



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
DEPARTEMENT DE  
L'INSTRUCTION PUBLIQUE



VILLE DE  
GENÈVE  
DEPARTEMENT DES  
AFFAIRES CULTURELLES



FONDATION DE L'ORCHESTRE  
DE LA SUISSE ROMANDE

## RAPPORT D'ÉVALUATION

de la convention de subventionnement 2002-2005 entre

\*

**le Département de l'instruction publique de la  
République et Canton de Genève (DIP)**

*ci-après le Canton*

\*

**le Département des affaires culturelles de la  
Ville de Genève (DAC)**

*ci-après la Ville*

\*

**et la Fondation de l'Orchestre de la Suisse Romande**

*ci-après la FOSR*

Avril 2005

# TABLE DES MATIERES

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1.1	Contexte de l'évaluation	3
1.2	Démarche	3
<b>2.</b>	<b>EVALUATION</b>	<b>4</b>
2.1	<b>Correspondance entre le cadre de la politique culturelle des deux collectivités publiques et le projet artistique et culturel de la FOSR</b>	<b>4</b>
2.2	<b>Relations entre les parties signataires</b>	<b>4</b>
2.2.1	Echanges d'informations	4
2.2.2	Qualité de la collaboration entre les parties	5
2.2.3	Remise des documents et tableaux de bord	5
2.2.4	Conclusions sur le fonctionnement des relations entre les parties	6
2.3	<b>Respect des engagements mesurables pris par les parties</b>	<b>7</b>
2.3.1	Réalisation des engagements de la FOSR mentionnés à l'annexe 1 et dans les articles de la convention	7
2.3.2	Analyse financière	9
2.3.3	Réalisation des engagements des collectivités publiques	14
2.4	<b>Réalisation des objectifs de la FOSR et des attentes des collectivités publiques</b>	<b>15</b>
2.4.1	Réalisation des objectifs de la FOSR	15
2.4.2	Réalisation des attentes des collectivités publiques	17
2.5	<b>Evaluation de l'excellence de l'orchestre (objectif central) selon le point 3 de l'annexe 7 de la convention</b>	<b>19</b>
2.5.1	Indicateurs	19
2.5.2	Commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre	22
<b>3.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA PROCHAINE CONVENTION (2006-2009)</b>	<b>24</b>
<b>4.</b>	<b>ANNEXES</b>	
	Annexe 1 : Activités de l'OSR	25
	Annexe 2 : Comparaison plan financier-budgets-comptes	26
	Annexe 3 : Comparaison des tableaux de bord annuels	27
	Annexe 4 : Convention de subventionnement 2002-2005	29

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La convention de subventionnement quadriennale signée en 2002 par la République et Canton de Genève, la Ville de Genève et la Fondation de l'Orchestre de la Suisse romande (FOSR) était la première du genre (cf. annexe 4). Ce rapport d'évaluation est donc le fruit d'une première expérience. Depuis 2002, 7 autres conventions de subventionnement ont été signées par la Ville et le Canton (+ 6 uniquement par la Ville).

La convention de la FOSR arrivera à échéance le 31 décembre 2005. Toutefois, conformément à l'article 17 de celle-ci, l'évaluation a été réalisée avant la fin de la durée de validité de la convention. Cette évaluation doit en effet servir de référence pour le renouvellement de la convention pour les années 2006 à 2009. La présente évaluation porte donc sur les années 2002 à 2004 et sur les éléments déjà connus de 2005 (budget et programme des concerts).

## 1.2 DÉMARCHE

Ce rapport d'évaluation a été rédigé en partenariat par les représentants des signataires de la convention, qui n'ont pas fait appel à une instance d'évaluation externe. Ce choix est conforme aux dispositions de la convention et se fonde sur les constats suivants :

- Une démarche concertée permet aux acteurs de s'impliquer davantage dans l'évaluation et de renforcer leur partenariat. L'évaluation a permis de confronter différents points de vue d'acteurs ayant des tâches, des implications et des attentes diverses vis-à-vis des activités de la FOSR. Au cours des réunions, les réflexions qui ont pu être menées par les partenaires n'auraient probablement pas surgi si l'évaluateur avait été externe.
- L'évaluation d'une convention portant sur plusieurs années doit être liée à un processus qui se déroule également sur le long terme. La FOSR et les collectivités publiques se connaissent déjà depuis longtemps ; une évaluation interne permet également une évaluation continue et garantit l'application des recommandations émises dans le rapport. Une instance d'évaluation externe aurait passé énormément de temps à rassembler l'information et la documentation, à identifier les acteurs, à définir leurs relations, à recueillir et à interpréter leurs points de vue.
- Il est très délicat de déléguer à une seule instance externe une évaluation basée sur des critères qualitatifs et quantitatifs. Les premiers nécessitent d'être analysés par des personnes ayant des compétences artistiques reconnues. Les seconds demandent des capacités d'analyse comptable et financière. La FOSR et les collectivités publiques ont pris soin d'intégrer des personnes ayant toutes ces compétences dans leur groupe de travail.

Les représentants de la Ville, du Canton et de la FOSR se sont réunis à sept reprises pour réaliser cette évaluation. Des réunions internes et des échanges de courriels ont complété ces rencontres.

## 2. EVALUATION

Ce chapitre reprend point par point les objectifs définis dans la convention, notamment la correspondance entre le cadre politique posé par les deux collectivités publiques et le projet artistique de la FOSR, les charges financières liées à la gestion de l'orchestre (personnel, frais de fonctionnement, etc.), les engagements des parties ainsi que l'excellence de l'orchestre. Ces objectifs ont été évalués selon les critères établis dans l'annexe 7 de la convention.

Pour chaque élément examiné, trois dimensions ont été prises en compte :

- la dimension cognitive, qui permet d'avoir une meilleure compréhension des activités de la FOSR au cours de ces trois dernières années ;
- la dimension normative, qui porte un regard critique sur les objectifs de la convention ;
- la dimension instrumentale, qui permet de tirer les enseignements de cette première expérience et d'identifier les points qui doivent être adaptés et améliorés dans la prochaine convention.

La réalisation des objectifs énoncés dans la convention a été estimée selon le modèle utilisé pour le rapport annuel de gestion de la Ville de Genève. Trois degrés d'appréciation ont été retenus : objectif atteint, partiellement atteint ou non atteint.

### 2.1 CORRESPONDANCE ENTRE LE CADRE DE LA POLITIQUE CULTURELLE DES DEUX COLLECTIVITÉS PUBLIQUES ET LE PROJET ARTISTIQUE ET CULTUREL DE LA FOSR

→ La convention confirme que le projet artistique et culturel de la FOSR correspond au cadre de la politique culturelle des deux collectivités publiques, cette correspondance faisant l'objet d'une évaluation (article 1).

Atteint

La FOSR a globalement répondu aux attentes des collectivités publiques, notamment en proposant une programmation qui a su toucher un public nombreux et diversifié, en pratiquant une politique de prix de nature à rendre ses concerts accessibles au plus grand nombre, en développant une ouverture sur la cité et en collaborant avec d'autres organismes professionnels du domaine musical.

### 2.2 RELATIONS ENTRE LES PARTIES SIGNATAIRES

#### 2.2.1 Echanges d'informations

→ Communiquer au Canton et à la Ville les accords conclus avec les ayants droit (article 8).

Partiellement atteint

La signature de la convention pédagogique et des accords avec le Conservatoire a été mentionnée au Bureau, mais le représentant de la Ville n'en a pas demandé de copie. La personne de contact mentionnée dans la convention n'a donc pas eu connaissance de ces documents, car ce n'est pas elle qui siège au Bureau.

La personne de contact du Canton n'a pas reçu la convention avec le Grand Théâtre, mais la signature de cet accord était antérieure à celle de la convention de subventionnement.

La FOSR veillera dorénavant à envoyer une copie de chaque nouvel accord aux personnes de contact de la Ville et du Canton.

→ Toute modification ou information pertinente concernant l'application de la convention sera communiquée dans les plus brefs délais et par écrit aux personnes de contact (article 18).

Partiellement atteint

La FOSR a transmis certaines informations à la Ville par l'intermédiaire de son représentant au Bureau. Ces informations ne sont pas parvenues au Canton, qui ne siège pas au Bureau.

Il y a eu apparemment confusion des rôles entre les représentants de la Ville et du Canton en tant que membres du Conseil fondation et les personnes de contact des deux collectivités publiques signataires de la convention. A la Ville, il s'agit de deux personnes distinctes entre lesquelles les informations n'ont pas toujours correctement circulé, compte tenu du changement de direction intervenu durant l'année 2004.

La FOSR adressera dorénavant les informations pertinentes aux personnes de contact indiquées à l'annexe 8 de la convention. En outre, pour toutes les décisions importantes prises dans le cadre des travaux du Bureau ou du Conseil de fondation, une copie du PV sera adressée au Canton par la FOSR en guise d'information. La FOSR a commencé à appliquer cette décision en 2004. Par ailleurs, la FOSR souhaiterait que le Canton nomme un représentant au Bureau et est prête à modifier les statuts dans ce sens.

## 2.2.2 Qualité de la collaboration entre les parties

Les représentants de la Ville, du Canton et de la FOSR ont constamment travaillé en collaboration, que ce soit pour l'élaboration de la première convention, son évaluation ou la préparation de la deuxième convention. La collaboration s'est déroulée dans un climat de confiance et de transparence.

## 2.2.3 Remise des documents et tableaux de bord

→ Le 31 octobre 2004 au plus tard, la FOSR fournira au Canton et à la Ville un plan financier pour la prochaine période de quatre ans (article 10).

Atteint

→ Documents à remettre chaque année, au plus tard le 15 mars (article 14) :

- bilan et comptes de pertes et profits par prestations,
- bilan et comptes de pertes et profits consolidés,
- rapport d'activités et rapport financier de l'année écoulée,
- échelle salariale par métiers et fonctions,
- budget quadriennal actualisé,
- tableau de bord.

Partiellement atteint

Le délai concernant la remise des comptes provisoires, le rapport d'activités, le rapport financier, l'échelle salariale et le budget quadriennal actualisé n'a pas pu être respecté en 2003 et 2004. Dans la prochaine convention, le délai au 15 mars pour la remise des documents sera maintenu, à la demande du Canton. Un délai supplémentaire sera néanmoins accordé pour la remise des comptes audités (30 juin).

Le budget quadriennal actualisé remis en 2003 et 2004 était partiellement satisfaisant (difficile de faire le lien entre le plan financier de la convention et la version actualisée, absence d'explications concernant les écarts).

Les rapports d'activités 2002 et 2003 ne correspondaient pas à une auto-appréciation telle que définie à l'article 14 de la convention.

Le tableau de bord prévu à l'annexe 6 de la convention n'était pas intégré aux rapports d'activités 2002 et 2003.

#### **2.2.4 Conclusions sur le fonctionnement des relations entre les parties**

Dans la prochaine convention, il sera indiqué que la FOSR organisera chaque année, après la remise de ses comptes, une réunion d'information pour faire le point.

La FOSR veillera dorénavant à transmettre aux personnes de contact mentionnées à l'annexe 8 toutes les informations importantes transmises aux membres du Bureau. Il en va de même pour les futurs accords que la FOSR pourrait signer avec des tiers.

Durant la période de validité de la prochaine convention, la FOSR étudiera la possibilité de passer d'une comptabilité à l'année civile (clôture au 31 décembre) à une comptabilité à la saison (clôture au 30 juin).

## 2.3 RESPECT DES ENGAGEMENTS MESURABLES PRIS PAR LES PARTIES

La FOSR a défini un programme artistique pour la période de la convention en s'engageant à réaliser un grand nombre de prestations. Dans ce chapitre, la réalisation des prestations est évaluée essentiellement de manière quantitative.

En regard de ce programme quadriennal, la FOSR a présenté un plan financier portant sur les années 2002 – 2005. L'analyse des comptes par rapport à ce plan financier concerne surtout l'évolution des charges et des recettes.

### 2.3.1 Réalisation des engagements de la FOSR mentionnés à l'annexe 1 et dans les articles de la convention

→ Solliciter les appuis financiers publics (communal, cantonal ou fédéral) et privés auxquels la FOSR pourrait prétendre (article 9).

Atteint

Bien que les sources de financement se soient diversifiées, le total des contributions extérieures à la Ville et au Canton diminue. De ce fait, la part des subventions dans les ressources augmente.

En 2002, 2003 et 2004, les contributions et dons ont dépassé le montant prévu dans la convention ; en revanche, le sponsoring a été inférieur aux prévisions de la convention (les montants versés par les sponsors ont diminué en raison d'une conjoncture économique défavorable).

Liste des démarches entreprises par la FOSR :

- a. Sollicitation d'appuis financiers publics :
  - › Démarche auprès des communes par le biais des Amis de l'OSR
  - › Démarches auprès du Canton de Vaud (élaboration d'un projet de convention bipartite avec analyse financière)
  - › Démarche auprès de l'Office fédéral de la culture (200'000 francs en 2002-03)
  - › Démarche auprès de Pro Helvetia
  - › Démarche auprès de Présence Suisse
  - › Démarche auprès de la Confédération (affaires étrangères et intérieur)
- b. Démarches de la responsable du sponsoring et mécénat de la FOSR :
  - › Fondation Hans Wilsdorf (300'000 francs supplémentaires en 2003)
  - › Ferrier Lullin (15'000 francs supplémentaires en 2003-04-05)
  - › TPG (contre-échange de 50'000 francs par an en 2003-04)
  - › Fondation de la famille Sandoz (soutien tournée 2003)
  - › Blanpain (nouveau sponsor 2003)
  - › Deloitte (nouveau sponsor 2003 et 2004)
  - › Groupe Mutuel (nouveau sponsor 2003-04)
  - › Swiss Life (nouveau sponsor 2004-05)
  - › Caixa (nouveau mécène 2003-04-05)
  - › Air France (2004)
  - › Lufthansa (2004-05)
  - › Lutrins d'or (nouveaux partenaires 2002-03-04)
- c. Démarches auprès des privés :
  - › effectuées en grande partie par les Amis de l'OSR.

→ Mentionner le soutien du Canton et de la Ville sur tous les documents promotionnels (article 11).	Partiellement atteint
<p>Le programme de la saison 2004-2005 encarté dans la Tribune de Genève du 16 avril 2004 ne mentionnait pas le soutien du Canton et de la Ville.</p> <p>La page du site internet de l'OSR présentant les mécènes, sponsors et partenaires ne mentionnait pas le soutien du Canton et de la Ville. Cette lacune a été comblée ultérieurement par l'ajout d'une mention en bas du menu général.</p>	
→ Utiliser des moyens d'affichage respectueux de l'environnement et respecter les principes du développement durable (article 11).	Atteint
→ Pratiquer une politique salariale dynamique, motivante et sociale (article 12).	Atteint
<p>Les objectifs salariaux de la convention ont été atteints. Cette politique doit être poursuivie par la FOSR, tout en tenant compte des équilibres budgétaires.</p> <p>Les salaires des musiciens ont été augmentés de 2,35% entre 2002 et 2003 et de 1,5% entre 2003 et 2004. Ces rattrapages ont été effectués en accord avec les musiciens. Ils n'auraient pas été possibles sans l'augmentation des subventions intervenue en 2002.</p> <p>Un courrier a néanmoins été remis au Président de la FOSR le 8 septembre 2004 par le délégué des musiciens de l'OSR qui relève que, pour les tuitistes, "les conditions d'engagement offertes par la FOSR sont largement en dessous de ce que propose la concurrence à Zurich, Bâle et Lausanne". La FOSR est consciente que, malgré les progrès constatés et d'autres prestations proposées à ses employés, les conditions salariales qu'elle offre restent inférieures à d'autres orchestres suisses.</p> <p>Pour le personnel administratif, la FOSR a choisi de privilégier un salaire attractif à l'embauche plutôt qu'un salaire croissant avec l'ancienneté.</p>	
→ Assurer les prestations définies dans l'annexe 1 de la convention (cf. annexe 1 de ce document).	Atteint
→ Respecter les dispositions de gestion particulière précisées dans l'annexe 2 de la convention.	Atteint
→ Respecter les effectifs d'orchestre relatifs à ces activités tels que définis dans l'annexe 4 de la convention.	Atteint
→ Etudier l'évolution de l'effectif au cours de la période de validité de la convention.	En suspens, dans l'attente de l'arrivée du nouveau chef
<p>Suite aux départs imprévus de musiciens (préretraites, AI, ...), l'effectif de 112 musiciens n'a pas pu être atteint. Le nombre de musiciens a varié entre 107 et 108.</p> <p>Pendant la période de validité de la convention, le Bureau du Conseil a discuté de la question des effectifs. Une étude est en cours avec le nouveau Directeur artistique et musical de l'OSR. Les résultats de cette étude ne seront pas disponibles avant juin 2006.</p>	

### 2.3.2 Analyse financière

Début 2006 aura lieu une réunion d'information sur les comptes de la FOSR. A l'issue de cette réunion, la présente évaluation sera confirmée par l'analyse des comptes et du rapport d'activités 2005. Si cette analyse révèle des variations significatives dans les degrés de réalisation des objectifs ou de l'équilibre financier de la FOSR, un rapport d'évaluation complémentaire et distinct sera établi. Sinon, les données concernant 2005 figureront dans le rapport d'évaluation de la convention suivante.

#### **Analyse des comptes et explication des écarts entre les comptes et le plan financier** (Voir également l'annexe 2 de ce document)

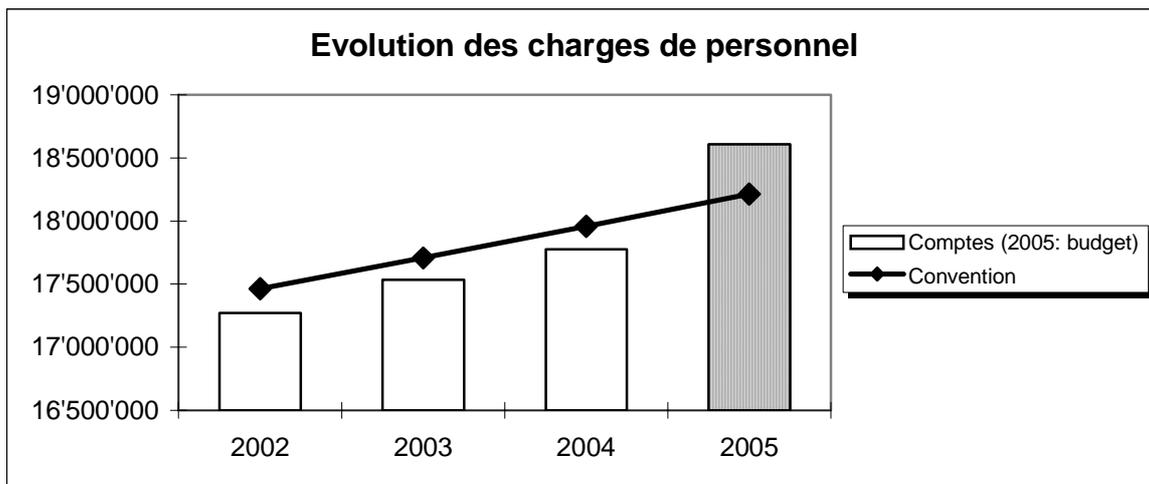
→ La valeur des prestations en nature est indiquée par les collectivités publiques à la FOSR. Elle doit figurer dans les comptes de la FOSR (article 6).	Atteint
→ La FOSR a l'obligation de parvenir à l'équilibre de ses comptes à l'issue de la période pluriannuelle (article 15).	A évaluer après remise des comptes 2005
Le déficit prévu en 2005 sera comblé par les excédents des années précédentes. Selon le budget 2005, le bénéfice cumulé de la FOSR à l'issue de la période quadriennale sera de 211'000 francs.	
→ La FOSR a l'obligation, en cas d'excédent de produits sur les charges, de constituer un fonds de réserve général (article 15 b).	Atteint
Un fonds de réserve a effectivement été constitué en 2003. Toutefois, une partie seulement des bénéfices 2002 y ont été versés (28'000 francs) ; le reste, correspondant aux montants prévus par le plan financier pour compenser les déficits des années ultérieures, a été considéré comme bénéfice reporté. Une partie des bénéfices a également été versée dans le fonds de rayonnement (457'000 francs en 2002, 9'000 francs en 2003, 500'000 francs en 2004). L'utilisation de ce fonds nécessite l'aval du Bureau du Conseil. Il est destiné à financer des actions servant au rayonnement national et international de l'orchestre, en priorité les déplacements et tournées, les activités audiovisuelles, l'image ou toute opération ponctuelle à caractère exceptionnel dont le propos est la notoriété de l'orchestre.  La prochaine convention sera attentive aux différents fonds mis en place par la FOSR ainsi qu'à leurs modalités d'utilisation.	

### Charges

#### Charges de personnel

Il manquait 5 musiciens pour atteindre le plein effectif en 2002 et 2003, puis 4 en 2004. Au niveau de l'administration, 3 personnes ont été engagées en 2002 (une standardiste-réceptionniste, une assistante marketing-communication et un régisseur de scène). En conséquence, les charges de personnel ont été inférieures aux charges prévues dans la convention, bien que les charges de personnel administratif aient augmenté (ceci en conformité avec les décisions du Bureau du Conseil, cf. PV du 1er juillet 2002).

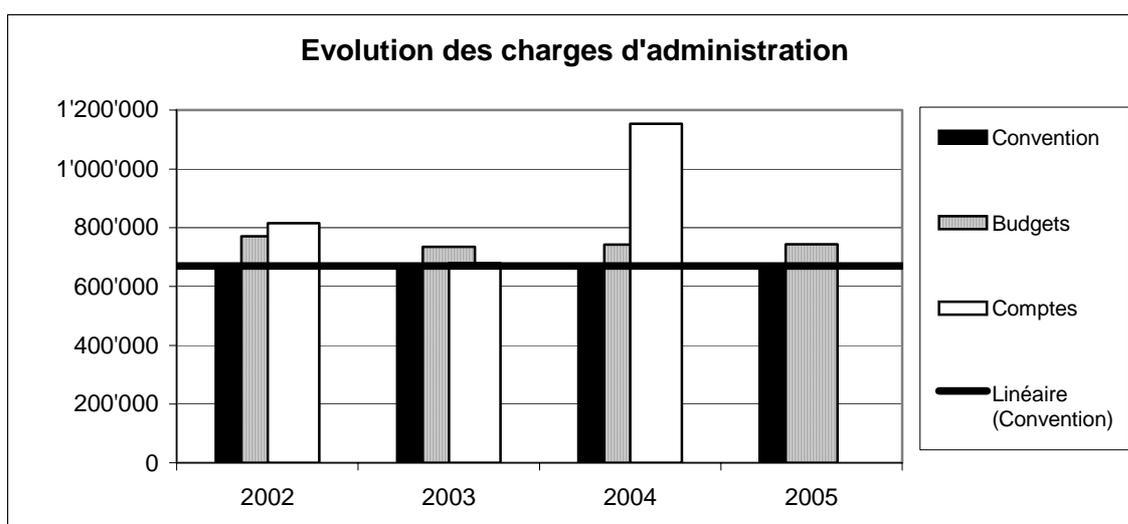
NB : Les graphiques ci-dessous concernent les comptes 2002, 2003 et 2004. Les montants 2005 proviennent du budget.



### Charges d'administration

Le plan financier mentionne de façon linéaire (période 2002-2005) une attribution de 670'000 francs par an sur le poste « charges d'administration ».

- Les comptes 2002 affichent un dépassement de 145'000 francs, dont 106'000 francs de charges liées au contrôle de la TVA (été 2002) portant sur les dons de la Fondation Hans Wilsdorf sur la période 1997-2001. La FOSR a contesté cette décision. Les 39'000 francs restants sont des charges réparties uniformément sur tous les autres postes de la rubrique (matériel de bureau, fluides, nettoyage, etc.).
- Les comptes 2003 concordent avec le budget prévu dans la convention.
- Les comptes 2004 affichent un dépassement 483'000 francs, qui s'explique par la constitution d'une provision de 575'800 francs pour la TVA due sur toutes les contributions des associations d'Amis genevoises et vaudoises de 1997 à 2004<sup>1</sup>.



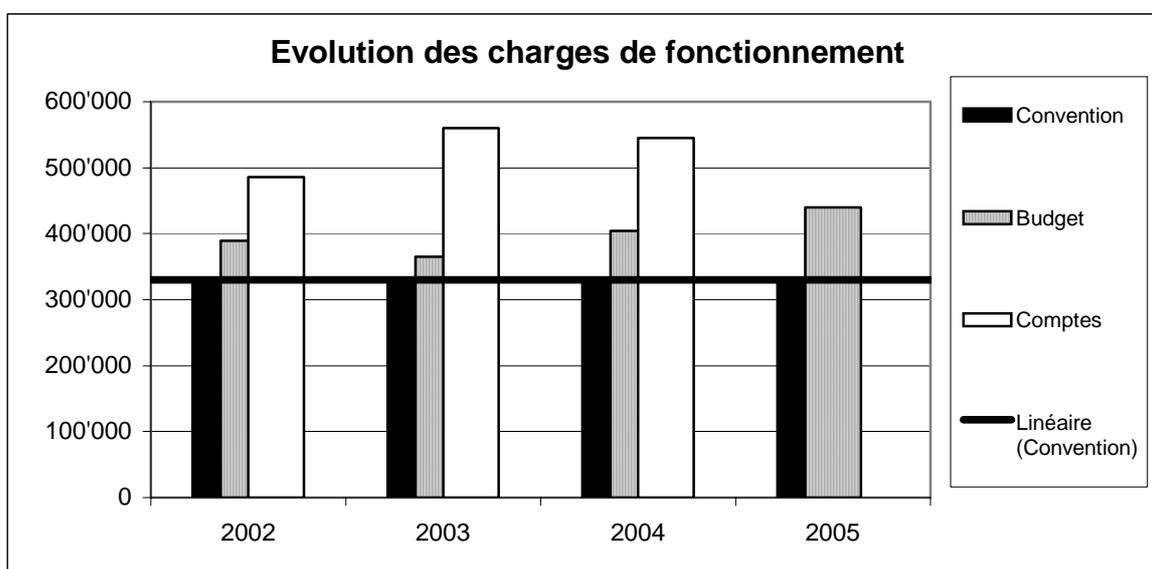
<sup>1</sup> L'Administration fiscale des contributions a rendu une décision en date du 28 octobre 2004 de considérer ces montants comme soumis à la TVA au taux forfaitaire de 6 %, et ceci rétroactivement depuis 1997. Les intérêts moratoires sont inclus dans la provision. Le Bureau du Conseil a pris la décision de provisionner les montants sur l'exercice 2004 lors de sa séance du 15 novembre 2004.

## Charges de fonctionnement

- ▶ En 2002, les comptes font état d'un montant de 486'000 francs sur la ligne « Charges de fonctionnement », qui représente un dépassement de 156'000 francs par rapport à la convention.
- ▶ En 2003, les comptes font état d'un montant de 560'000 francs, qui représente un dépassement de 230'000 francs par rapport à la convention.
- ▶ En 2004, les comptes font état d'un montant de 404'000 francs, qui représente un dépassement de 215'000 francs par rapport à la convention.

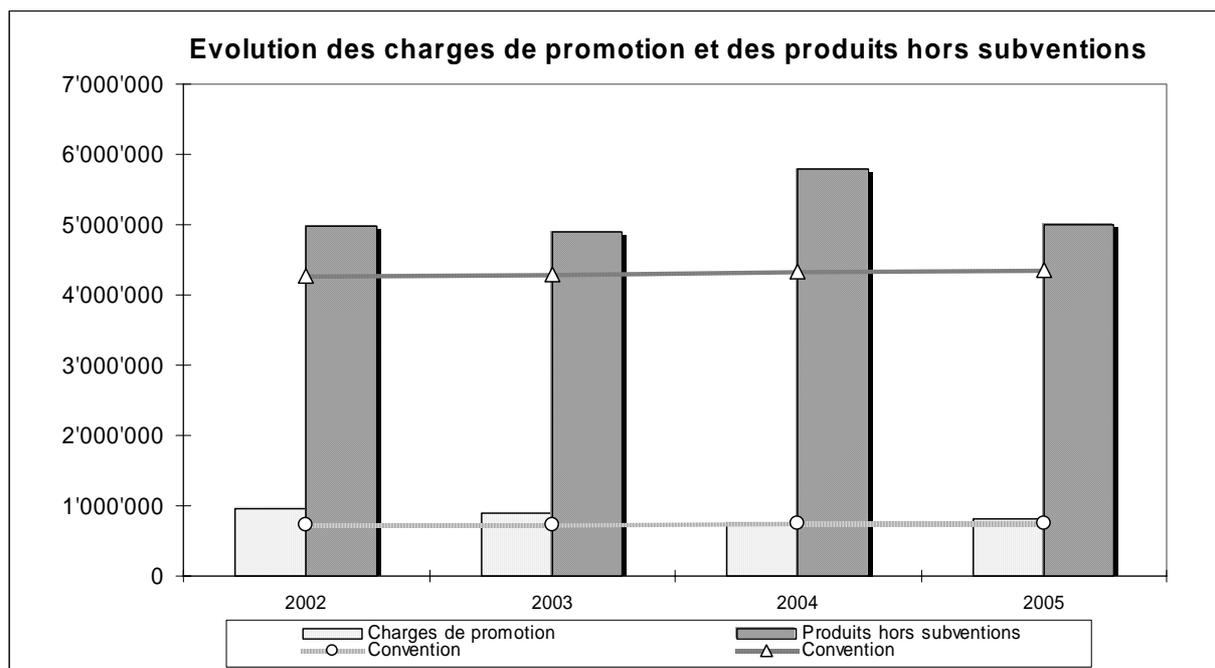
Ces dépassements s'expliquent de la façon suivante :

- ▶ Les amortissements pour les instruments et les équipements de la salle Hans Wilsdorf (68'000 francs en 2002 et 2003, 125'000 francs en 2004) n'apparaissent pas dans la convention. Or, c'est une charge neutre, car cette somme est amortie par le prélèvement d'un montant identique sur le fonds pour l'équipement de la salle Hans Wilsdorf (en 2002 et 2003) et par des dissolutions de fonds pour amortissements futurs (en 2004).
- ▶ Organisation de concours de recrutement (44'000 francs en 2002, 48'000 francs en 2003, et 38'000 francs en 2004) : des charges supplémentaires ont été attribuées à l'organisation de concours suite à un changement de politique de recrutement. Afin d'atteindre son objectif stratégique de qualité, la FOSR a choisi de communiquer plus activement et de manière plus étendue lors de ses concours de recrutement. Il y a également eu plus de concours que prévus en raison de quelques départs en retraite anticipée.
- ▶ Les coûts des activités jeunesse organisées en 2004 (89'000 francs) n'ont pas été budgétés dans la convention.
- ▶ D'autres charges sont réparties uniformément sur tous les autres postes de la rubrique.



## Charges de promotion

Dans la convention, les charges de promotion varient entre 724'000 francs en 2002 et 757'000 francs en 2005. Ces montants ont été largement dépassés en 2002 et 2003 (+33% en 2002 et +21,5% en 2003). Cette augmentation doit être mise en balance avec les contributions des Amis, les dons et les recettes qui ont également été supérieurs aux prévisions de la convention. Pour les années 2004 et 2005, les charges de promotion sont plus proches des montants inscrits dans la convention.



### Charges de production

Les charges de production en 2002 et 2003 se maintiennent légèrement en dessus du niveau prévu dans la convention. Par contre, elles augmentent fortement en 2004 (743'000 francs de dépassement), puis redescendent en 2005. Ces variations s'expliquent par la répartition des concerts, programmés à la saison, sur les années civiles (période comptable). Du 1er janvier au 31 décembre 2004, il y aura ainsi plus de concerts que du 1er janvier au 31 décembre 2005. De plus, depuis la signature de la convention, le directeur artistique a changé de même que sa rémunération. Enfin, le coût net des tournées a été plus élevé en 2004 en raison du nombre de déplacements effectués (coût total des tournées en 2004 : 647'000 francs).

### Conclusions sur les charges

Les charges ont été globalement en hausse durant les trois années évaluées et au-dessus des prévisions budgétaires figurant dans la convention. Le budget 2005 consolide cette tendance. Il est à noter qu'avec un effectif de musiciens au complet, les charges auraient été encore plus importantes.

### **Recettes**

Les montants des subventions du Canton et de la Ville de Genève ont été conformes aux sommes inscrites dans la convention. Par contre, la subvention de 180'000 francs versée par le Canton de Vaud ne représente que le 60% du montant escompté.

Les contributions de la RSR se sont élevées à 1'350'000 francs par an, comme prévu dans la convention.

Les contributions des Amis de l'OSR et les dons ont été largement supérieurs aux montants inscrits dans la convention (2'222'000 francs en 2002, 1'983'000 francs en 2003 et 2'411'000 francs en 2004, au lieu de 1'351'000 francs par an).

En 2004, la Fondation Hans Wilsdorf a effectué un don spécial de 500'000 francs, spécifiquement destiné au fonds de rayonnement. Les autres donateurs sont les suivants :

Loterie Romande :	244'000.-
Amis Genève :	121'000.-
Caixa Bank :	50'000.-
Fondation Ferrier & Lullin :	40'000.-
Fondation Arditi :	30'000.-
Legs :	8'000.-
Novartis :	5'000.-

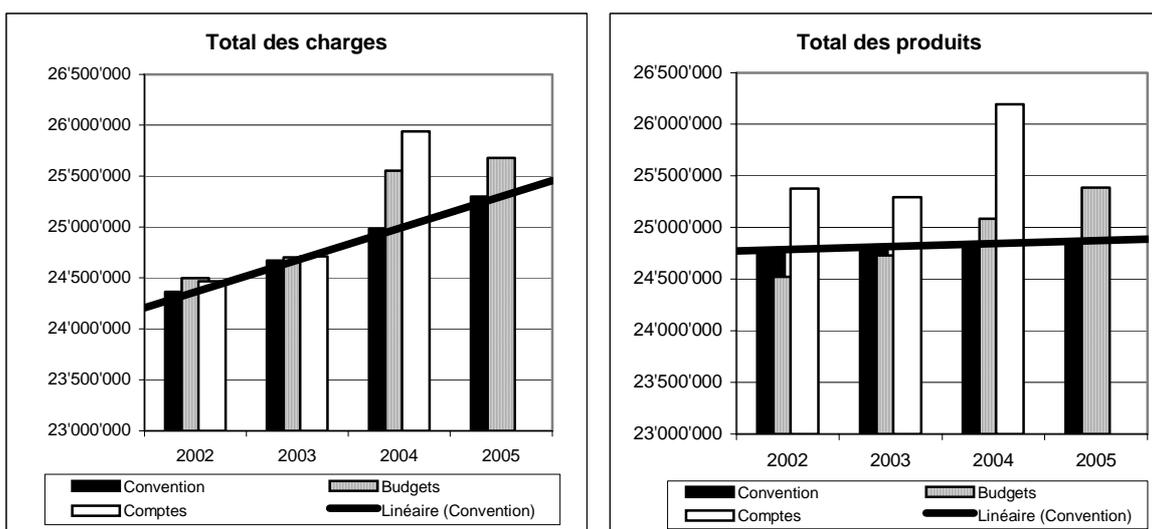
Quant au sponsoring, il a été moins important que prévu, malgré une diversification des sponsors. En effet, il a rapporté 704'000 francs en 2002, 776'000 francs en 2003 et 860'000 francs en 2004, au lieu d'un million par an mentionné dans la convention.

En 2002, 2003 et 2004, la FOSR a comptabilisé plus de recettes que prévu (2'052'000 francs au lieu de 1'859'000 en 2002, 2'138'000 francs au lieu de 1'887'000 en 2003, et 2'524'000 francs au lieu de 1'915'000 en 2004). En 2005, les recettes devraient être moins importantes à cause d'une diminution du nombre de concerts (cf. explication des différences entre les saisons et les années civiles, page précédente). A titre d'exemple, voici la répartition des recettes de l'exercice 2004 (entre parenthèses les chiffres du plan financier) :

Produit des concerts :	(1'798'000.-)	2'048'000.-
Produits divers :	(92'000.-)	217'000.-
Produits financiers :	(25'000.-)	60'000.-
Produit extraordinaire sur faillite Billelet :	(0.-)	33'000.-
Récupération TVA sur dons Fondation Wilsdorf :	(0.-)	166'000.-

### Conclusions sur l'analyse financière

Les deux graphiques ci-dessous résument l'évolution des charges et produits de la FOSR durant la période de la convention :



L'augmentation des charges a été supérieure à celle prévue dans le plan financier. Toutefois, cet écart a été compensé par une augmentation des produits. L'évaluation des comptes 2005 permettra de déterminer si ces tendances se poursuivent.

Relevons encore que le plan financier a subi de nombreuses modifications durant la période quadriennale, et ce dès la première année. Dans la nouvelle convention, il y aura lieu de préciser la procédure et la marge de manœuvre en cas de modification du plan financier. De même, pour faciliter la comparaison entre le plan financier et les comptes, la FOSR veillera à conserver, pour ses comptes, la même présentation que celle du plan financier de la convention 2006-2009.

### 2.3.3 Réalisation des engagements des collectivités publiques

Verser une enveloppe budgétaire annuelle de 17 millions : 8,5 millions pour la Ville et 8,5 millions pour le Canton (article 5).	Atteint
Pratiquer un tarif préférentiel pour la location du Victoria-Hall et des salles de répétition d'Uni-Mail – réduction annuelle de 1'700'955 francs pour la Ville et de 167'000 francs pour le Canton (article 6).	Atteint
La Ville et la FOSR signeront une convention séparée en 2005 concernant les conditions de mise à disposition du Victoria Hall.	
Verser les subventions annuelles en douze fois, au plus tard le 10 de chaque mois, pour la Ville, et en quatre fois pour le Canton (article 7).	Partiellement atteint
Chaque année, la Ville verse son acompte de janvier avec beaucoup de retard, ce qui pose des problèmes de trésorerie à la FOSR. Dorénavant, la Ville s'efforcera d'effectuer le premier versement dans les délais.	

## 2.4 RÉALISATION DES OBJECTIFS DE LA FOSR ET DES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Lors de l'élaboration de la convention, en 2001, les représentants des signataires ont défini des indicateurs permettant de mesurer qualitativement les réalisations de la FOSR et les attentes des collectivités publiques (cf. annexe 7 de la convention). Ces indicateurs ont été construits à partir du projet artistique et des objectifs fixés par la FOSR (cf. article 4 de la convention).

### 2.4.1 Réalisation des objectifs de la FOSR

<p>1. Figurer parmi les dix meilleures formations européennes. (Cf. commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre au chapitre 2.5.2)</p>	<p>Objectif à réévaluer à moyen terme</p>
<p>L'orchestre a gagné en qualité, mais on ne peut pas encore considérer qu'il figure parmi les 10 meilleures formations européennes. De nombreuses tendances allant dans cette direction ont néanmoins été amorcées. La prochaine convention précisera qu'il s'agit d'un objectif à moyen terme.</p>	
<p>2. Mettre l'accent sur le niveau technique de l'orchestre, par le travail accompli avec son directeur musical, sous réserve d'un volume d'activités permettant ce travail.</p>	<p>Atteint</p>
<p>3. Mettre l'accent sur la qualité des artistes (chefs et solistes) invités à se produire avec l'ensemble. (Cf. liste des chefs et solistes au point 1 du chapitre 2.5.1)</p>	<p>Atteint</p>
<p>4. Mettre l'accent sur le choix d'une programmation lisible et attractive, adaptée aux attentes de ses divers publics. (Cf. commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre au chapitre 2.5.2)</p>	<p>Atteint</p>
<p>La fréquentation est en hausse (meilleur taux de remplissage, +12% environ entre 2002 et 2004). La programmation plaît au public, elle est plus populaire (+34% d'abonnés entre 2001 et 2004).</p>	
<p>5. Pratiquer une politique tarifaire attractive afin de permettre un accès aisé aux concerts pour toutes les catégories sociales.</p>	<p>Atteint</p>
<p>6. Réaliser des tournées et déplacements, en veillant à mettre en valeur le rayonnement de l'Orchestre, de la Ville, du Canton et de la Confédération (forte communication autour de ces événements). (Cf. liste des tournées réalisées au point 3 du chapitre 2.5.1)</p>	<p>Atteint</p>
<p>L'OSR a reçu des lettres de félicitations de l'ambassadeur de Suisse auprès des Nations Unies et du secrétaire général adjoint à la communication et à l'information des Nations Unies pour le concert de New York (2003), ainsi que du consul général de Suisse à Barcelone pour le concert au Palau de la musica catalunya (2004).</p>	

7. Réaliser des enregistrements de commerce. (Cf. liste des enregistrements au point 4 du chapitre 2.5.1)	Atteint
8. Développer une communication forte et créative.	Atteint
<p>La communication développée est assurément forte. Peut-elle être qualifiée de "créative" ? Elle est en tout cas diversifiée (trams, stands, spots publicitaires, site internet interactif) et en parfaite adéquation avec la programmation de l'orchestre.</p> <p>Après avoir mis l'accent sur l'image du directeur musical, puis recouru à celle des membres de l'orchestre, elle est essentiellement axée sur les artistes invités, avec une bonne lisibilité des affiches et des programmes, grâce à l'adoption d'une charte graphique améliorée (notamment un tramage plus fin des fonds).</p>	
9. Diffuser les prestations de l'OSR sur les ondes (contrat avec la RTSR).	Atteint
10. Développer à destination du jeune public une initiation à la musique par le biais de concerts jeunes et par des interventions, en petites formations, dans le milieu scolaire.	Atteint
<p><u>Initiation à la musique :</u> Collaboration Amis de l'OSR / RSR / DIP/ FOSR pour l'édition d'un CD distribué gratuitement aux jeunes scolarisés (tirage : 11'000 exemplaires pour la saison 2004-05).</p> <p><u>Animations dans les classes :</u> M. Béran est employé à mi-temps au poste de « délégué jeunesse ». A ce titre, il effectue des animations dans les classes (6 classes par saison).</p> <p><u>Concerts jeunes :</u> Le nombre de concerts jeunes est supérieur aux objectifs de la convention.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Saison 2002-03 : 5 séries de concerts au Victoria Hall, 17 concerts au total, soit 13'000 personnes. Les concerts sont commentés par le chef d'orchestre ou par le délégué jeunesse (P. Béran). A noter que 4 concerts sont dirigés par le Directeur artistique et musical de l'OSR (P. Steinberg).</li> <li>▸ Saison 2003-04 : 5 séries de concerts au Victoria Hall et au Bâtiment des Forces Motrices, 14 concerts au total, soit 11'000 personnes. Les concerts sont commentés par le compositeur (W. Blank), un récitant (J.-L. Bideau) ou par le chef d'orchestre (P. Béran).</li> <li>▸ Saison 2004/2005 : 3 séries de concerts au Victoria Hall, 15 concerts au total, soit 12'000 personnes. Une générale ouverte au DIP et concerts commentés par le chef et/ou délégué jeunesse (P. Béran).</li> </ul>	
11. Organiser des « séjours découvertes » dans la salle de répétition.	Atteint
<p>Cette activité a débuté au cours de la saison 2003-04, sous la conduite de quelques musiciens de l'OSR, par famille d'instrument. Les enfants peuvent écouter, toucher, essayer les instruments. Lors de la saison 2003-04, 11 classes (240 élèves) ont bénéficié de cette activité.</p>	

12. S'efforcer de collaborer avec les différentes institutions musicales romandes.	Atteint
<p>La convention, à l'annexe 1, prévoyait un concert annuel avec une chorale, ou plusieurs regroupées pour l'occasion. Seul le Motet a pu bénéficier d'un concert annuel avec l'orchestre, les autres chorales n'ayant pas le niveau requis pour figurer dans la programmation de l'OSR.</p> <p>Une motion et une pétition ont été déposées au Conseil municipal pour demander que l'OSR collabore davantage avec les chorales. La Ville de Genève a répondu à cette préoccupation en augmentant le crédit à la production du Cartel des chorales et en prévoyant, dans la convention de subventionnement de L'OCG, quatre collaborations annuelles avec les chorales.</p>	
13. Permettre l'accès des étudiants en musique aux répétitions.	Atteint
14. Contribuer à la formation professionnelle des jeunes musiciens par le biais des contrats de musiciens supplémentaires.	Atteint

#### 2.4.2 Réalisation des attentes des collectivités publiques

1. Remplir la double fonction d'orchestre symphonique et d'orchestre de fosse, et assurer, dans ces deux fonctions, la meilleure qualité d'exécution possible.  (Cf. commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre au chapitre 2.5.2)	Atteint
2. Manifester un esprit d'ouverture dans le choix des répertoires et des oeuvres jouées.  (Cf. commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre au chapitre 2.5.2)	Atteint
Ouverture vers un répertoire plus « populaire » et d'un accès plus facile pour le grand public.	
3. Favoriser, auprès de la population, l'accès le plus large à la musique symphonique.	Atteint
4. Collaborer avec les organismes de niveau professionnel actifs dans la vie musicale genevoise.	Atteint
<p>Une convention a été signée entre la FOSR et le Conservatoire concernant l'Académie d'orchestre pour la période du 1.9.2003 au 31.12.2005. Selon le directeur du Conservatoire, les étudiants du Conservatoire et les premiers pupitres de l'OSR aiment se retrouver à l'Académie d'orchestre pour s'atteler à des programmes ambitieux, bien encadrés par des chefs expérimentés (généralement organisés à l'occasion des concerts Jeunes). Afin de garantir les intérêts de ses étudiants, le Conservatoire souhaite pouvoir associer un représentant de la Haute école de musique aux travaux de la commission DIP-OSR dans ce domaine. Ce point devra être discuté à l'occasion du renouvellement de la Convention pédagogique.</p>	

Le concert des lauréats a également fait l'objet d'une convention entre la FOSR et le Conservatoire. Le concert des lauréats est produit par le Conservatoire et a bénéficié en 2004 du concours du chef titulaire de l'OSR. Le bilan de cette collaboration, tel qu'établi par le directeur du Conservatoire, est mitigé (répétitions écourtées, attitude générale du chef qui a valu de nombreuses remarques négatives des étudiants, de membres du public et de l'OSR, cachet excessif, ...). Un tour d'horizon avec l'administrateur général de la FOSR a permis d'évoquer quelques noms de chefs plus en accord avec la philosophie de cette manifestation.

Bien que prévu dans la convention de subventionnement, la collaboration entre l'OSR et le Conservatoire n'a pas encore permis d'organiser des master class ou d'accueillir des compositeurs en résidence, ni d'étudier la faisabilité d'une école d'orchestre.

5. Participer à l'insertion professionnelle des musiciens.

Atteint

Une convention a été signée entre la FOSR et le Conservatoire concernant les stages d'orchestre. Selon le directeur du Conservatoire, ces stages (accessibles sur concours uniquement) répondent bien à leur fonction d'insertion professionnelle. Après quelques problèmes d'organisation, ils ont pris une réjouissante vitesse de croisière.

Pendant la saison 2003-04, 34 stages ont été organisés, pour un total de 252 services. Pour la saison 2004-05, 24 stages ont été prévus, ce qui représente 218 services.

6. Apporter une contribution majeure au rayonnement culturel de Genève et de la Suisse romande sur un plan national et international.

(Cf. commentaires au point 6 du chapitre 2.4.1)

Atteint

## 2.5 EVALUATION DE L'EXCELLENCE DE L'ORCHESTRE (OBJECTIF CENTRAL) SELON LE POINT 3 DE L'ANNEXE 7 DE LA CONVENTION

En complément aux objectifs généraux évalués au chapitre précédent, la convention contient également une série d'indicateurs permettant d'évaluer l'excellence de l'orchestre, c'est-à-dire l'objectif central que s'est fixé la FOSR. Ces indicateurs concernent le rayonnement de l'orchestre, sa place dans la vie musicale et sa reconnaissance du point de vue du grand public comme des professionnels.

### 2.5.1 Indicateurs

1. Présence, régulière et réitérée, de chefs et solistes de renom : → chaque saison, présence d'un chef et de cinq solistes considérés par consensus comme faisant partie des dix meilleurs de leur catégorie	Atteint
<p><b><u>2002/2003</u></b> Antonio Pappano, chef (concert du 16 avril 2003) Sabine Meyer, clarinette (concert du 3 octobre 2002) Mischa Maisky, violoncelle (concert du 16 janvier 2003) Boris Pergamenschikow, violoncelle (concert du 10 avril 2003) Emmanuel Pahud, flûte (concert du 28 mai 2003) Hélène Grimaud, piano (concert du 25 juin 2003)</p> <p><b><u>2003/2004</u></b> Christoph von Dohnanyi, chef (concert du 21 avril 2004) Pepe Romero, guitare (concert du 20 novembre 2003) Viktoria Mullova, violon (concert du 29 janvier 2004) Nelson Freire, piano (concert du 11 février 2004) Truls Mork, violoncelle (concert du 29 avril 2004) Vadim Repin, violon (concert du 22 juin 2004)</p> <p><b><u>2004/2005</u></b> Charles Dutoit, chef (concert du 24 novembre 2004) Renaud Capuçon, violon (concert du 8 septembre 2004) Martha Argerich, piano (concert du 24 novembre 2004) Natalie Dessay, soprano (concert du 7 avril 2005) Frank Peter Zimmermann, violon (concert du 29 septembre 2004) Joshua Bell, violon (concert du 9 novembre 2004)</p> <p><b><u>2005/2006</u></b> Vladimir Ashkenazy, chef (concert du 24 mai 2006) Emmanuel Pahud, flûte (concert du 13 octobre 2005) Emmanuel Ax, piano (concert du 24 octobre 2005) Radu Lupu, piano (concert du 30 novembre 2005) Vadim Repin, violon (concert du 11 janvier 2006) Mischa Maisky, violoncelle (concert du 11 janvier 2006)</p>	

<p>2. Invitation à des festivals majeurs de musique (Salzbourg, Lucerne, etc.) :</p> <p>→ une invitation tous les deux ans à un festival majeur</p>	<p>Atteint</p>
<p>2002 : Festival de Radio France à Montpellier  2003 : Chorégies d'Orange  2004 : Chorégies d'Orange  Festival d'été de Concertgebouw – Amsterdam  2005 : Festival Menuhin de Gstaad</p>	
<p>3. Tournées :</p> <p>→ des tournées, tous les deux ans, dans les centres musicaux européens et les grandes capitales</p>	<p>Atteint</p>
<p>En 2002, il n'y a pas eu de tournées car Pinchas Steinberg a pris ses fonctions de directeur musical.</p> <p>En 2003, l'OSR a effectué une tournée de quatre concerts aux Etats-Unis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anapolis</li> <li>- Storrs</li> <li>- New York (Avery Fischer Hall et Nations Unies)</li> </ul> <p>En 2004, l'OSR s'est rendu en Allemagne à deux reprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Première tournée: Braunschweig, Hamburg, Köln et Kassel</li> <li>- Deuxième tournée: Berlin, Munich et Francfort</li> </ul> <p>L'OSR a aussi effectué quatre concerts en Espagne (Barcelone, Madrid, Murcia et Pamplune).</p> <p>En 2005, l'OSR jouera un concert à Paris. En raison du départ du directeur musical, cet unique déplacement sera confié à un chef invité.</p> <p>Les saisons étant planifiées plusieurs années à l'avance, l'OSR a reçu pour les prochaines années des invitations d'un niveau largement supérieur. Par exemple, la tournée 2006 enchaîne les grandes capitales de la musique : Paris, Amsterdam, Allemagne (Cologne, Munich ou Berlin), Athènes, Vienne, ...</p>	
<p>4. Des enregistrements de commerce réalisés et distribués internationalement</p>	<p>Atteint</p>
<p>2002 : Harmonia Mundi (chef : Amin Jordan)  2003 : Aeon (chef : Amin Jordan)  RSR/Cascavelle (chef : Lior Shambadal)  2004 : RSR/Cascavelle (chef : Roberto Benzi)  Aeon (chef : Guillaume Tourniaire)  2005 : Aeon (chef : Bernard Kontarsky)  RSR/Cascavelle (chef : Lawrence Foster)  Aeon (chef : Pascal Rophé)</p>	

<p>5. Reconnaissance du public :</p> <p>→ taux de fréquentation des concerts d'abonnements produits par l'OSR : minimum 75%</p> <p>→ évolution des abonnements mesurée par le taux de réabonnement et le nombre de nouveaux abonnements : maintien ou progression par rapport à la saison 2001-2002</p>	<p>Atteint</p>
<p>Taux de fréquentation des concerts d'abonnements :</p> <p>2002 : 80% (estimation en raison de la défaillance du système de billetterie informatisée Billeletel)</p> <p>2003 : 87%</p> <p>2004 : 92%</p> <p>Evolution des abonnements :</p> <p><b><u>2002/2003</u></b></p> <p>4'270 abonnés (3'691 abonnés en 2001/2002) Total : + 580 abonnés (+15.7%)</p> <p><b><u>2003/2004</u></b></p> <p>4'734 abonnés Total : + 464 abonnés (+10.9%)</p> <p><b><u>2004/2005</u></b></p> <p>4'943 abonnés Total : + 209 abonnés (+4.4% par rapport à 2003/2004, +34% par rapport à 2001/2002)</p> <p>L'OSR se trouve confronté au manque de bonnes places à proposer aux abonnés, car les loges et les places en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> catégories sont complètes.</p>	
<p>6. Présence sur les ondes radio et TV :</p> <p>→ diffusion d'enregistrements, retransmission en direct ou en différé de concerts : année 2001 + 10%</p>	<p>Atteint</p>
<p>2002 : augmentation de 61% (TV : +70%, radio : -9%)</p> <p>2003 : augmentation de 73% (TV : +91%, radio : -8%)</p> <p>2004 : augmentation de 32% (TV : +43%, radio : -11%)</p>	
<p>7. Reconnaissance des médias :</p> <p>→ fréquence et qualité des mentions dans les médias, notamment internationaux : cinq mentions internationales par an</p>	<p>Atteint</p>
<p><b><u>2002</u></b></p> <p>France <i>L'Hérault du jour</i> (L'OSR en concert à Montpellier)</p> <p>France <i>Le Midi Libre</i> (L'OSR en concert à Montpellier)</p> <p>Revue Internet <i>ConcertoNet.com</i> (L'OSR en concert à Montpellier)</p> <p>France <i>Le Monde</i> rubrique les Gens du Monde (concert Maurice Jarre)</p> <p>France <i>La lettre du Musicien</i> (annonce du concert de l'OSR à l'ONU New-York)</p>	

Angleterre *International Arts Manager* (Article rédactionnel)  
Angleterre *Financial Times* (Rubrique Compact Choice)

### **2003**

France *Le Monde* (Opéra Le Tour d'Ecrou)  
France *Le Figaro* (Chorégies d'Orange)  
France *L'Humanité* (Chorégies d'Orange)  
France *Le Progrès de Lyon* (Chorégies d'Orange)  
Dossier de Presse tournée USA (*The New-York Times, Eye on dance, Sunspot.net, Classics Today.com*)  
Belgique *La libre Belgique* (concert Davin/Gustafson)  
France *Le Monde de la Musique* (disque Aeon Jordan/Lott)  
France *Le Monde* (disque Aeon Jordan/Lott)

### **2004**

Dossier de Presse tournée Allemagne/Espagne (*Die Welt, Braunschweiger Zeitung, Kölner Stadt Anzeiger, Hamburger Morgenpost, Hamburger Abendblatt, Kölner Rundschau, HNA Kassel, Kölner Stadt-Anzeiger, El Pais, La Vanguardia, AVUI, Periodico Barcelona, ABC Madrid*)  
Espagne *Scherzo* (article rédactionnel)  
France *Le Monde la Musique* (article rédactionnel)  
Roumanie *Muzica in lume* (concert Gastinel)  
France *Le Dauphiné libéré* (Chorégies d'Orange)  
France *La Provence* (3 articles Chorégies d'Orange)  
France *La Lettre du Musicien* (saison 2004/2005)

## **2.5.2 Commentaires sur l'évaluation de l'excellence de l'orchestre**

L'OSR s'est fixé un objectif d'excellence – figurer parmi les dix meilleures formations européennes – et a adopté un slogan – "l'émotion partagée". Qu'en est-il à ce jour ?

Selon un avis assez largement partagé auprès des professionnels, le niveau technique de l'orchestre a grandement progressé ces dernières années.

Quant à "l'émotion partagée", véritable pierre de touche de l'expérience du concert, il s'agit, au delà d'un slogan, d'un vécu éminemment personnel.

A considérer les programmes de l'OSR, on constate que des œuvres sont programmées à plusieurs reprises d'une saison à l'autre, et parfois même à l'intérieur d'une même saison (il ne s'agit pas de plusieurs exécutions d'un même programme, mais de véritables reprises dans la programmation). Par exemple, une symphonie de Brahms les 5 (Lausanne), 6 et 12 février 2004 (Genève) par un interprète et la même symphonie de Brahms par un autre interprète à Genève le 24 mars 2004.

Au total, si l'on se fonde sur les programmes des trois saisons accomplies par l'actuel directeur artistique et musical (02-03, 03-04, 04-05), treize morceaux ont été ainsi programmés à plusieurs reprises sur trois années.

Les "doublons" dans la programmation de l'OSR figurent toutefois dans des séries différentes (il y a cinq séries d'abonnements et quelque 5000 abonnés au total). Le Grand Théâtre joue chaque ouvrage sept fois de suite. L'OSR ne pouvant en faire de même, il répartit ses exécutions sur plusieurs saisons. Ce ne sont d'ailleurs pas les mêmes personnes qui assistent aux concerts.

Par ailleurs, dans les saisons actuelles, les répertoires slave et anglo-saxon sont prépondérants, avec 40 % des exécutions et 36 % des œuvres, Tchaïkovski devenant le compositeur le plus joué à l'OSR (22 exécutions de 11 œuvres). La musique allemande représente 30 % de la programmation, et la française 16 % (Saint-Saëns devançant Debussy en termes de programmations et d'exécutions). La variété est également présente (7 % des programmes et 9 % des exécutions).

Le quart des œuvres jouées depuis la saison 2002-2003 ont été données en première exécution par l'orchestre. La découverte des répertoires nordiques correspond à une demande du public et de la presse, tout comme la musique de Tchaïkovski répond au goût actuel.

Si la qualité technique semble progresser, le projet artistique mériterait d'être affiné si l'orchestre vise la reconnaissance internationale. En effet, si l'accent mis sur des répertoires plus faciles d'accès répond à un souci – légitime – de toucher les publics les plus larges, on peut se demander s'il correspond véritablement à la tradition et à la vocation de l'orchestre. La liberté artistique de l'institution n'est absolument pas remise en cause. Mais l'OSR fait partie du patrimoine culturel de la collectivité : il faut en tenir compte. Les chefs passent, l'orchestre demeure.

La question de la politique artistique à moyen et long terme est au cœur des préoccupations de la FOSR. Elle fait actuellement l'objet d'une réflexion de fond. En particulier, deux éléments ont amené la Fondation à se pencher, non seulement sur sa politique artistique, mais sur le processus qui définit celle-ci (plutôt que de se retrouver devant une politique qui soit le résultat des circonstances). Ces deux éléments sont les suivants :

1. L'Orchestre a connu une période au cours de laquelle il était très fortement identifié à la musique française (ère Ansermet). De nos jours, une telle spécificité n'est plus envisageable. Une identification claire doit prendre le relais de ce fait historique par le biais d'un projet artistique cohérent et portant sur le moyen et long terme.
2. Les directeurs artistiques et musicaux ont, de nos jours, tendance à la fois au cumul et au changement : les grands chefs dirigent désormais plusieurs orchestres, et ils le font sur des périodes de plus en plus courtes (3 à 5 ans).

Il apparaît ainsi impératif pour la FOSR de définir sa politique artistique au-delà des chefs titulaires, de les intégrer dans la définition d'une vision qui dépasse leur propre mandat. Cette approche, résolument nouvelle, a été discutée avec le prochain directeur artistique de l'Orchestre, Maestro Marek Janowski. Elle a été acceptée par lui et explicitement incluse dans son mandat.

En parallèle, le Bureau de la FOSR a accepté, à l'unanimité, une refonte complète de sa Commission artistique. Cette dernière, désormais restreinte, accorde une place accrue au vote des musiciens. Son fonctionnement est régi par la Fondation (jusqu'ici, le président de la Commission était le directeur artistique et musical, qui décidait seul de la convoquer, et la Commission se cantonnait au choix des programmes). Désormais, le directeur artistique et musical dirige les travaux de la Commission, mais les convocations, les ordres du jour, la tenue de celle-ci et la rédaction des PV sont du ressort de la Fondation, et en particulier de son Président. Le nouveau règlement spécifie de manière explicite : "La Commission artistique est le lieu où se définit la politique artistique, en fonction de la stratégie et des objectifs fixés par le Bureau du Conseil". Les récentes réunions de la Commission artistique tenues sous l'égide du nouveau règlement laissent penser que le processus ainsi engagé est le bon.

### **3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA PROCHAINE CONVENTION (2006-2009)**

La Ville, le Canton et la FOSR considèrent que le bilan de la première convention de subventionnement est largement positif. En ce qui concerne la réalisation des objectifs de la FOSR et les attentes des collectivités publiques, tous les objectifs fixés dans la convention ont été atteints. Seul l'objectif central que s'est fixé la FOSR, à savoir figurer parmi les 10 meilleures formations européennes, est sujet à discussion. La FOSR considère qu'il s'agit d'un objectif à moyen terme, ce qui devra être précisé dans la prochaine convention. A l'heure actuelle, on ne peut donc pas dire que cet objectif est atteint, mais uniquement que de nombreuses tendances allant dans cette direction ont été amorcées durant les trois premières années de la convention.

Dans la seconde convention, il conviendra d'adapter ou de préciser certaines dispositions, afin qu'elles correspondent aux pratiques de la FOSR. Les articles concernés sont les suivants :

- Article 6 (subventions en nature) et annexe 5 (plan financier) : faire apparaître le montant des subventions en nature dans le budget quadriennal.
- Article 12 (gestion du personnel) : ajouter une référence à l'arrêté du Conseil d'Etat sur les conditions salariales des organismes subventionnés.
- Article 14 (rapports annuels) : le Canton a besoin d'avoir les comptes de la FOSR au 15 mars, mais un délai supplémentaire jusqu'au 30 juin peut être accordé pour le rapport des réviseurs. Une réunion annuelle sera organisée pour faire un point de situation. La procédure et la marge de manœuvre en cas de modification du plan financier seront précisées. Afin de faciliter la comparaison entre le plan financier et les comptes, ces documents conserveront la même présentation.
- Article 15 (écart budgétaire) : la FOSR a l'obligation, en cas d'excédent de produits sur les charges, de constituer un fonds de réserve général. Il faudra préciser si c'est le cas chaque année ou à la fin des quatre ans, et si c'est l'intégralité des excédents qui doit y être versée. Il faudra également actualiser la liste des fonds existants, puis clarifier leur fonction et leur mode d'utilisation.

Par ailleurs, depuis 2002, une dizaine de subventionnés ont également signé une convention de subventionnement. Les discussions menées avec eux ont permis de préciser et de compléter certains articles. Il sera tenu compte de ces améliorations dans la seconde convention de la FOSR.

L'élaboration puis la mise en oeuvre de cette première convention ont donné l'occasion à tous les partenaires d'explicitier les enjeux de leur collaboration et de renforcer leurs liens. Ces quatre années ont ainsi mis en évidence les exigences et les particularités du travail artistique de la FOSR ainsi que les attentes des collectivités publiques. Les réunions menées au cours de l'évaluation ont été riches en discussions. Elles ont permis une analyse pertinente des besoins et des responsabilités de chacun, puis du cadre conventionnel mis en place. A l'issue de cette évaluation, il apparaît que la première convention a considérablement facilité le travail de suivi effectué par les collectivités publiques, que ce soit sur le plan de la réalisation du projet artistique, de la satisfaction du public, de l'élaboration des budgets ou du contrôle des comptes. Cette convention a également permis à la FOSR de planifier plus précisément le programme artistique qu'elle souhaite développer sur quatre ans. La durée de la convention, qui, sous réserve du vote des budgets, prévoit l'octroi régulier d'un montant connu à l'avance, permet de travailler plus sereinement sur un moyen terme.

Afin de prolonger un partenariat efficace et fructueux, les trois partenaires souhaitent poursuivre leur collaboration par la négociation et la signature d'une nouvelle convention pour les années 2006 à 2009.

## 4. ANNEXES

### ANNEXE 1 : ACTIVITÉS DE L'OSR

La FOSR s'engage à assurer chaque année les prestations suivantes :	Nb de services effectifs	Réalisés (moyenne des 4 ans)	Nb de services musiciens <sup>2</sup>	Réalisés (moyenne des 4 ans)
les services permettant d'assurer les saisons du Grand Théâtre de Genève	155	149.5	12'427	10'635
au moins 16 concerts par abonnements donnés à Genève	120	113	13'160	10'180
des tournées ou des échanges en Suisse ou à l'étranger	28	52	2'823	4'469
des activités d'enregistrement	16	4.75	1'692	152
trois concerts du dimanche en saison d'hiver (en principe en plein effectif)	15	8	1'164	498
un concert-sérénade d'été en plein effectif ou deux en moyen effectif	6	2	552	87
un concert annuel en l'honneur de la Journée des Nations Unies, le 24 octobre (plein effectif)	2	1	187	141
une participation à la Fête de la Musique	1	2.5	95	164
éventuellement un concert spécial à caractère événementiel (plein effectif)	5	0.75	465	39
le concert final du Concours de Genève	5	5	465	258
l'invitation, une fois par an, sous réserve de l'accord du directeur artistique, d'une ou plusieurs sociétés chorales subventionnées par le Canton ou la Ville, regroupées pour l'occasion, à participer à un concert de l'OSR (plein effectif, ouvrage majeur)	5	4	465	278
des activités d'insertion professionnelle, des collaborations avec le Conservatoire, des activités pour les jeunes parmi lesquelles figurent huit à douze « Concerts Jeunes » avec trois programmes différents	20	33	1'576	1'395

NB : Le nombre de services pour la Ville est inférieur à celui figurant dans la convention, car la Ville a moins fait appel à l'OSR que prévu.

<sup>2</sup> Par service, on entend une unité de temps de travail pour un effectif instrumental donné. Sa durée varie en fonction de son objet (répétition, concert, représentation lyrique, etc.) et est déterminée par les accords qui lient la FOSR aux musiciens.

**CHARGES**

Charges de personnel

	2002 conv.	2002 budget	2002 comptes	2003 conv.	2003 budget	2003 comptes	2004 conv.	2004 budget	2004 comptes	2005 conv.	2005 budget
Musiciens	14'942'000	15'153'000	14'577'000	15'163'000	15'116'000	14'838'000	15'388'000	15'404'000	15'011'000	15'616'000	15'694'000
Administration	1'724'000	1'763'000	1'910'000	1'750'000	2'053'000	1'951'000	1'776'000	2'016'000	2'017'000	1'803'000	2'146'000
Allocations	525'000	479'000	514'000	525'000	482'000	501'000	525'000	516'000	522'000	525'000	500'000
Contrib. caisse de retraite	270'000	276'000	270'000	270'000	226'000	242'000	270'000	228'000	229'000	270'000	269'000
	17'461'000	17'671'000	17'271'000	17'708'000	17'877'000	17'532'000	17'959'000	18'164'000	17'779'000	18'214'000	18'609'000
Charges d'administration	670'000	771'000	815'000	670'000	735'000	680'000	670'000	743'000	1'153'000	670'000	744'000
Charges de fonctionnement	330'000	389'000	486'000	330'000	365'000	560'000	330'000	404'000	545'000	330'000	440'000
Charges de promotion	724'000	915'000	966'000	735'000	915'000	893'000	746'000	821'000	743'000	757'000	806'000
Charges de production	3'008'000	2'695'000	3'061'000	3'058'000	2'944'000	3'181'000	3'108'000	3'552'000	3'851'000	3'159'000	3'210'000
Subventions en nature	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000	1'868'000

**Sous-total**

	24'061'000	24'309'000	24'467'000	24'369'000	24'704'000	24'714'000	24'681'000	25'552'000	25'939'000	24'998'000	25'677'000
Coût services suppl.	303'000	189'000		303'000			303'000			303'000	

**Total Charges**

	24'364'000	24'498'000	24'467'000	24'672'000	24'704'000	24'714'000	24'984'000	25'552'000	25'939'000	25'301'000	25'677'000
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

**PRODUITS**

Subventions genevoises :

Ville											
- subventions	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000
- subv. en nature	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000	1'701'000
Etat											
- subventions	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000	8'500'000
- subv. en nature	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000	167'000
<b>Total</b>	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000	18'868'000

Subventions vaudoises

	300'000	210'000	180'000	300'000	180'000	180'000	300'000	180'000	180'000	300'000	180'000
Contribution R.S.R.	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000	1'350'000
Contributions Amis et dons	1'411'000	1'640'000	2'222'000	1'411'000	1'564'000	1'983'000	1'411'000	1'552'000	2'411'000	1'411'000	1'974'000
Objectif sponsoring	1'000'000	796'000	704'000	1'000'000	778'000	776'000	1'000'000	990'000	860'000	1'000'000	1'000'000
Recettes	1'859'000	1'656'000	2'052'000	1'887'000	1'991'000	2'138'000	1'915'000	2'144'000	2'524'000	1'944'000	2'016'000

**Total Produits**

	24'788'000	24'520'000	25'376'000	24'816'000	24'731'000	25'295'000	24'844'000	25'084'000	26'193'000	24'873'000	25'388'000
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

**Résultat brut**

	424'000	22'000	909'000	144'000	27'000	581'000	(140'000)	(468'000)	254'000	(428'000)	(289'000)
--	---------	--------	---------	---------	--------	---------	-----------	-----------	---------	-----------	-----------

Versements :

- Fonds de rayonnement			457'000			9'000			500'000		250'000
- Fonds de réserve général			28'000								

**Résultat net**

(sur 4 ans : + 211'000)			424'000			572'000			(246'000)		(539'000)
-------------------------	--	--	---------	--	--	---------	--	--	-----------	--	-----------

### ANNEXE 3 : COMPARAISON DES TABLEAUX DE BORD ANNUELS

	2002	2003	2004
<b>Personnel</b>			
Membres au 31 décembre	125	123	126
Musiciens fixes	108	107	111
Personnel administratif fixe (postes / personnes)	16.5 / 18	16 / 18	17.5 / 20
Postes temporaires	5	5	7
<b>Activités</b>			
Nombre de concerts par catégorie :			
- Symphonique	9	8	9
- Répertoire	7	8	9
- Ansermet / Grands classiques	1	3	3
- Mosaïque	4	3	2
- Prélude	4	3	2
Total	25	25	25
Nombre d'auditeurs par catégorie de concert :			
- Symphonique	14'520	13'060	14'298
- Répertoire	10'862	12'857	14'431
- Ansermet / Grands classiques	979	3'360	4'303
- Mosaïque	5'879	4'319	3'088
- Prélude	3'187	3'553	2'548
Total	35'427	37'149	38'668
Nombre de retransmissions radiophoniques (en heures)			
	72	65	72
Nombre d'enregistrements			
	1	2	1
<b>Finances (en KCHF)</b>			
Charges de personnel	17'271	17'532	17'779
Charges d'administration	815	680	1'153
Charges de fonctionnement	486	560	545
Charges de promotion	966	893	743
Charges de production	3'061	3'181	3'851
Subventions en nature	1'868	1'868	1'868
Total des charges	24'467	24'714	25'939
Subventions Ville de Genève	8'500	8'500	8'500
Subventions Etat de Genève	8'500	8'500	8'500
Autres apports publics	1'530	1'530	1'530
Subventions Ville de Genève en nature	1'701	1'701	1'701
Subventions Etat de Genève en nature	167	167	167
Contributions privées, sponsors, dons	2'926	2'759	3'271
Recettes	2'052	2'138	2'524
Total des produits	25'376	25'295	26'193
Résultat	909	581	254
Affectation au fonds de rayonnement	457	9	500
Affectation au fonds de réserve	28		
Résultat disponible	424	572	-246

	2002	2003	2004
Investissements	166	234	117
Activités discographiques	66	8	-1
Tournées hors Suisse romande	-43	-100	-647
Fonds propres	764	1'336	1'082
<b>Billetterie (en unités)</b>			
Nombre de billets	63'200	58'600	54'755
Nombre d'abonnés	4'800	5'100	5'923
Billets jeunes (Prélude) et DIP	17'800	14'300	8'142
Autres tarifs et invitations	pas dispo. <sup>1)</sup>	pas dispo. <sup>1)</sup>	6'824
<b>Ratios (en %)</b>			
Subventions Ville & Etat / Total des produits	72.6%	73.4%	70.6%
Subventions Ville & Etat / Total subventions	92.5%	92.5%	92.5%
Produit des concerts + autres produits / Total des produits	10.3%	9.9%	11.5%
Charges de personnel / Total des charges	68.7%	70.0%	68.8%
Charges de production / Total des charges	21.3%	20.5%	20.7%

<sup>1)</sup> Ces données ne sont pas disponibles pour la saison 2002/2003 en raison de la défaillance du système de billetterie informatisée (Billetele).