

Rapport de la commission des finances chargée d'examiner la proposition du Conseil administratif du 12 octobre 2011 en vue de l'approbation des comptes de la saison 2010-2011 du Grand Théâtre de Genève.

Rapport de M^{me} Salika Wenger.

Cet objet a été renvoyé à la commission des finances par le Conseil municipal lors de sa séance plénière du 2 novembre 2011. La commission a siégé le 4 avril 2012, sous la présidence de M. Olivier Fiumelli. Les notes de séance ont été prises par M^{me} Sandrine Vuilleumier que la rapporteuse remercie.

Séance du 4 avril 2012

Audition de M. Olivier Segond, vice-président de la Fondation du Grand Théâtre, M. Tobias Richter, directeur général du Grand Théâtre, M^{me} Silvia Bono, secrétaire générale du Grand Théâtre, M^{me} Martine Koelliker, directrice adjointe du département de la culture et du sport

Le président annonce que l'on discute ce soir des comptes et que la motion déposée sur la gouvernance du Grand Théâtre sera traitée après les vacances en présence de M. Kanaan qui présentera le rapport de M. Segond. Il ajoute que M^{me} Bertani doit être excusée ce soir.

M. Segond remercie la commission des finances de consacrer une heure au Grand Théâtre qui est une des institutions culturelles prestigieuses de la Ville, mais qui est aussi controversée. Il souhaite, au nom de la fondation, attirer l'attention sur les problèmes politico-financiers du Grand Théâtre, alors que la direction répondra aux questions sur les comptes de la saison 2010-2011.

Les coûts globaux du Grand Théâtre, à charge de la Ville et de la fondation, se répartissent en frais fixes qui se répètent saison après saison, constitués essentiellement par les frais de personnel permanent, fonctionnaires inscrits au budget de la Ville, et les frais généraux fixes et financés principalement par l'argent public, la Ville de Genève pour l'essentiel et subsidiairement par l'Association des communes genevoises (ACG), et en frais variables qui couvrent les frais de production des spectacles et sont financés pour l'essentiel par les fonds privés (spectateurs qui achètent leurs billets, abonnés, vente des spectacles, mécènes et sponsors). Quand on regarde cette répartition sur les quatre saisons de la législature écoulée, on constate que le coût est d'environ 58,5 millions francs. Or, les frais variables de production des spectacles sont passés de 28,4% à 23,3% du coût global, ce qui signifie que les frais fixes augmentent régulièrement, notamment

sous l'effet des mécanismes salariaux, et que la part dévolue à la production de spectacles diminue d'environ 1% par année. Cette situation est problématique sur la durée. La baisse constante des sommes allouées à la production de spectacles fait baisser les frais de production, ce qui porte atteinte à la mission de base du Grand Théâtre et finit par léser la qualité des productions, les cachets des artistes et le recrutement des solistes. Cela diminue aussi la possibilité de faire des créations, d'autant plus que si la création est bien réussie, ce qui a été le cas par le passé, elle peut être vendue ou louée à d'autres théâtres, ce qui constitue une source de recettes qui risque de tranquillement s'éteindre.

Il y a aussi forcément une diminution dans la durée de la qualité des spectacles, ou du nombre de représentations, ce qui a nécessairement un impact négatif sur les recettes du Grand Théâtre. Il précise qu'il n'y a aucun reproche à l'égard de la Ville de Genève dont le soutien reste stable à environ 66%. Il ajoute qu'il y a un second problème, plus technique, à savoir la répartition du financement du Grand Théâtre, assumé pour l'essentiel par la Ville qui est propriétaire du terrain, des bâtiments et en assume l'entretien et les rénovations.

Avec le développement de l'agglomération urbaine, il commence à y avoir une distorsion, puisque si la Ville finance les deux tiers du coût global du Grand Théâtre, elle ne fournit que 37% des abonnés. Le 42% d'abonnés résident dans d'autres communes genevoises et la participation de l'ACG représente 2,5% du financement, bien qu'elle ait augmenté sa participation à 2,5 millions de francs. De plus il ne faut pas oublier les communes vaudoises et de France voisine qui fournissent 20% des abonnés, ce qui montre le rayonnement de l'institution, mais n'accordent aucune subvention au Grand Théâtre.

M. Kanaan en reparlera certainement car il n'est pas facile de régler ce problème parce que la Constituante a renoncé à cantonaliser le Grand Théâtre comme elle avait pensé le faire. Par ailleurs, d'une part, la législation cantonale sur la culture est en cours d'élaboration et, d'autre part, les travaux cantonaux sur la fiscalité des entreprises vont dans une direction qui laisse penser que les recettes de la Ville, du Canton et des autres communes ne s'amélioreront pas.

Questions

On observe que la diminution des frais variables, due à l'augmentation des frais fixes, notamment en raison des 20 postes supplémentaires, pose des problèmes de production et que les contributions des collectivités publiques restent fixes. Les recettes liées aux représentations, aux tournées, aux mécènes et aux sponsors restent-ils stables?

M. Segond répond que c'est le cas sur les grandes masses, mais pas dans les détails. C'est tout l'intérêt du bilan de législature. Le coût global (page 6) a peu

varié au cours de la législature alors que la répartition évolue. L'apport par l'agent privé (page 7) évolue de 31,3% à 29% et cela résulte des effets déjà décrits. Si l'on diminue les frais de production, la qualité s'en ressent, les cachets sont moins importants et les artistes moins prestigieux, ces limitations ont des conséquences sur la billetterie et sur les abonnements. L'absence de nouvelles créations ne génère pas non plus de recettes supplémentaires.

La solution serait-elle d'augmenter les recettes pour pouvoir assumer les productions?

M. Second peut trahir un petit secret en disant que, lors de la présentation du rapport en avril de l'an dernier, tous les magistrats ont été consultés sauf M^{me} Salerno qui en a pris connaissance en dernier. M^{me} Salerno n'était pas très intéressée par le détail des contrats de prestations mais voulait savoir ce qu'il fallait faire afin que la question du Grand Théâtre soit réglée une fois pour toutes. M. Secondi a répondu qu'il fallait mettre 5 millions de francs de plus pour avoir la paix pour dix ans.

Ce supplément budgétaire de 5 millions de francs concerneraient-ils la Ville?

M. Second répond qu'il faudrait mettre 5 millions de francs de plus, quant à savoir qui les mettra c'est une autre question.

M. Richter dit que le personnel n'a pas augmenté sur les quatre dernières années. Les 20 postes évoqués représentent des temporaires réguliers qui ont dû être régularisés dans la structure pour des raisons légales, mais qui n'ont pas augmenté la masse salariale. Ce n'était qu'un transfert de statut, une grande partie du personnel ne travaille pas à plein temps et précise que la direction a veillé à ce qu'il n'y ait pas d'augmentation de l'effectif du personnel. Seul nouvel élément, la jeune troupe. Le Grand Théâtre suit le système latin et ne connaît pas le principe de la troupe avec des solistes engagés à salaire fixe sur l'ensemble de l'année. Il était cependant important de fidéliser une petite troupe de jeunes chanteurs sur deux ans pour les rôles secondaires. Une partie des cachets du budget a servi pour la rémunération. Il y aurait de toute façon fallu engager des artistes pour ces rôles et c'est La Fondation BNP Paribas qui finance quatre de ces jeunes artistes à hauteur de 400 000 francs par an. Dans tous les théâtres d'opéra au monde, on sait qu'il est très dangereux de devoir financer une partie des coûts fixes par les recettes espérées.

La commissaire se réjouit qu'une vingtaine d'emplois soient créés, d'autant plus s'il s'agit de personnes qui avaient des emplois précaires.

Les critères qui président à la catégorisation entre frais fixes et frais variables sont toujours sujets à débats. Indépendamment de l'évolution de la répartition, la réalité du fonctionnement du Grand Théâtre n'a pas substantiellement changé sur le terrain et la diminution des frais de production n'a pas encore eu d'incidences

sur la qualité artistique des représentations. La répartition entre frais fixes et frais variables est surtout due à des stabilisations d'emplois existants qui peuvent ainsi entrer dans la catégorie des frais fixes et il y aurait là un effet d'artifice

M. Segond explique que la répartition entre frais fixes et frais variables a été faite il y a environ vingt-cinq ou trente ans et il existe dans les archives un papier qui indique quelles dépenses sont rangées dans quelle catégorie. La ventilation des frais dans l'une ou l'autre des catégories a été constante, bien que l'on passe actuellement à un nouveau modèle comptable pour s'aligner sur la Ville de Genève, ce qui permettra de consolider plus facilement les rubriques. Les frais fixes se répètent année après année et la régularisation de certains postes a changé le type de contrat, mais pas sa qualification en tant que frais fixes qui est restée la même. Il pourrait y avoir un effet de quelques milliers de francs, mais qui n'est pas significatif. La variation de 1% par année de la répartition est insidieuse parce qu'elle n'est pas spectaculaire mais finit par engendrer un vrai problème.

M. Richter dit qu'il y a trois catégories de recettes: la billetterie, les activités commerciales (revente et location des productions) dont on est rapidement banni lorsque l'on produit moins, et le sponsoring qui se fait beaucoup plus facilement sur une nouvelle création.

L'évolution des frais fixes est à rapprocher de l'évolution de l'effectif du personnel. Quelles sont les raisons qui président à une telle évolution s'il ne s'agit pas de changement de catégories de frais?

M. Segond répond que l'évolution de 1% par an fait que l'on passe de 28% à 23% en quatre ans, ce qui représente une réduction de la proportion de 16,5 millions de francs à 13,5 millions de francs. En regardant les proportions on pourrait se dire que c'est négligeable, mais en reprenant les chiffres on constate que c'est substantiel. La phrase en question signifie qu'en devenant fonctionnaire le traitement des employés ne change pas beaucoup dans l'immédiat, mais que les mécanismes salariaux auront un impact par la suite. La Ville compense à coût constant ce phénomène, ce qui fait que la proportion change.

La municipalisation fait-elle passer les frais de salaire de la catégorie des frais variables à celle des frais fixes?

M. Segond répond par la négative.

Si la Constituante a abandonné l'idée de la cantonalisation du Grand Théâtre, la loi cantonale remet cette question en avant, même si on peut douter que cela aboutisse à quelque chose de substantiel pour le Grand Théâtre. Au niveau des recettes on ne voit pas très bien quel levier on pourrait tirer pour aider le Grand Théâtre. Considérant les comptes le Grand Théâtre réussit à rester dans les sommes allouées malgré le problème du personnel. Les 20% de spectateurs qui

ne viennent pas de Genève constitueraient une piste et, de plus, il existe un fonds Regio, dont bénéficie par exemple le cinéma et qui a pour but de développer la culture. N'y aurait-il pas à l'avenir une possibilité pour le Grand Théâtre de bénéficier aussi de ce fonds? Dans les pays voisins, il y a d'autres théâtres avec des problèmes analogues à ceux de Genève. Le Victoria Hall et le Grand Théâtre étant assez proches culturellement, n'y aurait-il pas des synergies à mettre en place (publicité, tourisme, spectacles, etc.)?

M. Segond répond que le fonds Regio est une question qui ne relève pas de la fondation, mais il faudra voir cela avec M. Kanaan qui pilote ce dossier.

M^{me} Koelliker transmettra cette question.

M. Segond dit que tout le monde nage dans l'incertitude quant au financement, non seulement à cause des révisions fiscales cantonales qui sont engagées par le Conseil d'Etat (fiscalité des entreprises et taxe professionnelle) mais aussi de la Constituante avec son idée d'imposition sur le lieu de domicile. Il déclare que le préfet de la région Rhône-Alpes n'attend que cela pour exiger une révision de l'imposition des frontaliers qui se fait actuellement à la source. Si on voulait définir le coût global complet, on devrait intégrer une partie du coût de fonctionnement de l'Orchestre de la Suisse romande (OSR). Le Grand Théâtre et l'OSR sont un aigle à deux têtes et l'un ne peut pas vivre sans l'autre.

M. Richter dit qu'on essaie d'activer le potentiel de synergies avec l'OSR et un nouveau directeur vient d'être nommé à l'OSR. Il y a plusieurs pistes à exploiter, ils discutent actuellement d'un abonnement commun avec l'OSR et ils ont déjà convenu d'une visibilité réciproque. Le Grand Théâtre dépense à chaque saison environ 500 000 francs pour des frais supplémentaires, selon la convention de l'OSR, auxquels il n'est pas possible d'échapper. On espère obtenir une meilleure synergie entre les deux institutions dans une prochaine convention.

Quel serait le ratio idéal en vue de retourner à une meilleure répartition entre frais fixes et frais variables, et quelles rationalisations pourrait-on envisager?

M. Segond répond que le ratio historique était de 70% d'argent public et 30% d'argent privé. Cette proportion était la plus élevée dans tous les opéras étudiés par l'audit Sherwood.

Vaut-il mieux conserver ou intégrer la garantie de déficit dans le budget?

M. Segond voit bien l'idée de la garantie de déficit au moment où elle a été introduite, mais que c'était un secret de polichinelle que l'on y ferait appel. Cela a été le cas à plusieurs reprises, selon le principe de sincérité du budget, il vaudrait mieux faire passer cette garantie de déficit dans le budget.

Le président rappelle que cela a été fait au projet de budget 2012.

Un commissaire revient sur les 5 millions de francs à injecter. Les 10% de Vaudois et les 10% de Français fréquentent le Grand Théâtre, y aurait-il des pistes à exploiter dans ce sens? Est-ce que ces 10% de Vaudois qui fréquentent le Grand Théâtre sont compensés par autant de Genevois qui vont à l'Opéra de Lausanne?

M. Segond répond que c'est un problème politique et le statut actuel de la Fondation du Grand Théâtre, qui remonte à cinquante ans, est strictement limité. La fondation est chargée de l'exploitation du Grand Théâtre et pas d'entamer des démarches politiques. On pourrait aussi décider de faire un établissement public avec la totalité de la responsabilité du personnel, de l'exploitation, de l'entretien avec des contrats de prestations sur une base quadriennale. La convention actuelle a 50 ans, à cette époque la Ville de Genève était de loin la plus importante commune du canton. Ces discussions politiques dépassent les compétences et la mission de la fondation.

La participation du Canton est d'environ 50 000 francs et il est curieux que l'on soit obligé de chercher des solutions aussi tordues comme d'aller négocier avec la France où la culture est extrêmement centralisée, alors que le Grand Conseil pourrait participer à cette fondation. Il n'est pas nécessaire d'être amateur d'opéra pour penser que c'est un élément central dans la vie culturelle de Genève et ce n'est pas avec le projet de loi cantonale sur la culture que l'on trouvera une solution. Est-il possible d'interpeller le Canton de manière un peu plus énergique, voire d'interpeller la Confédération qui dispose de fonds pour les institutions culturelles de grande importance afin de combler le déficit récurrent de cette institution?

M. Segond répond que cette discussion aura lieu avec M. Kanaan. L'Etat de Genève pourrait trouver 5 millions de francs dès demain s'il y avait la volonté politique de le faire, mais répondra qu'il entrera en matière le jour où le Grand Théâtre répondra aux règles de gouvernance contemporaine. Le Grand Conseil a voté un nouveau projet sur la gouvernance des établissements publics qui se caractérise par l'évacuation des élus politiques des conseils d'administration et qui a été attaqué par référendum. Sur ce sujet, une votation populaire est prévue au mois de juin et, si la loi est acceptée, le Conseil d'Etat répondra qu'il pourra accorder les 5 millions de francs le jour où le Grand Théâtre répondra aux conditions de cette loi (conseil dépolitisé, contrat de prestations bien défini, statut unique du personnel).

Cette réponse n'a de valeur que depuis que cette loi existe, alors que la demande de la Ville est récurrente et qu'elle n'a jamais rien obtenu du Canton. Comment expliquer une fois pour toute au Canton que le Grand Théâtre et le travail qui s'y fait représentent quelque chose de prépondérant pour la culture et le rayonnement de Genève, auquel il se doit de participer? Existe-t-il une solution pour contraindre le Conseil d'Etat à entendre la demande récurrente de la Ville?

M. Segond répond qu'il est le modeste vice-président de la Fondation du Grand Théâtre.

Le président ajoute que, avant de trouver une solution, il faudrait d'abord définir le problème. Il n'est pas certain qu'il y ait un problème puisque le Grand Théâtre fonctionne aujourd'hui et que la Ville fait du bénéfice depuis dix ans.

Pendant douze ans on a entendu dire qu'il n'était pas possible d'avoir une piste de bus sur le pont du Mont-Blanc et un jour il a vu une photographie de M^{me} Kunzler qui y peignait un couloir de bus.

A quoi est due la diminution des fonds privés alors que la fréquentation est constante? D'autres mécènes se sont-ils retirés sans tambours ni trompettes?

M. Richter répond que la plus grande césure a été liée au départ de la Fondation Wilsdorf qui a eu lieu avant son arrivée et qui a impacté les recettes des privés. En observant les comptes des dernières années, on constate qu'il a un léger mieux dans ce qui avait été budgété, mais la contribution du cercle a subi des mesures conjoncturelles. Il est heureux de n'avoir pas perdu davantage sur cela, mais le départ d'une importante fondation n'a pas pu être compensé.

M. Segond ajoute que la répartition est à peu près constante et que le facteur principal est le type de spectacle. Un Mozart mis en scène par Porras fait salle comble, alors qu'une création d'un opéra contemporain connaît un succès qui n'est pas forcément en relation. S'ajoute un autre phénomène: certains cinémas comme Balexert ont des abonnements pour des représentations d'art lyrique filmées qui ont un succès considérable, en particulier auprès d'un public familial et féminin. S'il y a actuellement un public pour ce genre de spectacle, il est probable que la 3D interviendra aussi dans ce phénomène de concurrence.

M. Richter dit que les recettes liées au mécénat (page 43) ont connu des variations, notamment à cause des contributions ponctuelles de la Loterie suisse romande. Néanmoins, la participation des privées a été plutôt bonne.

Le Grand Théâtre réfléchit-il à de nouvelles formes d'exploitation qui intégraient aussi cette offre-là?

M. Richter répond que ce serait un rêve que de disposer d'une plateforme de vidéo-streaming servant de base à une diffusion dans les cinémas. Une enquête a montré qu'il y aurait un marché en Suisse romande en particulier hors des villes, mais pour cela il faudrait une infrastructure qui nécessite des investissements que ne sont pas réalisables pour le moment. Le plan quadriennal prévoyait un déficit de 1,7 million de francs alors qu'ils ont fait beaucoup mieux en restant uniquement dans le cadre de la garantie de déficit. Il serait vraiment intéressant de développer l'audiovisuel mais les moyens manquent. Il ajoute que la partie des droits d'auteurs serait aussi très coûteuse.

La musique de Mozart fait partie du domaine public.

M. Segond dit qu'il y a les interprètes, les orchestres et les droits télévisuels. Ce projet est plus vite dit que fait car cela nécessiterait aussi d'avoir un juriste à plein temps.

Qu'est ce qui fait baisser le taux financier de 80% à 75%? (page 8)

M. Richter répond que ce sont les réductions que l'on accorde sur le plein tarif d'une place soit par des offres promotionnelles soit par les abonnements. La tendance générale montre que l'on a du mal à maintenir le nombre des abonnés. A Genève, une place en abonnement coûte plus cher que le billet acheté à la billetterie, il n'y avait donc plus aucun attrait à prendre un abonnement. Ils ont donc changé leur politique à cet égard et cela a porté ses fruits (7000 abonnés). Les abonnements constituent une part assurée du financement, dorénavant il y a une réduction par rapport au plein tarif, ce qui diminue la jauge financière mais pas le taux d'occupation. En cherchant à retrouver des abonnés, on plombe un peu le résultat.

On a moins d'argent pour les spectacles et, pour conserver le taux de fréquentation, il a fallu moduler le prix des abonnements. Jusqu'à quand ce taux financier peut-il baisser sans mettre en péril la qualité des spectacles?

M. Richter dit que les stratégies sont élaborées saison après saison en fonction des recettes constatées. La structure tarifaire pose problème, les deux catégories les plus chères sont très chères et les trois catégories les plus basses sont plébiscitées. Le mandat est aussi de rendre ces spectacles accessibles tout en s'assurant des recettes et d'une fidélisation suffisante du public. On ne peut pas donner de limite, mais on peut réfléchir à diminuer la catégorie la plus chère et à augmenter les catégories les plus basses. On perd sur les recettes parce qu'il faut financer les frais fixes et c'est un cercle vicieux car il n'y a plus de marge de manœuvre pour faire les investissements nécessaires.

Précisions sur les conditions des musiciens de l'OSR?

M. Richter répond que l'OSR a un effectif donné et les partitions jouées au Grand Théâtre nécessitent parfois des prestations particulières selon la convention. Par exemple, qu'un clarinettiste doive jouer du saxophone donne lieu à une indemnité. Certaines partitions demandent un orchestre de scène, ce qui nécessite d'engager des musiciens supplémentaires. Il n'est pas possible de donner des spectacles qui dépassent les cinq heures, ce qui signifie qu'il n'y aurait plus de Wagner et, dans ce cas, les dérogations coûtent très cher. Tout ce catalogue de prestations supplémentaires génère des surcoûts qui sont à la charge du Grand Théâtre. La subvention de 280 000 francs que reçoit le Grand Théâtre ne suffit pas à couvrir ces frais. L'OSR garantit huit productions par saison, alors que le pro-

fil de programmation du Grand Théâtre comprend 10 productions (8 productions lyriques et 2 ballets), ce qui implique qu'il faut engager un orchestre supplémentaire (250 000 à 300 000 francs).

M. Segond ajoute que le système genevois, où tout le monde s'occupe de tout, coûte un maximum pour une prestation minimum. Le jour où le Grand Théâtre sera une vraie institution autonome, il engagera l'OSR mais, s'il ne veut pas le faire, il sera possible d'engager un orchestre étranger et l'OSR n'aura plus que les yeux pour pleurer. Si l'on ne coupe pas ce nœud gordien, on sera toujours dans ces difficultés.

S'agit-il bien de 5 millions de francs par an et seront-ils bien ventilés sur la partie artistique?

M. Segond répond que oui mais il y aurait aussi des investissements pour l'avenir, des investissements techniques mais aussi intellectuels (droits d'auteurs, diffusion, internet, etc.).

Quelles ont été les répercussions du franc fort?

M. Richter dit qu'il y a un problème avec les partenaires étrangers dont la contribution ne vaut soudain plus la même chose, mais qu'il y a aussi un léger avantage sur les cachets, car on peut insister sur des propositions en francs suisses plutôt qu'en dollars. Mais comme on dépend beaucoup de la coopération avec d'autres théâtres, on constate qu'il y a une conjoncture plutôt difficile.

Qu'y a-t-il derrière la différence entre le budget et les comptes au niveau des frais généraux d'exploitation? (page 36)

M^{me} Bono répond que ce sont les municipalisations. Il y a un solde positif de 2 788 000 francs, dont 2,1 millions de francs ont été dépensés par la Ville alors qu'ils étaient au budget du Grand Théâtre puisque la municipalisation a eu lieu en janvier, soit au milieu de la saison.

Le président relève que les documents sont suffisamment clairs et que, grâce à M^{me} Bono, on peut avoir entièrement confiance dans les comptes fournis. Il ajoute que l'organe de révision indique qu'il n'y a pas d'élément problématique. Il estime qu'il y a une base suffisante pour approuver ces comptes.

Discussions

Une commissaire (EàG) considère que les institutions à double tête fonctionnent mal et précise que c'est la raison de son abstention.

Le président répond que la commission des finances recevra M. Kanaan à propos de la gouvernance du Grand Théâtre.

Deux commissaires (EàG et Ve) déclarent que la commission des finances ne recevra pas M. Kanaan avant d'avoir reçu le rapport de M. Segond validé par le Conseil administratif.

Un commissaire (DC) déclare qu'il ne partage pas cet avis parce qu'il trouve que ce sont deux choses différentes.

Vote

Le président soumet au vote la proposition PR-928 qui est acceptée par 9 oui (2 Ve, 2 S, 1 DC, 3 LR ,1 MCG) et 1 abstention (EàG).

PROJET DE DÉLIBÉRATION ACCEPTÉ

LE CONSEIL MUNICIPAL,

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

décide:

Article unique. – Les comptes rendus du Grand Théâtre de Genève relatifs aux comptes de la saison 2010-2011 incluant le rapport de gestion, les comptes, le bilan et le rapport des contrôleurs aux comptes de l'exercice du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 sont approuvés.