

Proposition du Conseil administratif du 12 mai 2021 en vue de l'approbation des budgets 2020-2021 et 2021-2022 du Grand Théâtre de Genève.

Mesdames les conseillères municipales, Messieurs les conseillers municipaux,

Exposé des motifs

Par cette proposition, le Conseil administratif vous transmet le budget de la saison 2020-2021 ainsi que le budget de la saison 2021-2022 de la Fondation du Grand Théâtre de Genève (FGTG). Ces deux budgets vous sont présentés simultanément, car la finalisation du budget de la saison 2020-2021 a pris du retard en raison de la crise sanitaire.

La programmation artistique des saisons du Grand Théâtre de Genève (GTG) est établie deux années en amont. Pour ces deux saisons, elle a donc été établie avant la crise sanitaire. Par principe de continuité, les budgets 2020-2021 et 2021-2022 ont été construits sur la base d'une saison ordinaire, hors Covid, afin d'avoir un référentiel budgétaire comparable aux saisons précédentes et à venir. Ainsi, les conséquences des mesures sanitaires, notamment sur les recettes de billetterie, ont été expressément écartées. Ce choix permettra subséquemment d'évaluer les pertes résultant des mesures sanitaires en considérant le manque à gagner par rapport aux objectifs habituellement attendus en termes de billetterie. De même, l'impact de la crise sanitaire sur les apports privés n'a pas été pris en considération: les dons des mécènes et les montants attendus des partenaires, ainsi que des coproducteurs et des tournées du ballet, sont inscrits dans le budget tels que convenus avant la crise sanitaire, sans réajustements liés aux circonstances actuelles. C'est dans les comptes que la FGTG présentera les ajustements des charges et les recettes extraordinaires (soutiens privés, demande d'indemnisation des pertes auprès du guichet cantonal et indemnités pour réduction de l'horaire de travail (RHT) obtenues par la Fondation).

Le budget 2020-2021 se solde par un déficit de 237 565 francs et le budget 2021-2022 par un déficit de 218 358 francs, soit un montant comparable. Les éléments composant ces deux budgets sont développés dans les rapports de budget annexés à la présente proposition.

Les budgets 2020-2021 et 2021-2022 montrent une fois encore que les finances de la FGTG peinent à trouver l'équilibre, malgré le soutien financier d'un grand mécène, qui a accepté d'augmenter sa contribution de 1,5 million de francs de manière durable pour compenser la perte des subventions cantonales depuis 2017. Le déficit structurel de 3 millions de francs subsiste. Il est comblé pour moitié par la contribution de ce grand mécène et pour l'autre moitié par les efforts d'économie réalisés par la FGTG et la recherche de fonds privés.

Conclusion

L'article 10, alinéa 6, lettre b) du statut du GTG précise que le Conseil municipal examine et approuve le programme et le budget définitifs de chaque saison du GTG.

En référence à cette disposition, le Conseil administratif vous invite à approuver le budget de la saison 2020-2021 et le budget de la saison 2021-2022 du GTG en votant le projet de délibération suivant:

PROJET DE DÉLIBÉRATION

LE CONSEIL MUNICIPAL,

sur proposition du Conseil administratif et conformément à l'article 10, alinéa 6, lettre b) du statut du Grand Théâtre de Genève,

décide:

Article unique. – Le budget de la saison 2020-2021 et le budget de la saison 2021-2022 de la Fondation du Grand Théâtre de Genève sont approuvés.

Annexes:

- rapport de budget du Grand Théâtre de Genève, saison 2020-2021
- rapport de budget du Grand Théâtre de Genève, saison 2021-2022



RAPPORT DE BUDGET

SAISON 2020-2021

Révisé en mars 2021



Préambule

Le Conseil de Fondation du Grand Théâtre de Genève (FGTG) présente dans ce document le budget de la saison 2020-2021, revu à la demande du Département de la Culture et de la Transition Numérique le 3 mars 2021.

Le budget 2020-2021 a été élaboré sur la base d'une programmation artistique établie deux années en amont, bien avant la crise sanitaire. Les conséquences possibles des mesures sanitaires sur le plan financier, notamment sur les recettes de billetterie, ont été expressément écartées du présent budget. Par principe de continuité, le budget a été établi sur la base d'une saison ordinaire, hors-COVID, afin d'avoir un référentiel budgétaire comparable aux saisons précédentes et à venir. Ce choix permettra subséquemment d'évaluer les pertes résultant des mesures sanitaires en considérant le manque à gagner par rapport aux objectifs habituellement attendus en termes de billetterie. De même, l'impact de la crise sanitaire sur nos partenaires n'a pas été pris en considération : les dons des mécènes et les montants attendus des partenaires, ainsi que des coproducteurs et des tournées du ballet sont inscrits dans le budget tels que convenus avant la crise sanitaire, sans réajustement liés aux circonstances actuelles.

Le principal réajustement avec le budget initial 2020-2021, soumis le 26 août 2020 au CA, qui présentait un déficit de CHF 1'365'428, réside dans le changement de programmation opéré juste avant le début de saison. En raison des effectifs très importants requis pour la production de *Turandot*, il a été décidé de présenter la production *La Cenerentola* en lieu et place de *Turandot*. Les effectifs plus restreints de cette production permettaient de répéter en respectant les distances sanitaires sur scène et dans la fosse d'orchestre. Le changement de production a induit une économie significative par rapport au budget initialement prévu.

Finalement, **le budget révisé de 2020-2021 se solde par un déficit de CHF 237'565**, contre CHF 1'327'329 de déficit pour le budget 2019-2020. Tous les éléments le composant sont développés dans le présent document.

Deux autres éléments importants sont à considérer pour appréhender le budget 2020-2021 : en raison des travaux de renouvellement de la machinerie de scène, le théâtre devra fermer en juin 2020 et la dernière production de la saison devra être jouée au Bâtiment des Forces Matrices, ce qui induit des surcoûts et pertes de billetterie évaluées à hauteur de CHF 681'000 (cf chapitre 6). Par ailleurs, alors que des efforts importants d'économie ont été réalisés, le déficit structurel de CHF 3 millions subsiste, compensé en partie par un mécène à hauteur de CHF 1,5 millions.

Table des matières

1) Budget global 2020-2021	4
a) Dépenses de gestion courante.....	5
b) Budget artistique : dépenses et recettes variables des productions.....	7
2) Recettes propres et subventions	8
a) Recettes non affectées aux productions.....	8
b) Billetterie.....	9
c) Sponsoring et mécénat : 20% des revenus totaux.....	10
3) Charges de personnel	11
a) Situation des ressources humaines : personnel Ville/Fondation.....	11
b) Budget global des charges de personnel hors productions artistiques.....	11
4) Charges variables des productions artistiques	12
a) Direction artistique et technique : enjeux pour 2020-2021.....	12
b) Opéras.....	13
c) Récitals et concerts.....	15
d) Le ballet du Grand Théâtre de Genève.....	16
<i>Le ballet en tournée.....</i>	<i>17</i>
e) <i>La Plage</i> : pour une ouverture du Grand Théâtre.....	<i>17</i>
<i>Grand Théâtre Jeunesse – GTJ.....</i>	<i>18</i>
<i>Dramaturgie et développement culturel.....</i>	<i>18</i>
<i>Les événements de La Plage.....</i>	<i>19</i>
<i>Les visites guidées.....</i>	<i>19</i>
5) Budget du service de Marketing & Communication	19
a) Stratégie.....	19
b) Les activités de promotions.....	20
<i>Partenariats.....</i>	<i>21</i>
<i>Marketing et communication.....</i>	<i>21</i>
c) Relations presse.....	21
d) GTMagazine.....	22
e) Captations destinées à la diffusion.....	22
6) Renouvellement du système de commande de la machinerie	23
Conclusion	24
Annexe 1 - Les partenaires du GTG	25
Annexe 2 – Budget détaillé	26

I) Budget global 2020-2021

Le budget de la FGTG pour la saison 2020-2021 a été établi à partir du budget de la saison 2019-2020 (hors situation de crise pandémique) et en prenant en considération les éléments comparatifs des comptes 2019-2020 audités.

La saison 2019-2020 était la première saison complète au sein du bâtiment place de Neuve depuis le retour dans les murs en février 2019. Malheureusement cette saison a été pleinement impactée par les mesures sanitaires liées à la pandémie, principalement la fermeture de l'insitution au public puis aux employés. Ainsi les analyses comparatives restent limitées. Il est toutefois important de souligner qu'il n'y a donc pas eu de saison ordinaire de référence au sein du GTG depuis sa réouverture.

Le budget total de la saison 2020-2021 présente un total de charges de CHF 32'692'502 (saison 2019-2020 : CHF 32'522'878) et un total de revenus de CHF 32'454'938 (saison 2019-2020 : CHF 31'195'549), hors valorisation de la mise à disposition du bâtiment à hauteur de CHF 3'184'534. Le résultat se traduit par un déficit de CHF 237'565, contre un déficit budgété de CHF 1'327'329 pour la saison 2019-2020.

Le budget comprend deux parties :

- Les dépenses des productions artistiques et les recettes de billetterie, de coproduction et de mécénat associées aux spectacles.
- Les frais et revenus de gestion courante, correspondant aux frais de fonctionnement et dépenses courantes. Ces dépenses comprennent notamment les frais du personnel permanent de la Fondation, les loyers, les dépenses en informatique, les dépenses de communication et de marketing indépendants des productions et les dépenses de presse. Les revenus hors productions sont pour l'essentiel les subventions, les revenus du mécénat et sponsoring institutionnels.

Vue générale du budget 2020-2021 Comparé au budget 2019-2020

En CHF	Productions		BUDGET 2020-2021		Budget 2019-2020		Variation
		Gestion courante					
Charges de personnel	8 322 021	13 107 641	20 993 317	21 337 615	(344 298)	-2%	
Autres dépenses	4 581 987	6 680 854	11 699 186	11 185 262	513 923	5%	
DEPENSES	12 904 008	19 788 495	32 692 502	32 522 878	169 625	1%	
<i>Comparatif 19-20</i>	<i>12 944 011</i>	<i>19 578 867</i>					
Billetterie	9 610 789		9 610 789	10 567 099	(956 310)	-9%	
Coproduction	843 060		843 060	115 000	728 060	633%	
Autres recettes Artistiques	653 400		653 400	680 799	(27 399)	-4%	
Subventions		13 567 289	13 567 289	13 888 819	178 470	1%	
Mécénat et partenariats	2 075 000	4 606 000	6 681 000	5 435 000	1 246 000	23%	
Insertion publicitaire	287 650		287 650	300 000	(12 350)	-4%	
Autres recettes		811 750	811 750	708 831	102 919	15%	
RECETTES	13 469 899	18 985 039	32 454 938	31 195 549	1 259 389	4%	
<i>Comparatif 19-20</i>	<i>12 997 898</i>	<i>18 197 650</i>					
EXCÉDENT / PERTE	(11 699 318)	11 461 754	(237 565)	(1 327 329)	1 089 764		

Les **dépenses globales** augmentent de 1% par rapport au budget 2019-2020, les frais fixes restent maîtrisés, notamment en raison du maintien du niveau global des salaires et d'une politique de limite des dépenses. Les dépenses liées aux productions sont développées au chapitre 4.

Les **charges de personnel** diminuent de CHF 344'000 pour atteindre CHF 20'993'000, soit -2%. Cette diminution s'explique par l'impact sur les cachets du remplacement d'une grosse production, *Turandot*, par une reprise à effectif plus faible qu'est *La Cenerentola*. Le détail est expliqué en chapitre 3.



Du côté des **recettes**, la hausse générale de 4% s'explique essentiellement par une augmentation des recettes du mécénat et du sponsoring ainsi que des recettes de coproductions, qui compensent la baisse de 9% de la billetterie. La répartition des recettes est détaillée dans le chapitre 2.

La **baisse des recettes de billetterie** de CHF 956'000 s'explique par une révision de la politique tarifaire au niveau de la répartition des places par catégorie et du prix des places, mais surtout par une réévaluation prudente des recettes de billetterie par rapport au budget de la saison 2019-2020 (cf chapitre 2.a).

Les **recettes de coproduction** augmentent considérablement CHF +728'000. Ce résultat est le fruit du travail de collaboration de la Direction générale sur le plan international ; il se traduit par la participation de plusieurs partenaires aux projets du GTG, permettant ainsi de partager les dépenses de création et de développer des projets de plus grande envergure, et donnant également une visibilité accrue du GTG à l'étranger.

Enfin, les efforts de la Direction au niveau du **mécénat** permettent d'atteindre CHF 6'681'000 soit CHF 1'246'000 de plus par rapport à la saison précédente (cf chapitre 2.b).

Les **autres recettes artistiques**, à hauteur de CHF 653'000 comprennent essentiellement CHF 400'000 de revenus des ventes de spectacles de danse provenant des tournées du ballet ainsi que les recettes annexes aux spectacles (ventes de programmes, vestiaires, ...).

Les **autres recettes**, à hauteur de CHF 812'000, regroupent principalement les recettes de location de salle et de restauration.

a) Dépenses de gestion courante

Les dépenses de gestion courante regroupent toutes les charges fixes et variables non affectées aux productions. Pour des raisons de comparabilité – et étant donné que l'impact du COVID n'a qu'une faible incidence sur la gestion courante – le détail est présenté par rapport au réalisé 2019-2020, première saison complète après la réouverture.

Elle se décompose comme suit :

<i>En CHF</i>	Budget 2020-2021	Réalisé 2020-2019	<i>Différence Budget 20-21 Réalisé 19-20</i>
Charges de personnel permanent	13 107 641	13 242 075	(134 434)
Fournitures publicité - accueil du public - billetterie	1 282 603	1 550 111	(267 508)
Location de matériel	203 725	147 038	56 687
Achat de matériel	305 000	468 059	(163 059)
Locations immobilières	1 286 520	1 344 844	(58 324)
Fournitures administratives	48 000	20 991	27 009
Imprimés	7 000	5 527	1 473
Achats de petit équipement	817 000	332 302	484 698
Eau, Energie, Combustible	247 550	(2 119)	249 669
Entretien des immeubles par des tiers	462 000	375 007	86 993
Entretien et maintenance du matériel	144 100	218 971	(74 871)
Frais de déplacement personnel GTG	313 000	277 377	35 623
Honoraires et prestations	1 360 856	1 321 313	39 543
Frais divers	22 500	15 510	6 990
Amortissements	181 000	261 861	(80 861)
Charges extraordinaires	-	-	-
Total des dépenses de gestion courante	19 788 495	19 578 867	209 627



Les **charges de personnel** de CHF 13'108'000 prennent en compte les salaires du personnel permanent de la FGTG : direction, service communication-marketing, chœur permanent, ballet, régies et également le personnel d'accueil (cf chapitre 3). La diminution s'explique simplement par un effet de remplacement sur certains postes (nouveaux danseurs notamment).

Le poste de fournitures de **publicité** englobe toutes les dépenses liées à la communication (presse et média), au marketing, à l'accueil du public et la billetterie et représente pour la saison CHF 1'283'000 (cf. chapitre 5). Elles diminuent drastiquement de CHF 267'000, puisque la saison 2019-2020 était marquée par le lancement d'une nouvelle identité visuelle (logo, site internet, ...) marquant le changement de Direction générale. Cette diminution est compensée par une augmentation significative du budget du GTG magazine, sous un nouveau format. Le détail du poste publicité est développé dans le chapitre 5.

La forte **baisse des achats de matériel** concerne principalement la suppression des achats de marchandises pour la restauration, à hauteur de CHF 245'000. Sur la saison 2020-2021, un contrat de prestation de service a été signé avec une société pour externaliser toutes les prestations de restauration. Le contrat stipule un minimum de recettes de CHF 120'000 pour le GTG auquel s'ajoute, au-delà d'un certain seuil, un pourcentage sur les ventes. Par précaution, seuls les CHF 120'000 ont été budgétés en recettes.

Les achats de marchandises et l'emploi de personnel auxiliaire n'incomberont plus au GTG et n'ont donc pas été valorisés.

L'augmentation des **achats de petit équipement** concerne principalement l'achat d'un mur vidéo LED à hauteur de CHF 420'000. Cette acquisition est entièrement financée par un mécène. Le don et la charge correspondante ont donc été considérés au compte de résultat sur la saison 2020-2021. Une redistribution entre les achats de petits équipements et **l'entretien-maintenance du matériel** impacte également ces deux postes.

L'augmentation du poste **d'entretien des immeubles** de CHF 87'000 s'explique par la faible valeur sur la saison 2019-2020 pendant laquelle les bâtiments ont été fermés et le contrat d'entretien des locaux suspendu pendant plus de 2 mois. C'est donc un retour à la normale.

Les **honoraires et prestations de service augmentent CHF 40'000, ce qui s'explique principalement** par les honoraires liés à la sécurité informatique et surtout par les développements de Dièse et Abacus (mise à jour de la version et implémentation du nouveau système de bons de commandes et Gestion Électronique des Données). En outre, un logiciel CRM (Client Relationship Management) est en cours d'implémentation, la première tranche a impacté la saison 2019-2020. Cette ligne prend également en compte la téléphonie et l'internet.

Les **honoraires et prestations de service hors informatique** regroupent :

- La surveillance du bâtiment
- Les prestations d'élimination des déchets
- Les consultants externes (avocats, audit, traduction, ...)
- Les frais de transport
- Les assurances
- Les taxes et émoluments

Le poste augmente significativement, notamment à cause des frais de transport pour lesquels une augmentation a été relevée (notamment pour le stockage des productions) ainsi qu'une réserve pour des honoraires de conseil imprévus.

b) Budget artistique : dépenses et recettes variables des productions

Le « budget artistique » regroupe toutes les dépenses et recettes variables liées aux productions.

Pour la saison 2020-2021, il représente :

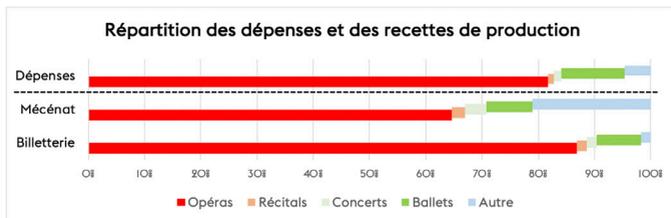
- CHF 12'904'000 de dépenses, comprenant notamment le cachet des artistes, les choristes surnuméraires, les musiciens complémentaires, les figurants, les dépenses de matériel pour la production des décors, costumes et accessoires, les renforts techniques, locations de salles, locations de matériel ou de productions
- CHF 9'610'000 de recettes de billetterie
- CHF 653'000 d'autres revenus dont les cachets de la tournée du ballet, recettes de ventes des programmes et vestiaires
- CHF 843'000 de revenus des coproductions
- CHF 2'075'000 de recettes de mécénat et sponsoring affecté aux spectacles

Ainsi, le résultat des activités artistiques se solde par un **excédent de CHF 278'241** mécénat inclus. A périmètre égal, le déficit du budget de la saison 2019-2020 s'élevait à CHF -246'113.

Le poids des dépenses provient principalement des activités d'opéra et de ballet qui nécessitent des budgets beaucoup plus importants et d'une politique budgétaire prudente en termes de billetterie. Les récitals, concerts et activités de *La Plage* sont à l'équilibre, ou au mieux, permettent de dégager un minimum d'excédent.

	Opéras	Ballets	Récitals	Concerts	La Plage	TOTAL 2020-2021	Budget 2019-2020
ARTISTIQUE							
Cachets	5 928 400	370 180	98 450	134 793	275 735	6 992 548	7 326 097
Frais de déplacement	654 842	404 150	13 650	12 200	26 000	1 110 842	708 500
Charges de Coproduction	486 800	-	-	-	-	486 800	550 000
Droits de représentation et divers	361 756	245 074	10 400	3 100	68 600	558 970	608 024
	7 431 898	1 019 404	122 500	150 093	370 335	9 126 758	9 192 621
TECHNIQUE							
Personnel Temporaire	613 370	33 600	-	-	76 160	923 130	723 390
Achats de matériel	1 111 700	220 000	-	-	59 200	1 390 900	1 779 500
Locations	269 000	95 000	-	5 000	-	369 000	212 500
Déplacements et transport	251 000	30 000	-	-	-	301 000	275 000
Service de Sécurité	43 000	13 000	1 200	600	6 000	63 800	60 000
Autres charges	18 000	-	-	-	-	18 000	-
	2 506 070	411 600	1 200	5 600	141 360	3 065 830	3 051 390
COMMUNICATION / PRESSE							
Affichage	64 900	19 900	1 600	3 900	2 600	92 900	91 400
Publicité	303 350	75 755	10 560	11 985	119 970	521 620	513 247
Programmes	49 300	12 600	12 850	6 900	4 900	76 950	85 235
	428 550	108 255	24 960	22 185	127 470	711 420	700 000
DEPENSES	10 366 517	1 539 259	148 660	177 878	639 165	12 904 008	12 944 011
RECETTES							
Billetterie	9 354 585	754 918	174 480	162 996	163 810	9 610 789	10 567 099
Coproduction	843 060	-	-	-	-	843 060	115 000
Autres revenus	225 000	427 000	1 200	1 000	9 200	653 400	680 799
RECETTES	9 422 645	1 171 918	175 680	163 996	173 010	11 107 249	11 362 898
EXCÉDENT / (PERTE)	(943 872)	(367 341)	27 020	(13 883)	(466 155)	(1 796 759)	(1 581 113)
Mécénat	1 340 000	170 000	50 000	80 000	435 000	2 075 000	1 335 000
EXCÉDENT / (PERTE) y.c mécénat	396 128	(197 341)	77 020	66 117	(31 155)	278 241	(246 113)

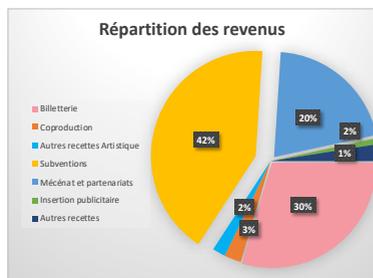
Les dépenses et recettes des productions artistiques se répartissent de la manière suivante :



La catégorie « Autre » englobe toutes les activités de *La Plage* (Grand Théâtre Jeunesse - GTJ, Late Nights, Apéroopéras, Duels, ...).

2) Recettes propres et subventions

Le budget des recettes se compose de la manière suivante :



- **Subventions** de la Ville de Genève : CHF 10'947'000 (CHF +212'000 pour la prise en charge des fluides et CHF -34'000 de financement poste contrôle interne)

- **Subventions** de l'Association des Communes Genevoises : CHF 2'500'000

- Recettes de **billetterie** : CHF 9'610'000

- Produits du **mécénat et sponsoring** : CHF 6'681'000 (affecté aux productions – chapitre 4 - et à l'institution – chapitre 2.c)

La mise à disposition du bâtiment Place de Neuve par la Ville de Genève sous forme de gratuité d'une valeur de CHF 3'184'000 ainsi que le personnel mis à disposition estimé à CHF 25'000'000 sont exclus du présent tableau.

a) Recettes non affectées aux productions

Les recettes non affectées aux productions concernent :

En CHF	Total 2020-2021	Budget 2019-2020	Variation
Subventions	13 567 289	13 388 819	178 470
Mécénat et partenariat	4 606 000	4 100 000	506 000
Location des salles et refecturations	518 750	140 000	378 750
Restauration	120 000	426 488	(306 488)
Autres recettes	173 000	142 344	30 656
	18 985 039	18 197 650	608 919

L'augmentation du montant des **subventions** par rapport à la saison 2019-2020 s'explique par un changement de principe à partir de janvier 2021 où l'institution devra prendre à sa charge – contre subvention – les factures de fluides, alors payées directement par la Ville jusque-là. **La nouvelle convention de subventionnement avec la Ville de Genève 2020-2025 est en cours de ratification.**

La hausse des recettes de **mécénat** de CHF 506'000 affecté aux productions s'inscrit dans la stratégie de développement de la nouvelle direction (chapitre 2.c). Le montant de CHF 4'606'000 inclut les recettes de mécénat du GTG Magazine à hauteur de CHF 195'000.

Les **recettes de location** présentent une forte augmentation de CHF +379'000, expliquée par l'événement exceptionnel d'un partenaire privé.

La **hausse des autres recettes** concerne deux éléments qui se compensent. Tout d'abord, une diminution de CHF 119'000 s'explique par le changement de fonctionnement pour les captations-diffusion. Depuis cette saison, le GTG participe aux frais de captation pour un montant fixé lors des négociations avec les partenaires alors qu'avant une facture était établie pour couvrir la totalité des frais (cf chapitre 5.e). L'autre variation sur ce poste concerne un sinistre intervenu en décembre 2019, pour lequel la FTG espère recevoir un dédommagement de l'assurance estimé à CHF 150'000.

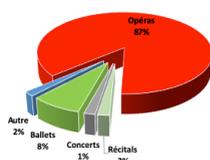
b) Billetterie

Les réflexions commerciales sur la saison 2020-2021 visent un objectif de remplissage. Le plan de salle et la tarification ont été revus afin de mieux répondre à la demande des spectateurs actuels et d'inciter de nouveaux spectateurs à tenter l'expérience du GTG. L'analyse s'est faite sur les taux de remplissage (billets individuels + abonnés) de chaque catégorie sur la saison 2019-2020 pour définir une nouvelle répartition des places par catégorie, en vue d'optimiser les taux de remplissage pour chaque catégorie. L'objectif est de rendre les places en catégorie B au parterre plus attrayantes et ainsi de mieux remplir le parterre. Les prix ont également été revus pour ne pas dépasser des seuils rédhitoires et répondre à la tendance du public de préférer les billets moins chers. Pour pallier ces différences de prix et améliorer le remplissage, le GTG va mettre en place une tarification dynamique (*flexible pricing*). Cette stratégie de tarification consiste dans le cadre de la politique de prix du *mix-marketing* à ajuster les prix aux variations de la demande et réagir sur les tendances d'un public changeant.

Le partenariat signé avec La Mobilière, qui permet de proposer une centaine de billets à CHF 17 par représentation, a pu être reconduit pour la saison prochaine. La Mobilière prend en charge la différence de prix entre le tarif normal et le tarif à CHF 17. Cette offre, qui s'inscrit pleinement dans la stratégie d'ouverture et de « démocratisation » de l'opéra a connu un grand succès durant la saison 2019-2020.

Le budget 2019-2020 ne prenait pas en compte les servitudes – places mises à disposition gratuitement – ce qui a provoqué des écarts importants dans les analyses des recettes de billetterie. Cet élément a été intégré dans les nouveaux calculs, ce qui permet une vue plus juste des recettes estimées.

Au total, **les prévisions de billetterie sont estimées à CHF 9'611'000** et sont nettement inférieures au budget 2019-2020, mais plus en cohérence avec la réalité :



	Budget 20-21	Budget 19-20	Variation	Variation %
TOTAL	9 610 789	10 567 099	(956 310)	-9%
Opéras	8 354 585	9 005 736	(651 151)	-7%
Récitals	174 480	341 381	(166 901)	-49%
Concerts	162 996	191 687	(28 691)	-15%
Ballets	754 918	948 495	(193 577)	-20%
Autre	163 810	79 800	84 010	105%



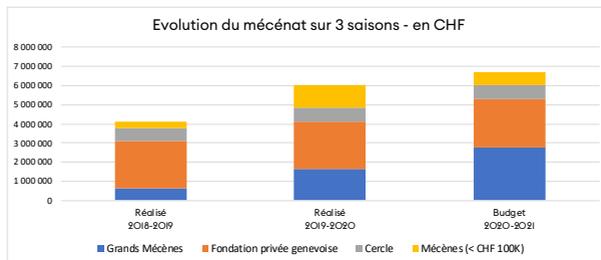
Les taux de remplissage sont estimés suivant différents indicateurs comme la notoriété et la popularité de l'œuvre d'après l'expérience, le nombre de représentations et la période de programmation. Les objectifs pour la saison 2020-2021 sont les suivants :

Taux de remplissage par spectacle



c) Sponsoring et mécénat : 20% des revenus totaux

Avec l'élaboration d'une stratégie de recherche de fonds pour les cinq prochaines années, le GTG a la volonté d'accroître les soutiens privés de manière significative, en collaboration avec le Cercle du Grand Théâtre, et d'être identifié comme partenaire de choix par les mécènes qui souhaitent renforcer leur image, développer des opérations de relations publiques de prestige, ou simplement nourrir leur passion pour l'opéra et pour la danse. Pour la saison 2020-2021, malgré le désistement de deux mécènes, les contributions augmentent de manière significative, grâce aux montants plus élevés octroyés par certains :



Une partie importante des montants des mécènes, CHF 2'075'000, est directement affectée aux productions.

Toutefois, les mécènes peuvent être très dépendants de la conjoncture économique et rien n'est jamais acquis, chaque contrat doit être défendu chaque année.

3) Charges de personnel

a) Situation des ressources humaines : personnel Ville/Fondation

Le GTG occupe 184 employés de la Ville de Genève et près de 125 employés fixes au sein de la Fondation, dont notamment les membres de la Direction, les artistes du chœur, les danseurs, seuses ou encore le personnel de salle. Ces deux statuts ont des disparités importantes et rendent compliquée la gestion des ressources humaines au niveau administratif et logistique.

Outre ce personnel fixe, il est fait appel à de nombreux salariés temporaires (autour de 250 en fonction des saisons) pour couvrir les besoins ponctuels de renfort sur le plateau pour les représentations : habillage, maquillage, manutention, éclairage, régie ... L'équipe du planning et les directions artistique et technique font tout leur possible pour limiter ces coûts qui varient beaucoup d'une production à l'autre en fonction des effectifs scéniques et de la scénographie des productions.

Enfin, ce sont près de 275 artistes qui rejoignent le GTG au grès des productions et représentations : chef.fe.s d'orchestre, solistes, metteur.e.s en scène, chorégraphes, décorateur.trice.s, choristes auxiliaires, figurants, ...

Ainsi, au total plus de 800 personnes travaillent pour le GTG chaque année.

b) Budget global des charges de personnel hors productions artistiques

Le budget global des charges de personnel, incluant les cotisations, indemnités et autres frais – hors productions artistiques – diminue de CHF 63'000 par rapport à la saison précédente pour atteindre **CHF 13'108'000 pour la saison 2020-2021**, contre CHF 13'171'000 pour la saison 2019-2020.

Les charges de personnel hors production se répartissent comme suit :

Répartition des charges de personnel hors productions

	Budget 20-21	Réalisé 19-20	Variation	%
Direction et administration	1 672 845	1 583 151	89 693	6%
Artistique	933 130	1 040 810	(107 679)	-10%
Jeune troupe	236 379	232 294	4 085	2%
Chœur	5 178 832	4 979 390	199 441	4%
Ballet	3 301 655	3 306 277	(4 622)	0%
Communication	693 200	833 458	(140 258)	-17%
Personnel de salle	495 000	470 944	24 056	5%
Temporaires	463 100	647 250	(184 150)	-28%
Autres charges de personnel	133 500	148 500	(15 000)	-10%
	13 107 641	13 242 075	(134 434)	-1%



Cette diminution des charges de personnel s'explique essentiellement par une diminution de CHF 160'000 des charges liées au personnel temporaire hors productions. Il s'agit d'une réaffectation budgétaire de ce poste sur le budget des auxiliaires pour les productions (cf chapitre 4.a) et d'une revue à la baisse des taux de cotisations sociales appliqués à cette population.

Il en ressort clairement que le chœur (40%), avec notamment 42 choristes à temps plein et le ballet (25%), avec notamment 22 danseurs à temps plein représentent les principales charges de personnel et restent en ligne par rapport à la saison précédente.

4) Charges variables des productions artistiques

a) Direction artistique et technique : enjeux pour 2020-2021

Le Chœur du GTG

Pour la saison 2020-2021, le chœur fixe du GTG sera à nouveau à effectif complet, avec 42 membres, encadrés et dirigés par 5 personnes fixes. Le poste resté vacant en 2019-2020 sera repourvu en coût 2020.

Le chœur permanent forme l'effectif de base. Pour les œuvres qui nécessitent des effectifs plus importants, il est complété ponctuellement par des surnuméraires. Le coût des surnuméraires a été budgété en fonction du nombre de répétitions, de représentations et d'éventuelles indemnités liées à la longueur des œuvres, le temps de maquillage, les chorégraphies potentielles ou encore les captations.

Équipe technique

En plus du personnel mis à disposition par la Ville de Genève, il arrive que pour certaines productions et des problématiques de planification, il soit fait appel à des auxiliaires pour compléter les équipes. Ce personnel est alors pris en charge par la FGTV sur le budget des productions.

Le budget de la technique concerne l'activité de l'Opéra à hauteur de 85% et du ballet pour 13%.

Il se répartit ainsi, comparé au budget 2019-2020 compte tenu de la particularité du réalisé 2019-2020 :

Budget Technique

	Saison 2020-2021	Saison 2019-2020	Différence
Décors	939 700	1 185 500	(245 800)
Accessoires	47 200	60 000	(12 800)
Costumes	252 500	314 000	(61 500)
Maquillage	70 000	60 000	10 000
Habillage	30 000	50 000	(20 000)
Matériel technique	29 500	60 000	(30 500)
Lumières	22 000	50 000	(28 000)
Personnel extra	923 130	723 390	199 740
Transports	210 000	97 000	113 000
Location matériel	369 000	212 500	156 500
Voyages	91 000	179 000	(88 000)
Sécurité	63 800	60 000	3 800
Autres charges	18 000	-	18 000
TOTAL	3 065 830	3 051 390	(7 340)

Les principales variations s'expliquent comme suit :

- **La hausse des dépenses pour le matériel de production** est compensée par la hausse des recettes de coproductions.
- **La forte augmentation sur le personnel auxiliaire** s'explique principalement par la réaffectation sur le budget des productions des temporaires comptabilisés dans le budget 2019-2020 sous les charges de fonctionnement (cf. chapitre 3.b).
- **La hausse des frais de transport** résulte du transport des productions en coproduction et louées.
- **La baisse des frais de voyage** se justifie par la diminution du nombre de productions construites à Genève.

b) Opéras

La programmation de la saison 2020-2021 compte 9 opéras – dont un invité – pour un total de dépenses estimé à CHF 1'036'750, couverts par des recettes de billetterie à hauteur de CHF 8'354'000, des coproductions pour CHF 843'000 et par le mécénat pour CHF 1'340'000. Les autres revenus de CHF 225'000 regroupent les recettes de vestiaires et de ventes de programmes.

Le budget se répartit comme suit selon les productions :

	La Cenerentola	L'Affaire Makropoulos	Candide	Pelléas et Mélisande	La Clemenza di Tito	Parislet	Dido and Aeneas	La Traviata	Le Messie Invité	TOTAL OPERAS
ARTISTIQUE										
Gachets	653 845	450 017	695 085	589 724	523 775	809 057	1 272 062	644 344	190 551	5 928 460
Frais de déplacement	30 000	29 200	85 980	81 382	74 100	64 100	161 130	58 200	70 750	654 842
Charges de Coproduction	150 000	76 000	106 000	90 000	-	-	-	-	-	486 800
Droits de représentation et divers	32 939	45 128	213 399	-	21 920	6 000	19 970	6 000	16 440	361 796
	866 784	600 345	1 100 464	761 106	619 795	879 157	1 453 162	708 544	342 541	7 431 898
TECHNIQUE										
Personnel Temporaire	64 600	48 956	137 708	52 181	109 758	117 369	102 018	131 010	49 773	813 370
Achats de matériel	48 000	45 000	38 500	28 500	220 000	300 000	250 000	175 000	6 700	1 111 700
Locations	18 000	10 000	10 000	15 000	20 000	20 000	20 000	140 000	26 000	269 000
Déplacements et transport	5 000	33 000	30 000	56 000	22 000	22 000	32 000	22 000	29 000	251 000
Service de Sécurité	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	3 000	5 000	43 000
Autres charges	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	18 000
	124 600	151 956	223 208	158 681	378 758	466 369	411 018	473 010	118 473	2 906 070
COMMUNICATION										
Affichage	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700	6 700	7 700	7 700	4 300	64 900
Publicité	33 975	33 975	33 975	48 975	33 975	33 975	33 975	33 975	16 550	303 350
Programmes	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700	60 300
	48 375	48 375	48 375	63 375	48 375	47 375	48 375	48 375	27 550	428 550
DEPENSES	1 039 759	800 675	1 372 047	983 162	1 046 928	1 492 900	1 912 555	1 229 929	488 564	10 366 517
RECETTES										
Billetterie	83%	65%	83%	75%	70%	80%	85%	95%	85%	8 354 585
Coproduction	1 151 496	618 797	1 315 995	891 864	971 141	951 322	1 010 779	1 106 266	336 926	843 000
Autres revenus	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	225 000
	1 176 496	643 797	1 340 995	916 864	1 260 141	1 076 322	1 514 839	1 131 266	361 926	9 422 645
EXCEDENT / (PERTE)	136 737	(156 878)	(31 052)	(66 298)	213 213	(416 578)	(397 715)	(98 664)	(126 637)	(943 872)
Mécénat	150 000	150 000	150 000	150 000	190 000	100 000	280 000	100 000	220 000	1 340 000
EXCEDENT / (PERTE) y.c mécénat	286 737	(6 878)	(31 052)	83 703	403 213	(316 578)	(117 715)	1 336	93 363	396 128

La saison 2020-2021 compte **6 coproductions** pour un montant d'apports de CHF 843'000, marquant l'attractivité des spectacles proposés par le GTG. L'objectif des coproductions est de partager les dépenses de production (mise en scène, costumes, décors) avec les théâtres partenaires, afin de pouvoir augmenter les moyens alloués à la création des spectacles. Les coproductions contribuent également à développer la renommée du GTG à l'étranger.

La Cenerentola, initialement programmée en mai 2020 et annulée pour cause de pandémie, remplace la production *Turandot* pour le lancement de la saison artistique, à l'affiche du 15 au 26 septembre 2020. Le GTG participe à hauteur de CHF 150'000 dans cette coproduction.

L'Affaire Makropoulos, de Leos Janacek, présenté du 26 octobre au 6 novembre 2020, est une reprise de la production mise en scène par Kornei Mundruczo en 2016 à l'Opéra des Flandres. Pour un montant total de CHF 800'000, il s'agit de la production d'opéra avec le plus faible budget.



Candide, de Leonard Bernstein, programmé du 11 au 23 décembre 2020, est une reprise de la mise en scène créée en 2018 par Barrie Kosky au *Komische Opera* de Berlin. Les nombreux rôles de l'œuvre ont été distribués au GTG à 10 solistes, chacun assurant plusieurs rôles. Le spectacle comporte une partie chorégraphique importante. Le groupe de 12 danseurs requis pour cette production représente un poste budgétaire important.

Pelléas et Mélisande, de Claude Debussy, est à l'affiche du 18 au 28 janvier 2021, en coproduction avec l'Opéra des Flandres, et les danseurs du chorégraphe Sidi Larbi Cherkaoui. L'engagement des maîtres d'œuvre de cette production, artistes majeurs dans leurs domaines, notamment Sidi Larbi Cherkaoui, Damien Jalet, Marina Abramovic, Iris van Herpen, se fait sur la base de cachets négociés pour l'ensemble des coproducteurs.

La Clemenza di Tito, de Wolfgang Amadeus Mozart, prévue du 19 février au 3 mars 2021, est réalisée en coproduction avec les Théâtres de Luxembourg, l'Opéra des Flandres et les *Wiener Festwochen*. La reprise à Vienne inclura la participation du chœur du GTG. Cette production marque le début à l'opéra du metteur en scène suisse de renom Milo Rau.

Parsifal, de Richard Wagner, prévu du 30 mars au 11 avril 2021, requiert des grandes masses chorales, ce qui nécessite des aménagements spéciaux et une planification optimisée sur les 5 semaines de répétition afin d'en maîtriser les coûts. Au total, 74 choristes ont été prévus, dont 50 hommes pour les groupes de doubles-chœur.

Dido and Aeneas, de Henri Purcell, à l'affiche du 2 au 11 mai 2021, est le résultat d'un long travail préparatoire pour permettre de développer l'approche théâtrale de la compagnie de danse contemporaine *Peeping Tom* qui porte ce spectacle. Des *workshops* préparatoires et une composition de musique originale sont prévus avant de débiter les répétitions à Genève. Le travail préparatoire, intégré dans le budget de cette production, est en partie pris en charge par les contributions demandées à nos coproducteurs, permettant d'équilibrer le coût global de cette production. Le coût de la production s'explique essentiellement par le cachet de l'orchestre baroque invité du Concert d'Astrée.

Traviata, de Giuseppe Verdi sera la dernière production de la saison 2020-2021, du 20 juin au 3 juillet 2021. La production sera présentée au BFM pendant la période de fermeture du GTG pour travaux sur la machinerie, avec une jauge inférieure et des contraintes techniques à prendre en compte dans un projet scénique adapté. Les pertes de billetterie et dépenses de location induites par les représentations hors les murs sont développées dans le chapitre 6.

Le Messie de Georg Friedrich Handel, les 4 et 5 octobre 2021, marque le retour à Genève de l'artiste américain Robert Wilson (dont la dernière production date de 1999) et de Marc Minkowski, en coproduction avec la *Mozartwoche* de Salzbourg et le Théâtre des Champs-Élysées de Paris.

c) Récitals et concerts

La saison 2020-2021 affiche 4 récitals et 2 concerts. Les récitals sont budgétés à l'équilibre voire même, certains présentent un léger excédent grâce aux apports des mécènes :

	Pape	Goerne	Yende	Tezier	TOTAL RECITALS	Nouvel An	Paulus	TOTAL CONCERTS
ARTISTIQUE								
Prestations artistiques	33 350	30 150	29 900	29 100	122 500	59 283	90 810	150 093
TECHNIQUE								
Prestations techniques	300	300	300	300	1 200	300	5 300	5 600
COMMUNICATION								
Affichage	400	400	400	400	1 600	3 500	400	3 900
Publicité	2 265	2 265	2 265	2 265	10 560	9 220	2 765	11 985
Programmes	3 200	3 200	3 200	3 200	12 800	3 100	3 200	6 300
	5 865	5 865	5 865	5 865	24 960	15 820	6 365	22 185
DEPENSES	39 515	36 315	36 065	35 265	148 660	75 403	102 475	177 878
RECETTES								
Jauge	60%	60%	60%	60%		90%	75%	
Billetterie	43 620	43 620	43 620	43 620	174 480	121 488	41 507	162 996
Autres revenus	300	300	300	300	1 200	1 000	-	1 000
RECETTES	43 920	43 920	43 920	43 920	175 680	122 488	41 507	163 996
EXCEDENT / (PERTE)	4 405	7 605	7 855	8 655	27 020	47 085	(60 968)	(13 883)
Mécénat	12 500	12 500	12 500	12 500	50 000	40 000	40 000	80 000
EXCEDENT / (PERTE) yc mécénat	16 905	20 105	20 355	21 155	77 020	87 085	(20 968)	66 117

Les quatre récitals prévus sont les suivants :

- **René Pape**, le 7 octobre 2020.
- **Matthias Goerne**, le 5 novembre 2020.
- **Pretty Yende**, le 7 mai 2021.
- **Ludovic Tézier**, le 6 juin 2021.

Suite au succès du dernier **Concert de Nouvel An**, le GTG prévoit un nouveau réveillon en musique le 31 décembre 2020 : sous la baguette de Gianluca Capuano, le *Kammerorchester Basel* accompagnera à cette occasion la mezzo-soprano Gaëlle Arquez.

Le 21 janvier 2021 est programmé l'oratorio **Paulus de Mendelssohn**, interprété par le Chœur du GTG et la Maîtrise du Conservatoire populaire, accompagnés par L'Orchestre de Chambre de Genève au pupitre de Hervé Niquet.

d) Le ballet du Grand Théâtre de Genève

Le Ballet du Grand Théâtre de Genève a acquis une notoriété internationale ces dernières années grâce à une programmation audacieuse et originale mais aussi au niveau artistique et technique des danseurs qui composent cet ensemble unique.

Il compte 22 danseurs et une équipe de 8 personnes pour la direction, la régie, la technique et les maîtres de ballet.

Le budget du ballet pour la saison 2020-2021 présente un total des dépenses de CHF 1'539'259 pour un montant de recettes de CHF 1'341'918 (tournées et mécénat inclus).

	Hors Cadre	Sacre ²	Drumming	TOURNEE	TOTAL BALLET
ARTISTIQUE					
Cachets	209 440	160 740	-	-	370 180
Frais de déplacement	57 250	44 500	36 000	266 400	404 150
Droits de représentation et divers	7 600	55 760	151 714	30 000	245 074
	274 290	261 000	187 714	296 400	1 019 404
TECHNIQUE					
Personnel Temporaire	-	-	-	33 600	33 600
Achats de matériel	100 000	100 000	-	20 000	220 000
Locations	70 000	-	25 000	-	95 000
Déplacements et transport	-	-	-	50 000	50 000
Service de Sécurité	5 000	3 000	5 000	-	13 000
	175 000	103 000	30 000	103 600	411 600
COMMUNICATION					
Affichage	7 700	7 700	4 500	-	19 900
Publicité	29 975	29 975	15 805	-	75 755
Programmes	4 200	4 200	4 200	-	12 600
	41 875	41 875	24 505	-	108 255
DEPENSES	491 165	405 875	242 219	400 000	1 539 259
RECETTES					
Jauge	80%	75%	85%	-	-
Billetterie	238 426	371 734	144 758	-	754 918
Autres revenus	6 500	6 500	4 000	400 000	417 000
RECETTES	244 926	378 234	148 758	400 000	1 171 918
EXCEDENT / (PERTE)	(246 239)	(27 641)	(93 460)	-	(367 341)
Mécénat	65 000	65 000	-	40 000	170 000
EXCEDENT / (PERTE) yc mécénat	(181 239)	37 359	(93 460)	40 000	(197 341)

* Les ballets Hors Cadre et Drumming seront présentés au Bâtiment des Forces Motrices

Comme chaque saison, le Ballet propose deux nouveaux programmes au public genevois.

Hors cadre, de Sidi Iarbi Cherkaoui et Fana Tshabalala, le premier programme de la saison de danse, est constitué de deux pièces très différentes l'une de l'autre mais qui se répondent en complémentarité, dans une démarche qui traite du déplacement. Les 7 représentations, du 21 au 29 novembre 2020, sont prévues au BFM.



Sacre², Andonis Foniadakis et Jeroen Verbruggen, propose deux regards d'artistes sur cette œuvre majeure qu'est le *Sacre du printemps* de Igor Stravinsky. Comparé à la saison 2019-2020, le ballet présenté au GTG compte 5 représentations du 26 au 31 mai 2021 contre 6 la saison dernière, soit une de moins.

Comme pour la saison 2019-2020, le **ballet invité** est à nouveau la Compagnie Rosas de Bruxelles, prévu 4 fois, du 19 au 21 mars 2021, au BFM avec la pièce **Drumming**.

Le ballet en tournée

Le Ballet du Grand Théâtre de Genève jouit d'un large réseau et d'une excellente réputation à l'étranger, où il est très fréquemment invité à présenter ses productions de répertoire et nouvelles créations.

Pour la saison 2020-2021, les tournées comptent sept programmes différents en Europe, en Asie (Thaïlande) et en Amérique du Sud (Brésil), notamment :

- <i>Wahada</i>	- <i>Fallen</i>	- Pièces de <i>Minimal</i>
- <i>Carmina Burana</i>	- <i>Tristan & Isolde</i>	<i>Maximal</i> (novembre 2019) :
- <i>Roméo et Juliette</i>	- <i>Casse-Noisettes</i>	<i>Paron, Fall</i>

Le budget des recettes des tournées est de CHF 400'000, comme pour la saison 2019-2020 : les revenus couvrent entre autres les frais de transport du matériel, de voyages et Per Diem des danseurs, droits d'auteur. Généralement les frais d'hébergement sont pris en charge par les théâtres d'accueil.

e) La Plage : pour une ouverture du Grand Théâtre

La mission de *La Plage* intègre l'ouverture du GTG vers un nouveau public, la médiation et le Développement culturel et est intimement liée à la stratégie de communication autour du GTG.

Initié sur la saison 2019-2020, ce nouveau secteur d'activité englobe tous les projets et événements autour des spectacles et des thématiques des saisons du GTG. Il s'inscrit dans une volonté d'ouverture et de renouveau, en proposant des activités inattendues et variées à destination de publics d'âges, d'intérêts et de provenances divers. Durant la saison 2019-2020, plus de 14'000 personnes ont participé aux activités de *La Plage* et de nombreux événements ont affiché « complet », sachant qu'un tiers des événements ont dû être annulés à cause de la pandémie.

Fort de ce succès artistique et populaire, la Direction du GTG souhaite intensifier les activités de *La Plage* pour la saison 2020-2021. Le GTG a notamment initié le projet Operalab.ch en collaboration avec de nombreuses institutions culturelles et hautes écoles romandes.



Ainsi, sur la saison 2020-2021, la programmation du secteur d'activité *La Plage* compte plus de 140 spectacles, rencontres, conférences et événements tout au long de la saison. Son budget se compose de la manière suivante :

	Jeune Public Le soldat de Plomb	Jeune Public Aventure	Dramaturgie	Développement culturel	Événements	TOTAL LA PLAGE
ARTISTIQUE						
Prestations artistiques	100 560	-	9 000	120 000	114 200	370 335
Coproduction	-	26 575	-	-	-	-
TECHNIQUE						
Prestations techniques	93 560	12 000	-	-	35 800	141 360
COMMUNICATION						
Prestations de communication	7 115	5 115	31 000	-	84 240	127 470
DEPENSES	201 235	43 690	40 000	120 000	234 240	639 165
RECETTES						
Billetterie	102 060	2 250	-	13 500	46 000	163 810
Autres revenus	3 200	-	-	6 000	-	9 200
RECETTES	105 260	2 250	-	19 500	46 000	173 010
EXCEDENT / (PERTE)	(95 975)	(41 440)	(40 000)	(100 500)	(188 240)	(466 155)
Mécénat / Sponsoring / Subvention	80 000	-	-	245 000	110 000	435 000
EXCEDENT / (PERTE) y.c mécéénat	(15 975)	(41 440)	(40 000)	144 500	(78 240)	(31 155)

Grand Théâtre Jeunesse – GTJ

Le GTJ s'inscrit dans la continuité de la saison précédente en proposant deux productions destinées à un public familial :

- **Le soldat de plomb** de Jérémie Rhorer, création mondiale en partenariat avec la HEM, qui sera représenté sur la scène du GTG.
- **Aventures et nouvelles aventures**, une coproduction avec l'ensemble Contrechamps et Vernier Culture, programmée à la salle du Lignon.
- **Mon premier récit** accessible à partir de 3 ans au foyer du GTG.

Dramaturgie et développement culturel

Avec le soutien du Département de l'Instruction publique le service Dramaturgie et Développement culturel poursuit les missions suivantes dans le cadre des activités de *La Plage* :

- Faire évoluer l'offre d'activités pour les scolaires, la jeunesse et les familles à travers des productions pour jeune public et des activités à destination des écoliers.ères.
- Proposer à tous (particuliers, groupes, associations, entreprises) des activités permettant de s'approprier le GTG, son patrimoine et ses créations, avec une attention nouvelle portée aux publics éloignés de l'accès à la culture à travers des dispositifs et des projets adaptés.
- Renforcer l'ancrage régional en favorisant au sein même des actions menées la coopération et les partenariats avec les autres acteurs du tissu associatif et culturel genevois.

La saison 2020-2021 vise donc de poursuivre le rééquilibrage entre le volet pédagogique du GTJ et les autres activités de développement culturel.



Budget Développement culturel 20-21 (en CHF)	
Ateliers de pratique	35 000
Petites oreilles (20 classes)	16 000
Formation enseignants	5 000
L'Opéra de A à Z (6 classes)	20 000
La Fabrique de l'Opéra (10 groupes)	4 000
Mon Premier Récital	25 000
Ateliers tout public (12)	6 000
Ateliers solidarité	3 000
Divers	5 000
TOTAL	120 000

Le contrat qui lie le GTG au Département de l'Instruction publique stipule le nombre de prestations à effectuer. Les objectifs sont les suivants :

- Activités pour 70 classes
- 500 billets à CHF 10
- 2 représentations scolaires

Pour les plus petits, la saison 2020-2021 prévoit - outre *Mon Premier récital* à travers le GTJ - *La Fabrique d'opéra*, une nouvelle activité éducative à destination des SAPE – structures de la petite enfance.

L'accès à la création contemporaine continuera à être privilégié.

Les événements de La Plage

La Plage propose énormément d'événements, dont les plus importants sont les suivants :

- Les Journées Portes ouvertes : visite du bâtiment et des coulisses du GTG
- Les *Aperoperas* : un avant-goût détendu des productions à l'affiche, agrémenté d'un apéritif au foyer du GTG
- Les Duels : conférences-débat sur des sujets d'actualité liés à la programmation, présentées sur la scène du GTG
- Les *Late nights* : soirées sur musiques contemporaines et électroniques qui visent à accueillir une nouvelle génération de public dans l'enceinte du GTG

Les visites guidées

Contrairement à d'autres opéras européens, les visiteurs du GTG sont accompagnés par un membre du personnel et non par un guide. La nouvelle tarification établie par la Direction a permis de réguler les très nombreuses demandes et d'instaurer la gratuité pour les associations de solidarités ayant un projet avec le service. De manière générale, toute visite accordée à titre gracieux, lorsqu'il ne s'agit pas d'une visite protocolaire ou contractuellement due, doit prendre place dans une initiative plus globale de découverte de l'opéra ou du ballet.

5) Budget du service de Marketing & Communication

a) Stratégie

Le service Marketing & Communication développe une stratégie marketing spécifique pour chaque saison en phase avec la vision de la Direction générale et faisant la promotion de la programmation et de l'institution. De plus, le service continue son travail pour une évolution vers un marketing intégré et une transition amenant le marketing digital au cœur de la stratégie institutionnelle. Outre le site internet et une présence sur les réseaux sociaux, le digital est au centre des décisions stratégiques grâce à l'utilisation et l'analyse des données qu'il génère (statistiques, billetterie, interactions, etc).

Le but est de devenir producteur de contenu pouvant être exploité non seulement lors des représentations, mais de façon croissante sur les outils digitaux et mobiles.

b) Les activités de promotions

La stratégie mise en place est d'imposer une présence forte et diversifiée en exploitant les nombreux canaux de communication actuels. L'objectif visé est d'être connecté et proche du public.

Le media-mix se compose ainsi :

- Digital : bannières publicitaires, moteurs de recherche, réseaux sociaux, GTG Digital
- Impressions publicitaires : journaux, magazines spécialisés
- Affichage et affichage digital (écran)
- Radio/TV
- Presse (articles locaux, internationaux)
- Événementiel avec la programmation de *La Plage*
- *Flexible pricing* (cf chapitre 2b)

Un glissement continu doit se faire des médias traditionnels vers les médias digitaux, dans le cadre d'une transition maîtrisée. Cette transition et politique médias, initiée en 2018, a pour but de toucher le plus grand nombre, avec des messages et du contenu ciblés en fonction des supports et des médias.

Les principaux projets marketing de la saison 2020-2021 sont les suivants :

- **GTG Digital** : En cette période de pandémie, le maintien du lien avec le public est essentiel. A cette fin, l'équipe de communication redouble d'effort pour être actif sur les réseaux sociaux et développer des captations vidéo à des fins de diffusion à travers son concept GTG Digital. Ce concept consiste à utiliser le site internet pour proposer des productions d'opéra, de ballet, de la musique, de la lecture ou encore des réflexions et propos autour des sujets abordés par les œuvres, accessibles gratuitement pour une durée limitée. Le présent budget tient compte de cette direction médiatique.
- **CRM (Client Relationship Management)** : développement d'un outil informatique pour récolter des données relatives aux clients du GTG afin de cerner les intérêts individuels et d'adapter les propositions et offres de prestations en conséquence. Cet outil de prospection permet de renforcer la base de données clients du GTG afin d'avoir une meilleure segmentation des publics et de définir des actions de communication et de marketing ciblées.
- **Audio-visuelle** : développement et production de plus de contenus vidéos en interne pour augmenter la diffusion et la visibilité du GTG sur les médias et réseaux sociaux.
- **La Plage** : accompagnement et soutien du service communication et marketing au développement des activités de *La Plage*.
- **Restauration** : la nouvelle offre de restauration du GTG contribue à la politique d'ouverture et d'accessibilité du GTG. Le *Café de la Plage* en est l'élément majeur pour encourager à une nouvelle clientèle de se rendre au théâtre, même hors des jours de spectacle et de profiter d'une restauration originale dans un lieu unique. La FGTG a mandaté la société romande Gourmets Brothers comme partenaire de ce projet.
- **GTMagazine** : édition du magazine du GTG pour sa deuxième année avec 4 numéros apportant une réflexion thématique liée à la programmation de la saison. (cf chapitre 5.d)
- **Ami-e-s du GTG** : développement de l'offre et des activités des ami-e-s du GTG afin d'augmenter le nombre d'ambassadeurs et d'influenceurs locaux.
- **Communication interne** : en collaboration avec les services RH et dramaturgie, les services Presse et Marketing à Communication vont proposer des rendez-vous réguliers autour des activités et des métiers du théâtre pour les collaboratrices et collaborateurs afin de continuer à renforcer la culture d'entreprise de l'institution.
- **Location des espaces** : le but est de développer des supports de communication pour mettre en avant les différents lieux et bars du GTG disponibles à la location et ainsi diversifier les sources de revenus.



Partenariats

Les partenariats artistiques et media jouent un rôle important dans la promotion de l'institution, de ses spectacles et de ses activités et permettent également d'atteindre d'autres communautés et d'élargir le public. Ces partenaires peuvent être du milieu de la presse, des communes voisines, des associations culturelles ou encore des universités. Le partenariat implique la notion d'échange : le partenaire propose son offre de produits ou de prestations et en échange, le GTG offre des insertions publicitaires dans les programmes ou les brochures.

La liste des partenaires du GTG - présentée en Annexe I - comprend notamment :

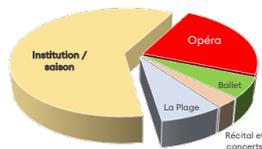
- Haute École de Musique (HEM)
- Orchestre de Chambre de Genève (OSG)
- Festival La Bâtie
- Ensemble Contrechamps
- Aubes musicales
- Association de Danse Contemporaine (ADC)

Marketing et communication

Le marketing des spectacles et des activités du GTG est aujourd'hui essentiel à la vie de l'institution et à son rayonnement. Pour se faire, les budgets alloués doivent pouvoir répondre aux besoins croissants de communication et de promotion.

Le budget Marketing & Communication se divise comme suit :

En CHF	Budget 2020-2021	Budget 2019-2020	Différence
Institution / saison	792 120	791 855	265
Opéra	299 350	263 610	35 740
Ballet	78 155	73 155	5 000
Récital concert	35 645	39 210	(3 565)
La Plage	96 470	90 373	6 097
	1 301 740	1 258 203	43 537



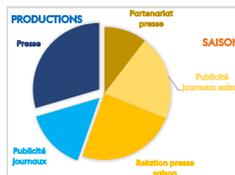
Le budget de saison inclut les dépenses de lancement de saison, avec les campagnes d'abonnements, les brochures, les actions institutionnelles, les projets spéciaux liés aux spectacles, mais aussi les frais de billetterie et les dépenses du service d'accueil.

c) Relations presse

Après une saison de « prise de connaissance » avec la nouvelle direction et la nouvelle ligne artistique, la stratégie 2020-2021 vise à fidéliser le lien avec la presse locale et la presse internationale spécialisée. La reconnaissance générale du GTG à l'international autant que les critiques de spectacles doivent participer à l'effort de vente des productions. Il s'agit aussi de penser de façon cohérente la participation du GTG aux manifestations externes d'envergure : Fête de la musique, Journées européennes des métiers d'art, Fête de la danse, Journées européennes du patrimoine.

Le budget Presse de la saison 2020-2021 se répartit ainsi :

en CHF	Budget Presse		Différence
	2020-2021	2019-2020	
Partenariats	40 500	43 500	(3 000)
Publicité journaux	138 300	196 444	(58 144)
Presse	208 883	136 739	72 144
	387 683	376 683	11 000





L'augmentation du poste des agences de presse s'explique notamment par la volonté de développer les relations de presse avec l'Angleterre : il faut donc compter CHF 20'000 en complément des CHF 41'000 pour les agences françaises et allemandes. Cette hausse est compensée en partie par plusieurs petites économies sur les autres postes.

d) GTMagazine

Jusqu'à la saison 2019-2020, la rédaction et le graphisme étaient réalisés principalement par les collaborateurs du GTG. Désormais, il a été décidé pour créer une publication d'envergure journalistique de faire appel à des collaborations externes.

Le budget du GTMagazine pour la saison 2020-2021 se présente ainsi :

BUDGET GTMAGAZINE			
EN CHF	Dépenses	EN CHF	Recettes
	72 000	Inserion publicitaire	93 000
Impression	84 000	Mécénat	155 000
Honoraires rédaction traduction	1 400		
Iconographie, photo vidéo	53 200		
Honoraires prestations diverses	3 400		
Frais envoi courrier postal	1 200		
Livraison solde encarts	60 000		
Graphisme			
TOTAL	275 600	TOTAL	248 000
<i>Solde</i>	<i>(27 600)</i>		

Le GTMagazine est financé par des apports de mécénat et par des annonces publicitaires, qui apparaissent en contrepartie dans les revenus.

Par ailleurs, le service presse souhaite professionnaliser la recherche des annonceurs, pour renforcer ce pôle de ressources.

e) Captations destinées à la diffusion

Les captations vidéo concernent les enregistrements des spectacles destinés à l'archivage ou à la diffusion publique via des chaînes télévisées, *streamings*, ...

Toutes les productions sont filmées pour des raisons d'archivage et dans la perspective d'une reprise possible du spectacle, mais aucun droit à l'image n'est dû pour ces captations d'archives, contrairement à celles destinées à la diffusion.

L'enveloppe liée aux captations de diffusion coproduites avec des médias (OZANGO, Arte, RTS, TV5 Monde) a été budgétée à CHF 50'000. Ce montant est approximatif, car il est difficile à estimer en raison du montant de financement, qui se monte progressivement à partir de tours de table d'investisseurs (chaînes TV, mécènes, ...) qui exigent une contribution du GTG en fonction de différents paramètres.

Pour la saison 2020-2021, la Direction générale met la priorité sur deux productions : *La Clémence de Titus* et *Didon & Énée*. Des négociations sont en cours avec différents partenaires.

En complément de cette participation du GTG, une provision de CHF 100'000 a été budgétée pour les rémunérations des droits à l'image des artistes et notamment du chœur.

Le budget s'élève donc à CHF 150'000 pour la saison 2020-2021 contre CHF 67'000 pour la saison précédente pour laquelle les droits n'avaient pas été pris en compte.



6) Renouvellement du système de commande de la machinerie

La FGTG a obtenu d'une fondation privée le financement complet du renouvellement de l'électronique de scène, pour un montant de CHF 5'000'000. Ce crédit exceptionnel ne figure pas dans le budget 2020-2021 mais fait l'objet d'un décompte séparé. Les travaux débiteront en janvier 2021 et s'échelonnent sur 7 mois. Ils nécessiteront la fermeture complète du GTG du 1^{er} juin au 13 août 2021 ; cette période couvre le dernier mois de la saison 2020-2021 et la pause estivale. La production de fin de saison, *La Traviata*, devra être jouée au Bâtiment des Forces Motrices. Les frais de location et les pertes de billetterie de la production *La Traviata* présentée au BFM, sont estimés à hauteur de CHF 681'000.

La Ville de Genève, en tant que propriétaire du bâtiment et de ses infrastructures techniques conduira les travaux, conjointement avec la FGTG.



Conclusion

La saison 2020-2021 est la deuxième saison d'Aviel Cahn. La programmation a été établie il y a deux ans, bien avant la crise Covid, en maintenant un nombre de productions et de représentations d'opéra, de ballet de concerts et récitals similaire à la saison précédente.

Avec un total des charges de **CHF 32'692'502** pour un montant des recettes de CHF 32'454'938 (hors valeur de mise à disposition du bâtiment Place de Neuve), **le budget de la saison 2020-2021 présente un déficit de CHF 237'565**, contre CHF 1'327'329 en 2019-2020.

Le budget 2020-2021 est marqué par **une hausse des recettes propres, qui représentent CHF 18'887'000, soit 58% des revenus totaux, dont 30% de billetterie et 28% de mécénat-sponsoring**. Les objectifs en termes de taux de remplissage ont été établis en envisageant une saison normale. Ce parti-pris permet d'établir un budget à paramètres comparables par rapport aux saisons précédentes. Les éventuels impacts de la pandémie et les besoins d'adaptations de programmation n'ont pas été considérés dans le cadre de ce budget.

L'augmentation du mécénat et des recettes de coproduction permettent de couvrir une part plus importante des dépenses de production.

Les **charges de fonctionnement** sont maîtrisées grâce à une politique de limitation des dépenses. Les charges de personnel fixe restent stables : en cohérence avec la structure du GTG, les postes inscrits à l'organigramme ont été repourvus dans le but d'assurer une stabilité sur le plan des ressources humaines et de permettre un fonctionnement optimal de l'institution.

Dans un contexte pleinement marqué par la pandémie, le programme prévu pour la saison 2020-2021 reste hypothétique. Face à cette crise sans précédent, le GTG est confronté à de nombreux défis et doit s'adapter continuellement en fonction du développement de la situation sanitaire. L'impact sur le plan financier est lourd et le GTG doit redoubler d'efforts pour, d'une part, chercher des sources de financement afin de couvrir les pertes liées à la restriction de jauge et à l'annulation des prestations et d'autre part, garder le lien avec son public en restant actif et créatif malgré les circonstances.



Annexe I - Les partenaires du GTG

Point central de la stratégie du GTG, la Direction générale développe fortement les partenariats institutionnels et les collaborations avec divers acteurs culturels genevois et romands, dans une volonté affirmée de renforcer l’ancrage régional et de favoriser l’ouverture vers la cité.

Voici la liste non exhaustive des partenaires de la saison 2020-2021 :

Orchestre de la Suisse Romande	OperaLab.ch
Comédie de Genève	HEAD - Haute école d’art et de design
HEM - Haute école de musique de Genève	La Manufacture – Haute école des arts de la scène
Flux Laboratory	Festival de la Bâtie
Association pour la Danse Contemporaine (ADC)	Théâtre Vidy-Lausanne
Ensemble Contrechamps	Les Aubes musicales - Les Bains des Pâquis
Maitrise du Conservatoire populaire	L’Orchestre de Chambre de Genève
L’Orchestre de Suisse Romande	Festival Antigél
Vernier Culture	L’Association genevoise des amis de l’opéra et du ballet
Festival Antigél	Payot
CinéTransat	PassDanse
CinéClub Universitaire	

Vous êtes ici : événement hors norme et inédit, Vous êtes ici est un grand spectacle sous forme de feuilleton en 9 épisodes qui va se déployer sur toutes les scènes de Genève de septembre 2020 à juin 2021. En collaboration avec Théâtre de l’Orangerie, Le Poche / GVE, Théâtre de l’Usine, Théâtre du Grütli, L’Abri, Théâtre Saint-Gervais, Théâtre de Carouge, Théâtre des Marionnettes, Théâtre Galpon, Théâtre du Loup, Théâtre AmStramGram, Théâtre Forum Meyrin.

Liste des partenariats et actions en lien avec le développement culturel

AGEP Association des écoles privées genevoise : médiations en classe
UNIGE Bachelor de Musicologie 1^{ère} année : rédiger un dossier pédagogique d’opéra
HEAD Bijouterie et **GEM GENEVE** : autour du bracelet de *Cenerentola*
HEM accueil de 2 stagiaires (assistant dramaturgie et assistante jeune public)
VILLE DE GENEVE / Journée Futurs en tous genres Découverte des métiers
CAPELLA MEDITERRANEA Animation d’ateliers pédagogiques
GLI ALTERATI Association des élèves en musicologie de l’UNIGE - nouveau partenariat
ENSEMBLE CONTRECHAMPS Animation d’ateliers pédagogiques par un percussionniste
EDITIONS ZOE Animation d’ateliers pédagogiques par deux auteures
ABA/FSA Visite patrimoniale pour public aveugle et malvoyant (reportée 2020-2021 COVID)
THEATRE AMSTRAMGRAM Ateliers tout public et partenariat visite (reporté COVID)
EVE DE PINCHAT Conception la *Fabrique d’Opéra* (reportée 2020-2021 COVID)
HOSPICE GENERAL Projet *Voyage vers la scène*
ASSOCIATION ANTIDOTE Projet *Voyage vers la scène*
VOIX DE REFUGIES Animation d’ateliers projet *Voyage vers la scène*
DIRE POUR VOIR Visites et rencontres d’avant spectacle
CAMARADA Visite et découverte des métiers du spectacle
LA ROSERAIE Visites et découvertes des métiers du spectacle
ASSOCIATION LA ROSE DES VENTS Autour d’*Electric Dreams* (reporté COVID)
CAP LOISIR Visite et enregistrement d’une émission de radio au Grand Théâtre

Sans oublier les nombreux artistes indépendants (chanteurs, musiciens, danseurs, comédiens, auteurs, compositeurs, scénographes) qui interviennent lors des ateliers pédagogiques ou de formation des enseignants.

Annexe 2 – Budget détaillé

<i>En CHF</i>	Budget 2020-2021	REALISE 2019-2020
RECETTES		
Billetterie et taxes	9 610 789	6 281 990
Autres recettes propres	2 324 860	2 576 065
Remboursements et participation de tiers	251 000	2 045 574
Mécénat et partenariats	6 681 000	4 925 350
Redistributions	20 000	47 553
Total recettes propres	18 887 649	15 876 533
Subvention Fonds équipement communal	2 500 000	2 500 000
Subvention Ville de Genève	10 947 289	10 768 819
Subvention du Canton de Genève - DIP	120 000	119 440
Autres subventions des collectivités publiques	-	106 286
Total subventions	13 567 289	13 494 545
TOTAL DES RECETTES	32 454 938	29 371 078
CHARGES		
<i>Frais artistiques</i>		
Personnel permanent Chœur	5 178 832	4 979 390
Personnel permanent Ballet	3 301 655	3 306 277
Personnel permanent Jeune troupe	236 379	232 294
Personnel permanent Production artistique - Régie	933 130	1 040 810
Personnel artistique - autre	-	-
Total Personnel Artistique permanent	9 694 996	9 558 771
Personnel Artistique temporaire - Artistes	6 962 546	5 106 260
Frais de déplacement Artistes	1 118 442	450 779
Personnel technique temporaire	923 130	769 797
Frais de déplacement personnel technique	91 000	135 346
Personnel d'accueil	495 000	470 944
Service pompiers et divers technique	81 800	51 954
Défraiement tournée ballet	-	307 063
Location de matériel	82 694	84 609
Droits de représentation	367 076	253 968
Honoraires divers sur Productions	109 200	133 106
Achats Coproduction / Location Production	635 800	423 433
Fournitures production et transport	1 600 900	1 820 693
Locations de salle	220 000	-
Publicité, brochures	538 620	321 515
Presse	172 800	71 669
Total Dépenses productions	13 399 008	10 401 136
Total frais artistiques	23 049 004	19 959 907

<i>En CHF</i>	Budget 2020-2021	REALISE 2019-2020
RECETTES		
TOTAL DES RECETTES	32 454 938	29 371 078
CHARGES		
Total frais artistiques	23 049 004	19 959 907
<i>Frais de communication - marketing - presse</i>		
Personnel fixe (salaire brut + charges)	693 200	833 458
Fournitures publicité - accueil du public - billetterie	1 282 603	1 550 111
Total frais de communication - marketing - presse	1 975 803	2 383 568
<i>Dépenses de gestion courante</i>		
Charges de personnel permanent	2 269 444	2 307 967
Location de matériel	203 725	147 038
Achat de matériel	305 000	468 059
Locations immobilières	1 286 520	1 344 844
Fournitures administratives	48 000	20 991
Imprimés	7 000	5 527
Achats de petit équipement	817 000	332 302
Eau, Energie, Combustible	247 550	(2 119)
Entretien des immeubles par des tiers	462 000	375 007
Entretien et maintenance du matériel	144 100	218 971
Frais de déplacement personnel GTG	313 000	277 377
Honoraires et prestations	1 360 856	1 321 313
Frais divers	22 500	15 510
Amortissements	181 000	261 861
Charges extraordinaires	-	-
Total des dépenses de gestion courante	7 667 695	7 094 648
TOTAL DES CHARGES	32 692 502	29 438 123
RESULTAT D'EXPLOITATION	(237 565)	(67 045)



RAPPORT DE BUDGET

SAISON 2021-2022



Préambule

Le Conseil de Fondation du Grand Théâtre de Genève (FGTG) présente dans ce document le budget de la saison 2021-2022, qui s'inscrit dans le plan quadriennal 2020-2025 convenu avec la Ville de Genève en mars 2021.

En lien avec le développement de la situation sanitaire, la saison 2021-2022 du Grand Théâtre de Genève (GTG) s'annonce encore très incertaine. De grandes interrogations planent sur la reprise d'une activité « normale » sur la saison à venir. Toutefois, le budget a été établi selon une programmation prévue deux ans en amont, bien avant la crise sanitaire. Les conséquences possibles des mesures sanitaires sur le plan financier, notamment sur les recettes de billetterie, ont été expressément écartées du présent budget. Par principe de continuité, le budget a été établi sur la base d'une saison ordinaire, hors pandémie, afin d'avoir un référentiel budgétaire comparable aux saisons précédentes et à venir. Ce choix permettra subséquemment d'évaluer les pertes résultant des mesures sanitaires en considérant le manque à gagner par rapport aux objectifs habituellement attendus en termes de billetterie. De même, l'impact de la crise sanitaire sur nos partenaires n'a pas été pris en considération : les dons des mécènes et les montants attendus des partenaires, ainsi que des coproducteurs et des tournées du ballet sont inscrits dans le budget tels que convenus avant la crise sanitaire, sans réajustement liés aux circonstances actuelles.

Finalement, **le budget de 2021-2022 se solde par un déficit de CHF 218'358**, contre CHF 237'565 de déficit pour le budget 2020-2021. Tous les éléments le composant sont développés dans le présent document.

Deux autres éléments importants sont à considérer pour appréhender le budget 2021-2022 : les travaux de la machinerie de scène doivent se terminer mi-août 2021. Des discussions sont en cours pour que ces investissements soient activés au niveau de la FGTG plutôt qu'au niveau de la Ville. L'impact sur les comptes est neutre car entièrement financé par un mécène.

Par ailleurs, alors que des efforts importants d'économie ont été réalisés, le déficit structurel de CHF 3 millions subsiste, compensé en partie par un mécène à hauteur de CHF 1,5 millions.

Table des matières

1) Budget global 2021-2022	4
2) Recettes propres et subventions	5
a) Recettes indépendantes des productions	6
b) Sponsoring et mécénat : 24% des revenus totaux	6
3) Charges fixes	7
a) Dépenses de gestion courante.....	7
b) Situation des ressources humaines : personnel Ville/Fondation	8
c) Budget global des charges de personnel hors programmation artistique	8
4) Recettes et dépenses variables des productions artistiques	9
a) Programmation.....	9
<i>Opéra</i>	<i>9</i>
<i>Ballet</i>	<i>9</i>
<i>Récital</i>	<i>9</i>
<i>Concert</i>	<i>9</i>
b) Budget artistique : dépenses et recettes variables des productions	10
c) Billetterie.....	11
d) Direction artistique et technique : enjeux pour 2021-2022	12
<i>Budget artistique</i>	<i>12</i>
<i>Budget technique</i>	<i>12</i>
e) Activités de <i>La Plage</i>	13
<i>Grand Théâtre Jeunesse - GTJ</i>	<i>13</i>
<i>Dramaturgie et développement culturel</i>	<i>13</i>
<i>Les événements de La Plage</i>	<i>13</i>
5) Dépenses Communication – Marketing - Presse	14
a) Stratégie	14
b) Répartition du budget	14
Conclusion	16
Annexe 2 – Budget détaillé	17

I) Budget global 2021-2022

Le budget de la FGTV pour la saison 2021-2022 a été établi à partir du budget des saisons 2020-2021 et 2019-2020 (hors situation de crise pandémique) et en prenant en considération les éléments comparatifs des comptes 2019-2020 audités.

La saison 2019-2020 devait être la première saison complète au sein du bâtiment place de Neuve depuis le retour dans les murs en février 2019, référence pour le futur. Malheureusement, la crise sanitaire a eu de nombreuses répercussions, notamment la fermeture de l'institution pendant plus de 3 mois. Ainsi, la comparaison avec une saison « normale » n'est pas possible.

Le budget total de la saison 2021-2022 présente un total de charges de CHF 33'138'808 (budget 2020-2021 : CHF 32'692'502) et un total de revenus de CHF 32'920'450 (budget 2020-2021 : CHF 32'454'938). Le résultat se traduit par un déficit de CHF 218'358 contre un déficit budgétaire de CHF 237'565 pour la saison 2020-2021.

Le budget comprend deux parties :

- Les dépenses des productions artistiques et les recettes de billetterie, de coproduction et de mécénat associées aux spectacles.
- Les frais et revenus de gestion courante, correspondant aux frais de fonctionnement et dépenses courantes. Ces dépenses comprennent notamment les frais du personnel permanent de la Fondation, les loyers, les dépenses en informatique, les dépenses de communication et de marketing indépendants des productions et les dépenses de presse. Les revenus hors productions sont pour l'essentiel les subventions, les revenus du mécénat et sponsoring institutionnels.

Vue générale du budget 2021-2022

En CHF	Productions	Gestion courante	BUDGET 2021-2022	Budget 2020-2021	Variation	
Charges de personnel	8 407 659	13 067 541	21 475 300	20 993 317	481 983	2%
Autres dépenses	5 429 187	6 234 321	11 663 507	11 699 186	(35 679)	0%
DÉPENSES	13 836 846	19 301 862	33 138 808	32 692 503	446 305	1%
Comparatif 2020-2021	12 904 008	19 788 495				
Billetterie	9 461 592		9 461 592	9 610 789	(149 197)	-2%
Coproduction	578 000		578 000	843 060	(265 060)	-31%
Autres recettes Artistique	650 200		650 200	653 400	(3 200)	0%
Subventions		13 745 758	13 745 758	13 567 289	178 469	1%
Mécénat et partenariats	2 755 000	5 005 500	7 760 500	6 681 000	1 079 500	16%
Insertion publicitaire	287 650		287 650	287 650	-	0%
Autres recettes		436 750	436 750	811 750	(375 000)	-46%
RECETTES	13 732 442	19 188 008	32 920 450	32 454 938	465 512	1%
Comparatif 2020-2021	13 469 839	18 985 039				
EXCÉDENT / PERTE	(104 404)	(113 954)	(218 358)	(237 565)	19 207	-8%

Les **dépenses globales** diminuent de 1% par rapport au budget 2020-2021 grâce à une maîtrise des coûts de production artistique et d'équipement. La stabilité de la masse salariale et une politique de limite des dépenses permettent de maîtriser les dépenses de fonctionnement. Les dépenses liées aux productions sont développées au chapitre 4.



Les **charges de personnel** atteignent **CHF 21'475'000**, périmètre identique au budget 2020-2021 pour le personnel permanent, l'augmentation concerne les artistes et le personnel technique à une grosse production par rapport à la saison 2020-2021. Le détail est expliqué en chapitre 3.b.

Du côté des **recettes**, la hausse de 18 s'explique essentiellement par une augmentation des recettes du mécénat et du sponsoring. Les objectifs de **billetterie** atteignent CHF 9'462'000 (cf chapitre 4.c), soit une diminution de CHF 149'000 expliquée par une diminution du nombre de représentations sur la saison et une estimation prudente des objectifs de taux de remplissage. La réduction des **recettes de coproduction** est liée à la programmation de saison et l'intérêt d'autres institutions à participer à la réalisation conjointe de spectacles. La répartition des recettes est détaillée dans le chapitre 2 pour le structurel et chapitre 4.c pour les productions.

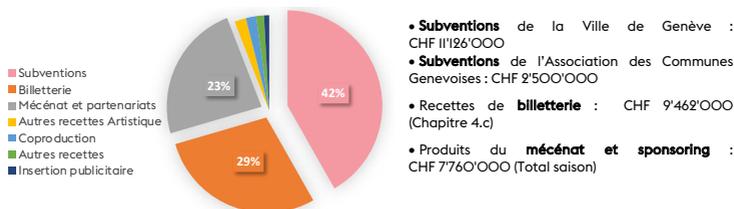
Au niveau du **mécénat**, les efforts du Directeur général, soutenus par le Président du Conseil de fondation et le Président du Cercle du Grand Théâtre, se traduisent par un objectif de CHF 7'760'000, soit CHF 1'079'000 de plus que la saison précédente (cf chapitre 2.b).

Les **autres recettes artistiques**, à hauteur de CHF 650'000 restent stables et comprennent essentiellement CHF 400'000 de revenus provenant des tournées du ballet ainsi que les recettes annexes liées aux spectacles (ventes de programmes, vestiaires, ...).

Les **autres recettes**, à hauteur de CHF 437'000, regroupent principalement les recettes de location de salle et de restauration. La diminution de CHF 375'000 s'explique par une location exceptionnelle réservée sur la saison 2020-2021.

2) Recettes propres et subventions

Le budget des recettes se compose de la manière suivante :



La mise à disposition du bâtiment Place de Neuve par la Ville de Genève sous forme de gratuité d'une valeur de 2.5 MCHF ainsi que le personnel mis à disposition estimé à 25 MCHF sont exclus du budget (conforme aux principes de présentation des comptes MCH2).

a) Recettes indépendantes des productions

Les recettes non affectées aux productions concernent :

En CHF	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	Variation
Subventions	13 745 758	13 567 289	178 469
Mécénat (institution) et partenariat	5 005 500	4 606 000	399 500
Location des salles et refecturations	293 750	518 750	(225 000)
Restauration	120 000	120 000	-
Autres recettes	23 000	173 000	(150 000)
	19 188 008	18 985 039	24 500

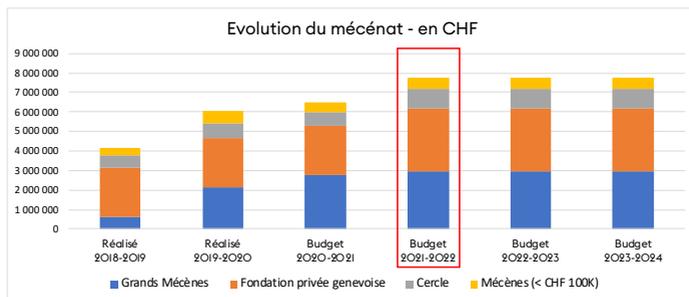
L'augmentation des **subventions** provient du financement des fluides CHF +425'000 qui devient à la charge de l'Institution dès 2021 (auparavant payé directement par la Ville) compensé en partie par une diminution de la subvention à hauteur de CHF -68'000. La moitié de ces différences ont déjà été absorbées sur la saison 2020-2021, quote-part sur 6 mois.

La **hausse du mécénat institutionnel** s'explique par un effort accru de la Direction et du Comité du Cercle du GTG pour renforcer l'apport de fonds privés au niveau institutionnel et par des projets particuliers liés à différents mécènes. Le mécénat institutionnel de CHF 5'005'000 est complété par des soutiens affectés aux spectacles à hauteur de CHF 2'755'000, pour atteindre un total de CHF 7'760'000.

La baisse des **recettes de location** s'explique par une location pour un événement exceptionnel sur la saison 2020-2021 à hauteur de CHF 225'000.

b) Sponsoring et mécénat : 24% des revenus totaux

Avec l'élaboration d'une stratégie de recherche de fonds pour les cinq prochaines années, le GTG a la volonté d'accroître les ressources de manière significative, en collaboration avec le Cercle du Grand Théâtre, et d'être identifié comme partenaire de choix par les mécènes qui souhaitent renforcer leur image, développer des opérations de relations publiques de prestige, ou simplement nourrir leur passion pour l'opéra et la danse. Pour la saison 2021-2022, malgré le contexte économique, les contributions augmentent de manière significative, grâce aux montants plus élevés octroyés par certains et à l'intérêt de nouveaux mécènes :



3) Charges fixes

a) Dépenses de gestion courante

Les dépenses de gestion courante regroupent toutes les charges fixes et variables non affectées aux productions.

Elle se décompose comme suit :

En CHF	Budget	Budget	Réalisé	Différence
	2021-2022	2020-2021	2020-2019	Budget 21-22/20-21
Charges de personnel permanent	13 067 641	13 107 641	13 242 075	(40 000)
Fournitures publicité - accueil du public - billetterie	1 154 359	1 282 603	1 550 111	(128 244)
Location de matériel	222 005	203 725	147 038	18 280
Achat de matériel	255 000	305 000	468 059	(50 000)
Locations immobilières	1 338 220	1 286 520	1 344 844	51 700
Fournitures administratives	48 000	48 000	20 991	-
Imprimés	7 000	7 000	5 527	-
Achats de petit équipement	277 000	817 000	332 302	(540 000)
Eau, Energie, Combustible	460 100	247 550	(2 119)	212 550
Entretien des immeubles par des tiers	489 412	462 000	375 007	27 412
Entretien et maintenance du matériel	246 969	144 100	218 971	102 869
Frais de déplacement personnel GTG	233 000	313 000	277 377	(80 000)
Honoraires et prestations	1 419 756	1 360 856	1 321 313	58 900
Frais divers	22 500	22 500	15 510	-
Amortissements	181 000	181 000	261 861	-
Charges extraordinaires	-	-	-	-
Total des dépenses de gestion courante	19 421 962	19 788 495	19 578 867	(366 533)

Les **charges de personnel** de CHF 13'068'000 prennent en compte les salaires du personnel permanent de la FTG : direction, service communication-marketing, chœur permanent, ballet, régies et également le personnel d'accueil (cf chapitre 3.c). Le montant reste stable par rapport au budget de la saison précédente.

Le montant des **achats de petit équipement** de la saison 2020-2021 concernait principalement l'achat d'un mur vidéo LED à hauteur de CHF 420'000 (entièrement financé par un mécène). Aucune acquisition importante n'est prévue sur la saison 2021-2022, c'est un retour à la normale.

L'augmentation des **dépenses d'énergie** traduisent la prise en charge par l'Institution des dépenses de fluides – pris en charge par la Ville jusqu'en 2020 – compensée par une augmentation de la subvention.

La hausse des **dépenses d'entretien et de maintenance** s'explique par des développements informatiques et une revue de la répartition entre les achats et la maintenance.

Les **honoraires et prestations** regroupent les services suivants :

- La surveillance du bâtiment
- Les prestations d'élimination des déchets
- Les consultants externes (avocats, audit, traduction, ...)
- Les consultants informatiques
- Les frais de transport
- Les assurances
- Les taxes et émoluments

b) Situation des ressources humaines : personnel Ville/Fondation

Le GTG occupe près de 190 employés de la Ville de Genève et près de 125 employés fixes au sein de la Fondation, dont notamment les membres de la Direction, les artistes du chœur, les danseurs.seuses ou encore le personnel de salle. Ces deux statuts ont des disparités importantes et rendent compliquée la gestion des ressources humaines au niveau administratif et logistique.

Outre ce personnel fixe, il est fait appel à de nombreux salariés temporaires (autour de 250 en fonction des saisons) pour couvrir les besoins ponctuels de renfort sur le plateau pour les représentations : habillage, maquillage, manutention, éclairage, régie ... L'équipe du planning et les directions artistique et technique font tout leur possible pour limiter ces coûts qui varient beaucoup d'une production à l'autre en fonction des effectifs scéniques et de la scénographie des productions.

Enfin, ce sont près de 275 artistes qui rejoignent le GTG au grès des productions et représentations : chef-fe-s d'orchestre, solistes, metteur-s en scène, chorégraphes, décorateur-trice-s, choristes auxiliaires, figurants, ...

Ainsi, au total plus de 800 personnes travaillent pour le GTG chaque année.

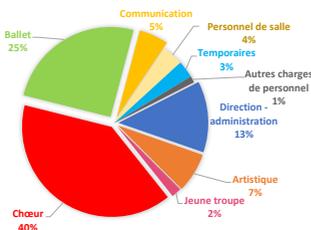
c) Budget global des charges de personnel hors programmation artistique

Le budget global des charges de personnel, incluant les cotisations, indemnités et autres frais – hors programmation artistique – reste stable par rapport à la saison précédente pour atteindre **CHF 13'068'000 pour la saison 2021-2022**, contre CHF 13'108'000 pour la saison 2020-2021.

Les charges de personnel hors production se répartissent comme suit :

Répartition des charges de personnel hors productions

	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	Variation	%
Direction - administration	1 672 845	1 672 845	-	0%
Artistique	933 130	933 130	-	0%
Jeune troupe	236 379	236 379	-	0%
Chœur	5 178 832	5 178 832	-	0%
Ballet	3 301 655	3 301 655	-	0%
Communication	693 200	693 200	-	0%
Personnel de salle	495 000	495 000	-	0%
Temporaires	403 100	463 100	(60 000)	-13%
Autres charges de personnel	153 500	133 500	20 000	15%
	13 067 641	13 107 641	(40 000)	0%



Aucun remaniement du nombre ou de la répartition des postes n'est prévu sur le personnel permanent pour la saison 2021-2022, en ligne donc avec le budget 2020-2021.

Il en ressort clairement que le chœur (40%), avec notamment 42 choristes à temps plein et le ballet (25%), avec notamment 22 danseurs à temps plein représentent les principales charges de personnel et restent en ligne par rapport à la saison précédente.

4) Recettes et dépenses variables des productions artistiques

a) Programmation

La programmation de la saison 2021-2022 se compose ainsi, en comparaison avec les saisons précédentes :

	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Opéras	8 productions 1 invitée	8 productions 1 invitée	8 productions 1 invitée
<i>Représentations :</i>	53	58	58
Ballets	2 reprises 1 invité	2 productions 1 invité	2 productions 1 invité
<i>Représentations :</i>	15	16	18
Récitals	5	4	6
Concerts	1	2	1
Nombre de représentations	74	80	83

Opéra

Le nombre de représentation en baisse par rapport à la saison 2020-2021 s'explique par le fait que la dernière production 2020-2021 était jouée au BFM, qui présente une capacité d'accueil nettement inférieure (981 places contre 1'512 au GTG). Ainsi, le nombre de dates avait été revu à la hausse.

En outre, afin de favoriser le remplissage des salles, le nombre de représentations a été revu à la baisse par rapport à la saison 2019-2020. L'économie de coûts marginaux liés aux prestations des solistes permet d'absorber la baisse de recettes liées au nombre de représentations.

Ballet

Pour la dernière saison du directeur du ballet, le GTG remontera deux ballets qui ont marqué sa présence au sein de l'Institution. Ainsi, étant donné que les deux ballets prévus sont des reprises, les coûts de production sont restreints.

Récital

La saison 2021-2022 propose 5 récitals avec des grands noms d'artistes de la scène actuelle, soit un récital de plus que pour la saison 2020-2021.

Concert

Face au succès du concert du Nouvel An présenté le 31 décembre 2019, celui-ci est reconduit pour la saison 2021-2022 avec une nouvelle programmation. A titre comparatif, la saison 2020-2021 prévoyait un second concert.

b) Budget artistique : dépenses et recettes variables des productions

La notion de « budget artistique » regroupe toutes les dépenses et recettes variables liées aux productions. Pour la saison 2021-2022, il représente :

- CHF 1'837'000 de dépenses, comprenant notamment le cachet des artistes, les choristes surnuméraires, les musiciens complémentaires, les figurants, les dépenses de matériel pour la production des décors, costumes et accessoires, les renforts techniques, locations de salles, locations de matériel ou de productions
- CHF 7'462'000 de recettes de billetterie, principalement les recettes de billetterie
- CHF 650'000 d'autres revenus dont les cachets des tournées du ballet, recettes de ventes des programmes et vestiaires
- CHF 578'000 de revenus des coproductions
- CHF 2'755'000 de recettes de mécénat et sponsoring affectées strictement aux productions

Ainsi, le résultat des productions artistiques se solde par **une perte de CHF 392'000**, recettes de mécénat incluses, contre un excédent de CHF 278'000 pour la saison 2020-2021.

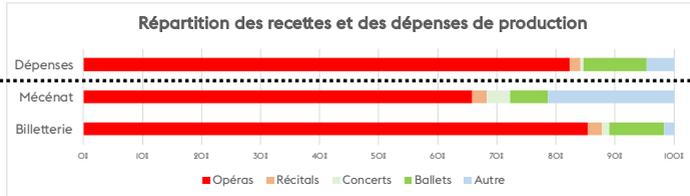
La différence s'explique par l'économie budgétaire réalisée en 2020-2021 grâce à un changement de production en raison de la situation sanitaire, où une grosse production a été remplacée par une coproduction mobilisant moins de moyens. En effet, la saison 2021-2022 prévoit 5 créations originales produites par les collaborateurs.trices de l'Institution et une participation à 2 coproductions, créations originales d'institutions européennes. En comparaison, la saison 2020-2021 ne comportait que 3 créations par le GTG, ce qui explique l'importante différence au niveau des coûts de production compensée par l'augmentation du mécénat.

	Opéras	Ballets	Récitals	Concerts	La Plage	TOTAL 2021-2022	Budget 2020-2021
ARTISTIQUE							
Cachets	5 944 963	548 106	180 539	45 502	218 961	7 053 054	6 962 546
Frais de déplacement	533 800	354 400	23 200	2 200	40 600	954 200	1 118 442
Charges de Coproduction	482 200	-	-	-	15 000	497 200	486 800
Droits de représentation et divers	454 333	70 234	13 000	500	134 600	672 667	558 970
	7 415 295	972 740	216 739	48 202	409 161	9 177 121	9 126 758
TECHNIQUE							
Personnel Temporaire	1 160 845	125 440	-	-	68 320	1 354 605	923 130
Achats de matériel	1 712 000	100 000	-	-	34 200	1 846 200	1 390 900
Locations	321 500	95 000	-	-	-	416 500	369 000
Déplacements et transport	262 000	66 000	-	-	-	328 000	301 000
Service de Sécurité	-	-	-	-	4 000	4 000	63 800
Autres charges	-	-	-	-	-	-	18 000
	3 456 345	386 440	-	-	106 520	3 949 305	3 065 830
COMMUNICATION - PRESSE							
Affichage	64 900	19 900	2 000	3 500	2 600	92 900	92 900
Publicité	303 350	74 755	13 325	9 220	119 970	520 620	521 620
Programmes	60 300	12 600	16 000	3 100	-	96 900	96 900
	428 550	107 255	31 325	15 820	122 470	710 420	711 420
DEPENSES	11 300 191	1 466 435	248 064	64 022	643 151	13 836 846	12 904 008
RÉCÉTTES							
Billetterie	8 074 342	870 819	232 640	121 488	162 302	9 461 592	9 610 789
Coproduction	578 000	-	-	-	-	578 000	843 060
Autres revenus	225 000	417 000	1 200	1 000	6 000	650 200	653 400
RÉCÉTTES	8 877 342	1 287 819	233 840	122 488	168 302	10 689 792	11 107 249
EXCÉDENT / (PERTE)	(2 422 849)	(178 616)	(14 224)	58 467	(474 849)	(3 147 054)	(1 796 759)
Mécénat	2 020 000	130 000	130 000	40 000	435 000	2 755 000	2 075 000
EXCÉDENT / (PERTE) y.c mécénat	(402 849)	(48 616)	115 776	98 467	(39 849)	(392 054)	278 241

Budget saison 2020-2021

10

Les dépenses et recettes des productions artistiques se répartissent de la manière suivante :



La catégorie « Autre » englobe toutes les activités de *La Plage* (Grand Théâtre Jeunesse - GTJ, Late Nights, Apéropéras, Duels, ...).

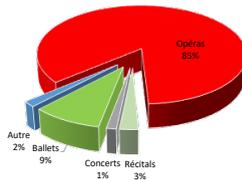
c) Billetterie

Dans la conception du budget 2021-2022, la stratégie commerciale reste comparable à la saison 2020-2021, pour laquelle la tarification des catégories avait été revue. Toutefois grâce au soutien d'un mécène, le GTG prévoit de revoir sa politique tarifaire pour favoriser le développement du public en proposant des prix plus bas pour certaine catégorie de place.

La diminution des recettes de billetterie s'explique simplement par une revue prudente des taux de remplissage dans un contexte post-pandémie. Pour améliorer la fréquentation des spectacles, le GTG souhaite mettre en place une tarification dynamique (*flexible pricing*). Cette stratégie de tarification consiste dans le cadre de la politique de prix du mix-marketing à ajuster les prix aux variations de la demande et réagir sur les tendances d'un public changeant.

Le partenariat signé avec *la Mobilière*, qui permet de proposer une centaine de billets à CHF 17 par représentation, a pu être reconduit. *La Mobilière* prend en charge la différence de prix entre le tarif normal et le tarif à CHF 17. Cette offre, qui s'inscrit pleinement dans la stratégie d'ouverture et de « démocratisation » de l'opéra a connu un grand succès durant la saison 2019-2020.

Au total, les prévisions de billetterie prévoient CHF 9'462'000 :



En CHF	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	Variation	%
TOTAL	9 461 592	9 610 789	(149 197)	-2%
Opéras	8 074 342	8 225 399	(151 057)	-2%
Récitals	232 640	174 480	58 160	33%
Concerts	121 488	162 996	(41 508)	-25%
Ballets	870 819	754 918	115 901	15%
Autre	162 302	163 810	(1 508)	-1%

Les taux de remplissage sont estimés suivant différents indicateurs comme la notoriété et la popularité de l'œuvre d'après l'expérience, le nombre de représentations et la période de programmation. Les objectifs pour la saison 2021-2022 sont les suivantes oscillent entre 75% et 83% pour les productions d'opéra, entre 75% pour les ballets du GTG et 90% pour le ballet invité au BFM, autour de 60% pour les récitals, 90% pour le concert du Nouvel An.

d) Direction artistique et technique : enjeux pour 2021-2022

Budget artistique

Le budget artistique reste en ligne avec 2020-2021 à CHF 9'177'000, soit CHF +50'000, malgré une programmation de plus grande envergure avec deux grosses productions.

Budget technique

Le budget technique regroupe toutes les dépenses de création des décors et costumes au niveau des ateliers et de toutes les créations et adaptations au niveau du plateau (lumières, vidéos, accessoires, ...). A ces dépenses s'ajoutent les charges de personnel complémentaire nécessaire pour mener à bien la production quand les effectifs fixes de la Ville de Genève ne suffisent pas.

Le budget de la technique concerne l'activité de l'Opéra à hauteur de 87% et du ballet pour 10%. Il se répartit ainsi :

Budget Technique

En CHF	BUDGET 2021-2022	Budget 2020-2021	Différence
Décors	1140 200	939 700	200 500
Accessoires	119 500	47 200	72 300
Costumes	297 000	252 500	44 500
Maquillage	98 500	70 000	28 500
Habilillage	50 000	30 000	20 000
Matériel technique	67 000	29 500	37 500
Lumières	74 000	22 000	52 000
Personnel auxiliaire	1354 605	923 130	431 475
Transports	213 000	210 000	3 000
Location matériel et BFM	416 500	369 000	47 500
Voyages	115 000	91 000	24 000
Sécurité	4 000	63 800	(59 800)
Autres charges	-	18 000	(18 000)
TOTAL	3 949 305	3 065 830	961 275

Les principales variations s'expliquent comme suit :

- **La hausse des dépenses pour le matériel de production** s'explique par les grosses productions prévues sur la saison 2021-2022, notamment la production *Turandot* qui devait ouvrir la saison 2020-2021, mais a été reportée pour finir durant la saison 2021-2022. En comparaison, le budget 2020-2021 comptait finalement une création de moins puisque *Turandot* a été remplacé par *La Cenerentola*.
- **La forte augmentation sur le personnel auxiliaire** s'explique également par ce report de production qui mobilise un nombre important de solistes, choristes et figurants et également du personnel temporaire (habillage, machinistes, ...).
- **La diminution des frais de transport** résulte du transport des productions en coproduction et louées.
- **La baisse des dépenses de sécurité** se justifie par la fin de l'astreinte des pompiers qui sera reprise en interne par le personnel du GTG (sauf lors de productions avec effets pyrotechniques).

e) Activités de *La Plage*

La mission de *La Plage* intègre l'ouverture du GTG vers un nouveau public, la médiation et le Développement culturel et est intimement liée à la stratégie de communication autour du GTG.

Initié sur la saison 2019-2020, ce nouveau secteur d'activité englobe tous les projets et événements autour des spectacles et des thématiques des saisons du GTG. Il s'inscrit dans une volonté d'ouverture et de renouveau, en proposant des activités inattendues et variées à destination de publics d'âges, d'intérêts et de provenances divers. Durant la saison 2019-2020, plus de 14'000 personnes ont participé aux activités de *La Plage* et de nombreux événements ont affiché « complet », sachant qu'un tiers des événements ont dû être annulés à cause de la pandémie.

Fort de ce succès artistique et populaire, la Direction du GTG souhaite intensifier les activités de *La Plage* pour la saison 2021-2022. Le GTG a notamment initié le projet Operalab.ch en collaboration avec de nombreuses institutions culturelles et hautes écoles romandes, projet reporté à cause des mesures sanitaires.

Ainsi, sur la saison 2021-2022, *La Plage* présentera plus de 140 spectacles, rencontres, conférences et événements tout au long de la saison. Son budget se compose de la manière suivante :

Grand Théâtre Jeunesse – GTJ

Le GTJ s'inscrit dans la continuité de la saison précédente en proposant deux productions destinées à un public familial :

- Deux projets en collaboration avec des différents partenaires locaux et internationaux sont prévus à l'affiche sur la saison 2021-2022 ;
- **Mon premier récital** accessible à partir de 3 ans au foyer du GTG, créé sur la saison 2020-2021 et proposé alors en streaming, faute de pouvoir accueillir du public, est reprogrammé sur la saison 2021-2022.

Dramaturgie et développement culturel

Avec le soutien du Département de l'Instruction Publique le service Dramaturgie et Développement culturel poursuit les missions suivantes dans le cadre des activités de *La Plage* :

- Faire évoluer l'offre d'activités pour les scolaires, la jeunesse et les familles à travers des productions pour jeune public et des activités à destination des écoliers.ères.
- Proposer à tous (particuliers, groupes, associations, entreprises) des activités permettant de s'approprier le GTG, son patrimoine et ses créations, avec une attention nouvelle portée aux publics éloignés de l'accès à la culture à travers des dispositifs et des projets adaptés.
- Renforcer l'ancrage régional en favorisant au sein même des actions menées la coopération et les partenariats avec les autres acteurs du tissu associatif et culturel genevois.

La saison 2020-2021 permettra donc de poursuivre le rééquilibrage entre le volet pédagogique du GTJ et les autres activités de développement culturel. Ces activités dépendent du financement octroyé par le Département de l'Instruction Publique à hauteur de CHF 120'000.

Les événements de *La Plage*

La Plage propose énormément d'événements, dont les plus importants sont les suivants :

- Une coproduction d'opéra hors les murs en résonnance de la programmation principale
- Les Journées Portes ouvertes : visite du bâtiment et des coulisses du GTG
- Les *Aperoperas* : un avant-goût détendu des productions à l'affiche, agrémenté d'un apéritif au foyer du GTG
- Les Duels : conférences-débat sur des sujets d'actualité liés à la programmation, présentées sur la scène du GTG
- Les *Late nights* : soirées sur musiques contemporaines et électroniques qui visent à accueillir une nouvelle génération de public dans l'enceinte du GTG
- Les Brunchs dans le foyer du GTG
- Les visites guidées

5) Dépenses Communication – Marketing – Presse

a) Stratégie

Le service Marketing & Communication développe une stratégie marketing spécifique pour chaque saison en phase avec la vision de la Direction générale et faisant la promotion de la programmation et de l'institution. De plus, le service continue son travail pour une évolution vers un marketing intégré et une transition amenant le marketing digital au cœur de la stratégie institutionnelle. Le digital n'est pas simplement un site internet et une présence sur les réseaux sociaux, c'est principalement mettre les données (statistiques, billetterie, interactions, etc.) au centre des décisions stratégiques. Le but est de devenir producteur de contenu pouvant être exploité non seulement lors des représentations, mais de façon croissante sur les outils digitaux et mobiles.

b) Répartition du budget

La stratégie mise en place est d'imposer une présence forte et diversifiée exploitant les nombreux canaux de communication actuels. L'objectif visé est d'être connecté et proche du public.

Le media-mix se compose ainsi :

- Digital : bannières publicitaires, moteurs de recherche, réseaux sociaux, GTG Digital
- Impressions publicitaires : journaux, magazines spécialisés
- Affichage et affichage digital (écran)
- Radio/TV
- Presse (articles locaux, internationaux)
- Événementiel avec la programmation de *La Plage*
- *Flexible pricing* (cf chapitre 2b)

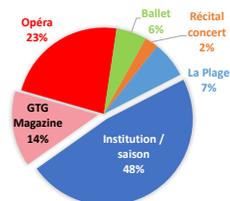
Un glissement continu doit se faire des médias traditionnels vers les médias digitaux, dans le cadre d'une transition maîtrisée. Cette transition et politique médias, initiée en 2018, a pour but de toucher le plus grand nombre, avec des messages et du contenu ciblés en fonction des supports et des médias.

Les **partenariats artistiques et media** jouent également un rôle important dans la promotion de l'institution, de ses spectacles et de ses activités et permettent également d'atteindre d'autres communautés et d'élargir le public. Ces partenaires peuvent être du milieu de la presse, des communes voisines, des associations culturelles ou encore des universités. Le partenariat implique la notion d'échange : le partenaire propose son offre de produits ou de prestations et en échange, le GTG offre des insertions publicitaires dans les programmes ou les brochures.

Le **budget communication – marketing – presse** inclut les dépenses de lancement de saison, avec les campagnes d'abonnements, les brochures, les actions institutionnelles, les projets spéciaux liés aux spectacles, mais aussi les frais de billetterie et les dépenses du service d'accueil.

Pour la saison 2021-2022, il se présente ainsi :

En CHF	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	Différence
Institution / saison	889 959	1 007 003	(117 044)
GTG Magazine	264 400	275 600	(11 200)
Productions	710 420	711 420	(1 000)
Opéra	428 550	428 550	-
Ballet	107 255	108 255	(1 000)
Récital concert	47 145	47 145	-
La Plage	127 470	127 470	-
	2 575 199	2 705 443	(130 244)





Le budget alloué aux **productions** est en ligne avec le budget de la saison précédente à hauteur de CHF 710'420.

Au niveau du **Grand Théâtre Magazine**, les renégociations avec les différents partenaires ont permis de réduire les coûts de CHF 11'200. Les dépenses concernent les coûts de rédaction, graphisme, mise en page, impression, encartage. Ce magazine est édité 4 fois par année à près de 38'000 exemplaires, pour l'essentiel encarté au journal *Le Temps* sur certains samedis. Ce magazine doit s'autofinancer grâce aux insertions publicitaires et au mécénat.

Concernant le budget des dépenses de saison / institution de CHF 890'000, elle se répartissent comme suit :

	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	Différence
Marketing	186 350	332 894	(146 544)
Brochure saison	116 000	116 000	-
Relation presse	85 339	84 339	1 000
Publicité Presse	81 500	78 500	3 000
Captations Diffusion	80 000	50 000	30 000
Captations Archives	55 000	40 000	15 000
Actions publicitaires	71 170	82 170	(11 000)
Billetterie	66 150	85 150	(19 000)
Affiches	44 200	44 200	-
Partenariats	40 500	40 500	-
Merchandising	24 350	24 850	(500)
Autres dépenses	23 000	13 000	10 000
Accueil	16 400	15 400	1 000
	889 959	1 007 003	(117 044)



La forte diminution des dépenses de **marketing** s'explique principalement par les dépenses exceptionnelles sur les saisons 2019-2020 et 2020-2021 liées au changement d'identité visuelle et au déploiement du nouveau site internet suite à l'arrivée de la nouvelle Direction. Le budget pour la saison 2020-2021 représentait CHF 150'000 pour ce poste. Il subsiste un budget de CHF 25'000 pour le développement du site internet.

Les budgets de **captations vidéo** ont été revus à la hausse face aux changements de comportements liés à la situation sanitaire. L'augmentation des captations d'archive est liée à l'augmentation du nombre de créations sur la saison 2021-2022, alors que l'augmentation des captations destinées à la diffusion est liée à la volonté de développer l'offre sur le site internet via **GTG Digital**.

Les autres variations n'appellent pas de commentaire particulier.



Conclusion

La saison 2021-2022 s'inscrit dans un environnement général très instable. La programmation a été établie il y a deux ans, avant la pandémie, en maintenant un nombre de productions et de représentations d'opéra, de ballet de concerts et récitals dans un contexte d'activité ordinaire.

Avec un total des charges de **CHF 33'138'808** pour un montant des recettes de **CHF 32'920'450** (hors valeur de mise à disposition du bâtiment Place de Neuve), **le budget de la saison 2021-2022 présente un déficit de CHF 218'358**, contre CHF 237'565 pour la saison 2020-2021 et CHF 1'327'329 pour la saison 2019-2020. Des efforts considérables sont déployés pour viser un objectif d'équilibre, malgré le déficit structurel constaté.

Le budget 2021-2022 est marqué par **une hausse des recettes propres, qui représentent CHF 19'174'000, soit 58% des revenus totaux, dont 29% de billetterie et 24% de mécénat-sponsoring**. Les objectifs en termes de taux de remplissage ont été établis en envisageant une saison normale. Ce parti-pris permet d'établir un budget à paramètres comparables par rapport aux saisons précédentes. Les éventuels impacts de la pandémie et les besoins d'adaptations de programmation n'ont pas été considérés dans le cadre de ce budget.

Les **charges de fonctionnement** sont maîtrisées grâce à une politique de limitation des dépenses. Les charges de personnel fixe restent stables : en cohérence avec la structure du GTG, les postes inscrits à l'organigramme ont été repourvus dans le but d'assurer une stabilité sur le plan des ressources humaines et de permettre un fonctionnement optimal de l'institution.

Dans un contexte pleinement marqué par la pandémie, le programme prévu pour la saison 2021-2022 reste hypothétique. Face à cette crise sans précédent, le GTG est confronté à de nombreux défis et doit s'adapter continuellement en fonction du développement de la situation sanitaire. L'impact sur le plan financier est lourd et le GTG doit redoubler d'efforts pour, d'une part, chercher des sources de financement afin de couvrir les pertes liées à la restriction de jauge et à l'annulation des prestations et d'autre part, garder le lien avec son public en restant actif et créatif malgré les circonstances.



Annexe 2 – Budget détaillé

<i>En CHF</i>	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	REALISE 2019-2020
RECETTES			
Billetterie et taxes	9 461 592	9 610 789	6 281 990
Autres recettes propres	2 411 100	2 324 860	2 576 065
Remboursements et participation de tiers	101 000	251 000	2 045 574
Mécénat et partenariats	7 181 000	6 681 000	4 925 350
Redistributions	20 000	20 000	47 553
Total recettes propres	19 174 692	18 887 649	15 876 533
Subvention Fonds équipement communal	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Subvention Ville de Genève	11 125 758	10 947 289	10 768 819
Subvention du Canton de Genève - DIP	120 000	120 000	119 440
Autres subventions des collectivités publiques	-	-	106 286
Total subventions	13 745 758	13 567 289	13 494 545
TOTAL DES RECETTES	32 920 450	32 454 938	29 371 078
CHARGES			
Frais artistiques			
Personnel permanent Chœur	5 178 832	5 178 832	4 979 390
Personnel permanent Ballet	3 301 655	3 301 655	3 306 277
Personnel permanent Jeune troupe	236 379	236 379	232 294
Personnel permanent Production artistique - Régie	933 130	933 130	1 040 810
Personnel artistique - autre	-	-	-
Total Personnel Artistique permanent	9 649 996	9 694 996	9 558 771
Personnel Artistique temporaire - Artistes	7 053 054	6 962 546	5 106 260
Frais de déplacement Artistes	687 800	1 118 442	450 779
Personnel technique temporaire	1 354 605	923 130	769 797
Frais de déplacement personnel technique	115 000	91 000	135 346
Personnel d'accueil	495 000	495 000	470 944
Service pompiers et divers technique	4 000	81 800	51 954
Défraiement tournée ballet	266 400	-	307 063
Location de matériel	404 000	82 694	84 609
Droits de représentation	384 567	367 076	253 968
Honoraires divers sur Productions	85 600	109 200	133 106
Achats Coproduction / Location Production	497 200	635 800	423 433
Fournitures production et transport	2 059 200	1 600 900	1 820 693
Locations de salle	95 000	220 000	-
Publicité, brochures	538 620	538 620	321 515
Presse	171 800	172 800	71 669
Total Dépenses productions	14 211 846	13 399 008	10 401 136
Total frais artistiques	23 861 842	23 049 004	19 959 907



<i>En CHF</i>	Budget 2021-2022	Budget 2020-2021	REALISE 2019-2020
RECETTES			
TOTAL DES RECETTES	32 920 450	32 454 938	29 371 078
CHARGES			
Total frais artistiques	23 861 842	23 049 004	19 959 907
<i>Frais de communication - marketing - presse</i>			
Personnel fixe (salaire brut + charges)	693 200	693 200	833 458
Fournitures publicité - accueil du public - billetterie	1 154 359	1 282 603	1 550 111
Total frais de communication - marketing - presse	1 847 559	1 975 803	2 383 568
<i>Dépenses de gestion courante</i>			
Charges de personnel permanent	2 229 445	2 269 444	2 307 967
Location de matériel	222 005	203 725	147 038
Achat de matériel	255 000	305 000	468 059
Locations immobilières	1 338 220	1 286 520	1 344 844
Fournitures administratives	48 000	48 000	20 991
Imprimés	7 000	7 000	5 527
Achats de petit équipement	277 000	817 000	332 302
Eau, Energie, Combustible	460 100	247 550	(2 119)
Entretien des immeubles par des tiers	489 412	462 000	375 007
Entretien et maintenance du matériel	246 969	144 100	218 971
Frais de déplacement personnel GTG	233 000	313 000	277 377
Honoraires et prestations	1 419 756	1 360 856	1 321 313
Frais divers	22 500	22 500	15 510
Amortissements	181 000	181 000	261 861
Charges extraordinaires	-	-	-
Total des dépenses de gestion courante	7 429 407	7 667 695	7 094 648
TOTAL DES CHARGES	33 138 808	32 692 502	29 438 123
RESULTAT D'EXPLOITATION	(218 358)	(237 565)	(67 045)