actori

Etude comparative et prospective sur le Grand Théâtre de Genève

– Synthèse –

Mandants :
- Ville de Genève
- République et Canton de Genève
- Association des communes genevoises
- Fondation du Grand Théâtre de Genève
- Cercle du Grand Théâtre de Genève

Munich, le 13 février 2014

Préambule

La société actori à Munich a été mandatée par la Ville de Genève, la République et Canton de Genève, l'Association des communes genevoises, la Fondation du Grand Théâtre et le Cercle du Grand Théâtre pour réaliser une étude comparative et prospective sur le Grand Théâtre[1].

L'étude d'actori s'est déroulée de mars à octobre 2013. Elle comporte deux parties :

1) Une **partie comparative**, dans laquelle le Grand Théâtre fait l'objet d'une comparaison avec trois autres institutions européennes : deux opéras fonctionnant comme lui selon le système de la *stagione*, la Monnaie de Bruxelles et le Liceu de Barcelone, et un opéra de répertoire, l'Opernhaus Zürich. La comparaison se base sur les chiffres de la saison 2011/2012. Elle porte sur les questions artistiques (offre de spectacles, relations avec les partenaires institutionnels, liens avec l'orchestre, programmes pédagogiques), les finances et la gouvernance. Elle tient compte des jauges et bassins de population divers de ces quatre institutions.

2) Une **partie prospective**, dans laquelle actori présente ses recommandations pour l'avenir, dans l'optique du maintien du Grand Théâtre comme institution de référence en Europe.

Etude comparative – synthèse des points principaux

Offre de spectacles

Le nombre de spectacles programmés par saison au Grand Théâtre, soit 15 productions (opéras, ballets et opéras pour enfant) dont 6 productions «maison», est comparable à celui des deux autres opéras de *stagione* du comparatif. A noter que le Grand Théâtre programme moins de coproductions (2 par saison, contre 7 en moyenne à la Monnaie et au Liceu).

Avec ses 91 représentations par saison, le Grand Théâtre propose environ 60% de représentations en moins que les trois autres institutions (entre 188 et 320 représentations). Cela est dû à une saison plus courte (294 jours contre 317 jours en moyenne dans les autres théâtres) et à des cycles de productions plus courts (6 représentations par production contre 8 représentations en moyenne). Par conséquent, le nombre de spectateurs par saison au Grand Théâtre est inférieur à celui des autres institutions (94'375 contre une moyenne de 220'000), mais son taux d'occupation est plus élevé (94% contre une moyenne de 79%), ce qui indique une forte demande.

Programmes pédagogiques et activités de médiation

Le programme pédagogique du Grand Théâtre étant un peu plus réduit que ceux des autres institutions de la comparaison, il attire un plus petit nombre de personnes. Contrairement au Grand Théâtre, les institutions comparées offrent des programmes pédagogiques et des activités de médiation hors du théâtre, par exemple des représentations et des ateliers dans

[1] Le présent document est un résumé de l'étude d'actori et ne préjuge en rien des positions des cinq mandants.

les écoles et des diffusions de spectacles dans des lieux publics. Toutes les institutions comparées s'engagent pour la formation professionnelle, mais avec une intensité variable. La Monnaie et l'Opernhaus se distinguent : depuis plus de 50 ans, ils disposent d'un véritable opéra-studio.

Relations avec les partenaires régionaux et internationaux

Le Grand Théâtre coopère avec des artistes et des troupes de la région, mais plus occasionnellement que les deux autres opéras de *stagione*. Au niveau international, le Grand Théâtre coproduit un plus petit nombre de spectacles avec des théâtres étrangers que la Monnaie et le Liceu (1 à 3 coproductions par saison contre 4 à 8). Quant au Ballet du Grand Théâtre, ses tournées l'emmènent dans un plus grand nombre de villes que les autres troupes de ballet de la comparaison (56 représentations dans 31 villes contre une moyenne de 54 représentations dans 26 villes).

Relations entre l'opéra et l'orchestre

Le Grand Théâtre ne dispose pas d'un orchestre propre mais il a recours aux services de l'OSR. Lequel est d'abord un orchestre symphonique : 60% de ses services sont utilisés dans le cadre d'activités symphoniques et 40% pour les représentations au Grand Théâtre.

Concernant les relations entre les opéras et les orchestres, il existe trois modèles possibles :
1) L'orchestre est indépendant et a son propre directeur musical.
2) L'orchestre est indépendant mais a un directeur musical commun avec l'opéra.
3) L'orchestre est intégré à l'opéra.

Actuellement, la coopération entre le Grand Théâtre et l'OSR est réglementée par un protocole d'accord. L'optimisation des relations entre le Grand Théâtre et l'OSR pourrait passer par la mise en place d'un directeur musical commun (modèle 2). Une fusion (modèle 3) n'est pas souhaitée.

Finances

Les chiffres de l'étude concernent la saison 2011/2012. Il s'agit donc d'une photographie à un moment donné (un arrêt sur image).

Les **frais fixes** (frais de fonctionnement et frais artistiques fixes) représentent 79% des dépenses au Grand Théâtre. Une telle proportion est plutôt caractéristique des opéras de répertoire (79% de frais fixes à l'Opernhaus), tandis qu'à la Monnaie et au Liceu, elle est de 69% en moyenne. Environ 72% des dépenses du Grand Théâtre sont couvertes par les subventions (contre 63% en moyenne). La couverture intégrale des frais fixes par les subventions est assurée à la Monnaie, mais pas au Grand Théâtre ni dans les deux autres institutions.

En comparaison avec les autres institutions, les **frais de fonctionnement** au Grand Théâtre sont relativement élevés (60% du budget au Grand Théâtre contre 51,5% en moyenne au Liceu et à la Monnaie). Cela est dû en particulier aux frais de personnel relativement élevés dans les services technique et administratif, la majorité du personnel de ces domaines étant employée de la Ville. Conséquence : la part des dépenses artistiques (frais artistiques fixes

et frais de plateau variables) est plus basse au Grand Théâtre (40% contre 48,5% en moyenne).

Le montant des **subventions** reçues par le Grand Théâtre est comparable au montant des subventions reçues par les deux autres théâtres de *stagione* (42 millions de CHF contre 37 millions de CHF en moyenne). Toutefois la prise en compte du pouvoir d'achat des trois villes montre que le Grand Théâtre dispose d'environ 20% de subventions en moins (42 millions de CHF contre 55 millions de CHF en moyenne). Par représentation (et en prenant en compte le pouvoir d'achat), le Grand Théâtre reçoit 458'000 CHF de subventions, ce qui est presque deux fois plus élevé que la moyenne des trois autres institutions (252'000 CHF par représentation). De même, le montant des subventions par spectateur au Grand Théâtre (441 CHF) est 35% plus élevé que la moyenne des trois autres institutions (326 CHF). Cette performance économique inférieure à la moyenne s'explique par le fait que le Grand Théâtre donne moins de représentations.

Avec un ratio de **recettes propres** de 28% (16,5 millions de CHF, sur un budget total de 59 millions), le Grand Théâtre se situe en-dessous des autres théâtres (37% en moyenne). Les recettes des spectacles, tournées et coproductions s'élèvent à 12,7 millions de francs (21,5% du budget contre 29,3% en moyenne), alors que le mécénat et le sponsoring apportent des revenus annuels de 3,8 millions de francs (6,5% du budget contre 7,7% en moyenne).

Rappelons que le Grand Théâtre est principalement financé par la Ville de Genève, pour un montant total d'environ 40 millions de CHF par an (68% de son budget) et qu'il bénéficie d'un soutien de 2,5 millions de CHF par an de l'Association des communes genevoises (4% de son budget). Au moment de l'étude, un partage des charges avec le Canton de Genève était à l'étude dans le cadre de la nouvelle loi cantonale sur la culture. Actuellement, le soutien financier du Canton ne concerne que les activités pédagogiques. Il se monte à 120'000 francs par an depuis la saison 2011/12 (il était auparavant de 50'000 francs par an).

Gouvernance

A l'exception de l'Opernhaus Zürich, organisé en société anonyme (*Aktiengesellschaft*), les opéras comparés sont des institutions de droit public qui ne sont pas propriétaires de leurs locaux. L'influence des financeurs y est assurée par la présence de représentants dans les organes de gouvernance (conseil de fondation ou d'administration). A Zurich et Barcelone, la mission de l'institution est mise en œuvre dans le cadre d'un contrat de prestations. Contrairement à Genève, tout le personnel est employé par l'institution, de sorte qu'employeur et autorité supérieure sont les mêmes. Les conditions salariales s'orientent toutefois en grande partie vers celles de la fonction publique. La structure des directions est variable, mais les institutions comparées ont chacune une direction commerciale strictement séparée de la direction artistique. Ce n'est pas le cas au Grand Théâtre, où la direction financière est subordonnée au directeur général, qui est aussi directeur artistique.

Etude prospective – synthèse des points principaux

actori s'est focalisé sur l'analyse des leviers utiles pour optimiser les ressources du Grand Théâtre. En se basant sur les résultats de l'étude comparative, actori a principalement identifié des pistes d'optimisation dans les domaines suivants :

1) Adaptation des prix et développement des activités de marketing

- augmentation du prix des places les plus chères (il reste une marge de progression de 15 à 30% par rapport aux prix pratiqués dans les autres institutions)
- baisse du prix des places les moins chères, afin de favoriser l'accès aux catégories de population moins aisées
- augmentation du nombre de places dans la 1ère catégorie (actuellement 27% des places du Grand Théâtre sont en 1ère catégorie, contre 41% en moyenne dans les autres théâtres) faisant ainsi diminuer le nombre de places des catégories intermédiaires
- actions promotionnelles ciblées ; offres combinées pour les touristes ; offres spéciales pour les expatriés vivant à Genève et les spectateurs de France voisine, etc.

2) Professionnalisation et élargissement de l'équipe chargée du sponsoring

- définition d'une offre structurée de sponsoring avec un éventail de contre-prestations différenciées
- développement d'une stratégie d'acquisition de nouveaux partenaires, notamment auprès des entreprises multinationales, et de fidélisation des anciens
- définition claire des responsabilités de l'équipe chargée du sponsoring et création de deux postes supplémentaires

3) Augmentation du nombre de représentations

- allongement des cycles de production, en ajoutant environ 14 représentations par saison (6 opéras, 5 ballets et 3 récitals). Comme ces chiffres ont déjà été atteints ponctuellement par le passé, actori les considère comme réalisables. Il ne s'agit toutefois pas d'augmenter le nombre de productions (ce qui ne ferait qu'augmenter les coûts), mais le nombre de représentations par production, lesquelles génèrent en moyenne des recettes plus élevées que les coûts par soirée.

4) Développement de l'offre des services pédagogiques et de médiation

- introduction d'activités pédagogiques « hors les murs », présence améliorée dans la ville et la région par des activités de médiation dans des lieux publics
- développement du public, en intervenant sur de nouveaux groupes cibles comme les jeunes enfants et leurs familles, ainsi que les adolescents en choisissant des sujets et formats adaptés
- intensification du travail de médiation

Impacts financiers des recommandations d'actori

Selon l'estimation d'actori, les mesures définies ci-dessus permettraient d'engendrer au total 3 millions de CHF de recettes supplémentaires. Toutefois, ce potentiel ne pourrait être réalisé que dans une période de trois à six ans et avec des frais supplémentaires d'environ 1 million de CHF (frais de personnel et d'investissement). Le développement de l'offre artistique pour les jeunes nécessiterait un investissement net d'environ 0,6 million de CHF par an (recettes supplémentaires d'environ 100'000 CHF par an pour un coût d'environ 700'000 CHF). Le bénéfice de cette mesure ne peut pas se calculer en termes monétaires à

brève échéance mais en termes de relève et d'acquisition de nouveaux publics à long terme. (10'000 nouveaux spectateurs estimés).

NB : L'analyse d'actori ne tient pas compte des deux saisons extra-muros que le Grand Théâtre devra organiser pendant les travaux de rénovation et d'agrandissement du bâtiment de la Place de Neuve, car de nombreux éléments étaient encore incertains au moment de l'étude.

Perspectives financières

Indépendamment de la mise en place des mesures proposées par actori, la situation financière du Grand Théâtre est très tendue. Chaque année, les frais de personnel augmentent, contrairement aux frais artistiques. Entre les saisons 2009/10 et 2011/12, les frais de fonctionnement sont passés de 38,8 millions de CHF à 39,7 millions de CHF (+2%), tandis que les frais de plateau (coûts de production artistique) sont passés de 12,3 millions à 10,4 millions de CHF (-16%). Si l'on veut maintenir le niveau artistique actuel sans augmentation des revenus, le Grand Théâtre sera progressivement forcé de réduire le nombre de représentations ou le nombre de spectacles.

actori a calculé que, même si le Grand Théâtre réalisait les quatre mesures proposées, il ne pourrait financer entièrement l'augmentation du budget nécessaire pour maintenir la qualité artistique à un niveau équivalent à celui de la saison 2011/12 (augmentation dûe principalement aux mécanismes salariaux). Pour ce faire, il aurait besoin de :
+1,8 million de CHF en 2013/14
+2,7 millions de CHF en 2014/15
+3,6 millions de CHF en 2015/16
+4,6 millions de CHF en 2016/17.

Avec les mesures proposées par actori et en prenant en compte les recettes qu'elles permettraient de dégager, il resterait à trouver (indépendamment de la couverture des frais de fonctionnement et des frais artistiques fixes qui devraient augmenter en moyenne de 1,5% par an) :
+1,5 million de CHF en 2013/14
+2 millions de CHF en 2014/15
+2 millions de CHF en 2015/16
+2,6 millions de CHF en 2016/2017

Un financement additionnel du secteur public et du secteur privé sera donc essentiel pour assurer la poursuite des activités du Grand Théâtre au niveau de qualité artistique de la saison 2011/12.

Il ressort de l'étude d'actori que, si les moyens financiers du Grand Théâtre n'augmentent pas, cette institution ne pourra bientôt plus poursuivre correctement sa mission et faire rayonner Genève au niveau international, car la diminution progressive des dépenses artistiques aura d'importantes répercussions sur la qualité des spectacles. Si l'on veut inverser cette tendance, il convient d'allouer des moyens financiers supplémentaires au Grand Théâtre, afin qu'il puisse augmenter le nombre de représentations, renforcer la recherche de sponsors, acquérir de nouveaux publics et développer son programme pédagogique.

Munich, le 13 février 2014

Pr Maurice Lausberg