHEAP

Working paper de l'IDHEAP 5 / 2015
Unité Administration suisse et politiques institutionnelles

Bernard LAURENT

Gouvernance des théâtres genevois et agenda politique
Analyse, évolution et perspectives

Mémoire de Master of Advanced Studies
(MAS) en administration publique
Juin 2015

Rapporteur : Andreas LADNER
Co-rapporteur : Olivier GLASSEY
Expert : Charles BEER

Sommaire

Introduction et démarche méthodologique	p. 4
1. Bref historique	p. 12
1.1. Les premiers équipements culturels de la Ville de Genève	
1.2. Entrée en scène du canton de Genève pour soutenir le théâtre	
1.3. De la culture contestataire à la reconnaissance politique formatée	
2. Les scènes théâtrales	p. 19
2.1. Le théâtre subventionné	
2.2. Les principaux théâtres genevois soutenus par la Ville ou le canton	
2.3. Théâtre institutionnel <i>versus</i> théâtre indépendant	
3. Gouvernance culturelle et fédéralisme	p. 26
3.1. Gouvernance multi-niveaux et politique culturelle	
3.2. Rôle des communes et du canton à Genève	
3.3. Principe du payeur/décideur	
4. La gouvernance et le théâtre	p. 30
4.1. Paradigme de la gouvernance	
4.2. Tradition genevoise de la gouvernance politique	
4.3. Gouvernance d'un théâtre et parties prenantes	
5. Gestion des théâtres	p. 36
5.1. Politique (culturelle) des arts de la scène	
5.2. Mission et convention de subventionnement	
6. État des lieux	p. 45
6.1. La diversité des gouvernances des théâtres à Genève	
6.2. Scènes théâtrales à Lausanne	
6.3. Un théâtre, une histoire	

7. Analyse des gouvernances p. 58

7.1. Modèle d'analyse

7.2. Recommandations

7.3. Un théâtre, un leadership

8. Conclusion p. 68

Bibliographie

Annexes

Introduction et démarche méthodologique

La politique culturelle des arts de la scène et la gouvernance des théâtres à Genève définiront le sujet général de notre travail. Ces domaines ne cessent d'évoluer, et de nombreuses étapes marquantes à l'agenda politique sont à signaler d'entrée de jeu.

En 1994, le Département des affaires culturelles de la Ville de Genève publie un état des lieux de la scène théâtrale à Genève pour acquérir des instruments qui permettront de mieux cerner ce que doit être la politique culturelle des théâtres. Parmi les différents constats, le rapport relève que l'offre théâtrale est « diversifiée, fragmentée, segmentée, quantitativement riche, et qu'elle tient compte à la fois de l'éventail des genres et de la spécificité de chaque maison et de son passé¹ ». Ce rapport permet pour la première fois aux autorités genevoises de réaliser un tour d'horizon des scènes théâtrales. La question de la gestion des théâtres, qu'on ne nomme pas encore *gouvernance*, n'est alors qu'effleurée en des termes précautionneux. À travers son rapport de 66 pages, la Ville explique son soutien au « théâtre de service public » dans le sens que la municipalité assume la responsabilité concrète de la marche des théâtres. Pour cela, l'intervention des collectivités se joue essentiellement sur l'instrument et les moyens : salles et subventions. Il y est aussi mentionné que « le respect de la liberté artistique et de programmation des théâtres est garanti² ». Nous reviendrons ultérieurement sur le contenu de cet état des lieux très instructif pour mieux saisir le sens de la définition du théâtre de *service public*, mais aussi pour analyser les bribes d'explications données sur la gestion des théâtres.

À cette même époque, un autre événement important dans l'agenda politique genevois est à signaler : l'audit de l'État de Genève assuré par la société Arthur Andersen en 1995 et voulu par la population. La réforme de la politique culturelle s'inscrit alors dans les actions prioritaires. Il s'agit de déterminer les domaines dans lesquels une action conjointe canton/communes permettrait une meilleure utilisation de l'argent public. Bien que l'objectif initial de réaliser une économie n'ait pas

¹ Théâtre de service public en Ville de Genève, Département des affaires culturelles, États des lieux, analyse, objectifs, Ville de Genève, 1994.

² *Ibidem*, p. 63.

formellement abouti, cela a permis aux autorités d'amorcer une réflexion sur l'organisation de la politique culturelle entre la ville et le canton.

En 1996, le canton de Genève se dote de sa première loi sur l'accès et l'encouragement à la culture (LAEC C 3 05), mais elle reste sans règlement d'application. Seul effet visible de cette loi, le canton crée un service des affaires culturelles au sein du Département de l'instruction publique (DIP) du canton de Genève.

Par ailleurs, en 2001, la publication d'une *Étude de l'offre culturelle dans le canton de Genève*, commanditée par les autorités de la Ville, du canton et de l'Association des communes genevoises (ACG) afin de constituer une aide à la décision en matière de politique culturelle et réalisée par l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), relève une situation anachronique dans la gouvernance des institutions culturelles en lien avec l'imparfaite coïncidence des trois cercles décideurs/payeurs/bénéficiaire³. Autrement dit, les auteurs⁴ constatent que la politique culturelle qui profite au canton est anormalement assurée par la seule municipalité genevoise. Une recommandation du rapport suggère donc une **nouvelle répartition des tâches entre le niveau cantonal et les communes**.

Le processus de mandat délégué pose un réel problème pour les auteurs du rapport de l'IDHEAP. Ils constatent en effet que les collectivités publiques sont dans l'impossibilité de se prononcer sur les lignes directrices présidant l'offre culturelle, puisque leur gestion est pratiquée par *mandat délégué*. La Ville explique dans son rapport de 1994 que dans le domaine des arts de la scène, la gestion est toujours déléguée, par opposition à une prestation assurée par les collectivités publiques. Pour une raison simple, les prestations théâtrales sont assurées par des *artistes* et non par des fonctionnaires de l'administration. Pour remédier à cette situation, les auteurs du rapport de l'IDHEAP proposent parmi leurs diverses recommandations de codifier à l'avenir les relations entre les tiers et les collectivités publiques par des **mandats de prestations** (ou conventions de subventionnement). Une autre

³ Horber Papazian Katia et Mariéthoz Alexandre, « Étude de l'offre culturelle dans le canton de Genève », rapport de travail, Pistes de réflexion, p. 32-33, IDHEAP, Lausanne, 2001.

⁴ Dans ce travail, le masculin est employé à titre générique et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

recommandation du rapport suggère que les collectivités publiques coopèrent pour définir de façon concertée une politique culturelle cadre.

L'année suivante, les autorités de la Ville et du canton s'associent pour signer conjointement des conventions de subventionnement avec des institutions culturelles genevoises. Ce nouvel outil de pilotage fait son apparition dans la politique culturelle et c'est en 2002 que sont signées les premières conventions avec l'Orchestre de la Suisse Romande et le Festival de la Bâtie.

Toujours en 2002, suite au rapport de l'IDHEAP, l'État de Genève, la Ville de Genève et des communes membres de l'ACG décident de conjuguer leurs efforts pour la mise en place d'une convention qui jouera un rôle de concertation et de coordination en matière de politique culturelle entre ces collectivités. C'est l'acte fondateur de la nouvelle Conférence culturelle genevoise⁵.

Dans la mouvance des réformes de l'État, s'ensuit en 2005 la nouvelle loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF ; RSG D 1 11) qui oblige systématiquement les institutions (culturelles) subventionnées dès CHF 200'000.- annuels par le canton à signer une convention de subventionnement. Ces conventions définiront la politique publique en la matière, fixeront les objectifs et les missions des institutions soutenues, leur plan financier quadriennal, et un *monitoring* de leur activité sera effectué à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs.

Au printemps 2007, un coup de tonnerre survient dans le milieu culturel genevois. Le Conseil d'État rend publique une proposition de transfert des compétences et des charges culturelles auprès des communes. Avec la disparition annoncée de l'échelon cantonal en matière de politique culturelle, le destin artistique du milieu culturel se serait retrouvé entre les seules mains de la municipalité genevoise. Avec ce projet de transfert de compétences, le magistrat de la Ville pouvait espérer *régner en maître* sur la culture alors que l'État de Genève pouvait alléger son budget. Car le projet de transfert de charge n'aurait été accompagné d'aucun transfert d'argent, et cela devenait par conséquent une réelle menace de baisse du subventionnement à la

⁵ « Convention dans le domaine culturel, Canton – Ville – communes », Dossier de presse, Genève, 02.12.2002.

culture. C'est pourquoi, à double titre, l'évocation de ce projet a fortement mobilisé les acteurs culturels qui ont créé le Rassemblement des artistes et acteurs culturels (RAAC). Cette mobilisation a permis non seulement d'empêcher ce projet d'aboutir, mais aussi d'en inverser la tendance. Les acteurs culturels souhaitaient un engagement accru du canton dans le domaine culturel, afin d'équilibrer les forces politiques en présence, de pérenniser le financement des infrastructures importantes, et d'augmenter les moyens dévolus à la culture en général, et notamment à la création indépendante. Le succès du Forum « Art, culture et création » organisé par le RAAC, et auquel les autorités conviées ont activement participé, a permis la réalisation d'un ouvrage de référence⁶. Mais cela a aussi permis au conseiller d'État Charles Beer, en charge du DIP et de la culture, de proposer la création d'une commission d'experts. Ainsi, le Conseil d'État a désigné le 13 mai 2009 la Commission externe chargée de rédiger un avant-projet de loi pour les arts et la culture (CELAC).

En octobre 2012, la République et canton de Genève s'est dotée d'une nouvelle Constitution qui ouvre des perspectives intéressantes au canton en matière culturelle. On peut notamment lire dans cette Constitution : « 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 adéquats⁷ ».

Le rapport de la CELAC a ensuite abouti à la votation d'une nouvelle loi sur la culture en 2013 (LCulture C 3 05). Dans cette deuxième loi, qui annule et remplace la précédente restée sans effet, un futur conseil consultatif de la culture est prévu, ainsi que la prise en charge *des institutions d'intérêt stratégique* par le canton. Ce dernier devra non seulement fixer l'orientation et les priorités de sa politique culturelle, mais aussi probablement augmenter sa participation financière. Cela illustre la volonté du canton de reprendre – petit à petit – la main sur les institutions importantes du canton, auparavant exclusivement ou majoritairement soutenues par la Ville de Genève. La redéfinition du rôle de l'État de Genève par rapport à la Ville de Genève et aux autres communes du canton – s'il se concrétise – sera à considérer comme

⁶ « Art, culture et création », RAAC, Rassemblement des artistes et acteurs culturels, Labor et Fides, Genève, 2009.

⁷ Art. 216, alinéa 1 et 2, Constitution, Genève, 2012.

un revirement politique majeur en matière de gouvernance culturelle. Cette situation inédite obligera le canton à devenir véritablement partie prenante de la politique culturelle genevoise. Mais auparavant, il reste à découvrir le très attendu Règlement d'application de la nouvelle loi sur la culture et le déploiement de ses effets⁸.

Parmi les chantiers politiques en cours à Genève, il faut relever le projet de loi déposé en 2012 sur la réforme de la péréquation financière intercommunale qui a entre autres comme objectif de résoudre la pénurie de logements⁹. Un point fort de cette réforme réserve les revenus du fisc à la commune de résidence du contribuable, et non plus en partie à sa commune de travail. Cette répartition de l'impôt entre le lieu de travail et de résidence est un cas unique en Suisse. Le partage de l'impôt actuel n'inciterait pas suffisamment les communes de la périphérie à accueillir de nouveaux habitants à cause des gros investissements nécessaires. À l'opposé, l'assiette fiscale actuelle octroie une puissance financière considérable aux communes qui développent des activités économiques au détriment du logement. Et cela se vérifie particulièrement avec la Ville-centre de Genève qui a de nombreuses places de travail installées sur son territoire communal. Mais la Ville assure aujourd'hui des missions particulières d'intérêt cantonal, voire régional, notamment dans le domaine culturel. Ce changement aura des répercussions sur le budget de la Ville de Genève, qui diminuera drastiquement. Sauf en cas de compensation et de transfert de charges suffisants vers le canton, les montants alloués à la culture pourraient eux aussi diminuer à l'avenir. De plus, un autre projet de loi important déposé en 2015 traite de la répartition des tâches entre les communes et le canton pour chasser les doublons parmi les prestations publiques intercommunales et cantonales¹⁰. Par effet domino, cette nouvelle dynamique posera tôt ou tard la question de la gouvernance des institutions culturelles jusqu'ici majoritairement sous contrôle de la Ville de Genève.

Par ailleurs, sachant qu'un nouvel état des lieux en cours de rédaction à l'administration municipale pourrait voir le jour en 2015, nous chercherons à savoir

⁸ Ce règlement pourrait entrer en vigueur avant fin 2015.

⁹ Projet de loi modifiant la loi sur le renforcement de la péréquation financière intercommunale et le développement de l'intercommunalité (LRPFI B 6 08), 19.09.2012, Chancellerie d'État, Genève.

¹⁰ Projet de loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT A 2 04) adopté par le Conseil d'État le 21.01.2015, Chancellerie d'État, Genève.

s'il y a eu une évolution de la classification des théâtres et de leur gouvernance depuis le premier exercice semblable effectué en 1994, afin de déterminer s'il existe une relation entre la complémentarité des missions artistiques des théâtres d'une part, et les modèles de gouvernance spécifique d'autre part. Cela refléterait, à priori, une volonté de cohérence entre les missions artistiques des différentes organisations concernées.

Nous observerons également si des changements ont eu lieu en matière de gouvernance depuis la parution, en 2001, du rapport de l'IDHEAP, qui coïncidait avec l'introduction des conventions de subventionnement à Genève. Cet outil de pilotage des théâtres a-t-il permis une évolution bénéfique pour les parties prenantes, au sujet de la clarification du rôle de chacun ? Comment la question de la compétence décisionnelle des collectivités publiques au sein des institutions a-t-elle évolué ? Les mandats délégués évoqués dans le rapport de l'IDHEAP et qui ne permettaient pas aux financeurs (les collectivités) des prestations (scènes théâtrales) d'être impliqués dans les lignes directrices de celles-ci ont-ils été précisés grâce aux mandats de prestations comme le rapport le conseillait ? En outre, nous chercherons à savoir si les missions des théâtres retenus dans notre étude ont été inspirées par les projets artistiques des directeurs et des directrices des théâtres au fil du temps (*bottom-up*) ou si elles ont été décidées par les autorités (*top-down*). Il s'agira également de savoir si l'on constate une évolution de la définition des missions à travers les conventions successives établies au fil des années et, le cas échéant, de quelle nature.

Une étape de ce travail consistera à dresser un état des lieux des principaux théâtres genevois subventionnés selon un périmètre d'étude défini. Pour cela, nous allons répertorier les scènes théâtrales afin de comparer leurs différentes formes de gouvernance. Puis, il s'agira d'observer, comme mentionné plus haut, s'il existe une corrélation entre les objectifs de politique culturelle, les missions et la gouvernance des théâtres.

Monsieur Sami Kanaan, magistrat en charge de la culture à la Ville de Genève a organisé les « Rencontres théâtrales » entre 2012 et 2013. Au terme de ces rencontres, le magistrat a défini sept priorités concernant le soutien aux arts de la

scène. L'une d'entre elles s'intitule : « Clarification des missions et réorganisation de la gouvernance des institutions subventionnées¹¹ ». Et cette priorité nous amène au cœur de notre problématique. Pourquoi réorganiser la gouvernance des théâtres, et quels sont les enjeux en point de mire ? Est-ce davantage une volonté d'adaptation de la gestion administrative en étroite corrélation avec les sources de financement et les parties prenantes ? Ou s'agit-il d'une stratégie politique du magistrat en charge de la culture pour le problématiser avec l'avantage probable d'occuper le terrain politique et de préserver « provisoirement » le subventionnement des théâtres ? Ou est-ce un simple toilettage cosmétique ? Autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter un éclairage.

Démarche méthodologique

Notre approche sera d'abord descriptive et d'ordre exploratoire. Nous avons établi une liste des principaux théâtres à Genève. Pour cela, nous avons défini un périmètre d'étude comprenant douze théâtres selon des critères précis. Nous nous sommes référés à la liste des structures juridiques des théâtres énumérés dans le rapport de la Ville en cours d'élaboration¹². Dans la liste qui compte dix-sept structures, il y en a cinq que nous n'avons pas retenues. Soit parce que leur mission artistique dépasse la discipline du théâtre (Festival de la Bâtie) soit parce que leur mode de gestion est assuré directement par la Ville et qu'il n'y a pas d'interface pour assurer leur gouvernance (ce sont des salles qui peuvent aussi être proposées à la location – Th. Pitoëff et Casino Théâtre). Nous avons également écarté les structures qui dépendent des Maisons de quartier, et dont le financement principal n'est pas le fruit d'une politique publique culturelle, mais d'une politique sociale (L'Étincelle et La Traverse). Nous aurions pu nous intéresser au Théâtre Forum Meyrin, mais son caractère particulier de service municipal de sa commune (au même titre qu'un service social, de la petite enfance, de la sécurité, etc.) géré en direct par l'exécutif

¹¹ « Politique des arts de la scène, Les sept priorités du Département de la culture et du sport de la Ville de Genève (DCS) pour les arts de la scène (théâtre, danse, pluridisciplinaire), site de la Ville de Genève, www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-culture-sport/politique-culturelle, consulté le 1^{er} mars 2015, mise à jour du 22.10.2014.

¹² Théâtre en Ville de Genève, Politique culturelle de la Ville de Genève, Les structures juridiques (p. 148), Rapport en cours d'élaboration, Ville de Genève, état début février 2013.

meyrinois et donc sans interface, l'exclut de notre liste¹³. Ce critère permet de ne considérer pour notre travail que des scènes subventionnées au moins par la Ville ou l'État de Genève, qui sont les deux collectivités publiques dont l'apport cumulé représente la quasi-totalité du soutien aux scènes théâtrales à Genève. Au final, les douze théâtres retenus sont les suivants¹⁴ :

Théâtre de la Comédie	Théâtre le Poche
Théâtre de Carouge – Atelier de Genève	Théâtre des Marionnettes
Théâtre de Saint-Gervais	Théâtre du Grütli
Théâtre Am Stram Gram	Théâtre du Loup
Théâtre Spirale	Théâtre de l'Usine
Théâtre de l'Orangerie	Théâtre du Galpon

À l'aide d'un questionnaire, nous réaliserons des entretiens qualitatifs auprès des directions des théâtres retenus, pour nous intéresser à leur gouvernance et aux facteurs d'influence sur la gestion de leur organisation. Des entretiens similaires seront réalisés avec des directions de théâtres à Lausanne, afin d'obtenir un contrepoint hors du canton de Genève. D'autres entretiens avec des hauts fonctionnaires de l'administration culturelle municipale et cantonale à Genève et avec la municipalité lausannoise permettront de mieux contextualiser le champ de notre travail. Notre approche se veut qualitative. Elle est basée sur un modèle d'analyse que nous construirons au fur et à mesure des réponses obtenues lors des entretiens.

En matière de gouvernance et de gestion des théâtres, nous chercherons à déterminer s'il y a une influence entre des liens supposés de facteurs d'influence externes aux théâtres et leur état de fonctionnement interne. Le choix des dimensions d'analyse retenues ne se fera pas sur la base d'une théorie particulière, mais sur des constats factuels relevés dans notre échantillon de directions de théâtres et grâce aux entretiens. Il s'agit d'un travail empirique avec la réalisation d'un tableau d'analyse « sur mesure » qui permettra une lecture systématique des résultats afin de faire éventuellement surgir des éléments nouveaux.

¹³ Bien que d'autres communes disposent aussi d'une infrastructure à but culturel avec une saison de spectacles, Meyrin est la seule commune à permettre une « autonomie relative » à son théâtre en terme budgétaire et de gestion, séparément du service culturel. A ce titre, il s'agit véritablement d'un théâtre de *service public* de la commune au sens strict.

¹⁴ Voir Annexe 1 - Liste des principaux théâtres subventionnés par la Ville et / ou le canton de Genève.

Enfin, l'auteur tient à signaler que malgré l'orientation de ce travail, qui porte principalement sur les relations entre les pouvoirs publics en charge de la culture et les institutions théâtrales, in fine, c'est l'offre théâtrale qui est impactée. Et dans ce contexte, comme le relevait Dominique Catton lors de notre entretien : « Faisons attention au public des théâtres qu'on oublie dans trop de situations¹⁵ ».

1. Bref historique

1.1. Les premiers équipements culturels de la Ville de Genève

Jusque vers 1800, l'Académie de Calvin et sa bibliothèque étaient les institutions culturelles phare de la République de Genève. Pour remplacer le Théâtre de Neuve, fondé en 1783 avec les encouragements de Voltaire, la Ville de Genève construit plus tardivement, et grâce au legs du duc de Brunswick dont la ville était récipiendaire, le Grand-Théâtre (1874-1879)¹⁶. Au XIX^e et début du XX^e siècle, la construction des édifices dédiés à la culture sont tous dus à la générosité des mécènes privés (Musée Rath, Conservatoire de Musique, Victoria Hall). Il faut attendre la première moitié du XX^e siècle pour voir la Ville de Genève prendre véritablement le relais du mécénat privé dans la création et la gestion des institutions culturelles¹⁷, qu'il s'agisse des théâtres, des salles de concert classique ou des musées, considérés parmi les principaux équipements culturels.

Si la culture a toujours été l'apanage de la Ville de Genève, c'est parce que cette dernière a hérité d'un important patrimoine et de nombreuses collections d'art privées. De plus, la reprise de la gestion par la municipalité des équipements culturels privés établis sur le territoire municipal de la Ville de Genève – comme l'opéra qui fut construit grâce à un legs privé – explique la prise en charge historique de ces équipements culturels par la seule municipalité genevoise, au détriment du canton. Ce déséquilibre entre la ville et le canton est toujours bien réel aujourd'hui à Genève.

¹⁵ Catton Dominique, fondateur et ex-directeur du théâtre Am Stram Gram, récipiendaire du prestigieux prix de l'Anneau Hans-Reinhart en 2005, entretien du 5 mars 2015 sur la gouvernance des théâtres.

¹⁶ Deuber Ziegler Erica, « Sédiments, traditions et héritages culturels : XVI^e – XX^e siècle », in Revue *Équinoxe*, Georg, Lausanne 2004.

¹⁷ *Ibidem*.

Au tournant du XX^e siècle, le Grand-Théâtre devient essentiellement lyrique, puisqu'il arrêtera progressivement de programmer de l'art dramatique¹⁸. Dès lors, le Théâtre de la Comédie devient le lieu historique de référence dédié à l'art dramatique à Genève. Il a été financé et inauguré en 1913, par Ernest Fournier, mécène et premier directeur du théâtre. Ce projet était à l'origine entièrement privé, sans aucun soutien des pouvoirs publics. Ce n'est qu'en 1947 qu'intervient le soutien municipal de la Ville de Genève pour éviter la faillite et la fermeture de l'institution. Dans la période d'après-guerre, la Comédie de Genève programmat les spectacles des *Galas Karsenty*¹⁹. Puis vint la création du Théâtre de Poche, en 1948, qui se situe à l'adresse actuelle en vieille ville de Genève depuis 1961. Ensuite, le Théâtre de Carouge est fondé en 1958 par François Simon, Philippe Mentha, Louis Gaulis et Pierre Barrat. La création de ces deux derniers théâtres a réellement permis de faire le pont et d'assurer la relève artistique dans l'art dramatique à Genève.

1.2. Entrée en scène du canton de Genève pour soutenir le théâtre

Le conseiller d'État André Chavanne, en charge du Département de l'instruction publique a été le premier magistrat à accepter de soutenir l'art dramatique dans le canton²⁰. Il 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. Lors de sa prise de fonctions en 1961, il n'existait aucune subvention de l'État pour les théâtres dramatiques, hormis le soutien à la *Comédie de Genève* qui était davantage considéré alors comme un théâtre de divertissement bourgeois²¹.

Les premiers soutiens conséquents de la part de l'État en faveur du théâtre après celui octroyé à la Comédie, se sont portés vers le *Théâtre de Poche*, puis vers le *Théâtre de Carouge*. Ce dernier, dès son emménagement dans sa salle actuelle en 1972, s'est associé avec le Théâtre de l'Atelier, fondé en 1963 par François Rochaix

¹⁸ L'institution s'appelle aujourd'hui *le Grand-Théâtre*, mais il s'agit de l'Opéra de Genève et du Ballet.

¹⁹ Il faudra attendre la direction de Richard Vachoux en 1974 pour que la Comédie cesse d'accueillir les Galas Karsenty (société privée française de diffuseurs qui proposait des *vaudevilles parisiens* en tournée et considérés par la profession comme des spectacles de divertissement) et permette à la direction de la Comédie de programmer des spectacles de création d'art dramatique et de travailler avec des artistes suisses romands.

²⁰ André Chavanne (PS) a été conseiller d'État en charge du Département de l'instruction publique (DIP) de 1961 à 1985. Sa longévité au pouvoir reste un record à ce jour. Voir le livre de Gavillet Jean-Pierre, « André Chavanne, Homme d'État, humaniste et scientifique », Éditions Infolio, Gollion, 2013.

²¹ Mémorial du Grand Conseil genevois (MGC), séance du 11 octobre 1979, p. 2945.

dans la Maison des jeunes à Saint-Gervais. Cette fusion leur a permis d'exploiter ensemble la nouvelle salle sous le nom toujours actuel du *Théâtre de Carouge-Atelier de Genève*, et d'additionner leurs subventions.

Dès 1970, la Ville et l'État soutiennent conjointement le *Théâtre des Marionnettes*, fondé à l'origine par Marcelle Moynier en 1929 et qui s'installera définitivement dès 1984 à la rue Rodo (dans l'école enfantine Hugo-de-Senger). Puis viendra le tour du *Théâtre Am Stram Gram*, fondé en 1974 par Dominique Catton et installé définitivement à la Route de Frontenex depuis 1992. La programmation de spectacles professionnels destinés au jeune public voulue par son fondateur-directeur et son institutionnalisation progressive a pu être rendue possible grâce à l'appui direct du conseiller d'État André Chavanne. Dès 1968, l'État décide, outre son soutien à ces deux théâtres pour la jeunesse, d'offrir aux élèves la possibilité d'acheter des billets à prix réduit, en partenariat avec la Ville, grâce à un nouveau système de subventionnement direct auprès des théâtres concernés.

Il est ici intéressant de relever qu'en 1968, M. André Chavanne assurait en séance du Grand Conseil « que le canton faisait pratiquement face à toutes les demandes des théâtres²² ». À cette époque, l'effort du DIP en faveur des trois théâtres d'art dramatique (Comédie, Poche, Carouge) correspondait à environ un tiers du million de francs versé par la Ville de Genève. Cette clé de répartition restera longtemps une référence en vigueur pour plusieurs théâtres²³. À ces théâtres, s'ajoutait le soutien du canton à hauteur de 50 % du subventionnement des deux théâtres pour la jeunesse (Am Stram Gram et les Marionnettes).

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. Un des objectifs motivant cette démarche était de combler une lacune légale, puisque si l'État subventionnait certaines activités

²² Mémorial du Grand Conseil genevois (MGC), séance du 20 décembre 1968, p. 3599.

²³ Cette clé de répartition figurait comme un ratio de référence dans les premiers statuts de la Fondation d'art dramatique (FAD) qui fut créée en 1979 pour contrôler la gestion des théâtres de la Comédie et du Poche. Ce ratio a été supprimé en 2009 lors d'un toilettage cosmétique des statuts, ce qui laissa libre cours à la Ville et à l'État de varier leur soutien indépendamment de cet ancien ratio : soutien 1/3 État et 2/3 Ville.

culturelles et artistiques, il le faisait sans aucune disposition légale qui le justifierait, tout comme la municipalité genevoise qui jouait le rôle de pôle culturel sans aucune compétence légale. Comme le relève l'auteur, M. Guy Fontanet, « les soutiens en matière culturelle découlent plus d'usages particuliers que de dispositions légales²⁴ », ce qui était bien singulier. Les opposants au projet ont considéré que cette loi donnait trop de pouvoir à l'État par rapport aux communes – qui devaient, selon eux, garder l'apanage de la culture –, et que cela porterait atteinte à un principe constitutionnel qui laisse aux communes la mission particulière de la culture locale²⁵. Ce projet de loi fut renvoyé à trois reprises en commission pour finalement être rejeté en 1980. Cet échec politique est un premier indice pour la suite de ce travail 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, dont le Règlement d'application n'est pas opérant à ce jour.

1.3. De la culture contestataire à la reconnaissance politique formatée

S'il nous semble important de porter un regard sur les origines du soutien des collectivités publiques aux scènes théâtrales à Genève, c'est parce que certaines formes de gouvernance encore en vigueur sont héritées en partie de cette époque. L'ouverture de la Maison des jeunes à Saint-Gervais en 1963, qui deviendra plus tard un haut lieu de la culture contestataire à Genève, illustre ce phénomène.

Hormis les cinq théâtres mentionnés plus haut que nous qualifierons comme étant le théâtre *institutionnel* à cette époque, Genève voit émerger – par opposition – des scènes « off ». Les jeunes compagnies de théâtre en Suisse romande naissent durant les années 60, avec comme principales revendications la rupture avec le cadre institutionnel et une relation plus intime entre les acteurs et les spectateurs²⁶. Si l'étude de l'évolution de la scène théâtrale en Suisse romande n'est pas le but de

²⁴ MGC, Projet de loi (PL 3623) relatif à l'encouragement de la vie et des activités culturelles, Exposé des motifs, séance du 29.01.1971, p. 220.

²⁵ MGC, Projet de loi (PL 3623), 2^e séance plénière, 10.11.1972, p. 3038.

²⁶ Sutermeister Anne-Catherine, « Sous les pavés la scène, l'émergence du théâtre indépendant en Suisse romande à la fin de années 60 », Éditions Theaterkultur, Éditions d'en bas, Lausanne, 2000.

notre recherche, une brève incursion dans cette période nous paraît éclairante pour la suite de ce travail.

À la fin des années 60, les questions liées à l'émergence et à l'essor des compagnies indépendantes s'inscrivent dans une réflexion globale sur la politique culturelle menée par les pouvoirs publics. Au niveau de la Confédération, c'est en 1969 que le Conseil fédéral approuve la création d'une commission d'experts, chargée d'évaluer la situation et les besoins en matière de culture²⁷. Au niveau cantonal, nous avons vu qu'il a fallu attendre 1996 (voir supra) pour obtenir une première loi, certes inopérante, mais qui encadrerait le soutien aux activités culturelles et affirmait le rôle des communes en la matière. Tandis qu'au niveau de la municipalité genevoise, la politique culturelle du Département des beaux-arts se résume, à cette époque, à deux tâches essentielles : former la jeunesse à apprécier la richesse du patrimoine genevois et informer le public pour qu'il puisse profiter de sa grande diversité. Un rapport du plan financier quadriennal présenté en 1968 précise que cette double tâche « demande aux responsables d'éviter à tout prix une dispersion des efforts²⁸ ».

Pendant ce temps, sur le terrain, l'époque est à la contestation. Des compagnies de théâtre, appelées *indépendantes* ou *marginales*, se constituent en dehors des structures institutionnelles. Ces compagnies revendiquent une existence à l'écart de ce qui est officiel ou de ce qui émane de « l'État ». D'ailleurs, on relève très vite une ambivalence d'ordre sociopolitique de la part de ces jeunes compagnies qui proposent des spectacles contestant le pouvoir en place, mais qui simultanément sollicitent les autorités pour obtenir leur soutien financier. Face à de nouvelles revendications et à des propositions théâtrales novatrices, dans un premier temps, les autorités hésitent. Doivent-elles soutenir cette culture alternative ? Si les autorités ne peuvent plus nier l'existence des compagnies indépendantes à la fin des années 60, leur réaction est timorée, car « les pouvoirs publics se méfient de cette nouvelle génération parfois trop turbulente à leur goût²⁹ ». Ainsi, à Genève, des groupes marginaux qui sollicitent un soutien de la part des autorités obtiennent-ils une fin de

²⁷ Voir Rapport Gaston Clottu, « Éléments pour une politique culturelle en Suisse », Berne, 1975.

²⁸ Stepcynski-Maitre Maryvonne, « Saint-Gervais 30 ans de culture à Genève », Éd. St-Gervais, Genève, 1993.

²⁹ Sutermeister Anne-Catherine, *ibidem*.

non-recevoir car la magistrate en charge de la culture de la Ville de Genève, Mme Lise Girardin, rappelle l'impertinence dont ils ont fait preuve à son égard et estime qu'ils devaient faire preuve de cohérence (*ndlr* : suite à la présentation de spectacles dérangeants qui mettaient en cause les autorités). En bref, si l'on demande des subventions, on ne peut pas jouer sur les deux tableaux. Les options choisies par la municipalité sont claires : le Département des affaires culturelles soutient uniquement les théâtres établis (ou institutionnels) qui ont fait leurs preuves. D'ailleurs, le Cartel des théâtres, qui regrette l'absence de politique culturelle, remarque que l'agglomération genevoise ne peut raisonnablement pas faire vivre plus de quatre théâtres dramatiques professionnels³⁰. C'est dans cet esprit que se tiendront, en 1972, les rencontres de Cartigny, dans le but d'évoquer ces crispations entre les jeunes compagnies et les autorités. Longtemps resté sur sa réserve, le Service « spectacles et concerts » proposera finalement d'augmenter timidement le budget de la rubrique concernée pour accorder éventuellement quelques subsides aux jeunes théâtres³¹.

D'une façon plus générale, à la fin des années 60, la « montée des jeunes » constitue une force nouvelle qu'il s'agit de canaliser. Les Maisons des jeunes et de la culture (MJC) qui, à cette époque, fleurissent un peu partout en France, ont servi directement de modèles pour Saint-Gervais. C'est en 1948 que l'idée est venue de doter Genève d'un endroit où les jeunes pourraient se réunir. En ces temps, les possibilités de distraction le soir pour la jeunesse étaient inexistantes à Genève. En 1956, une Fondation pour la Maison des jeunes est constituée, et le bâtiment est inauguré en 1963. Du point de vue de l'évolution sociale, c'est la naissance de la « civilisation des loisirs » qui émerge et que les autorités doivent prendre en considération. Mais face à la prochaine ouverture du lieu, il faut rassurer les conseillers municipaux, qui, avec des organisations religieuses, s'inquiètent des activités qui seront organisées à la Maison des jeunes de Saint-Gervais, voulue par le Département des affaires sociales de la Ville de Genève. Le Maire rassure les élus

³⁰ Fondé en 1967, le « Cartel des théâtres dramatiques de Genève » regroupe la Comédie, le Poche, le théâtre de Carouge et le théâtre de l'Atelier. Ensemble, ils défendent les intérêts de la profession et cherchent à capter davantage de moyens pour leur fonctionnement. Mme Lise Girardin reprendra à son compte dans un premier temps l'argument de la difficulté de faire vivre plus de quatre théâtres à Genève durant les journées de Cartigny en 1972 pour écarter les nouvelles demandes de soutien en matière de scène théâtrale, cité dans Stepzynski-Maitre Maryvonne, p. 47, *idibem*.

³¹ Lettre de M. J. Haldenwang à Mme Lise Girardin, 30 mars 1972, Archives des affaires culturelles de la Ville de Genève, cité dans « Sous les pavés la scène », *ibidem*.

en rappelant que dans le Conseil de fondation siègent les conseillers d'État en charge de l'instruction publique et celui en charge de la justice et police, et de s'exclamer : « Vous pensez bien que nous veillerons à la bonne organisation de la Maison des jeunes³² ! » Mais si la vocation originale du lieu imaginée par les autorités était de proposer un espace de loisirs aux jeunes du quartier, c'est essentiellement au travers de l'activité théâtrale que « l'éducation aux loisirs » allait se réaliser, car très vite une activité théâtrale militante et politique détournait la mission originelle de l'existence de la Maison des jeunes à l'insu de son Conseil de fondation, qui fut très tôt traversé par des crises de gouvernance successives.

La culture émergente (ou scène alternative) à Genève a précisément eu comme marqueur l'occupation de la Maison des jeunes. En mai 1971, « un mouvement pour un centre autonome né au sein des milieux alternatifs genevois s'empare et occupe la Maison des jeunes plusieurs jours pour réclamer l'abolition de la culture bourgeoise et obtenir un soutien des autorités pour des lieux d'expression libres³³ ». À cette époque, la culture « off » ne recevait aucune subvention publique. Pourtant, de cette période tumultueuse pour les acteurs culturels naîtront de nouvelles structures qui seront ensuite soutenues par les autorités. Parmi celles-ci, notons le Festival libre du Bout-du-Monde qui a été créé en 1971. Après quelques péripéties, ce festival a pris ses quartiers au Bois de la Bâtie en 1977 et en a adopté le nom. En 2002, les autorités cantonales et communales signèrent une convention de subventionnement avec l'association née dans la mouvance de la contre-culture. Ce qui permit de pérenniser le festival de la Bâtie et de le transformer en une honorable institution dans le paysage culturel genevois. Une autre mutation révélatrice du climat de l'époque est celle de la Maison des jeunes qui, après d'importants travaux de rénovation et de transformation, ouvrit officiellement son théâtre, changea de nom (*ndlr*: *Saint-Gervais Le Théâtre*) et fut soutenu à partir de ce moment par le Département des affaires culturelles, et non plus par celui des affaires sociales. Tout un symbole.

Ces événements nous rappellent que de nombreux théâtres aujourd'hui institutionnalisés reflétaient une réalité socioculturelle nouvelle en rupture avec l'art

³² Stepczynski-Maitre Maryvonne, p. 19, *ibidem*.

³³ « Les prémisses de la scène alternative, Saint-Gervais occupé », Journal *Le Courrier*, Genève, 09.08.2014

et l'ordre établi (post-mai 1968, ou plus tard les squats à Genève) ou alors étaient poussés par l'émergence d'un mouvement artistique (modification de l'image sociale du théâtre, relation plus intime entre les acteurs et les spectateurs, nouveaux rapports entre le public et la scène, etc.). Les scènes théâtrales genevoises n'ont pas été créées ex nihilo par la simple volonté des autorités (*top-down*), mais par une pression du milieu artistique et d'acteurs culturels au leadership avéré et souvent associés au terrain associatif, qui est très actif à Genève. Ce n'est que dans un second temps que nombre de scènes théâtrales seront reconnues d'utilité publique.

Comme le relevaient de façon quasi lyrique les auteurs de l'état des lieux de la Ville en 1994, « le théâtre est d'abord le fait des gens de théâtre. Seule la nécessité le justifie. Il doit être porté par un désir »³⁴.

2. Les scènes théâtrales

Il y a pléthore de salles de spectacle sur le territoire genevois, qui restera notre terrain d'observation pour ce travail. Pour s'en rendre compte, il suffit de consulter la liste sur le site de la ville de Genève qui mentionne 36 théâtres genevois³⁵. Cette liste énumère pêle-mêle des théâtres qui proposent chaque année un programme de saison, des salles de spectacle en location, une Maison de quartier, un théâtre privé ou encore un théâtre municipal.

On peut alors se rappeler qu'en 1967, le Cartel des théâtres dramatiques avançait qu'avec l'exploitation de 4 théâtres à Genève, l'offre au public était saturée. Tandis qu'aujourd'hui, l'existence de 36 scènes théâtrales ne semble pas suffire. En effet, des espaces supplémentaires de répétition et de représentation font défaut à moult

³⁴ Théâtre de service public en Ville de Genève, 1994, *ibidem*.

³⁵ Voir annexe 2 - Liste des théâtres genevois. Il s'agit d'une liste des structures et des organisations – privées ou publiques – qui reçoivent une aide, même ponctuelle de manière indirecte, de la part de la Ville de Genève, DSC, Ville de Genève, <http://www.ville-geneve.ch/themes/culture/offre-culturelle/theatre/> consulté le 06.12.2014. Pour comparaison, Lausanne annonce sur son site 18 théâtres. (<http://www.lausanne.ch/thematiques/culture-et-patrimoine/culture-a-vivre/arts-de-la-scene/salles-de-spectacles.>)

compagnies de théâtre professionnel indépendantes. Ce point reste un sujet épineux pour les autorités. Et les acteurs culturels luttent pour faire entendre ces revendications. Mais cette problématique ne concerne pas directement le sujet de notre étude. Puisque ce travail s'intéresse aux équipements culturels soutenus par la puissance publique, nous allons à présent clarifier succinctement et distinguer le sens du théâtre subventionné de celui de service public, en comparaison au théâtre privé.

2.1. Le théâtre subventionné

D'un point de vue historique, le théâtre privé est apparu en France dès le XVIII^e siècle, de la convergence de genres nouveaux (le drame et ses avatars) et de conditions politiques et économiques menant à l'apparition d'entrepreneurs indépendants et d'un public payant. Le théâtre privé s'appréhende par opposition au théâtre subventionné, comme le domaine d'entrepreneurs indépendants et responsables, soumis en principe à la seule sanction du marché. Ces deux familles se sont donc structurées différemment. D'un point de vue juridique et économique, les théâtres privés sont des entreprises commerciales. Le théâtre public se structure en France, mais également en Suisse, dès la seconde moitié du XX^e siècle. Au théâtre public est généralement associée l'idée de recherche et de prise de risque. Cette exigence s'accompagne d'un principe de démocratisation culturelle : il faut rendre les œuvres accessibles au plus grand nombre, grâce à des politiques culturelles qui doivent favoriser l'accès au théâtre pour tous et qui sont devenues légitimes vu leur qualité de prestation publique. Ceci est particulièrement reconnu pour le jeune public, pour qui le système éducatif genevois initie une ouverture et un accès à vocation éducative au début des années 1960. De plus, le théâtre privé vivant de son commerce, il doit favoriser les spectacles de masse, avec des représentations de distraction qui correspondent au goût du plus grand nombre³⁶.

Les auteurs de l'état des lieux établi par la Ville en 1994 ne s'encombraient pas de précautions excessives pour caractériser le soutien des pouvoirs publics au théâtre, puisque le rapport s'intitulait fièrement : *Théâtre de service public en Ville de*

³⁶ *Dictionnaire encyclopédique du théâtre à travers le monde*, sous la direction de Michel Corvin, Paris, Bordas, 2008.

Genève. Les auteurs partaient du principe que l'activité de service public répond à un besoin d'intérêt général, que l'art est un bien commun que le marché n'assure pas à des conditions socialement acceptables pour la collectivité, et qu'il se justifie, dès lors, de soutenir le théâtre au moyen des deniers publics. Ils pensaient que si le marché assure la production de certains biens et la diffusion de certaines formes – littérature, édition, arts plastiques –, ce n'est pas le cas des arts de la scène, où aucun gain de production lié au progrès technique n'est possible puisque la structure de production théâtrale demeure artisanale. Et de conclure que la Ville reconnaît assurer le théâtre de service public à Genève pour le bien commun et en vue de la satisfaction des publics³⁷. Si la Ville assume de fait la responsabilité concrète de la marche des théâtres, la notion de théâtre de service public mérite un bref aparté. La création de ce secteur public s'inscrit dans l'immédiat après-guerre dans une conception d'un État protecteur des services fondamentaux dont la culture fait partie³⁸. Le concept de théâtre de service public peut se résumer avec la fameuse formule de Jean Vilar qui a dit : « Dieu merci, il y a encore certaines gens pour qui le théâtre est une nourriture aussi indispensable à la vie que le pain et le vin... Le théâtre est donc au premier chef un service public. Tout comme l'eau, le gaz et l'électricité »³⁹. Mais pour faciliter la compréhension de ce travail, nous préférons retenir que le théâtre est considéré comme étant de service public uniquement lorsqu'il émane directement d'une administration publique (comme à Meyrin, voir supra). Autrement, nous préférons parler de théâtre subventionné.

Le mode d'intervention du canton pour soutenir le théâtre dans le domaine des subventions publiques est quant à lui prévu dans la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF ; RSG D 1.11) de 2005. Le but de celle-ci est de garantir des conditions d'octroi transparentes et uniformes aux aides financières du canton selon des objectifs à atteindre. Dans la définition de la loi (art. 2/al. 1), il est précisé que des aides financières sont « accordées à des bénéficiaires étrangers à l'administration cantonale aux fins d'assurer ou de promouvoir la réalisation de tâches d'intérêt public ». Ce qui signifie que lorsque le canton accorde une

³⁷ Théâtre de service public en Ville de Genève, 1994, *ibidem*. A noter que le projet du nouveau rapport en cours de rédaction s'intitule plus sobrement : *Théâtre en Ville de Genève (état février 2013)*.

³⁸ Liscia Claude, « Les dérives du service public dans le théâtre contemporain », *l'Année sociologique 2001 /1* (vol. 51), Presses Universitaires de France, Paris.

³⁹ Liscia Claude, *ibidem*.

subvention, de facto, l'État reconnaît son utilité d'intérêt public, ce qui est différent de la notion de service public mentionné plus haut. Mais il y a aussi la condition liée au mécanisme qui prévoit l'octroi de l'aide par *mandat délégué*, c'est-à-dire par une organisation hors de sa propre administration⁴⁰. Et par la même occasion, la loi demande que ce mandat délégué soit formalisé par un contrat de droit public (LIAF : art.11/al. 1), ce qui correspond au *mandat de prestation* préconisé dans le rapport de l'IDHEAP (2001), point que nous traiterons dans la partie 5.2 de ce travail.

2.2. Les principaux théâtres genevois soutenus par la Ville ou le canton

L'état des lieux établi par la Ville en 1994 définissait quatre catégories de théâtres :

théâtre institutionnel	lieu de production et d'accueil
production indépendante	compagnie indépendante

Cette classification avait pour but de faciliter l'allocation de moyens aux théâtres et à la création théâtrale à l'aide d'une nomenclature commune afin d'améliorer la transparence des processus. Or, depuis 1994, des compagnies de théâtre et des théâtres indépendants (ou privés) ont vu le jour et ont obtenu une reconnaissance de leur travail : ils reçoivent des subventions pour leur permettre de réaliser des productions ou de soutenir les compagnies qu'ils accueillent. À relever que l'une des sept priorités du magistrat M. Sami Kanaan prévoit la planification d'une nouvelle étude complète sur le théâtre de service public faisant suite à celle de 1994. Dans ce projet de rapport, les lieux pourraient être classifiés en cinq catégories⁴¹ :

institution	semi-institution
théâtre associatif	autres lieux indépendants ou privés
théâtre situé hors du territoire de la Ville de Genève	

⁴⁰ En France, les mandats de prestations entre les collectivités territoriales et les théâtres se nomment «Convention de délégation de service public », expression qui précise dans son intitulé le principe de délégation par les pouvoirs publics.

⁴¹ Théâtre en Ville de Genève, état début février 2013, *ibidem*.

Pour notre étude descriptive de comparaison des gouvernances des théâtres, si nous classons nos douze structures retenues dans notre *Liste des théâtres* selon les critères retenus ci-dessus, cela donne la classification suivante :

Institution	
Théâtre de la Comédie	Théâtre le Poche
Théâtre Am Stram Gram	Théâtre des Marionnettes
Théâtre de Saint-Gervais	Théâtre du Grütli

Semi-institution	Théâtre de l'Orangerie
-------------------------	------------------------

Théâtre associatif	
Théâtre de l'Usine	Théâtre du Loup
Théâtre Spirale	Théâtre du Galpon

Théâtre hors territoire Ville Genève	Théâtre de Carouge
---	--------------------

On constate que la classification tient surtout compte de l'implantation territoriale des bâtiments. Mais à part cela, en l'état, cette catégorisation des structures ne laisse rien deviner de la raison de ce nouvel état des lieux, et encore moins en lien avec nos questionnements au sujet des missions et des gouvernances des théâtres. À moins qu'il ne s'agisse, pour l'administration, d'une première étape qui vise simplement à cartographier l'existant, 20 ans plus tard.

2.3. Théâtre institutionnel versus théâtre indépendant

À la lecture de notre liste des principaux théâtres à Genève (voir annexe 1), nous observons que plusieurs structures sont issues de la scène *indépendante*. Aujourd'hui, celles-ci sont considérées comme étant des théâtres associatifs, comme l'admet la future terminologie établie au sein du système politico-administratif genevois.

Dans son rapport daté de 1994, la Ville entendait par *théâtre institutionnel* « les théâtres qui bénéficient régulièrement de moyens de production – salles et

subventions – et dont l’exploitation présente un caractère de permanence ». Dans ce même rapport, la Ville expliquait qu’elle soutenait le *théâtre indépendant* pour « mettre à l’épreuve la relève, et par là-même, renouveler le plaisir du spectateur ». Elle soulignait avoir soutenu le théâtre indépendant, ou théâtre « off », ou non-institutionnel, selon les appellations en usage depuis les années 80.

Cette politique montrait au moins deux lignes directrices de la part de la Ville de Genève : il s’agissait d’encourager des démarches artistiques qui se démarquent de l’institution et de maintenir une flexibilité dans la gestion et l’affectation de ses divers fonds. Car si la marge de manœuvre du magistrat sur l’affectation du fonds général s’est amenuisée avec les inscriptions successives de lignes nominatives au budget, il est admis que ce glissement a permis une sécurité pour les entités bénéficiaires⁴². En résumé, la démarcation visait à considérer distinctement le subventionnement du théâtre, appelé institution, car il détient son propre lieu et sa propre subvention de production, avec le soutien à la création indépendante. Nous pourrions considérer que le théâtre institutionnel représente pour les autorités une forme théâtrale plus établie, reconnue, voire « classique », tandis que le théâtre indépendant représenterait une forme plus novatrice et expérimentale de l’expression théâtrale. Cette dichotomie simplificatrice de traitement permettait aux yeux des autorités, d’un côté, de préparer un terreau fertile dans les milieux artistiques et/ou associatifs a priori plus propices aux jeunes talents de demain (d’où la raison d’un statut encore précaire), et de l’autre côté, d’assurer la pérennité des institutions déjà reconnues d’utilité publique.

Pour rappel, l’étiquette d’*indépendant* est née à la fin des années 1960 pour décrire un travail artistique proposé « en rupture avec la cadre institutionnel » et le plus souvent par de jeunes compagnies. Aujourd’hui, ce terme n’est plus qu’une vue de l’esprit, et à double titre. Bien qu’ils soient « établis », les théâtres associatifs répertoriés dans notre liste issus de compagnies indépendantes ont toujours un statut précaire (sauf le Théâtre de l’Usine). Notamment parce que leurs murs n’appartiennent pas au Département de la culture de la Ville, seul gage réel

⁴² Dans le cas du théâtre du Grütli, le rapport de 1994 va jusqu’à parler de *dérive institutionnelle*. Car à son origine, les autorités ont considéré le Grütli comme un lieu d’expérience, avec une gestion associative tournée vers les indépendants, in *Théâtre de service public en Ville de Genève (1994)*, p. 24, *ibidem*.

d'institutionnalisation. Ces compagnies indépendantes sont non seulement très dépendantes des soutiens des pouvoirs publics, mais elles ne se revendiquent aucunement en rupture avec le système grâce auquel leur existence est possible.

Nonobstant, dans le paysage suisse romand, une compagnie de théâtre est par définition *indépendante* puisque nomade. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une association qui n'exploite pas de lieu en permanence, qui existe par intermittence, au moment de la production et de la présentation de chaque spectacle dans un lieu variable.

Face aux institutions, si la distinction subsiste au sein de l'administration municipale, c'est également pour permettre aux deux types de structures de cohabiter en paix. D'ailleurs, un règlement fixe le cadre d'attribution du soutien financier à la production et à la création d'un projet théâtral⁴³. Celui-ci vise à renforcer les moyens des compagnies indépendantes et à assurer une répartition transparente des subventions dédiées à l'art dramatique. Et il n'est pas anodin de constater que ce règlement vise à interdire l'accès à ce fonds aux institutions quand bien même celles-ci coproduiraient un spectacle avec une compagnie indépendante. Pour les autorités, cela serait considéré comme une augmentation – indirecte – des budgets desdites institutions. D'ailleurs, il n'existe pas de distinction de statut juridique entre les deux classifications, le théâtre institutionnel et indépendant. Mais force est de constater que les théâtres associatifs sont issus des compagnies indépendantes et qu'en général, ils le restent. Le statut de théâtre associatif s'apparente souvent à un mode de gouvernance particulier très personnalisé par les fondateurs eux-mêmes toujours en exercice au sein de ces théâtres comme nous le verrons dans la partie 6.1. de ce travail.

D'un point de vue étymologique, on peut dire que les douze théâtres de notre liste sont à considérer dans leur ensemble comme des institutions, dans le sens qu'il s'agit chaque fois d'une structure établie, régulièrement soutenue par les collectivités publiques, dotée d'une stabilité dans le temps jusqu'à ce jour, avec une histoire et parfois un devoir de transmission. Le terme « institution » qui provient du latin *institutio* ne signifie-t-il pas « ce qui est institué » ?

⁴³ « Critères d'attribution du subventions à la création et à la production théâtrale », version 1^{er} janvier 2013, Département de la culture et du sport de la Ville de Genève (<http://www.ville-geneve.ch/themes/culture/soutien-professionnel-culture/subventions-culture/subventions/>)

3. Gouvernance culturelle et fédéralisme

La gouvernance de la culture au niveau fédéral est dictée dans la loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC du 11.12.2009) et s'appuie sur la Constitution de 1999. Dès lors que nous nous intéresserons à l'échelon cantonal avec l'exemple de Genève, on peut considérer qu'outre la loi sur la culture (Lculture C 3 05 du 16.05.2013), la Déclaration conjointe du 30.10.2013 publiée par les autorités en charge de la culture du canton et de la Ville de Genève fait office de référence à ce jour⁴⁴. Avec ce texte, des balises ont été posées pour l'avenir de la gouvernance culturelle à moyen terme.

3.1. Gouvernance multi-niveaux et politique culturelle

Il serait trop long de rappeler ici chaque étape qui a jalonné un long processus politique en faveur des prémices d'un soutien concerté à la culture à un niveau cantonal et régional. Cependant, il est intéressant de revenir sur l'existence éphémère de la Conférence culturelle genevoise créée en 2002⁴⁵. Celle-ci devait jouer un rôle de concertation et de coordination en matière de gouvernance culturelle. Les principales missions de cette nouvelle structure consistaient à :

- assurer la pérennité des institutions et des manifestations culturelles d'intérêt cantonal ou régional ;
- coordonner les politiques de développement et de financement des infrastructures culturelles ;
- veiller à la diversité de la création et de l'offre culturelle, et planifier les investissements culturels.

Cette Conférence tripartite est restée un projet mort-né. Voulue par le canton, la Ville de Genève et l'ACG, seules trois communes (sur un total de 45) y ont adhéré. Son échec était dû, semble-t-il, entre autres, à la faible participation laissée aux communes pour son élaboration, communes qui ont craint par la suite de devoir uniquement augmenter leur participation financière pour cofinancer des institutions

⁴⁴ « Déclaration conjointe du Conseil d'État de la République et canton de Genève et du Conseil administratif de la Ville de Genève concernant la mise en œuvre de la loi cantonale sur la culture », lors de la conférence de presse du 30 octobre 2013, Genève.

⁴⁵ « Convention dans le domaine culturel, Canton–Ville –communes », *ibidem*.

culturelles se trouvant hors de leur territoire, notamment celles situées sur celui de la Ville de Genève. Un autre constat d'échec avéré était que les objectifs – certes méritoires – de concertation et de coordination prévus par cette convention ne modifiaient en rien la répartition des compétences entre les communes et le canton, ni entre les différents pouvoirs. Demander à la *périphérie* de cofinancer les institutions culturelles situées sur la commune de Genève sans aborder la question de la péréquation financière intercommunale et sans revoir la répartition des tâches entre le canton et les communes ne faisait pas sens. Suite à cet essai d'accord multi-niveaux infructueux, subsiste un Groupe de concertation culturel intercommunal, qui fonctionne informellement au sein de l'Association des communes genevoises. Ce groupe pourrait se restructurer et s'élargir à l'avenir en intégrant le canton, les Villes et les communes selon la Déclaration conjointe du 30 octobre 2013.

Pourtant, au nom du fédéralisme, si le canton est souverain par rapport à la Confédération, il reste également libre – grâce au principe de subsidiarité – de laisser la prérogative en matière culturelle aux communes. Rappelons ici la définition de la subsidiarité, qui consiste à réserver à l'échelon supérieur – ici le canton – uniquement ce que l'échelon inférieur – ici les communes genevoises, dont la Ville de Genève qui reste par ailleurs considérée comme une commune parmi 44 autres en terme d'espace territorial institutionnel – ne pourrait effectuer que de manière moins efficace. Ce principe répond à un souci démocratique, les décisions devant être prises au plus près des citoyens.

Mais alors, pour quelle raison le canton chercherait-il à assumer la gouvernance culturelle alors que le fédéralisme ne l'y oblige pas ? Est-ce dû à la seule pression des acteurs culturels⁴⁶ ? La Ville de Genève aurait-elle été déficiente dans la mise en œuvre de sa politique culturelle ? Dans les faits, ce sont d'autres éléments qui poussent le canton à agir, notamment des projets intercantonaux comme la création de la Fondation romande pour le cinéma. Notons également que la Constitution fédérale (1999) dit clairement que la culture est du ressort des cantons. Sans oublier la LEC (2009) qui ancre dans ses articles 4 et 5 la collaboration des différents niveaux institutionnels dans le domaine de la culture. Il y a aussi la nouvelle

⁴⁶ Nous notons que si le rôle du RAAC a été très important dans le processus pour l'élaboration de la nouvelle loi, sa motivation principale reste l'accroissement de l'engagement financier du canton.

Constitution genevoise (2012) qui a abouti à l'introduction de différents articles sur le soutien à la culture et qui légitime l'action de l'État⁴⁷.

Par ailleurs, les autorités mentionnent leur volonté d'assurer la pérennité des infrastructures culturelles majeures en lien avec le développement de l'agglomération, ainsi que le développement de l'intercommunalité qui sortira renforcée de la réforme de la péréquation financière déjà mentionnée. Dès lors, il paraît difficile de concevoir que le maillon cantonal disparaisse.

Nonobstant, la mise en œuvre de la nouvelle loi cantonale sur la culture de 2013 sera forcément corsetée par la réforme de la péréquation financière intercommunale. Puisqu'à l'avenir, le système de redistribution de l'impôt se fera auprès des communes de résidence des citoyens contribuables et non plus auprès des communes de leur lieu de travail.

Et ces réformes sont une opportunité pour opérer un bouleversement historique en matière de gouvernance culturelle entre les acteurs publics. À titre d'exemple, la volonté exprimée du canton dans la feuille de route d'assurer à l'avenir la prise en charge de la Bibliothèque de Genève (BG) est un signe de changement. Volonté évoquée non seulement en raison des relations étroites de la BG avec l'enseignement et l'Université, mais aussi pour emboîter le pas aux autres cantons suisses dans lesquels les bibliothèques patrimoniales sont attachées aux cantons et non à une municipalité, comme à la Ville de Genève. Ce transfert de charges et de compétences au canton constituerait, en soi, une nouveauté dans la gouvernance culturelle. Mais cela sera plausible pour autant que, au risque de se répéter, la loi sur la réforme de la péréquation financière intercommunale l'autorise.

3.2. Rôle des communes et du canton à Genève

Un constat s'est imposé au fil des ans : la Ville de Genève n'a plus le monopole de l'offre culturelle dans la région. De plus en plus de communes augmentent leurs prestations culturelles en faveur de leurs « communiens ». Outre les infrastructures

⁴⁷ Art. 207, 216, 217, Constitution genevoise, 2012.

qui se multiplient (à Carouge, Meyrin, Plan-les-Ouates, Onex, Lancy, Chêne-Bourg pour n'en citer que quelques-unes), l'existence et le succès du Festival Antigél reflète ce besoin de décentralisation culturelle auprès des communes qui soutiennent volontiers la jeune manifestation.

En Suisse comme à Genève, ce sont les communes qui fournissent l'effort principal pour financer les prestations culturelles⁴⁸. Selon l'Office fédéral de la statistique, l'État fédéral assume une part importante dans la préservation des biens culturels (monuments, édifices historiques) ainsi que dans l'encouragement à la production cinématographique. Mais il fait peu en faveur du théâtre, de la danse et de la musique. Dans ces domaines, ce sont les communes qui sont les plus actives. Quant aux cantons, ils œuvrent surtout dans les secteurs de l'éducation artistique, des bibliothèques, de la littérature et des arts plastiques⁴⁹.

Vu le rôle croissant des communes en matière d'offre culturelle d'une part, et la redistribution des moyens que va provoquer la réforme de la péréquation financière intercommunale d'autre part, l'hégémonie historique de la Ville de Genève dans le domaine culturel risque de se retrouver chamboulée.

3.3. Principe du payeur/décideur

Dans l'article 43a de la Constitution fédérale, il est précisé que « toute collectivité bénéficiant d'une prestation d'État prend en charge ses coûts, et ce faisant, décide de cette prestation, qui doit rester accessible à tous dans une mesure comparable ». Nous nous intéresserons donc à l'offre culturelle accessible dans le canton de Genève pour comprendre si ce principe fédéral du payeur/décideur fonctionne.

Sur la base de ce précepte, l'étude de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) commandée par les autorités genevoises, a cherché à analyser *l'effet de débordement* des prestations culturelles sur le territoire de l'agglomération

⁴⁸ « Fédéralisme d'exécution et mise en œuvre du soutien à la culture : quelles perspectives au niveau cantonal ? Le cas de Genève » Mégevand Marie, Laurent Bernard, MAP-IDHEAP, Lausanne, 04.2014.

⁴⁹ *Ibidem*.

genevoise⁵⁰. On parle d'effet de débordement (ou *spillover* en anglais) « lorsqu'une prestation offerte (et produite) par une commune et payée par elle procure des avantages à une ou plusieurs communes adjacentes sans que celles-ci participent à la décision ou au paiement de la prestation. Cette situation crée un décalage entre le cercle des décideurs (la commune de production et ses électeurs), qui est aussi celui des payeurs (principalement par l'impôt) et le cercle des bénéficiaires, ici résidents et non-résidents⁵¹ ». Les principaux enseignements de ce rapport avaient clairement laissé apparaître que la Ville de Genève assume très souvent le financement des prestations culturelles pour lesquelles on observe un effet de débordement intercommunal ou cantonal. Une « cantonalisation » des institutions culturelles au rayonnement supra-communal pourrait atténuer cette problématique liée aux cercles *décideur/payeur/bénéficiaire*, ce principe cher à la Confédération.

4. La gouvernance et le théâtre

La simple évocation du mot « gouvernance » peut soulever, selon le profil du lecteur, soit du mépris face à un terme de vocabulaire abscons, soit une vague idée d'un mécanisme plus ou moins technocratique. Afin d'en faciliter la compréhension dans le cadre de notre travail, nous allons tenter une brève exégèse de ce mot-concept.

4.1. Paradigme de la gouvernance

Dans le cadre des états généraux de la culture organisés par le RAAC en 2008, divers ateliers sont créés, dont l'atelier *Gouvernance culturelle* dédié à une réflexion sur les relations entre les divers pouvoirs public⁵². L'explication introductive au sujet figurant dans le procès-verbal de la première rencontre relevait que « la gouvernance culturelle dépasse en portée celle de l'administration de la politique culturelle. Elle souligne le rôle de la société civile, en l'occurrence les artistes, les acteurs culturels et le public, et pas seulement les pouvoirs publics ». Pour l'animateur de cet atelier, les acteurs culturels sont clairement des parties prenantes de la politique culturelle et

⁵⁰ Horber Papazian Katia et Mariéthoz Alexandre, *ibidem*.

⁵¹ Définition extraite de Soguel Nils, « Collaboration ou fusion de communes : conditions économiques », in Horber Papazian Katia et Mariéthoz Alexandre, « Étude de l'offre culturelle dans le canton de Genève, Rapport de travail », IDHEAP, Lausanne, février 2011.

⁵² « Art, culture et création », RAAC, p. 23, *ibidem*.

doivent participer à la conception et à l'observation des grandes orientations en matière culturelle. De plus, les principaux objectifs de l'atelier de gouvernance culturelle étaient de réfléchir pour favoriser la transparence, le dialogue et la mise en place d'outils d'observation de la vie culturelle régionale. On retiendra alors que l'aspect saillant de cet atelier était la prise en compte des acteurs culturels comme partie prenante de la politique culturelle. D'ailleurs, il faut se rappeler que c'est à la suite des Forums du RAAC qu'est née l'initiative politique de promouvoir une nouvelle loi sur la culture à Genève (Lculture 2013) qui prévoit la création d'un Conseil de la culture, au sein duquel siègeront des acteurs culturels.

Or, pour vouloir définir une forme de gouvernance ex nihilo, il faut répondre à un problème public. Mais avant cela, il faut d'abord éviter tout malentendu et écarter le concept de *bonne gouvernance* (*good governance*) qui a été utilisé par la Banque mondiale en 1992 puis par le FMI et qui a clairement une orientation normative. Historiquement, il faut rappeler quelques étapes du processus d'analyse du mode de relation entre la sphère politique et la logique managériale ou administrative qui amène à ce que les spécialistes nomment aujourd'hui la *Nouvelle gouvernance* publique (*new public governance*). Pour résumer, le modèle bureaucratique considérait à l'origine les processus de l'État sous le seul angle de l'élaboration de politiques publiques et accordait peu d'attention aux processus internes de l'appareil bureaucratique, considérés par le passé comme une *boîte noire* chargée d'appliquer des choix politiques⁵³. Dans notre sujet, il s'agirait des Départements de la culture du canton et de la Ville de Genève. Au contraire, la Nouvelle gestion publique s'est focalisée sur le fonctionnement interne des administrations publiques, sur leurs processus de production et les coûts engendrés, s'inspirant directement des méthodes des entreprises privées. Selon Emery et Giaque, ces deux perspectives doivent être combinées. On parle de *new public governance* lorsque dans une société pluraliste « l'État n'est plus nécessairement l'acteur dominant » et que « la plupart des politiques publiques sont co-déterminées et mises en œuvre, à des degrés divers, par des réseaux d'acteurs publics et privés⁵⁴ ». Si l'approche traditionnelle de l'administration publique en sciences administratives se référait au

⁵³ Emery Yves, Giaque David, « Repenser la gestion publique », PPUR, Collection le Savoir Suisse, Lausanne, 2008.

⁵⁴ Emery Yves, Giaque David, *ibidem*, citant Osborne (2006), éminent spécialiste de l'administration publique.

monde civique, et la Nouvelle gestion publique, au monde marchand, eh bien maintenant, la nouvelle gouvernance publique se réfère au monde des connexions et des réseaux.

En effet, les acteurs culturels ont pris conscience lors des Forums du RAAC de la place à occuper dans l'exercice d'une nouvelle gouvernance qui implique une volonté citoyenne de coréaliser des prestations publiques. L'enjeu consiste à organiser démocratiquement des lieux de débats et de prises de décision en incluant les différentes parties prenantes selon des règles et des critères à inventer. Dans ce paradigme émergent et très en vogue de la gouvernance culturelle, il paraît désormais indispensable d'intégrer la négociation comme un processus incontournable. La logique hiérarchique de l'État qui commande seul se fissure, au profit du terrain de la concertation entre des réseaux d'acteurs. L'on peut comprendre le concept avec cette définition : « il s'agit de nouveaux modes de pilotage ou de régulation de l'action publique, souples, et dépassant le cadre du gouvernement et impliquant dans la co-construction de processus, de valeurs, de normes, etc. et dans la prise de décision, plusieurs types d'acteurs et parties prenantes⁵⁵ ».

Il subsiste un point critique au concept de la gouvernance qu'il faut noter à notre avis : c'est le malaise au niveau démocratique. Les opposants vont jusqu'à considérer que la Nouvelle gouvernance publique, c'est la panne de la démocratie et que la place du politique est prise par des experts. S'il est vrai qu'il paraît relativement simple d'organiser des décisions politiques au sein d'unités territoriales définies (par exemple, une personne = un vote), il est nettement plus difficile d'établir des processus démocratiques au sein de structures débordant les institutions existantes et qui s'étendent au secteur privé⁵⁶. D'ailleurs, la question des enjeux démocratiques à travers le mode de gouvernance a déjà été le sujet de deux votations populaires à Genève autour de la réforme des Établissements publics autonomes (EPA) dont nous rappelons ici brièvement l'historique.

⁵⁵ Thevoz Laurent, « Gouvernance et territoire : dynamiques, conditions et finalité », CEAT, intervenant au cours de A. Ladner « Fédéralisme et gouvernance multiniveaux », IDHEAP, 27.02.2014, Lausanne.

⁵⁶ Ladner Andreas, in *Les Horizons de la gouvernance territoriale* édité sous la direction de Vodoz Luc, Thévoz Laurent, Faure Prisca, PPUR, 2013, Lausanne.

4.2. Tradition genevoise de la gouvernance politique

Si nous jugeons intéressant de relater ces épisodes de la vie politique genevoise, c'est parce qu'à l'occasion de deux référendums (2008 et 2012), les citoyens genevois ont été amenés à s'exprimer sur la réforme des EPA (ou régies autonomes)⁵⁷. À chaque fois, la majorité des votants a refusé ces réformes. Ces projets de réforme de la gouvernance ont révélé non seulement la nature des débats souvent idéologiques, mais également la perception des enjeux politiques qui sont diamétralement opposés, selon le bord politique⁵⁸.

Les partisans de la réforme avançaient plusieurs arguments. Ils déploraient le parasitage des politiciens trop nombreux au sein des Conseils d'administration des régies publiques. Dans l'intérêt de la gestion opérationnelle des établissements, il était souhaitable selon eux de favoriser les compétences par le biais de professionnels plutôt que par des élus car ils reprochent à ceux-ci de reproduire au sein des Conseils d'administration les débats politiques qui devraient avoir leur place dans d'autres cénacles. La professionnalisation des organes dirigeants permettrait d'assurer une meilleure gouvernance. Avec ce projet, le Conseil d'État ne faisait que proposer un renforcement du contrôle et de la surveillance selon des principes harmonisés, une meilleure efficacité des organes dirigeants ainsi que plus de transparence dans la gestion et l'atteinte des objectifs stratégiques et dans la rémunération des dirigeants⁵⁹.

Parmi les arguments des référendaires opposés à la réforme, la représentation des partis au sein des Conseils d'administration ne devait pas être diminuée, cette réduction de leur présence étant considérée comme un acte antidémocratique en soi. Pourtant, il fallait relever que seuls les partis minoritaires ou non représentés au Conseil d'État pouvaient directement se sentir lésés par ce projet de loi et y voir une éventuelle perte d'influence. De plus, pour les opposants, le caractère démocratique et représentatif d'une présence politique paraissait d'autant plus important que celle-

⁵⁷ Le projet de réforme de 2012 concernait 13 établissements de droit public, dont cinq grandes régies : l'Aéroport de Genève (AIG), les Hôpitaux universitaires (HUG), l'Hospice général (HG), les Transports publics genevois (TPG), et les Service industriels (SIG).

⁵⁸ « La réforme des institutions de droit public genevois : enjeux démocratiques ou simple modernisation ? » Saugy Céline, Laurent Bernard, MAP- IDHEAP, Lausanne, mars 2012.

⁵⁹ Communiqué de presse du Conseil d'État, 14.06.10.

ci ne devait pas être sacrifiée à la seule présence de gestionnaires professionnels. Partant du fait qu'il s'agit d'établissements de service public, les opposants considéraient que les élus étaient les meilleurs garants du contrôle démocratique pour s'assurer de l'application des missions des établissements publics, contrairement aux partisans de la réforme, qui percevaient la transparence étroitement liée à l'application de nouvelles lois. Cette différence de perception a généré des opinions fortement divergentes entre les différents partis de gauche et de droite. Au final, la bonne gestion des pouvoirs publics au service de l'intérêt général était reléguée au second plan. Car si le fait de siéger dans un parlement ou un gouvernement confère à l'élu une autorité démocratique légitime, le fait de siéger aussi dans de grandes institutions donne l'accès au *pouvoir institutionnel*. Le sociologue politique américain C. W. Mills explique que nul ne peut être vraiment puissant s'il n'a pas accès à la direction des grandes institutions⁶⁰. Les initiateurs des réformes proposées voulaient moderniser la gestion de l'administration publique qui répondait à des changements de paradigmes en matière de gestion publique, recommandés par toutes les instances reconnues tant au niveau national qu'international⁶¹.

C'est sous l'impulsion des préceptes de la Nouvelle gestion publique que cette initiative visait à promouvoir une plus grande autonomie des régies publiques par rapport à l'État, dans un souci d'externalisation des tâches. Tandis que pour revenir à notre sujet, l'exemple des théâtres avec l'émergence de la LIAF et le développement des interfaces semble au contraire se diriger vers un plus grand contrôle de leur exploitation. Ces deux situations illustrent par l'exemple des ambiguïtés de la politique genevoise. Parmi les formes de gouvernance existantes dans notre liste des théâtres, comparativement aux EPA, nous osons affirmer qu'il existe des interfaces au fonctionnement comparable. Nous les qualifierons *d'interfaces politisées*. Il s'agit de la Fondation pour le Théâtre Saint-Gervais et de la Fondation d'art dramatique. En effet, au sein du Conseil de fondation de chacune d'entre elles, siègent des représentants des partis politiques présents au sein du Conseil municipal. Nous reviendrons sur cette particularité genevoise.

⁶⁰ Mills C. Wright, *L'Élite du Pouvoir*, F. Maspero, Paris, 1969.

⁶¹ Les lois en vigueur pour quatre des cinq grandes régies avaient été votées entre 1973 et 1980.

4.3. Gouvernance d'un théâtre et parties prenantes

Nous partons du postulat que pour chaque théâtre, il existe une *interface* chargée d'assurer sa gouvernance. Chaque type de structure la prévoit selon sa forme juridique. Il peut s'agir de l'assemblée générale dans le cas d'une association, ou plus généralement du Conseil de fondation, dont la composition et le rôle sont définis dans les statuts de l'organisation. La seule exception s'applique au théâtre de type municipal qui doit rendre des comptes et valider sa mission directement auprès des élus de sa commune. Sinon, cette interface qui assure le lien entre les collectivités publiques subventionnantes et la direction du théâtre représente le plus souvent le pouvoir suprême de la structure⁶². Il faut nous intéresser aux parties prenantes pour comprendre la gouvernance. Autrement dit, nous voulons observer quelle est la répartition du pouvoir dans un réseau d'acteurs où l'autorité publique est multiple (Villes/communes/canton) et, qui plus est, n'est plus qu'un partenaire parmi d'autres pour assumer ses responsabilités au sein de l'interface. Les parties prenantes (*stakeholders* en anglais) sont des groupes ou des personnes « qui peuvent affecter ou sont affectées par la réalisation des objectifs de l'organisme » (Freeman, 1984). Il existe des parties prenantes internes et externes. Par exemple, la direction et le personnel de chaque théâtre sont des acteurs internes (*insiders*), tandis que les autres institutions culturelles se trouvant dans le même territoire démocratique sont des acteurs externes (*outsiders*). Cependant, une difficulté survient lorsque se pose l'appartenance à l'organisme. Prenons le cas des représentants de l'administration publique (municipale ou cantonale genevoise) : s'ils siègent au sein du Conseil de fondation d'un théâtre, appartiennent-ils pour autant à l'organisme ? Sont-ils des *insiders* ou des *outsiders* ? En matière de compétence décisionnelle, leur rôle est déterminant pour l'organisme, vu leur lien direct avec leur magistrat en charge de la culture. Une autre question qui peut se poser pour chaque théâtre, c'est de savoir qui est le propriétaire de l'organisme. À qui appartiennent les murs ? Et le propriétaire est-il partie prenante de l'organisation ? On l'a observé dans le cas des théâtres associatifs au sujet de leur précarité : la dimension des parties prenantes externes reste très importante, car elle représente l'environnement dans lequel l'organisation –

⁶² A titre d'exemple, « Le Conseil de fondation est l'organe suprême de la Fondation », Art. 11 Mission, statut de la Fondation d'art dramatique, FAD, Genève, 2009.

dans notre cas le théâtre – évolue. D'une façon générale, on peut encore citer d'autres exemples de parties prenantes externes : le milieu politique, les médias, les acteurs culturels d'autres disciplines artistiques, les autres théâtres (concurrents ou complémentaires), les mécènes, le corps enseignant, pour ne citer que les principaux. Associer les parties prenantes impose aux organisations publiques productrices de prestations d'identifier clairement les interlocuteurs pertinents. Car une meilleure satisfaction des intérêts des parties prenantes passe par une analyse approfondie des usages des informations dans les métiers du théâtre. Et si les parties prenantes externes n'ont pas forcément un pouvoir de décision sur la gouvernance d'un théâtre, nous verrons plus loin qu'elles peuvent en influencer les missions. Quant à la composition de l'interface et aux mécanismes de prise de décision, nous traiterons ce sujet dans la partie 6.1. de ce travail.

5. Gestion des théâtres

Dans ce chapitre, nous chercherons à repérer quel est le mot d'ordre des autorités en matière de politique culturelle lorsque celle-ci est clairement définie à l'intention des théâtres subventionnés. Puis, nous parlerons des conventions de subventionnement, cet outil de la Nouvelle gestion publique instauré dès 2002 qui encadre la quasi-totalité des théâtres genevois observés dans ce travail.

5.1. Politique (culturelle) des arts de la scène

Dans cette partie, notre observation se limite volontairement aux arts de la scène en lien avec notre sujet de gouvernance. La politique culturelle des collectivités publiques genevoises est une thématique qui peut nourrir un travail de recherche⁶³. Au niveau légal, rappelons que la nouvelle loi sur la culture de 2013 attribue les compétences des collectivités publiques et le rôle du canton ainsi : « en concertation avec les villes et les communes, le canton établit une politique culturelle et coordonnée notamment par la répartition des compétences entre les collectivités

⁶³ « Politique culturelle à Genève : de la mise à l'agenda politique à la recherche d'une nouvelle gouvernance », Gonzalez Toro Eloïsa, Mémoire de maîtrise en management public, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève, février 2010.

publiques⁶⁴ ». Pour vérifier comment cela s'applique dans la réalité, il suffit de s'intéresser aux intentions communes de la Ville et du canton de Genève en matière de politique culturelle, qui sont sommairement décrites dans toutes les conventions de subventionnement. D'ailleurs, l'énoncé des intentions des autorités est l'un des deux principes généraux des conventions qui vise à clarifier la raison du partenariat – *un cadre politique défini par les collectivités publiques* –, l'autre étant le projet de la direction du théâtre – *un projet culturel défini par le théâtre subventionné*.

Pour chaque théâtre lié à une convention, celle-ci comprend un texte similaire pour le cadre politique, qui peut évoluer au fil des années. Les principales caractéristiques du cadre politique pour le domaine des arts de la scène énoncées dans les conventions en cours de validité pour les théâtres retenus dans notre liste sont les suivantes :

- *encouragement de la diversité de l'offre, tant dans les genres que dans les orientations artistiques en soutenant les institutions et les compagnies indépendantes ;*
- *les deux collectivités (Ville et canton) collaborent au sein de plusieurs théâtres ;*
- *développement des mesures d'accès à la culture et des soutiens aux échanges culturels ;*
- *encouragement de la création sous toutes ses formes avec une intention de conserver et transmettre le patrimoine, de favoriser l'innovation et la recherche et de développer des activités de médiation ;*
- *démocratisation de l'accès à la culture, notamment envers les jeunes publics et en collaboration étroite avec les institutions scolaires ;*
- *veiller à la question de l'emploi et des conditions de travail.*

Sur ce point, nous observons le chemin parcouru en matière de clarification, si l'on prend l'exemple du Festival de la Bâtie (ci-dessous) qui signa sa première convention en 2002 et dans laquelle l'expression de la politique culturelle des collectivités publiques était encore laconique et peu précise :

⁶⁴ Loi sur la culture (Lculture C 3 0 5) du 27 juillet 2013, Grand-Conseil de la République et canton de Genève.

- l'attention des autorités vis-à-vis de la pérennité des institutions établies de longue date qui proposent une offre culturelle « classique » et à la création indépendante qui représente la marge de renouvellement et d'innovation. Sans cette double visée, la vie culturelle risque de se scléroser et de tourner à vide.

Convention tripartite, canton et ville de Genève et La Bâtie, 2002-2005

Mais sinon, bien peu de chose figure dans ces conventions concernant la gouvernance et la gestion des théâtres.

Par ailleurs, nous observons dans les conventions en cours que désormais, les autorités ont spécifié parmi leurs objectifs de politique culturelle l'objectif d'assurer une complémentarité des missions des théâtres :

- les collectivités publiques veillent à la pérennité et à la complémentarité des institutions en précisant avec elles leurs missions.

Convention tripartite, canton et ville de Genève et la FAD, 2013-2016

Il faudrait alors se demander si les missions des théâtres doivent être complémentaires et si cela nécessite un formatage des gouvernances des théâtres. Or précisément, la clarification des missions et la réorganisation de la gouvernance des institutions subventionnées est à l'ordre du jour du DCS⁶⁵. Il nous semble donc intéressant de préciser cette priorité qui se dessine sur trois axes essentiels :

- établissement d'une « carte théâtrale » pour assurer la complémentarité des missions des théâtres de service public et définir un cahier des charges pour chaque institution. Dans notre travail, pour éviter la confusion, le cahier des charges est un document lié au contrat d'engagement du directeur, alors que la mission concerne la structure.

- affirmation du rôle du Service public dans la gouvernance des institutions municipales subventionnées. La question est de comprendre encore une fois le sens exact de cette notion de service public dans le discours du magistrat actuel. Est-ce une stratégie politique pour mieux sanctuariser le soutien aux théâtres ou cela peut-il

⁶⁵ « Politique des arts de la scène, Les sept priorités du Département de la culture et du sport de la Ville de Genève (DCS) pour les arts de la scène (théâtre, danse, pluridisciplinaire), site de la Ville de Genève, *ibidem*.

traduire une volonté de renforcer le contrôle au sein des interfaces des organisations⁶⁶ ?

- *introduction de règles claires et transparentes pour les mandats de direction : durée et nombre de mandats, règles autour du recrutement.* Sur le processus d'engagement des directions des théâtres, il sera intéressant de découvrir si une règle claire est possible pour définir le processus lui-même autant que la durée et le nombre des mandats. Sachant que ce choix correspond souvent à une décision du politique, cela nous semble être une donnée difficile à régler de prime abord.

Outre la question des missions des théâtres et de la réorganisation de la gouvernance citée plus haut, le Département de la culture affirme trois autres priorités pour les arts de la scène :

- *renforcement du soutien à la création et à la diffusion ;*
- *amélioration des conditions de travail des artistes ;*
- *développement des outils d'accès à la culture (démocratisation).*

Ces éléments ne sont pas réellement nouveaux car ils figurent déjà dans les conventions de subventionnement en cours. Et enfin, les trois dernières priorités de la politique culturelle municipale concernent :

- *la réalisation de la Nouvelle Comédie ;*
- *la valorisation des métiers liés aux arts de la scène ;*
- *l'établissement d'une étude sur le « théâtre de service public ». C'est cette étude en cours qui permettra l'établissement de la carte théâtrale citée plus haut.*

Ces priorités peuvent se partager en deux catégories : les domaines pour lesquels l'appareil politico-administratif a une emprise directe sur leur mise en œuvre (*top-down*), par exemple pour l'établissement d'une carte théâtrale, et il y a les priorités dont la mise en œuvre est davantage conditionnée par un environnement contextuel à améliorer et/ou pour lequel des moyens supplémentaires seraient alloués pour répondre ensuite aux priorités énoncées. Par exemple, l'amélioration des conditions de travail des artistes puisqu'ils ne dépendent pas directement de l'action de

⁶⁶ La réponse se trouve peut-être dans l'appellation « service public » elle-même, qui est connotée politiquement comme étant davantage un *slogan de gauche*, sachant que le magistrat actuel est membre du Parti Socialiste.

l'administration municipale, mais ces conditions sont assurées par l'intermédiaire des théâtres ou des compagnies indépendantes qui sont dotés de moyens par les collectivités. Avec cette déclaration des sept priorités de politique culturelle, la Ville de Genève peut afficher ses intentions : un cap.

Du côté du canton de Genève, il n'y a pas de politique culturelle connue pour les arts de la scène. Avec la nouvelle loi sur la culture (2013), il faudra attendre l'entrée en vigueur du futur Règlement d'application dans lequel un point stipulerait que ce sera à la charge du futur Conseil consultatif d'édicter une stratégie culturelle pour clarifier le rôle du canton⁶⁷. En théorie, c'est à l'aide de ces maigres indications que les interfaces des théâtres devront veiller à ce que les directions sous leur responsabilité mettent en œuvre la politique culturelle des arts de la scène à Genève.

5.2. Mission et convention de subventionnement

Sans refaire l'historique des conventions de subventionnement dans le domaine culturel à Genève, c'est la volonté politique d'introduction du contrôle de gestion à la fin des années 90, adoubé par les théories naissantes de la Nouvelle gestion publique (NGP), qui a amené le Grand Conseil à légiférer dans ce sens. Contrairement aux préceptes de la NGP, qui favorisent entre autres l'externalisation de certaines tâches de l'État (se référer à l'essai avorté de réforme des régies publiques cité plus haut), l'esprit de la LIAF, dès son origine, vise à renforcer une logique de contrôle de l'usage de chaque franc versé à titre de subvention. Entrée en vigueur en 2005, la nouvelle loi amena les autorités à systématiser la contractualisation des organisations culturelles subventionnées. Cependant, pour l'administration en charge de la culture à la Ville, l'exercice débuta de « manière graduelle et expérimentale » au Muséum d'histoire naturelle. L'administration dévoila ses intentions dès l'an 2000 : « Le contrôle de gestion vise à faciliter les décisions du Conseil municipal et du Conseil administratif, en leur permettant de suivre de plus près les activités et prestations de l'administration grâce à des outils d'observation et de pilotage. Il vérifie que des objectifs clairs et précis sont assignés aux différents niveaux de l'administration et que la réalisation de ces objectifs est continuellement

⁶⁷ Delacrétaz Aline, directrice adjointe, Conseillère politiques culturelles et théâtre, DIP/SCC, Genève, entretien du 20 mars 2015.

mesurée. Grâce aux données fournies par le contrôle de gestion, les responsables politiques peuvent prendre des décisions en connaissant les répercussions. Ils peuvent ainsi les adapter en cours de route en fonction des buts poursuivis et des résultats obtenus. Cette orientation vers une gestion par objectifs permet de dépasser la gestion rétrospective reproduisant à l'identique (ou presque) les budgets annuels par nature⁶⁸ ». Voilà pour le discours de l'époque, certes calibré pour l'administration publique et non pas pour une organisation subventionnée, mais la mise en œuvre des conventions s'est faite dans la droite ligne de cette idée de réforme du contrôle de gestion. Mise en pratique depuis plus de douze ans avec les théâtres, la réalité administrative du pilotage des institutions par les collectivités publiques à l'aide des conventions est toutefois différente.

Pour s'en convaincre, il suffit de relire un texte de la Ville qui démontrait initialement un grand souci pédagogique dans sa démarche, à l'aide d'un vocabulaire apaisant et conciliateur destiné aux acteurs culturels les plus dubitatifs⁶⁹. Sur ce document, il était mentionné les apports qu'une convention de subventionnement permettait au théâtre signataire, comme notamment :

- la **consolidation** des engagements antérieurs ;
- la mise en évidence des particularités du travail du subventionné, et la **reconnaissance de son implication** dans la vie culturelle genevoise ;
- la **concertation** avec les collectivités publiques autour d'un cadre de politique commun ;
- la mise par écrit, et donc de manière **transmissible**, des informations jusque-là contenues dans la mémoire des collaborateurs et des collaboratrices, appelé-e-s un jour ou l'autre à changer ;
- la **négociation** entre les collectivités publiques et le théâtre subventionné ;
- une connaissance et une **reconnaissance des partenaires**.

Nous notons que ce dernier point était une première étape importante du processus. Aujourd'hui, globalement, l'étape de la reconnaissance politique des théâtres est

⁶⁸ Introduction du contrôle de gestion au Muséum d'histoire naturelle, Département des affaires culturelles, Genève, 02.11.2000.

⁶⁹ « Conventions de subventionnement et conventions de soutien conjoint : objectifs et apports de la démarche », www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-culture-sport/argent-public/conventions, consulté le 09.08.2014. Une mise à jour épurée de cette page a eu lieu le 18.02.2015.

acquise. D'ailleurs, la totalité des directions questionnées dans notre enquête l'a approuvé positivement, comme nous le verrons plus tard.

Dans un second temps, les évaluations successives des conventions ont procuré des données parcellaires et difficilement exploitables puisque chaque théâtre négocie ses propres indicateurs. Ce type de processus d'évaluation laisserait dubitatif n'importe quel expert en management d'organisation publique. Il n'existe pas dans ce partenariat de processus d'évaluation et de pilotage pour valider la réalisation optimum des objectifs et des prestations (*outputs*), car la question de la qualité des prestations touche souvent aux seuls éléments comptabilisables, comme le nombre de représentations par saison, le nombre d'élèves accueillis, les représentations en tournée pour ne citer que quelques indicateurs classiques. Les tableaux de bord des conventions regroupent des indicateurs que nous qualifierons de « *nice to have* ». Ils sont jusqu'à ce jour non contraignants et ne contribuent pas véritablement à une aide à la décision. Ils permettent surtout un *monitoring* ordonnancé des institutions. Quant aux objectifs (qui figurent également dans les tableaux de bord ⁷⁰), les autorités en ont volontairement une approche compréhensive et s'autorisent à les réorienter lors de l'évaluation en accord avec la direction (et/ou l'interface) du théâtre cosignataire si les objectifs précédemment définis ne sont pas atteints : « Il s'agit d'un outil intéressant pour inscrire un projet artistique dans la durée entre partenaires ⁷¹ ». Pour expliquer l'exercice de l'évaluation de la convention et du pilotage du théâtre, le même texte explicatif illustre bien l'esprit compréhensif de l'administration à l'origine de l'introduction des conventions, en précisant la grande latitude permise au subventionné :

- la définition d'un **projet culturel (objectifs et activités)** par le subventionné ;
- une définition concertée d'indicateurs servant à mesurer la réalisation des objectifs ;
- l'évaluation conjointe du degré de réalisation des objectifs.

Nous sommes bien loin des modèles de pilotage d'institutions de service public avec ce principe qui vise à pratiquer le réajustement des prestations et l'innovation si les résultats ne correspondent pas aux objectifs. Ce modèle est difficile à mettre en

⁷⁰ Voir annexe 3 - Tableau de bord du théâtre de la Comédie 2013-2016. A titre d'exemple.

⁷¹ Mottet Jean-Bernard, Chef de service et responsable *théâtre* au Département de la culture de la Ville de Genève, lors d'un entretien du 25 mars 2015 dans le cadre de ce travail.

œuvre dans le domaine des arts vivants. En effet, contrairement à un service public standard, ce qu'il n'est pas, un théâtre subventionné peut difficilement se prévaloir de proposer à ses bénéficiaires (le public) une charte de qualité qui comprendrait un service de réclamations au cas où la qualité de la prestation (le spectacle d'art vivant) n'aurait pas été satisfaisante. Pourtant, le succès public est – par défaut – l'indice fétiche pour mesurer la qualité de la prestation publique offerte dans un théâtre. Mais l'exercice de l'évaluation reste difficile dans le biotope artistique où, comme le dit Laurent Fleury, « l'évaluation manifeste la consécration d'une conception technocratique du pouvoir qui multiplie au fil des ans les filtres bureaucratiques entre l'artistique et le politique⁷² ».

Dans notre domaine d'étude, la doctrine managériale dont sont issus les conventions de subventionnement montre ses limites. Car le contrôle induit avec sa logique « *mission/convention/indicateurs/évaluation/réajustement* » ne s'applique que très peu dans le cadre de la gestion des théâtres actuellement. Une gestion « soft » semble davantage correspondre au biotope. Il faut encore relever un risque endémique de la part des interfaces de compliquer inutilement la supervision des théâtres avec la fourniture pléthorique de statistiques pour alimenter les rapports et se couvrir vis-à-vis des parlements.

Quant à la question de la clarification des missions des théâtres, il faut rappeler que chaque direction de théâtre a la possibilité intrinsèque d'en modifier les contours lors du renouvellement des conventions de subventionnement, en accord avec son interface. Mais auparavant, une direction artistique est toujours nommée sur la base d'un projet culturel (comprenant objectifs et activités) qui peut parfois déborder du cadre strict de la mission du théâtre. D'où la quête, illusoire à notre sens, d'assurer une complémentarité des missions parfaitement objective, car une mission d'un théâtre n'a de valeur que si elle fait partie intégrante du projet artistique de la direction nommée. D'ailleurs, il suffit de lire les missions résumées qui figurent dans les conventions des théâtres regroupés sur notre liste des principaux théâtres. On y trouve des lieux communs avec des descriptions plutôt générales : « les théâtres ont en commun la promotion *de l'art dramatique et de l'art vivant* », un théâtre de

⁷² Fleury Laurent, « Théâtre public et évaluation : de quelques apories », Professeur à l'Université Paris Diderot, extrait d'un article paru dans *L'Austruche* n °3, Journal de la Comédie, janvier 2013.

création « doit assurer la priorité à l'engagement des *comédiens professionnels ou des auteurs locaux* », les théâtres « ont la vocation de *découvrir ou redécouvrir les œuvres classiques ou revisitées et/ou de prendre en compte des œuvres contemporaines* », les théâtres « doivent mettre sur pied des *activités_pédagogiques, de médiation, des collaborations interinstitutionnelles, et des événements ouverts sur la Cité* , etc. », selon la demande plus ou moins formelle des bailleurs de fonds.

En consultant le projet du nouvel état des lieux des scènes théâtrales en cours de préparation au DCS, l'idée de comparer les missions en vigueur par théâtre est avancée pour la première fois. Contrairement à un lieu de production, par nature plus neutre, un théâtre incarne une histoire et une mission auxquelles une direction adhère dès sa postulation. D'ailleurs, un responsable de l'administration culturelle l'affirme : « On n'impose rien d'en haut. Pour preuve, l'exemple du Théâtre du Poche, dont la mission principale n'a pas fondamentalement changé depuis 20 ans alors que les directions successives de ce théâtre ont produit des saisons artistiques très variées qui ont pourtant donné une couleur du lieu très changeante et renouvelée⁷³. »

Clarifier les missions : serait-ce une stratégie politique pour ouvrir davantage les théâtres aux acteurs culturels d'autres disciplines artistiques en manque d'espace ? Ou serait-ce pour consacrer un lieu de production à un certain « type de théâtre » (expérimental) ? En effet, le milieu de la danse attend depuis des lustres un lieu dévolu à son art. Les compagnies indépendantes cherchent elles aussi des lieux de production. Dans une logique de Nouvelle gouvernance publique, il est probable que lorsque le magistrat parle de clarifier les missions, il s'agit aussi de répondre aux attentes des acteurs culturels cités plus haut, parties prenantes externes aux institutions théâtrales. Ces acteurs ont une influence qui joue un rôle sur l'évolution de la politique culturelle des arts de la scène.

Cependant, la mise en œuvre des conventions a eu le mérite, en plus d'avoir contribué à la reconnaissance des scènes théâtrales conventionnées, d'énoncer les bases d'une politique culturelle dans le domaine des arts de la scène, malgré l'avis

⁷³ Mottet Jean-Bernard, *ibidem*.

d'un politicien qui affirmait le contraire : « L'absence de concept global en politique culturelle a aidé à maintenir une souplesse de négociation avec les acteurs culturels. Aujourd'hui, tout s'est formalisé : on ne reçoit plus des gens, on traite des dossiers, et souvent de manière procédurière⁷⁴ ». À chaque génération ses solutions !

6. État des lieux

Nous allons comparer les gouvernances des principaux théâtres à Genève qui ont des structures d'apparence hétérogène. Puis, nous chercherons à distinguer les particularismes de chaque type de gouvernance. Et nous comparerons les mécanismes des gouvernances des théâtres pour faire émerger des composantes identiques ou des différences intéressantes. Nous chercherons notamment à identifier et à catégoriser des éléments communs observés dans diverses formes juridiques de gouvernance de théâtre, pour analyser si cela procure des avantages et des inconvénients identiques, malgré « la taille des théâtres » observés. Ensuite, nous tenterons d'analyser les implications qui en découlent pour les directions.

6.1 La diversité des gouvernances des théâtres à Genève

Nous débutons ce chapitre avec l'énumération des formes juridiques observées parmi les théâtres de notre liste. Il y en a trois :

- 1) Association
- 2) Fondation de droit privé
- 3) Fondation d'intérêt communal public

Nous distinguons les caractéristiques distinctives par catégorie d'interface en rapport avec leur fonctionnement, en survolant volontairement les aspects juridiques. En bref :

- 1) L'association est une structure de droit privé. Elle reste la structure la plus simple à constituer (art. 60 et suivants du CC). Le pouvoir suprême de la structure revient à l'assemblée générale, constituée par l'ensemble des membres de l'association qui

⁷⁴ Second Guy-Olivier, ancien Conseiller d'État genevois, cité dans *Équinoxe*, 2004, *ibidem*.

s'acquittent d'une cotisation annuelle pour obtenir un droit de vote⁷⁵. Six structures sont concernées dans notre liste, soit la majeure partie des théâtres étudiés. Mais nous remarquerons plus loin que deux d'entre eux fonctionnent avec une gouvernance hybride (association + DCS).

2) Soumise à la législation privée (Code civil et Code des obligations notamment), la fondation de droit privé justifie sa forme juridique du fait que ce type de fondation est constitué par un acte notarié et administré par un Conseil de fondation qui compte habituellement les représentants des fondateurs. L'avantage de cette structure est qu'elle est régie par les dispositions de droit privé et qu'elle peut, à cet effet, intéresser des personnes ou des structures privées. En effet, la promotion de l'art dramatique pourrait intéresser les milieux privés, et ce type de structure justifierait davantage leur implication⁷⁶. Parmi ses caractéristiques, on peut citer la liberté du choix de ses représentants et l'indépendance possible vis-à-vis du monde politique. Ce type de structure est reconnu et bien estimé en Suisse⁷⁷. Nous trouvons quatre fondations privées dans notre liste, mais là aussi, l'une d'entre elles a un caractère hybride vu sa gouvernance politisée (Théâtre Saint-Gervais).

3) La fondation d'intérêt communal public est, dans notre étude, la Fondation d'art dramatique (FAD). Cette fondation est unique dans son genre et à deux titres : son interface est fortement politisée et elle concerne deux théâtres⁷⁸. Elle est d'un type particulier puisque d'intérêt communal. La raison est historique du fait de la prédominance de la compétence et des charges de soutien respectives de la Ville (2/3 de la subvention) et de l'État (1/3 de la subvention). Une loi a dû être promulguée à cet effet pour la participation du canton. D'une façon générale, l'application du droit public peut traduire une volonté de maîtrise de la part de l'État de la réglementation applicable à ces structures. Ainsi, la création, l'approbation des

⁷⁵ Daniel Rosselat, patron charismatique du Paléo Festival à Nyon, relevait amusé dans un article de presse qu'il était à la tête de l'association du Paléo qui gère un budget de 24 millions de francs (2015) et qu'un « putsch de la base » est toujours possible dans une association. Souvenir de l'auteur.

⁷⁶ Note de service interne, DIP, Direction des finances, Forme juridique Nouvelle Comédie, Genève, 04.2012.

⁷⁷ Pour la surveillance des fondations à Genève, voir la LSFIP E 1 16 (du 14.10.2011) et l'Autorité cantonale de surveillance des Fondations (ASFIP).

⁷⁸ Il s'agit du théâtre du Poche et de la Comédie, deux théâtres supervisés par la FAD. Dans son Conseil de fondation, les partis politiques présents au Conseil municipal de la Ville de Genève sont représentés et ont le droit de vote (= 7 partis durant la législature 2011-2015). C'est ce que nous considérons dans ce travail comme étant une interface « politisée ». Tout comme le Théâtre Saint-Gervais supervisé par la Fondation pour les Arts de la Scène et les Expressions Culturelles Pluridisciplinaires ; bien que son statut de fondation privée ne distingue guère son interface de celui de la FAD qui est d'intérêt public.

statuts ou leurs modifications sont de la compétence de l'autorité publique qui est impliquée de manière forte dans le processus de vie de ces entités de droit public. Historiquement, la FAD a été créée en priorité pour répondre à un problème de mauvaise gestion financière⁷⁹. Mais si le canton s'est engagé en 1980 dans ce domaine par excellence municipal, ce fut un tournant important pour l'État en matière d'implication dans la gouvernance des institutions culturelles. La FAD, rappelons-le, est la seule interface existante à superviser deux théâtres dans notre liste. Pour le conseiller d'État André Chavanne, cette nouvelle entité était aussi prévue pour intégrer d'autres scènes genevoises d'art dramatique, ce qui était un autre tournant dans la gouvernance des théâtres. Et si cela pouvait faciliter une surveillance générale, voire permettre une rationalisation de certains coûts de gestion et de production, ce double intérêt visait à préserver les directeurs artistiques des affres de la gestion et à leur « garantir » un libre choix artistique au sein de leur théâtre, protégés des velléités politiques⁸⁰. A posteriori, on peut remarquer que la manœuvre qui a consisté à introduire des représentants politiques au sein de l'interface pour protéger la direction artistique d'une possible immixtion des autorités en exercice n'est pas inintéressante. Mais il faut voir son fonctionnement à l'usage et entendre l'avis des directions des théâtres concernés par ces interfaces.

Pour la suite, nous énumérons les constats sous forme d'observations séquencées.

- Premier constat, la Ville et le canton de Genève collaborent avec chaque type de structure, sans restriction légale ou administrative d'aucune sorte quant à leur forme juridique. Ceci se vérifie avec les structures de notre liste ; la Ville et le canton ont systématiquement des compétences financières ou une convention de subventionnement, ou les deux cumulés, quelle que soit la forme juridique de l'interface.

- Il existe seulement quatre structures dont les compétences décisionnelles sont partagées entre une municipalité et le canton : la Comédie, le Poche, le Théâtre de Carouge et le Théâtre Saint-Gervais, et ceci indifféremment de leur statut juridique. Il est à relever qu'au Théâtre de Carouge, la fondation privée est la seule à intégrer sa

⁷⁹ Projet de Loi 5093 du 11.09.1979, autorisant la création de la Fondation d'art dramatique (FAD), MGC pp. 2926-2940.

⁸⁰ Projet de loi 5093, *ibidem*.

municipalité et le canton dans son interface, et de surcroît en restant une fondation non politisée.

- Les trois théâtres de Saint-Gervais, du Grütli, et de l'Orangerie sont des cas particuliers, car ils n'ont pas de convention de subventionnement tripartite (canton/commune/interface). Et la Ville a une compétence financière seulement au Théâtre Saint-Gervais. Tout en ayant une fondation privée comme interface, ce théâtre, conformément à ses statuts, a une gouvernance qui intègre des représentants des partis politiques au Conseil de fondation. De même que la FAD, cette fondation est une interface *politisée*, ce qui semble être une spécificité genevoise comme on l'a observé pour la gouvernance des grandes régies publiques (voir § 4.2). L'histoire mouvementée des gouvernances et les mutations successives de cette institution en sont à l'origine.

- Au Théâtre du Grütli et au Théâtre de l'Orangerie, la gouvernance est hybride et singulière à deux titres : d'abord, c'est le magistrat à la tête du DCS qui a la compétence de nommer seul les directions de ces théâtres ; ensuite, les directions doivent être dotées d'une structure associative pour fonctionner. Cette gouvernance ne semble pas optimum aux yeux de la direction administrative, tant au niveau de la responsabilité partagée de l'institution entre la Ville et la direction qu'au niveau de la gestion des budgets qui n'a pas de cadre pérenne, comme ce serait le cas avec un plan financier quadriennal et une convention par exemple.

- Un seul théâtre est soutenu par le canton en dehors du territoire municipal de Genève : il s'agit du Théâtre de Carouge. C'est aussi le seul théâtre à obtenir des soutiens financiers d'autres communes limitrophes (Plan-les-Ouates/Troinex/Veyrier). Ce théâtre est exemplaire en matière de soutien intercommunal et cantonal du fait de à son rayonnement qui permet un retour sur investissement lié à *son effet de débordement*. Bien que la commune de Carouge soit propriétaire du théâtre et assure son entretien, nous relevons que l'équipe fixe n'a pas le statut de personnel municipal puisqu'elle dépend d'une fondation privée autonome. Ce qui, aux yeux de sa direction, laisse davantage de souplesse pour la gestion du lieu et diminue son coût de fonctionnement par ailleurs.

- À l'inverse, tous les autres théâtres soutenus directement par la Ville de Genève sont strictement situés à l'intérieur de ses frontières municipales, sans exception. Dans cet esprit, c'est en 2002 que la Ville de Genève a stoppé son soutien historique au Théâtre de Carouge qui datait de 1958 parce qu'il n'est pas situé sur son territoire. Dont acte.

- Il existe trois théâtres soutenus par les autorités et dont la Ville de Genève n'est pas propriétaire des murs. Il s'agit de théâtres associatifs : le Théâtre du Loup, le Théâtre de la Parfumerie et le Théâtre du Galpon. Le fait que les murs de ces théâtres n'appartiennent pas aux collectivités en charge de la culture les maintient dans une forme de précarité. À cela s'ajoute la question de compétence décisionnelle et de gouvernance. Car chacun de ces trois théâtres est dirigé par des artistes (ou un collectif d'artistes) qui ont créé le lieu, et qui assurent à la fois sa direction artistique et le contrôle de son organisation au sein de leur interface associative. Ce cumul des deux fonctions assuré par les mêmes personnes n'empêche pas le soutien des autorités. Sachant que les collectivités publiques n'ont pas pour vocation d'être représentées au sein des assemblées associatives des théâtres en question, de facto elles n'ont aucune compétence décisionnelle au sein de ces structures. Mais la question d'une nouvelle gouvernance au sein de théâtres associatifs surviendra forcément lors du passage de témoin des directions, si les autorités le désirent.

Pourtant, si l'on considère que c'est l'initiative personnelle qui a historiquement conduit à l'ouverture puis à la reconnaissance de chaque nouveau lieu, jusque dans les années 90, le théâtre associatif a permis de répondre à une génération d'artistes qui aspirait à exister. Or, il faut relever que la multiplication des compagnies indépendantes risque de toute évidence de poser un problème de saturation⁸¹. Nombreux sont les metteurs en scène – patrons charismatiques d'une compagnie – qui aspirent un jour ou l'autre à gérer leur propre lieu de production. Et pour cela, il y a deux voies possibles : rentrer dans le moule, faire ses preuves et attendre son tour

⁸¹ Selon Ph. Macasdar, directeur du Théâtre Saint-Gervais, on dénombre 130 compagnies de théâtre en Suisse romande. Par ailleurs, il anime des ateliers qui posent la question : En quoi faisons-nous compagnie ? Un cahier sera rédigé en juin 2015 pour « permettre un dialogue et favoriser une meilleure appréhension de la scène suisse romande », Ph. Macasdar (par courriel), Genève, 24 novembre 2014.

pour reprendre la direction d'un théâtre existant, ou créer sa propre structure, avec toutes les difficultés existantes liées au foncier et à la construction d'un bâtiment en plus d'un budget fixe à obtenir.

- Un seul théâtre associatif a une gouvernance assurée par un collectif d'acteurs culturels bénévoles réunis au sein d'une association sans la présence de fondateurs à l'origine de leur structure : il s'agit du Théâtre de l'Usine. Un renouvellement progressif et régulier du collectif peut assurer une pérennisation de la gouvernance.

Interface et subventions

D'abord, nous n'avons pas trouvé de contrainte administrative ou législative qui imposerait un type d'interface plutôt qu'un autre selon le niveau du subventionnement octroyé au théâtre. Dès lors, il nous semblait intéressant d'observer s'il existait une éventuelle corrélation de fait entre deux facteurs : le montant des subventions et la forme juridique d'une interface de théâtre.

Subventions canton et Ville de Genève (2011)

Théâtre	Canton	Ville	Total (1)
FAD (2)	CHF 2'450'000.-	CHF 5'500'000.-	CHF 7'950'000.-
FAD/État-major			CHF 267'500.-
La Comédie			CHF 5'705'000.-
Théâtre Poche			CHF 1'977'500.-
Théâtre Carouge	CHF 2'600'000.-	CHF 1'245'000.- (3)	CHF 3'845'000.-
Théâtre Marionnettes	CHF 660'000.-	CHF 660'000.-	CHF 1'320'000.-
Théâtre St-Gervais (4)	CHF 192'500.-	CHF 2'205'000.-	CHF 2'397'500.-
Théâtre du Grütli	CHF 199'250.-	CHF 1'811'500.-	CHF 2'010'750.-
Am Stram Gram	CHF 992'000.-	CHF 1'080'000.-	CHF 2'072'000.-
Théâtre du Loup	CHF 515'500.-	CHF 350'000.-	CHF 865'500.-
Théâtre Spirale	CHF 80'000.-	CHF 80'000.-	CHF 160'000.-
Théâtre de l'Usine	CHF 100'000.-	CHF 220'000.-	CHF 320'000.-
Théâtre de l'Orangerie	CHF 0.-	CHF 325'000.-	CHF 325'000.-
Théâtre du Galpon	CHF 0.-	CHF 140'000.-	CHF 140'000.-

(1) *Extraits du rapport Théâtre en Ville de Genève, état 2013, ibidem. Les montants indiqués ne comprennent pas les subventions ponctuelles, ni les subventions en nature.*

(2) *Rapport évaluation convention subventionnement FAD 2009-2012. Les subventions sont versées à la FAD qui ensuite redistribue les subventions aux théâtres sous sa responsabilité (Source : www.ville-geneve.ch)*

(3) *Concerne la subvention de la Ville de Carouge.*

(4) *Détail du coût État-Major/Fondation non disponible. Il n'existe pas de convention de subventionnement.*

Aucune information ne laisse présager que le montant du soutien conditionne la forme juridique de l'interface. En ce qui concerne la création de la FAD en 1980, « je ne pense pas qu'il faille la lire autrement que comme une pure question d'opportunité politique, s'agissant probablement à la fois du pourcentage de subvention, de l'intérêt de la tâche et de sa pérennité⁸². » Autrement, la gouvernance des théâtres semble davantage évoluer au gré de l'histoire des directions successives et d'une politique culturelle en évolution, sans modèle de formatage politico-administratif imposé.

Nous constatons aussi que malgré la LIAF, le canton bénéficie d'une certaine liberté de manœuvre pour signer tout de même une convention avec un théâtre dont la mission « mérite son soutien » sans avoir pour autant atteint le soutien de CHF 200'000.-/an prévu dans la loi, comme c'est le cas avec le Théâtre de l'Usine et le Théâtre Spirale⁸³. À l'inverse, le canton ne signe pas de convention avec le Théâtre Saint-Gervais et le Théâtre du Grütli car son soutien n'excède pas CHF 200'000.-/an, et cela lui évite de passer ces lignes budgétaires devant le Grand-Conseil, ce qui semble arranger tout le monde.

Nous constatons que les théâtres associatifs, au sein desquels les autorités n'ont pas de compétence décisionnelle, peuvent obtenir des soutiens supérieurs à une semi-institution comme le Théâtre de l'Orangerie, alors que la municipalité a une prééminence évidente en matière de gouvernance sur cette dernière. De plus, on peut se demander en référence au nouveau projet d'État des lieux de théâtre (état 2013) pourquoi l'on distingue le Théâtre du Grütli sous une rubrique « institution » et le Théâtre de l'Orangerie sous une rubrique « semi-institution » alors que ces deux théâtres possèdent un profil d'interface identique ! Dans notre observation, comparaison n'est ostensiblement pas raison.

⁸² Beer Charles, conseiller d'État genevois en charge du DIP de 2003 à 2013.

⁸³ Delacrétez Aline, *ibidem*, entretien du 20.03.15.

Au niveau des mécanismes de décision, nous constatons globalement qu'il y a peu de compétence décisionnelle statutaire qui placent les collectivités publiques au sein des interfaces observées. La municipalité genevoise est présente dans les seules interfaces politisées. Et à la lecture des événements, ce phénomène semble être le fruit d'une opportunité politique volontariste, axée sur la *protection politique* de l'institution et par conséquent prioritairement sur le contrôle accru des directions, et ce, généralement suite à une situation de crise.

Interface et gouvernance

Afin de poursuivre notre étude, nous proposons de reprendre la classification des théâtres selon l'état des lieux de la Ville en cours d'élaboration (état 2013) pour analyser si une catégorisation des formes de gouvernance est possible (voir § 2.1.). Nous observons que seule la catégorie « théâtre associatif » constitue une catégorie uniforme avec une gouvernance identique. Alors que sous l'appellation *Institutions/Semi-institutions*, nous retrouvons pêle-mêle des gouvernances très variées.

L'unique élément commun transversal aux différentes formes juridiques est indubitablement la **convention de subventionnement**. Grâce à son introduction quasi généralisée, les autorités ont acquis davantage de compétence décisionnelle pour assurer la supervision de tous les théâtres, avec un mode de pilotage commun. Ce qui représente un gain substantiel en matière de gouvernance pour les autorités. Pour poursuivre notre exercice, nous proposons ci-dessous de classer les théâtres en fonction de leur interface. Ce qui donne le tableau suivant :

Institution - interface politisée	Institution - fondation privée
Théâtre de la Comédie	Théâtre des Marionnettes
Théâtre le Poche	Théâtre de Carouge
Théâtre de Saint-Gervais (*)	Théâtre Am Stram Gram

(*) Bien que la fondation Saint-Gervais soit une fondation privée, nous considérons que c'est la présence des représentants politiques dans son interface qui est un élément prédominant pour caractériser son classement parmi les interfaces politisées.

Théâtre associatif	Institution - interface hybride
Théâtre de l'Usine	Théâtre de l'Orangerie
Théâtre du Loup	Théâtre du Grütli
Théâtre Spirale	
Théâtre du Galpon	

Ce classement réunit les structures par genre de gouvernance et nous pouvons chercher s'il existe entre elles des points communs, des avantages ou des inconvénients, indépendamment de leur taille et de leur mission, et cela grâce aussi aux entretiens réalisés avec leurs directions respectives.

Interface politisée

1. Ce sont les interfaces les plus coûteuses ; les membres du Conseil perçoivent des jetons de présence, sauf les représentants des autorités.
2. Seules ces interfaces prévoient une fréquence régulière de séances du bureau et du Conseil de fondation tout au long de la saison, ce qui peut générer davantage de travail de la part des directions.
3. Toute modification des statuts de la fondation est longue et complexe, vu la nécessité de valider chaque modification devant un parlement (Th. Saint-Gervais) ou deux parlements (FAD).
4. L'existence permanente de l'interface permet de contrôler davantage le travail de la direction.
5. Une interface identique pour deux théâtres ne génère pas d'économie d'échelle (FAD) et ne crée pas de synergie, sauf en cas d'affinités entre les directions.

Fondation privée

1. La bienveillance et l'intérêt pour le théâtre réunissent les membres du Conseil de fondation (CF). Une compétence-métier comme celle de juriste ou avocat parmi ses membres est généralement appréciée.
2. Les frais de fonctionnement annuels de l'interface sont insignifiants.
3. Ce type de structure peut répondre aux attentes de partenaires privés.
4. Les fondateurs du théâtre peuvent y occuper une place prépondérante.
5. Un représentant des autorités peut siéger au Conseil.

Théâtre associatif

1. Ce type de structure permet un mode de direction collective.
2. Il autorise donc d'autant plus facilement aux membres fondateurs de cumuler plusieurs fonctions si besoin.
3. Il permet une économie de fonctionnement.
4. Le théâtre n'est pas pérenne car les collectivités publiques ne sont pas propriétaires des bâtiments.

Interface hybride

1. Il s'agit d'un lieu difficile à incarner. La direction artistique peut privilégier son activité à travers son association.
2. Le fait que la responsabilité de la gestion soit partagée entre deux entités n'aide pas à clarifier le rôle de chacune. Il n'y a aucun cahier des charges sur la gestion partagée.

La gouvernance est « un chantier qui concerne les formes de coordination, de pilotage, et de directions de secteurs, des parties prenantes et de la société au-delà des organes classiques du gouvernement⁸⁴ ». Ce chantier remet en cause les conceptions traditionnelles de l'autorité et de la direction de l'action publique. Ne l'oublions pas, surtout lorsque nous étudions les raisons liées au contexte historique qui ont justifié dans chaque cas de figure l'existence d'un type de gouvernance plutôt qu'un autre. Les seuls exemples de modèles de gouvernance *top-down* sont les institutions qui ont hérité d'une interface politisée suite à des crises de gestion. Pourtant, cette question reviendra au sujet du projet de gouvernance de **la Nouvelle Comédie** lorsqu'il s'agira de choisir la forme juridique qui supervisera le futur théâtre⁸⁵.

Par ailleurs, et indépendamment de leur gouvernance, les autorités interagissent au niveau des parlements pour le vote des budgets depuis la nuit des temps. La compétence financière dévolue aux délibératifs ne joue-t-elle pas justement ce rôle

⁸⁴ *Dictionnaire des politiques publiques*, Domaine Gouvernances, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, mars 2014.

⁸⁵ Voir le projet architectural, <http://www.ville-geneve.ch/themes/amenagement-construction-logement/construction-entretien-renovation-batiments/projets/nouvelle-comedie/>

de partie prenante de la gouvernance des théâtres, comme cela se pratique à Lausanne par exemple, en collaboration directe avec le service culturel municipal ?

6.2 Scènes théâtrales à Lausanne

À Lausanne, le pilotage est basé davantage sur la relation de confiance qui s'est instaurée entre les collectivités publiques représentées par les hauts fonctionnaires et les directions des théâtres : « une dimension informelle existe grâce au dialogue et à la proximité avec les directions des théâtres. Le besoin de convention de subventionnement ne s'est pas fait sentir jusqu'ici ⁸⁶ ». Les contrats de subventionnement pour les théâtres n'ont pas cours à Lausanne, bien qu'il existe un projet au sein du service culturel suite à une motion déposée au Conseil municipal de Lausanne ⁸⁷. La municipalité prévoit d'élaborer des conventions avec les institutions ou les manifestations bénéficiant d'une subvention annuelle supérieure à CHF 300'000.-, en particulier avec celles bénéficiant également du soutien de l'État de Vaud ⁸⁸. À Genève, c'est la LIAF de 2005 qui est la raison (et la cause) de la systématisation des conventions. Mais d'une façon générale, selon M. Riou, la culture n'est pas un enjeu politique à Lausanne. Le rôle et la complémentarité du canton de Vaud, qui soutient par ailleurs des institutions hors de la Ville de Lausanne, fonctionne bien. Car le canton de Vaud est vaste, contrairement à la Ville-canton de Genève. De plus, un pragmatisme « vaudois » prévaudrait dans la gestion quotidienne des théâtres, permettant un rapport de confiance avec les directions nommées à la tête des institutions. Ce constat vaut aussi bien de la part des directions interviewées que du service de la culture. Les directions sont d'ailleurs nommées en CDI, ce qui montre, de la part des autorités, la prévalence de la pérennisation des directions en place. C'est le responsable du service de la culture et son adjoint qui font office de courroie de transmission entre le politique et les directions. L'interface joue un rôle secondaire, « elle ne doit pas court-circuiter la

⁸⁶ Riou Yann, adjoint au chef du service municipal de la culture, Ville de Lausanne, entretien du 13.05.2015.

⁸⁷ Motion de M. Gilles Meystre, « Les conventions de subventionnement : pour des relations durables entre la ville et ses acteurs culturels, basées sur la transparence et le partenariat », citée dans Rapport-préavis N° 2015/1 du 08.01.2015, Lausanne.

⁸⁸ Riou Yann, *ibidem*. Seuls le Béjart Ballet Lausanne (BBL) et l'Orchestre de chambre de Lausanne (OCL) sont au bénéfice d'une convention à ce jour.

gestion directe qui permet d'assurer une meilleure cohérence de la politique culturelle ⁸⁹».

Cet esprit de liberté dans la gouvernance vis-à-vis du monde politique a été insufflé d'une certaine manière en 1971, dès l'indépendance de la nouvelle interface du Théâtre de Vidy, le Centre dramatique de Lausanne (CDL). À l'occasion de sa création, le syndic Georges-André Chevallaz « refuse catégoriquement la proposition selon laquelle les partis politiques devraient être représentés au sein du comité de la nouvelle association⁹⁰ ». Cet acte a permis jusqu'ici d'éviter la politisation excessive des interfaces des théâtres de Lausanne, ceci à la satisfaction des directions rencontrées lors de notre travail.

Quant à la recherche d'une explication entre le montant des subventions accordées et le type d'interface, nous constatons que la plus importante dotation des collectivités publiques en faveur d'un théâtre en Suisse romande – qui est attribuée au Théâtre de Vidy – n'a jamais été une raison de créer un *mini-parlement* au sein de la fondation privée chargée de sa supervision. Seul le syndic de Lausanne siège au Conseil de fondation du Théâtre de Vidy, comme le prévoient les statuts.

Subventions canton Vaud et Ville de Lausanne (2015*)

Théâtre	Canton	Ville	Total
Théâtre Vidy	CHF 2'000'000.-	CHF 7'000'000.-	CHF 9'000'000.-
Théâtre Arsenic	CHF 570'000.-	CHF 1'315'000.-	CHF 1'885'000.-
Petit Théâtre	CHF 0.-	CHF 820'000.-	CHF 820'000.-

(*) Source : administration des théâtres.

Finalement, à Lausanne l'interface joue davantage un rôle de supervision bienveillante sans autre véritable enjeu de politique culturelle. Simplement. Et ceci convient parfaitement aux directions interviewées. Alors que dans les interfaces des scènes théâtrales à Genève, les autorités arrivent à cumuler directement au sein de certaines interfaces des compétences décisionnelles, elles-mêmes additionnées aux compétences attribuées via les conventions de subventionnement systématisées.

⁸⁹ Riou Yann, *ibidem*.

⁹⁰ Sutermeister Anne-Catherine, « Sous les pavés, la scène », *ibidem*.

Sans compter que pour certaines fondations, la gouvernance est adoubee d'une forte representation politique. Pourquoi faire simple quand on peut faire complique.

6.3 Un theatre, une histoire

En regardant la colonne « Origine du projet » sur notre liste des douze theatres (annexe 1), nous constatons que seule la realisation du Theatre Saint-Gervais a ete decidee democratiquement par les pouvoirs publics (alors que ce theatre etait a son origine une Maison des jeunes). Les onze autres structures sont a l'origine le fruit d'initiatives privees ou collectives :

- cinq structures sont nees a l'initiative d'une personnalite artistique : Comedie / Poche / Marionnettes / Am Stram Gram / Orangerie.
- six structures sont le fruit d'une volonte collective d'artistes ou d'acteurs culturels : Th. de Carouge / Th. du Grütli / Th. du Loup / Th. Spirale / Th. Usine / Th. Galpon.

Pour les lieux crees par des personnalites artistiques, c'est la reconnaissance de leur activite theatrale par les autorites qui a permis de peenniser ces theatres qui avaient du, au prealable, trouver « leur » public.

Pour rappel, plusieurs theatres associatifs qui figurent dans notre liste fonctionnent avec les fondateurs qui assurent toujours la direction du theatre. Avec son corollaire, celui de la succession a la direction du theatre : par nature, les *peres fondateurs* eprouvent de la difficulte a lacher leur bebe si les autorites estiment que l'institution peut leur survivre. Les autorites subventionnantes devront aborder cette question de la succession selon des processus de negociation probablement geres au cas par cas⁹¹.

⁹¹ Le cas de Dominique Catton avec le Th. Am Stram Gram est exemplaire sur ce point, meme si le processus de transition a ete long. Car non seulement, Dominique Catton a ete visionnaire en proposant un theatre pour le jeune public a Geneve dans les annees 1970, mais en plus de son indeniable talent artistique, il est pourvu d'un charisme persuasif pour avoir peennise son theatre qui a ete gere sous forme de fondation bien avant son depart a la retraite en 2012.

Sinon, les directions des autres scènes théâtrales sont nommées avec des contrats à durée déterminée, prolongeables et remplacés à intervalle plus ou moins régulier. Ces nominations sont rarement organisées selon des profils types et des processus RH prédéfinis qui pourraient varier selon le genre de gouvernance. Au contraire, « la nomination des directions relevant de critères politico-artistiques, la définition d'un profil semblerait difficile, voire contradictoire⁹² ».

Une tentative de fusion entre deux interfaces a aussi eu lieu à Genève, mais sans succès. Un rapport technique à usage interne aux administrations culturelles avait étudié la faisabilité de la fusion de deux fondations (il s'agissait de dissoudre la Fondation du Théâtre de Saint-Gervais dans la Fondation d'art dramatique). Mais la simple évocation d'une fusion entre des théâtres avait aussitôt généré en une levée de bouclier au sein du Landerneau culturel. Et le projet ne s'était pas réalisé car le magistrat en charge de la culture à l'époque avait semble-t-il été contrarié dans son objectif et avait abruptement mis fin à cette étude en invoquant l'immobilisme des parties prenantes⁹³. Cette anecdote révèle la difficulté à « fusionner des théâtres », surtout lorsque la volonté provient du seul monde politique.

7. Analyse des gouvernances

Après une approche descriptive de notre étude, qui s'appuie sur des éléments empiriques obtenus par le biais d'entretiens avec des directions de théâtres, nous cherchons ici à tester un modèle de conceptualisation de la gouvernance des théâtres.

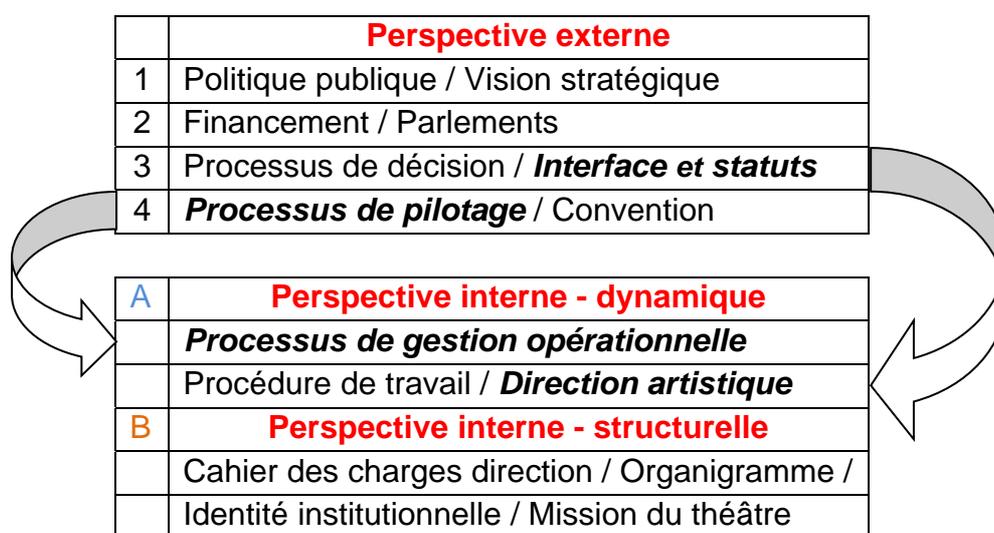
7.1 Modèle d'analyse

Cette étape vise à construire un modèle d'analyse à partir d'une comparaison structurée des différentes gouvernances des théâtres. Nous souhaitons repérer, parmi plusieurs facteurs externes, ceux qui peuvent avoir une influence notable sur l'état interne de l'organisation. Plus précisément, nous proposons des dimensions

⁹² Loichemol Hervé, directeur du théâtre de la Comédie, questionnaire de gouvernance, avril 2015.

⁹³ Mugny Patrice, Conseiller administratif chargé du Département de la culture de la Ville de Genève (2003 – 2011), extrait d'une lettre du 13.02.2008 transmise par la FAD.

d'analyse variables extraites d'un questionnaire que nous avons établi pour consulter les membres des directions des théâtres figurant sur notre liste. Puis, nous observons s'il existe des liens entre les facteurs externes et les facteurs internes. Cet échantillon de théâtres constitue le corpus retenu pour notre approche exploratoire. Pour cela, nous avons plutôt rencontré des responsables des théâtres genevois et lausannois mentionnés sur notre liste. Pour mieux appréhender notre tableau d'analyse proposé ci-dessous, en qualité de perspective, il s'agit des *facteurs d'influence sur l'organisation*. Nous avons retenu les dimensions suivantes :



Au sujet des perspectives liées à l'état interne de l'organisation, nous avons distingué une catégorie d'éléments d'ordre dynamique (A) et une seconde catégorie d'éléments d'ordre structurel (B).

À partir de chaque élément de perspective externe, nous chercherons à établir *des liens supposés* avec des catégories d'éléments de dimension interne. Nous retiendrons les principales tendances à partir des réponses retenues auprès des responsables des théâtres, ce qui nous permettra d'analyser si des éléments nouveaux surgissent entre les facteurs influents externes et internes dans le cadre de notre thématique relative à la gouvernance des théâtres.

	Perspective externe
1	Politique publique / vision stratégique / CE
2	Financement / parlements
3	Processus de décision / interface
4	Processus de pilotage / convention

- Les collectivités publiques ont une influence relativement peu élevée sur la mission artistique de chaque théâtre, car dans cette dimension d'analyse, les missions des théâtres sont le plus souvent validées à partir de l'existant (*bottom-up*) et non le contraire (*top-down*).

- La perception générale laisse penser que c'est d'abord la personnalité de la direction et le projet culturel pour lequel elle a été nommée qui imprime une couleur artistique et identitaire à une institution. (Par exemple, la mission du Théâtre du Grütli semble différente avec chaque nouvelle direction.)

- La complémentarité des missions n'est pas une préoccupation importante au sein des théâtres. Les directions ont prioritairement à cœur de défendre la singularité de leur institution et de leur projet artistique.

- La vision stratégique du politique n'a pas de facteur d'influence sur la partie dynamique de l'organisation, à moins qu'elle n'agisse sur la forme même de l'interface (influence entre facteurs externes).

	Perspective externe
1	Politique publique / vision stratégique / Conseil d'État
2	Financement / parlements
3	Processus de décision / interface
4	Processus de pilotage / convention

Ici, nous observons une particularité qui se traduit par des liens supposés « en chaîne » entre différents éléments de perspective externe : il s'agit du lien entre la volonté politique de soutenir un théâtre (1) et d'assurer son financement (2). Si ce financement est supérieur à la limite fixée par la loi (LIAF), il implique un accord du parlement pour valider l'enveloppe budgétaire. Et dans ce cas, la loi exige un processus de pilotage caractérisé par la mise en place d'une convention de

subventionnement (4). Cette imbrication particulière a été voulue par le parlement du canton lors du vote de la LIAF en 2005. Un des buts de la loi est de faire assurer le contrôle des aides financières par le parlement et non plus par le Conseil d'État, ce qui crée encore une tension entre deux facteurs d'influence externes (vision stratégique et financement).

- Nous avons constaté que cette loi limitait de facto la politique du canton en matière de soutien à deux théâtre : le Théâtre du Grütli et le Théâtre Saint-Gervais, pourtant aussi soutenus par la Ville. Et cela a des conséquences au niveau structurel de l'état interne des organisations⁹⁴.

	Perspective externe
1	Politique publique / vision stratégique
2	Financement / parlements
3	Processus de décision / interface & statut
4	Processus de pilotage / convention

Ici, la question de la composition de l'interface est importante. Comme nous l'avons vu précédemment, nous avons recensé trois types d'interface : la fondation d'intérêt public ou privée et le théâtre associatif. À partir de là, nous avons cherché à savoir à l'aide des questionnaires si, dans le cas d'une interface politisée, l'influence sur l'état interne de l'organisation était différente de celle d'une interface dépolitisée. et, le cas échéant, sur quels éléments d'analyse principaux pouvait jouer cette influence.

- Dans notre liste, trois théâtres ont une interface politisée (25%), comme cela est prévu dans leurs statuts (voir supra Tableau p. 51). D'après la majorité des réponses, une influence sur la partie dynamique des théâtres est ressentie comme une forme de pression comparée aux deux autres types d'interface. L'autonomie en termes de gestion opérationnelle est vécue comme limitée et sous haute surveillance malgré un souci d'exemplarité légitime de transparence imposé aux organismes d'intérêt public. D'ailleurs, une majorité des directions des théâtres concernés s'est dite insatisfaite du fonctionnement de son interface, trop basé sur le contrôle. D'ailleurs, l'immixtion de l'interface dans la gestion opérationnelle et le contrôle

⁹⁴ Ces deux structures ne reçoivent pas plus de CHF 200'000.- chacune annuellement. Le cas échant, leur financement devrait passer devant le Grand-Conseil, et non plus via le Conseil d'État.

administratif excessif sont clairement identifiés comme un symptôme des interfaces fortement politisées. Il peut s'agir d'un glissement avéré de leur activité par rapport à leur rôle initial – qui est de garantir la liberté artistique des directions –, garantie maintenant prévue dans les conventions de subventionnement.

- Dans les organisations, l'on constate qu'il y a systématiquement un respect de l'autonomie de la programmation et de la liberté de création artistique assuré par leur interface, qu'elle soit politisée ou pas. Cette liberté artistique est souvent prévue dans les statuts des théâtres et dans les conventions lorsqu'elles existent.

- L'influence de l'interface (ext.) sur la partie dynamique (int.) est réelle lors de la nomination de la direction artistique, mais cela fluctue aussi selon le type d'interface.

- Un tiers des interfaces des théâtres retenus pour ce travail sont des fondations privées. Une nette majorité des directions concernées évoquent la bienveillance et la confiance qui prédominent dans les relations avec les directions des théâtres car les membres de ces fondations sont d'abord des amoureux du théâtre. Le contrôle (aux comptes) est ritualisé avec les réviseurs aux comptes comme les statuts de la fondation le prévoient.

	Perspective externe
1	Politique publique / vision stratégique
2	Financement / parlements
3	Processus de décision / interface
4	Processus de pilotage / convention

Le processus de pilotage quasi généralisé à Genève s'exerce avec les conventions de subventionnement entre la Ville, le canton de Genève et chaque théâtre. Dans notre tableau d'analyse, cela influence deux éléments de dynamique interne : ce sont les processus de gestion et la programmation artistique dans une moindre mesure.

- La totalité des directions questionnées apprécie la convention de subventionnement. Cet outil de gestion a permis de clarifier les droits et les devoirs des parties cocontractantes. Mais ce qui plaît majoritairement, c'est le plan financier quadriennal qui assure de la stabilité au théâtre, tout en permettant à sa direction

une gestion dynamique des budgets en fonction des résultats financiers annuels. Il faut souligner que ces plans financiers sont respectés par les autorités sous réserve du vote annuel des budgets des collectivités, ce qui amoindrit quelque peu leur portée symbolique de pérennité. De plus, une convention permet aux directions des théâtres de mieux maîtriser leur outil de travail et de bénéficier d'une autonomie relative. De l'avis de plusieurs directions, cet outil justifierait à lui seul la dépolitisation devenue obsolète des interfaces des théâtres concernés.

- Un bémol est exprimé par une partie des directions interviewées relatif à la contrainte administrative qui consiste à élaborer des statistiques à chaque fin d'exercice sans comprendre l'usage qui est fait de ces données par les administrations qui les récupèrent.

- Une remarque est apparue de façon très minoritaire mais a été clairement exprimée : les indicateurs des tableaux de bord correspondraient davantage à un aimable monitoring qu'à un véritable outil de pilotage, qui, lui, nécessiterait soit de modifier les prestations, soit de sanctionner le soutien en cas de résultat non atteint.

- Plusieurs directions ont relevé un double risque dû aux tableaux de bord figurant dans les conventions. Si les autorités évaluaient chaque théâtre en se focalisant sur la seule fréquentation du public et si les mêmes autorités décidaient du montant de leurs subventions suite au résultat du « box-office », ceci pourrait forcer les directions à programmer davantage de spectacles grand public ou de divertissement pur pour atteindre des objectifs de fréquentation plus élevés. Un autre risque serait que les directions proposent des programmations de plus en plus uniformisées, au détriment de la diversité des genres artistiques et des identités propres à chaque direction. Pourtant, comme avec l'écologie, ne dit-on pas que c'est la diversité des espèces qui assure la qualité de la vie sur Terre ?

7.2 Recommandations

Force est de constater, grâce à notre modèle d'analyse, que les facteurs de perspectives externes d'origine politique (financement / politique publique) ont principalement une influence sur les éléments structurels de l'état interne des

organisations, tandis que ce sont les perspectives externes de décision (interface) et de pilotage (convention) qui sont des facteurs d'influence sur la vision de dynamique interne des théâtres.

Rétrospectivement, les changements d'interface ont eu lieu soit pour pérenniser le soutien des autorités, soit pour sanctionner un mode de gestion. Deux exemples illustrent le premier cas. Le fondateur du Théâtre Am Stram Gram a constitué une fondation privée (1987) un an avant le crédit de construction du futur théâtre (1988). La constitution d'une interface juridique s'est faite à la demande du politique. Le choix de la fondation privée (au lieu d'une association) a été le fait de son directeur, Dominique Catton, selon ses convictions personnelles et sa capacité d'adaptation. L'objectif était d'établir une gouvernance convenable pour capter des subventions et pérenniser l'institution. L'autre transformation intéressante à signaler est celle de l'interface du Théâtre de Carouge qui est passée sous la responsabilité d'une fondation de droit privé en 1998, alors qu'auparavant, son interface était une association (1959-1998). La nouvelle gouvernance a aussi été créée pour assurer la pérennité du Théâtre de Carouge.

À l'opposé, mais c'est assez rare, il y a eu des cas où c'est le politique qui a décidé unilatéralement du changement de la forme juridique de l'interface afin de réformer l'aspect structurel de l'institution : pour exemple, le Festival de la Bâtie en 2005, et cela n'avait rien à voir avec le montant des subventions⁹⁵. Il s'agissait davantage d'une sanction pour permettre à la municipalité de s'immiscer dans la gouvernance de l'interface de la manifestation afin d'obtenir une compétence décisionnelle. Autre exemple, la création de la FAD en 1979 qui, faut-il le rappeler, a été voulue par la municipalité suite à une dérive de la gestion financière du Théâtre de la Comédie. Il nous paraît instructif de revenir sur le cas de l'interface FAD pour relever l'ambivalence que son existence soulève au sein même du Département de la culture. D'un côté, cette interface dont la composition est essentiellement à caractère politique est considérée dans le rapport de la Ville de 1994 comme intéressante en tant que « tutelle intermédiaire entre les théâtres et les pouvoirs publics, qui remplit

⁹⁵ Bien qu'il ne s'agisse pas d'un théâtre, cet acte fut révélateur d'une volonté de contrôle des autorités. En 2005, après une crise interne causée par des erreurs de casting successives du comité de l'association pour la nomination de la direction du Festival de la Bâtie, le magistrat de l'époque a décidé autoritairement de transformer l'association en Fondation. Dans la nouvelle gouvernance, une compétence décisionnelle a été prévue en faveur de la municipalité, mais ce cas reste isolé.

une fonction emblématique permettant d'incarner la permanence et l'enracinement de l'institution théâtrale ». D'un autre côté, le même rapport rappelle que les interfaces ne doivent pas court-circuiter les directions artistiques, qu'il faut éviter les structures dites « parasitaires », dont l'apport est insuffisant pour en justifier le coût pour la collectivité, au détriment de la production⁹⁶. D'ailleurs, le rapport mettait en doute le coût d'un dispositif comme la FAD en lien avec son efficacité et son utilité (voir Tableau p. 49). L'enracinement d'une institution est-il à ce prix ?

Quel modèle de gouvernance

Demain, c'est-à-dire vers 2017-2018, les interfaces *politisées* pourraient évoluer, car les autorités genevoises devront choisir une succession à la direction du Théâtre Saint-Gervais et nommer une nouvelle direction pour prendre les commandes de la future Nouvelle Comédie. Des échéances qui pourraient se traduire en une formidable opportunité politique pour imaginer et adapter – grâce à la participation accrue du canton – une nouvelle forme de gouvernance, fortement dépolitisée. Mais la situation pourrait perdurer si les parties prenantes au processus ne sont pas attentives. Car il existe un réel danger d'immobilisme, qui s'explique en politique publique par la notion de *path dependence* (dépendance au chemin emprunté). Le processus de *path dependence* met en œuvre des mécanismes qui rendent un choix historique de plus en plus contraignant à mesure qu'il s'inscrit dans la durée. Et changer – de gouvernance – signifierait « investir à nouveau, reprendre un processus d'apprentissage, changer d'anticipation, et être capable de prévoir les nouveaux comportements⁹⁷. » Autrement dit, une fois établies, les conceptions politiques de base – comme l'existence d'un mini-parlement dans les interfaces politisées aujourd'hui – sont généralement tenaces et favorisent la continuité contre les changements.

Le théâtre associatif comme forme juridique, c'est-à-dire propriétaire de ses murs et géré par ses fondateurs, ne facilite pas la pérennisation et la transmission de l'outil de travail. Il est représentatif de l'héritage d'une époque associative faste. Une

⁹⁶ Rapport de la Ville de Genève, 1994, *ibidem*, p.13 et p.62

⁹⁷ Palier Bruno, in Laurie Boussaguet et al., Dictionnaire des politiques publiques, Presses de Sciences Po / Références / Gouvernances, Paris, 2014, pages 411 à 419

réforme de gouvernance s'imposera tôt ou tard si les autorités estiment intéressant de poursuivre leur soutien dans le cadre de leur politique culturelle.

Les interfaces hybrides (sauf le Théâtre Saint-Gervais) ont le très grand avantage de permettre au magistrat d'exprimer pleinement son autorité lors de la nomination de la direction. C'est son droit ! Et de pouvoir attribuer à ces théâtres une mission différente – ou un genre artistique – au gré des changements de direction, pour occuper un *créneau* artistique spécifique, ce qui laisse une marge de manœuvre appréciable pour l'exécutif municipal.

In fine, c'est la fondation privée qui semble répondre le mieux aux préoccupations des directions, vu l'encadrement réglementaire plutôt libéral et la pérennité qu'elle octroie à l'institution. Toutes les directions artistiques sont satisfaites de leur interface. De plus, il est facile pour les autorités d'y prévoir une compétence décisionnelle (prévoir au moins un représentant par collectivité dans les statuts) pour assurer une gouvernance avec les parties prenantes subventionnantes.

Quant à l'hypothèse d'un regroupement (ou fusion) de plusieurs théâtres sous la surveillance d'une même interface, cela relève de la seule volonté politique. Il nous est par conséquent impossible d'en évaluer les conséquences ou les avantages dans ce travail. Mais l'histoire des théâtres à Genève (voir supra) montre que cette piste est difficile, et ce également pour des raisons politiques : la seule fondation regroupant deux théâtres a été voulue pour répondre à une situation de grave crise et parce que le canton marquait à cette époque un tournant en s'engageant davantage dans la gouvernance d'une institution culturelle. Sans oublier plus récemment la tentative avortée de fusion de deux fondations, échec probablement dû à l'impétuosité du magistrat de l'époque.

7.3 Un théâtre, un leadership

Un bref focus sur le leadership des théâtres nous semble important car la direction d'un théâtre est forcément assurée par une forte personnalité du milieu artistique. Dans les statuts de l'interface, le directeur général d'un théâtre est placé au sommet de l'organigramme. À l'exception des théâtres associatifs souvent codirigés. Alors, le

directeur général répond seul de ses choix artistiques et de la gestion de son théâtre devant son interface de surveillance. Cette responsabilité considérable, tant du point de vue artistique et politique que de la gestion des ressources humaines et économiques du lieu nécessite cependant des garde-fous. L'histoire a démontré plusieurs fois qu'un directeur-artiste peut être un piètre gestionnaire de l'institution qu'il dirige. Et dans le domaine des arts de la scène, le rapport de la Ville de 1994 le précisait bien, *la gestion est toujours déléguée*. Car la production artistique n'est pas un mode d'action des collectivités publiques. Donc, ce n'est pas un hasard si les directions des théâtres sont quasi toutes assumées par des professionnels de la mise en scène.

Reprenons ici un élément essentiel qui participe à la définition du créneau d'un théâtre : le *projet artistique* des responsables⁹⁸. Et dans la plupart des missions des théâtres de notre liste, le cahier de charges de la direction prévoit que le directeur exerce son métier de metteur en scène. Alors, il serait vain de croire que les pouvoirs publics peuvent régenter la création (du directeur ou de sa saison) puisque « seuls les individus possèdent la faculté de ressentir des émotions et d'éprouver des sentiments, et non pas une structure collective⁹⁹. » C'est pourquoi, parmi les compétences-métier recherchées pour la direction d'un théâtre, celle de la mise en scène d'acteurs est souvent jugée fondamentale par les autorités¹⁰⁰.

Or, il n'y a pas de modèle théorique de leadership applicable pour la direction d'un théâtre. Dans les faits, on a souvent à faire à un style de *leadership hybride* mêlant « métier *versus* institution ». La renommée d'un directeur-artiste se fonde entre autres sur sa capacité à créer un/des spectacles, donc sur sa compétence-métier à gérer une équipe de comédiens sur un plateau de théâtre pour former un spectacle. Et sa nomination se base aussi sur un projet central qui correspond à sa vision artistique pour le lieu (tout candidat présente systématiquement un projet artistique).

⁹⁸ Rapport Ville de Genève, 1994, *ibidem*. Les autres éléments évoqués pour définir le créneau d'un théâtre sont : le *passé* de la maison (tradition), sa *configuration* (contenance), les *moyens* à disposition, les *autres théâtres* qui composent le paysage, la *vocation affirmée* du lieu (p. 64).

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ Selon notre liste de 12 théâtres à Genève, seuls deux directions sont assurées par des programmateurs, comme le prévoit les cahiers des charges : il s'agit du Th. Saint-Gervais et du th. de l'Usine. A Lausanne, les trois directions des théâtres observés sont assurées par des programmateurs. Il faut aller au théâtre Kléber-Méleau (Renens) pour trouver un directeur-metteur-en-scène, en l'occurrence Omar Porras depuis le 01.07.2015.

Ceci parfois au détriment de la compétence-métier du management pour assurer la bonne conduite de l'institution soutenue par les collectivités. C'est probablement aussi les directeurs-artistes au charisme avéré (voire égocentrique) qui étaient peu concernés par la gestion globale de « leur » théâtre qui ont pu contribuer à leur insu à faire évoluer les interfaces de gouvernance d'une part, et à favoriser la création des postes de responsable administratif et financier afin de pallier entièrement ou en partie de cette lacune. Encadrer un directeur de théâtre dans l'exercice de sa fonction n'est pas toujours chose aisée pour une administration publique (ou une interface). Par ailleurs, lors de notre série d'entretiens, aucune direction ne revendique la célèbre formule attribuée à René Gonzalez qui disait que « le meilleur cahier des charges est une page blanche¹⁰¹. » Les temps changent. Par contre, nous n'avons pas trouvé de raison objective qui explique soit la nomination d'un directeur-programmateur soit celle d'un directeur-artiste à la tête d'un théâtre, si ce n'est son *passé* (tradition) et/ou *la vocation affirmée du lieu*. Nous pensons que ces divers éléments pourraient nourrir la réflexion pour déterminer le profil du directeur général ou de la directrice générale de la future Nouvelle Comédie.

8. Conclusion

Ce travail repose sur un postulat de base considérant que les pouvoirs publics encouragent les activités culturelles et soutiennent les arts de la scène dans le cadre des politiques publiques. Nulle intention dans ce travail de questionner l'utilité du théâtre soutenu par de l'argent public ni l'importance de sa place dans notre société. La prestation publique de proposer du théâtre aux citoyens n'a pas une vocation clairement identifiée de résoudre un problème public et nous laissons à d'autres (artistes, philosophes, intellectuels, politiciens, sociologues, etc.) le soin d'expliquer l'importance de la place du théâtre dans la Cité.

Une uniformisation ou un regroupement de plusieurs types de structures dans un modèle de gouvernance formaté n'est pas à exclure à Genève, dans un souci d'efficacité et de rationalisation. Une information appropriée préalable auprès des

¹⁰¹ René Gonzalez a été l'emblématique directeur (programmateur) du théâtre de Vidy de 1990 à 2012 qui durant cette période a fortement contribué à son succès.

acteurs culturels sera obligatoire pour vanter les mérites d'une telle opération. Si elle devait se réaliser.

De plus, un travail de « désenchevêtrement » des compétences décisionnelles des autorités devrait être initié, notamment au sein des interfaces fortement politisées, où les compétences se superposent les unes aux autres au risque de créer des usines à gaz et de court-circuiter la saine gestion opérationnelle des théâtres. Quelle que soit sa forme juridique, la compétence décisionnelle des autorités peut aisément s'exercer avec ses représentants qui siègent au sein des interfaces des théâtres.

Quant à la mise en œuvre du principe de politique publique « qui paie, commande » qui était déjà avancé en 1980 lors du Projet de Loi pour la création de la FAD, nous pensons que la mise en place des conventions de subventionnement répond en grande partie à cette prérogative, tout en recevant l'adhésion générale des directions de théâtres.

Avec le projet de réforme de la péréquation financière intercommunale et le projet de répartition des tâches entre les communes et le canton, une nouvelle gouvernance au niveau des institutions culturelles et théâtrales va être mise en œuvre.

En pratique, cela nécessitera la réforme des interfaces dont la forme juridique et la gouvernance ne seraient plus compatibles avec le nouveau rôle du canton en tant que partie prenante. Ce processus de négociation entre les collectivités publiques est en cours et cela aura l'avantage de réduire *l'effet de débordement* en matière de prestation culturelle cantonale et régionale. Nous relevons l'effet bénéfique du projet de la Nouvelle Comédie qui va dynamiser ce processus.

Mais au préalable, le canton devra opérer un choix d'institutions à soutenir financièrement seul et des noms sont déjà évoqués¹⁰². La simple évocation de cette sélection d'institutions jugées d'intérêt stratégique par le canton a aussitôt suscité des grincements de dents de la part du Conseiller administratif en charge du DCS

¹⁰² Il s'agit du Grand-Théâtre (opéra), du projet de Nouvelle Comédie, de la Bibliothèque de Genève, in Questionnaire du Conseil d'État, Réforme sur la répartition des tâches entre les communes et le canton, octobre 2014.

qui a parlé de *shopping list*, sous-entendant que l'État ne reprendrait à sa charge que les institutions prestigieuses. Souhaitons que la négociation ne s'enlise point.

À la question de savoir si le type de gouvernance et la clarification des missions des théâtres relèvent de la seule préoccupation des pouvoirs publics (*top-down*), nous pensons en effet que cette approche permet de légitimer leur action et leur pouvoir. Et l'intérêt pourrait aussi résider dans ce que les spécialistes nomment une fenêtre d'opportunité. Selon cette théorie, « les solutions ne sont pas des *problem solving*, elles ne sont pas créées pour résoudre des problèmes et n'ont pas besoin de ces problèmes pour exister¹⁰³. » La gouvernance des théâtres et les missions ne seraient qu'une problématisation nécessaire pour saisir une fenêtre d'opportunité qui se présentera dans l'agenda politique, et ceci grâce au développement d'une expertise (*ndlr* : les rencontres théâtrales 12-13) et de propositions (*ndlr* : les sept priorités du DCS). Dans cette théorie, la métaphore théâtrale de Kingdon montre l'entrepreneur politique comme un personnage central de la pièce de théâtre (*central figure of the drama*) en assimilant le modèle de la fenêtre de l'opportunité à une mise en scène qu'est le processus de mise sur agenda voulu aujourd'hui par le magistrat. Cette métaphore qui relève des similitudes entre le milieu politique et le monde théâtral nous a séduit et nous paraît pertinente dans le cadre de notre sujet d'étude.

L'évolution de la gouvernance des théâtres a plusieurs fois été nécessaire par le passé pour combler les lacunes des directeurs-artistes en matière de gestion institutionnelle. Toujours dotés d'un sens de la rhétorique avéré, d'une force de conviction renforcée par leur art oratoire indéniable, les directeurs-artistes ont su convaincre au fil des ans les autorités pour soutenir leurs projets artistiques respectifs. Mais en majorité, les directions des théâtres rencontrées pour ce travail sont davantage concernées par le projet artistique pour lequel elles ont été nommées et par leur liberté de choix programmatique que par leur rôle politique lié à leur fonction ou à la gouvernance des théâtres. A l'exception peut-être des directions des théâtres associatifs, dont l'instinct de survie est plus nécessaire vu leur statut relativement précaire.

¹⁰³ Kingdon John W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, 1984 cité dans le Dictionnaire des politiques publiques, Analyse du processus de mise sur agenda et déconstruction de la rationalité, p. 281, Science Po / Références / Gouvernance, Paris, 2014.

À notre avis, une clarification des missions des théâtres permettrait au mieux un renforcement de la vocation affirmée de chaque lieu, parmi les autres éléments qui permettent de définir le créneau d'un théâtre. Et la marge de manœuvre des autorités est mince, comme nous l'avons relevé durant ce travail. Aucun type de gouvernance n'apparaît comme providentiel pour satisfaire les intentions normatives du politique. Si les différentes formes de gouvernance donnent le sentiment d'un inventaire à la Prévert, celles-ci sont d'abord le fruit d'une histoire récente qui est fortement ancrée dans le paysage culturel local.

Nous relevons encore que la mise en place des conventions a permis de créer une égalité de traitement entre les différentes formes de structure.

Enfin, nous pensons que l'existence d'une interface entre la direction des théâtres et les collectivités publiques est d'une grande importance pour leur bonne gouvernance. Mais sa forme juridique n'aura que peu d'influence sur la proposition artistique de sa direction. Par contre, il faut le rappeler, ce qui manque encore dans la gouvernance des théâtres, c'est l'existence d'un processus de nomination de la direction artistique au sein de l'interface. Ce processus semble fréquemment improvisé au cas par cas, sans règle précise, et reste peu transparent.

Cependant, il nous faut penser aux perspectives d'avenir, avec l'entrée en jeu du canton à Genève dans le soutien aux infrastructures culturelles. Le projet de construire un nouveau théâtre à vocation régionale et internationale comme la Nouvelle Comédie n'est pas un acte anodin à légitimer pour les autorités. Sa gouvernance, d'un type probablement nouveau, va nécessiter une remise en question et une évolution des modèles de gouvernance hérités des années 70-80. À cela peut s'ajouter la volonté d'ouvrir les scènes théâtrales aux autres disciplines (parties prenantes) dépourvues d'espaces.

In fine, **l'enjeu de politique culturelle** lié à ce processus est capital et légitime s'il s'agit de préparer ainsi le futur paysage théâtral genevois pour la construction d'un nouvel outil phare dévolu aux arts de la scène que sera le théâtre de **la Nouvelle Comédie**.

Bibliographie

- Bargouth Laurence, *Le Management culturel : chimère ou réalité ? Contribution à l'élaboration d'une nouvelle branche du management*, Travail de mémoire, IDHEAP, 1998.
- Chiapello Eve, *Artistes versus manager, le management culturel face à la critique artiste*, Éd. Métailié, Paris, 1998.
- Emery Yves et Giaouque D., *Repenser la gestion publique, Bilan et perspectives en Suisse*, Lausanne, 2008.
- Équinoxe, *La Fabrique des cultures – Genève 1968-2000*, Revue de sciences humaines, N° 24, Georg, Lausanne, 2004.
- Gavillet Jean-Pierre, *André Chavanne, Homme d'État, humaniste et scientifique*, Éd. infolio, Gollion, 2013.
- Gonzales-Toro Eloisa, *Politique culturelle à Genève : de la mise à l'agenda politique à la recherche d'une nouvelle gouvernance*, Maîtrise en Management Public, direction mémoire F. Varone, Faculté science économiques et sociales, Université Genève, 2010.
- Horber-Papazian K. et Mariéthoz A., *Étude de l'offre culturelle dans le canton de Genève, Rapport de travail*, IDHEAP, Lausanne, 2001.
- Langrand-Lescure Laure, *La politique de subventionnement des compagnies théâtrales, une illustration du management de la complexité*, in *Politiques et management public*, 1996.
- *La Bâtie – Festival de Genève 1977 – 1997*, collectif d'auteurs, Éd. Saint-Gervais Genève, 1997.
- Mills C. Wright, *L'Élite du Pouvoir*, F. Maspero, Paris, 1969.
- R.A.A.C., *Rassemblement des artistes et acteurs culturels, Art, culture et création. Propositions en faveur d'une politique culturelle à Genève*, Labor et Fides, Genève, 2009.
- Peters Thomas et Waterman Robert, *Le Prix de l'excellence*, InterEditions, Paris 1992.
- Stepczynski-Maitre Maryvonne, *Saint Gervais trente ans de culture à Genève*, Éd. St-Gervais, Genève, 1993.
- Sutermeister Anne-Catherine, *Sous les pavés la scène, L'émergence du théâtre indépendant en Suisse romande à la fin des années 60*, Éd. Theaterkultur & Éd. d'en bas, Lausanne, 2000.

- Vodoz Luc, Thévoz Laurent, Faure Prisca, *Les Horizons de la gouvernance territoriale*, CEAT, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2013.

Autres sources et textes de lois

- Convention de subventionnement pour les années 2013-2016, entre la République et Canton de Genève, la Ville de Genève, et la Fondation d'art dramatique de Genève et les statuts. Genève. Juin 2012.

- Constitution de la République et canton de Genève, (Cst –GE) A 2 00, du 14 octobre 2012.

- Loi sur la culture (LCulture C 3 05) du 16 mai 2013, Grand-Conseil Genève.

- Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) du 15 décembre 2005, Grand-Conseil Genève.

- Théâtre de service public en Ville de Genève, Département des affaires culturelles, *État des lieux, analyse, objectifs*, Ville de Genève, 1994.

- Projet de loi modifiant la loi sur le renforcement de la péréquation financière intercommunale et le développement de l'intercommunalité (LRPFI B 6 08), 19.12.2012, Genève.

- Projet de loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT A 2 04), 21.01.2015, Genève.

Annexes :

- Annexe 1 : liste des principaux théâtres subventionnés par la Ville et / ou le canton de Genève & Sélection de trois théâtres subventionnés à Lausanne.
- Annexe 2 : liste des théâtres genevois (site de la Ville de Genève).
- Annexe 3 : tableau de bord Comédie (convention FAD 13-16).

Nom du théâtre	Origine du projet	Date	Théâtre actuel (*)	Propriétaire du bâtiment	Territoire communal	Convention subvent. Ville et Etat	Statut juridique	Compét. Métier direction		Compétence financière			Compétence décisionnelle interface (hors conv. subv.)		
								Mes	Prog	EG	VG	Co	EG	VG	Co
1 La Comédie	Ernest Fournier	1913	1913	Ville Genève	Genève	oui	Fondation d'intérêt communal public (FAD)	X		X		X			X
2 Le Poche	Paul-Fabien Perret Gentil	1948	1961	Ville Genève	Genève	oui		X		X		X			X
3 Th. de Carouge - Ateliers de Genève	fusion (note 1)	1958 1963	1972	Ville Carouge	Carouge	oui	Fondation droit privé	X		X		X			X
4 Th. des Marionnettes	Marcelle Monnier	1929	1984	Ville Genève	Genève	oui	Fondation droit privé	X		X					X
5 Th. Saint Gervais	Dépt social Ville (note 2)	1963	1984	Ville Genève	Genève	projet en pourparier avec la Ville	Fondation droit privé		X	X		X			X
6 Th. du Grütli / Maison des arts	Dépt culture Ville & collectif (note 3)	1988	1988	Ville Genève	Genève	projet en pourparier avec la Ville	Association art. 60 Ccs	X		X		X			X
7 Th. AmStramGram	Dominique Catton	1974	1992	Ville Genève	Genève	oui	Fondation droit privé	X		X		X			X
8 Th. du Loup	collectif (note 4)	1978	1993	Association (note 7)	Genève	oui	Association art. 60 Ccs	X		X		X			X
9 Th. Spirale / Parfumerie	collectif (note 5)	1990	1996	Etat (zone en développement)	Genève	oui	Association art. 60 Ccs	X		X		X			X
10 Th. de l'Usine	collectif associatif	1989	1998	Ville Genève	Genève	oui	Association art. 60 Ccs		X	X		X			X
11 Th. de l'Orangerie	Richard Vachoux	1982	2011	Ville Genève	Genève	projet convention simplifiée Ville	Association art. 60 Ccs	X		X		X			X
12 Th. Le Galpon	collectif (note 6)	1996	2012	Association (note 7)	Genève	avec la Ville	Association art. 60 Ccs	X		X		X			X

(*) Classement établi selon la chronologie des dates d'ouverture (ou ré-ouverture après travaux) des théâtres actuels.

(1) Le théâtre de Carouge est fondé par une troupe autour de François Simon en 1958. Le théâtre de l'Atelier est fondé par François Rochaix en 1963. Les deux fusionnent en 1972 dans la nouvelle salle.

(2) La Maison des jeunes de St-Gervais fut inaugurée en 1963. Haut lieu de la culture contestataire pendant des années agitées, le lieu fut rebaptisé en 1984 après rénovation du bâtiment.

(3) Le théâtre Mobile (Marcel Robert) se produit dans le sous-sol de l'ancienne école du Grütli entre 1976 et 1985. Après travaux, le théâtre a d'abord été géré par le collectif F.I.A.T. (1988-1990)

(4) Le théâtre du Loup est une compagnie indépendante fondée en 1978 gérée par une équipe artistique. Plusieurs de ses fondateurs constituent encore aujourd'hui le collectif de direction

(5) Le théâtre Spirale est une compagnie indépendante fondée en 1990 gérée par une équipe artistique. Il est rattaché à la Parfumerie, anciens locaux industriels qu'il partage avec 3 autres cîes

(6) Le Galpon est un lieu voué à la scène indépendante, fondé en 1996 par une équipe artistique bénévole lors de l'occupation du site d'Artemis. Le théâtre a été délocalisé au bord de l'Arve en 2012

(7) La municipalité genevoise est propriétaire du terrain.

Nom du théâtre	Propriétaire du bâtiment	Territoire communal	Convention subvent.	Statut juridique	Compét. métier direction		Compétence financière				Compétence décisionnelle				
					Mes	Prog.	Etat	Ville	Co	T	Etat	Ville	Co	T	
1 Th. Vidy	Ville Lausanne	Lausanne	non	Fondation droit privé		X	X	X	X				X	X	X
2 Th. Arsenic	Ville Lausanne	Lausanne	non	Fondation droit privé		X	X	X				X	X		X
3 Petit Théâtre	Ville Lausanne	Lausanne	non	Fondation droit privé		X			X				X		X



Rechercher

MISE À JOUR: 18.11.2013

Théâtre

De taille, genre et époque différents, les salles de spectacles à Genève offrent toutes une programmation différente, permettant de satisfaire les goûts de chacun.

A Genève, la plupart des salles de spectacles sont la propriété de collectivités publiques – la Ville de Genève en possède un certain nombre. Si certaines sont de véritables institutions, d'autres, tournées vers les compagnies indépendantes, mettent également sur pied des saisons complètes. D'autres encore n'ont pas de direction artistique, mais sont louées à ceux qui le souhaitent. Genève abrite également des compagnies théâtrales de qualité qui y sont nées ou ont décidé de s'y implanter. Le résultat d'une politique culturelle visant, depuis longtemps, à **favoriser les acteurs locaux** plutôt que les stars étrangères.

Théâtres genevois

- Am Stram Gram - Le Théâtre
- BFM - Bâtiment des Forces Motrices
- Casino Théâtre
- Comédie de Genève
- Galpon
- Grand Théâtre de Genève
- Maison de quartier de la Jonction
- Maison de quartier de Saint-Jean
- Maison de quartier des Pâquis - La Traverse
- Le Manège, Onex
- Le Moulin à poivre
- Le Petit Music'Hohl
- Salle communale d'Onex
- Les Salons
- T50
- Théâtre Alchimic
- Théâtre des Amis
- Théâtre de Carouge
- Théâtre en Cavale
- Théâtre Confiture
- Théâtre du Crève-Cœur
- Théâtre de l'Espérance
- Théâtre de l'Esquisse
- Théâtre Forum Meyrin

- Théâtre des Grottes
- Théâtre du Grütli
- Théâtre du Léman
- Théâtre du Loup
- Théâtre des Marionnettes de Genève
- Théâtre Les Montreurs d'Images
- Théâtre de l'Orangerie
- Théâtre de la Parfumerie
- Théâtre Le Poche Genève
- Théâtre Pitoëff
- Théâtre Saint-Gervais Genève
- Théâtre de l'Usine

Compagnies théâtrales

- Aubert & Siron
- CITA (Centre international du travail de l'acteur)
- Collectif 12
- Collectif du Pif
- Compagnie 03
- Compagnie un air de rien
- Compagnie l'Alakran
- Compagnie Angledange
- Compagnie Baraka
- Compagnie Confiture
- Compagnie des Cris
- Compagnie Les Croquettes
- Compagnie de l'Estuaire
- Compagnie La fourmière
- Compagnie H2O
- Compagnie des Hélices
- Compagnie Marielle Pinsard
- Compagnie STT (Super Trop Top)
- Compagnie Yan Duyvendak
- Compagnie Zanco
- Fabrice Huggler
- Geneva Amateur Operatic Society (en)
- Geneva English Drama Society (en)
- Groupe Quivala
- Howard Productions (en)
- The International Comedy Club (en)
- La Ribot
- Les montreurs d'images
- Simply Theatre Academy (en)

Studio d'action théâtrale
Studio Théâtre Alexandre Païta
STURMFREI
Teatro Ad Hoc
Teatro Due Punti
Teatro Malandro
Théâtre Ecart
Théâtre du Loup
Théâtre Marathon
Théâtre Spirale
Yann Marrussich

Liens externes

Site web de l'association "autrement-aujourd'hui"

Partager cette page



Facebook



Twitter



LinkedIn



Google+

[Retour en haut de page](#)

Découvrir d'autres pages du même chapitre :

OFFRE CULTURELLE

[Art contemporain](#)

[Bibliothèques](#)

[Cinémas](#)

[Danse](#)

[Livre et édition](#)

[Musées](#)

[Musique](#)

[Théâtre](#)

[Photographie](#)

[Billetteries](#)

Annexe 3 : Tableau de bord (3 pages)

Tableau de bord de La Comédie		statistique 2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Activités						
Créations	Créations en production + coproduction où le théâtre a été producteur délégué	3				
	Créations en coprod. où le théâtre n'a pas été producteur délégué	8				
Accueils	Spectacles en accueil	2				
Reprises	Spectacles en reprise	0				
	Total des spectacles	13	0	0	0	0
Coproductions	Coproductions genevoises	4				
	Coproductions suisses ou internationales	4				
Représentations à Genève	Représentations de créations y.c. reprises	92				
	Représentations de spectacles accueillis	12				
	Manifestations hors les murs	2				
	Manifestations hors-scène (payantes et libres)	34				
	Total des manifestations	140				
Représentations en tournée	Représentations hors Genève de spectacles créés par l'institution	78				
	Représentations de coproductions en tournée	162				
Public scolaire						
Elèves venus avec leur classe	Elèves du primaire ayant assisté aux spectacles	0				
	Elèves du CO ayant assisté aux spectacles	415				
	Elèves du PO ayant assisté aux spectacles	984				
	Autre (accompagnants, écoles privées, Université, écoles françaises, ...)	0				
	Total des élèves	1'399	0	0	0	0
Visites scolaires DIP	Elèves du DIP accueillis ou visités dans le cadre d'opérations de médiation	n/a				
Public/billetterie						
Abonnements	Abonnements ou carte de réduction souscrits pour la saison	1'411				
Nombre de places	Nombre total de sièges utilisés pour calculer le taux de fréquentation (jauge)	42'190				
Taux de fréquentation	Nombre de spectateurs / Jauge	68.00%				
Billets d'abonnement	Billets d'abonnement Adultes	8'938				
Billets adultes plein tarif	Billets individuels	5'629				
	Billets enfants et étudiants	3'125				
	Billets 20 ans / 20 francs (CHF 10.-)	184				
	Billets AVS / AI / chômeurs	1'785				
	Autres : professionnels, mouvements aînés, groupes, gigogne	3'359				
Billets scolaires	Total des billets des séances scolaires (accompagnateurs inclus)	621				
Invitations	Billets gratuits	6'175				
Total	Total des billets	29'816	0	0	0	0

Ressources humaines		statistique 2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Personnel fixe	Nombre de postes en équivalent plein temps (40h par semaine)	22,1				
	Nombre de personnes	27				
Personnel intermittent de production	Nombre de semaines par année (vacances comprises)	669				
	Nombre artisans, techniciens et autres	43				
	Nombre de comédiens	36				
Personnel temporaire (hors intermittent)	Nombre de semaines par année (vacances comprises)	29				
	Nombre de personnes	1				
Stagiaires	Nombre de semaines par année	0				
	Nb de personnes (civilistes, apprentis, stages HETSR, stages chômage...)	0				

Finances		statistique 2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Charges de production	Charges de production + coproduction + accueil	4'248'053				
Charges de fonctionnement	Personnel fixe + frais fixes + communication + amortissements	3'214'243				
Recettes de billetterie	Produits liés directement à la vente de billets	571'416				
Recettes de coproduction et tournées	Part versée par les coproducteurs si organisme producteur principal et vente de représentations	268'466				
Autres recettes	Recettes propres divers + dons + fondations	342'022				
Subventions liées à la convention	Subventions Ville + Etat reversées par la FAD y.c. subventions en nature	6'844'960				
Charges totales	Charges de production et de fonctionnement	7'462'296	0	0	0	0
Recettes totales	Recettes propres+subv. Ville et Etat +recettes de coproducteur	8'026'864	0	0	0	0
Résultat d'exploitation	Résultat net	564'569				
Part d'autofinancement	(Billetterie +recettes propres+ coproduction + tournées) /recettes totales	15%				
Part des charges de production	(Charges de production + de coproduction + accueil) / charges totales	57%				
Part des charges de fonctionnement	Charges de fonctionnement / charges totales	43%				

Agenda 21 et accès à la culture

Actions entreprises pour favoriser l'accès à la culture	En annexe, liste détaillée des actions (s/durée convention)
Actions entreprises pour respecter les principes du développement durable	En annexe, liste détaillée des actions (s/durée convention)

Réalisation des objectifs		valeurs cibles	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Objectif 1: Développer des saisons théâtrales qui mêlent créations en particulier avec des artistes actifs à Genève, accueils régionaux et internationaux						
Nombre de spectacles	Créations	min. 4				
	Accueils régionaux	min. 2				
	Accueils internationaux	min. 2				
Nombre de représentations	Représentations de créations, de reprises et d'accueils	90 - 120				
Nombre de spectateurs	Total des spectateurs ayant assisté aux représentations	min. 30000				
Part des créations/ensemble de la programmation	(Nombre de représentations "prod + coprod")/total des représentations	min. 50%				
Nombre de comédiens résidant en Suisse ou dans le Grand Genève	Comédiens engagés sur les productions + coproductions	70-90%				
commentaires : seules sont comptées ici les représentations théâtrales données sur la Grande Scène ou aux Studios. L'objectif du nombre de spectacles par genre est une moyenne sur 4 ans.						
Objectif 2: Développer les tournées en Suisse (excepté décentralisation aggro.) et à l'étranger						
Nombre de représentations en tournée	Représentations de spectacles créés et de coproductions hors du Grand Genève	min. 20				
Nbre de lieux d'accueil des productions (production déléguée)	Théâtres suisses et internationaux ayant accueilli une création	5-10				
Nbre de lieux d'accueil des coproductions (produites par le partenaire)	Théâtres suisses et internationaux ayant accueilli une coproduction	10-20				
commentaires :						
Objectif 3: Développer les activités de médiation publiques et scolaires, ainsi que la formation professionnelle						
Nombre d'élèves du DIP ayant assisté aux spectacles		min. 1000				
Nbre d'ateliers présentés aux écoles		min. 20				
Nbre d'activités proposées en médiation publique	Conférences, rencontres, publications, attachés culturels	min. 15				
Organisation de ou participation à des mesures de formation professionnelle	nbre de jours de stage et cours donnés aux comédiens professionnels ou apprenants (comédiens + metteurs en scène)	min. 20				
commentaires : liste annuelle des activités pédagogiques à annexer. L'objectif du nombre d'élèves du DIP est une moyenne sur 4 ans, sachant que d'une saison à l'autre ce chiffre est aléatoire car il dépend directement de la programmation						
Objectif 4 : Développer l'offre hors les murs dans le Grand Genève						
Nbre de représentations hors les murs proposées	ttes représentations qui n'ont pas eu lieu à la Comédie, hors tournée	min 15				
Nbre de lieux hors les murs		5-10				
commentaires :						