

26 novembre 2015

**Rapport de la commission des arts et de la culture chargée d'examiner la proposition du Conseil administratif du 14 janvier 2015 en vue de l'approbation des comptes de la saison 2013/2014 du Grand Théâtre de Genève.**

**Rapport de M. Eric Bertinat.**

Cette proposition a été renvoyée à la commission des arts et de la culture lors de la séance plénière du 17 février 2015. La commission, sous la présidence de M. Sylvain Thévoz, a étudié la présente proposition lors de la séance du 23 février 2015. Le rapporteur remercie M. Daniel Zaugg pour la qualité de ses notes de séance.

**Séance du 23 février 2015**

*Audition de M. Sami Kanaan, maire, chargé du département de la culture et du sport, accompagné de M<sup>mes</sup> Carine Bachmann, directrice du département de la culture et du sport, Lorella Bertani, présidente de la Fondation du Grand Théâtre de Genève, M. Tobias Richter, directeur du Grand Théâtre de Genève, et de M. Philippe Bangerter, chef du Service financier du Grand Théâtre de Genève*

M. Kanaan annonce que l'audition portera sur les comptes du Grand Théâtre de la saison 2013-2014. On peut affirmer que le département de la culture et du sport (DCS) mène des relations intenses avec le Grand Théâtre de Genève (GTG) dans le sens positif du terme. Le fait que deux magistrats (M. Pagani et M. Kanaan) siègent au conseil de fondation du GTG est un cas unique dans la gestion d'une institution genevoise.

Cette situation montre l'intérêt que porte le Conseil administratif au bon fonctionnement du GT. Il faut savoir que la situation financière du GTG n'est pas évi-dente. L'institution doit travailler avec un budget constant alors que les coûts fixes augmentent d'année en année. Il est déjà arrivé que le GTG soumette au Conseil administratif un projet de budget non équilibré. Dans ces cas de figure, le Conseil administratif a toujours renvoyé ces projets avec une demande de réajustement. Ainsi, on peut se réjouir que les comptes de la saison 2013-2014 soient équilibrés, voire bénéficiaires. Ces bénéfices d'environ 160 000 francs proviennent, entre autres, d'un taux de remplissage très élevé.

En ce qui concerne le budget de la saison 2014-2015, l'équilibre sera atteint à condition que la nouvelle subvention provenant du Canton soit votée par le Grand Conseil. Alors qu'un apport de 1 million de francs était prévu pour 2015, le débat budgétaire du Grand Conseil a fini par inscrire un montant de

500 000 francs dans le budget 2015 du Canton. La Fondation du GTG a décidé d'affecter cette somme à la saison en cours tout en adaptant son plan financier pour les quatre prochaines années. Ce projet de loi devrait être traité par le Conseil d'Etat tout prochainement.

M<sup>me</sup> Bertani affirme que la saison 2013-2014 du Grand Théâtre a représenté un immense pari artistique. Pour honorer l'année de Richard Wagner, le GTG a pris le pari de présenter une tétralogie. Ce concept global comprenant plus de seize heures de musique a été présenté en opéras séparés mais aussi sur deux semaines consécutives. Ce pari a été gagnant puisque le public s'est rendu en masse à l'opéra pour assister aux représentations du *Ring*. Le *Ring* n'est pas la seule satisfaction de la saison 2013-2014 puisque d'autres opéras ont également connu un fort succès. Alors que la situation des opéras dans le monde est plus que difficile, la dernière saison du GTG s'est distinguée en battant des records de popularité. Le nombre des abonnements (8362) n'a jamais été aussi élevé depuis la réouverture du GTG en 1962. Même si ce nombre comprend des abonnements spécifiques aux opéras du *Ring*, le taux de fréquentation a été extrêmement important avec 88% de jauge et 104 000 spectateurs. Si l'on prend en compte les autres manifestations offertes par le GTG tout au long de l'année, le nombre de spectateurs atteint les 130 000 personnes.

En ce qui concerne les recettes variables, il faut savoir que ces dernières couvrent entièrement les dépenses variables. Les recettes variables servent aussi à financer les frais fixes, ce qui démontre les problèmes structurels relatifs au financement du GT. Cela dit, la gestion saine des dépenses et le travail important de communication ont permis au GTG de clôturer la saison 2013-2014 avec 160 000 francs de bénéfice. L'année a aussi été riche au niveau des projets puisque le GTG a entrepris une importante réflexion concernant les saisons hors murs. Pour pallier les travaux de rénovation votés par le Conseil municipal, le GTG a acheté le 3 mars 2014 le grand «Lego» du Théâtre éphémère de la Comédie-Française. La transaction a été possible grâce au Cercle du Grand Théâtre dont les généreux donateurs ont accepté de déboursier 6,8 millions de francs. Ce «Lego» est entièrement à Genève et les travaux ont démarré le 16 février 2015. Les délais ont donc été respectés et le Théâtre éphémère devrait être prêt d'ici à neuf mois. Enfin, il faut savoir que l'urgence est de déménager entièrement l'édifice du GT. Il faut que la maison soit vidée au mois de janvier 2016 pour permettre le chantier de rénovation.

### *Questions des commissaires*

Un commissaire remarque, à la page 17 des comptes, qu'il y a 29 000 billets d'opéra offerts, soit un tiers de la totalité. Il demande si cette information est correcte.

M. Bangerter répond que ce nombre comprend l'ensemble des billets, billets payants et invitations. Les gratuités représentent moins de 5% de la totalité des billets.

Ce même commissaire voudrait savoir, en page 22, si le nombre de perruques fabriquées chaque année par le GTG est toujours de 22, soit 7 perruques par employé.

M. Richter ne peut pas répondre exactement à cette question car il n'a pas compté le nombre de perruques fabriquées cette année. Cela dit, ce nombre peut varier selon le type d'œuvres présentées par le GT. Les œuvres comprenant un grand nombre de personnages peuvent nécessiter plus de travail suivant le projet artistique du metteur en scène. Pour donner un exemple, les perruques du *Ring* n'étaient pas nombreuses, mais elles étaient extrêmement compliquées à réaliser. La production du *Ring* a demandé plus de travail aux artisans du GTG que d'habitude.

M<sup>me</sup> Bertani relève que le service perruques et maquillage du GTG s'occupe non seulement des perruques, mais également des masques. La plupart des opéras du GTG nécessitent des créations en termes de perruques, de masques et de maquillage. On peut noter que l'opéra *Richard III* a demandé aux artisans du GTG de confectionner une tête artificielle pour chaque soliste.

Toujours le même commissaire voudrait savoir, en page 42, si les magistrats de la Ville reçoivent des jetons de présence pour les séances du conseil de fondation du Grand Théâtre. Si cela était le cas, il serait important de savoir dans quel groupe des comptes sont insérées ces rémunérations.

M. Kanaan indique que l'ensemble des jetons de présence des magistrats va systématiquement dans la caisse de la Ville.

Le commissaire demande aussi si les jetons de présence du Grand Théâtre sont facturés pour ensuite être reversés dans la caisse de la Ville ou s'ils restent dans la caisse du GT.

M. Kanaan lui répond que le GTG verse à la caisse de la Ville l'équivalent du montant dû à M. Pagani et à lui-même.

M<sup>me</sup> Bertani ajoute que le procédé est le même pour toutes les régies publiques genevoises.

Enfin, le commissaire aimerait savoir si le montant des jetons de présence est le même que celui des régies publiques (SIG, TPG), à savoir 500 francs par séance.

M<sup>me</sup> Bertani lui rétorque que le montant des jetons de présence du conseil de fondation du GTG est largement inférieur à 500 francs. Calé sur les jetons de

présence du Conseil municipal, ce montant s'élève à 160 francs la séance. En général, les séances du conseil de fondation du GTG durent deux heures.

Une commissaire aimerait revenir sur les objectifs fixés par le GTG suite aux résultats de l'étude comparative Actori (voir annexe 1). Il serait intéressant de savoir si la saison hors murs représente un avantage ou un inconvénient pour la réalisation de ces objectifs. Elle aimerait également savoir à quel élément est affecté le fonds de réserve.

M<sup>me</sup> Bertani lui répond que le fonds de réserve sert uniquement à combler les déficits. En ce qui concerne la saison hors murs, le GTG ne pourra pas finaliser tous les objectifs. L'avantage de la saison hors murs réside dans l'enthousiasme suscité par l'Opéra des Nations et sa localisation au sein des organisations internationales. Le GTG est en train d'approcher les internationaux pour acquérir et fidéliser un nouveau public. Ainsi, l'Opéra des Nations devrait permettre d'acquérir un nouveau public.

M. Richter ajoute que la saison hors murs représente un terrain à exploiter en termes de stratégie pédagogique. Par son emplacement, l'Opéra des Nations devrait toucher un autre public. Le projet artistique sera également modifié car le spectacle devra comprendre un élément populaire. Comme le lieu ne disposera pas de toute la machinerie du GT, il faudra proposer une autre façon de présenter le théâtre lyrique et la danse. En ce qui concerne les coûts, le GTG devra augmenter ses activités étant donné que la disposition de la salle des Nations ne pourra générer les mêmes recettes. Comme les efforts mis dans le projet artistique ne seront pas récompensés par des bénéfices plus importants, le GTG devra élaborer d'autres relations entre les dépenses et les recettes. Cette situation est de nature à induire une énorme dynamique dans le projet artistique et la conquête de nouveaux publics.

M. Kanaan relève que l'étude Actori est a priori dissociée des travaux puisqu'elle se voulait générale et à long terme. Cela dit, le projet de l'Opéra des Nations offre l'occasion de concrétiser certains des objectifs du GT.

Une commissaire tient d'abord à saluer le succès du GTG pour l'année du jubilé «Wagner». Malgré la concurrence et les inquiétudes, le résultat artistique du projet a véritablement été magnifique. En outre, il est important de souligner la bonne gestion du GTG sachant que ses recettes doivent encore servir à couvrir des frais de fonctionnement. Une réflexion sur les problèmes structurels de l'institution s'impose donc si l'on veut maintenir la qualité et l'ambition artistique du GT. Pour en revenir à la dernière remarque d'un commissaire, il faut bien comprendre que les jetons de présence générés par le conseil de fondation du GTG sont les plus bas. Ces jetons de présence ont été ajustés à ceux du Conseil municipal.

Un commissaire voudrait avoir la confirmation que les 190 collaborateurs de la Ville de Genève ne figurent pas dans les comptes du GTG mais dans ceux de la Ville.

M<sup>me</sup> Bertani confirme ce propos et invite le commissaire à regarder les comptes globaux du GTG qui se trouvent à la fin du document. Ces comptes montrent que la charge salariale du personnel municipal permanent est de 23 millions de francs. Cela dit, une récente étude menée sous l'égide du DCS a démontré que le public du GTG est celui qui fournit le plus gros taux d'effort du canton. Si l'on prend l'ensemble des théâtres et scènes musicales genevois, on constate que les spectateurs du GTG sont ceux qui paient le plus.

Ce même commissaire remarque qu'aucune autre institution culturelle genevoise ne reçoit autant d'argent par spectateur. Un festival qui accueille 15 000 spectateurs comme Voix de fêtes devrait recevoir 4 millions de la Ville de Genève si toutes les institutions culturelles étaient traitées à égalité avec le Grand Théâtre.

M. Kanaan estime que comparaison n'est pas raison car un tel procédé créerait de l'égalitarisme vers le bas. Il faut savoir que l'art lyrique est le plus coûteux des arts de la scène. Comme l'a montré l'étude Actori, le fait que le GTG soit plus cher que d'autres scènes européennes s'explique par la structure salariale et le coût de la vie à Genève. Cela dit, il ne faut pas oublier que l'art lyrique rapporte beaucoup à la Ville. La présence d'une scène lyrique de référence contribue à l'attractivité de Genève de manière substantielle. Alors que le GTG représente un facteur majeur de dépenses dans le budget de la Ville, il ne faut pas sous-estimer les apports directs et indirects de l'art lyrique en valeur économique.

M<sup>me</sup> Bertani ajoute que l'excellence du GTG lui permet d'entrer en coproduction avec les plus grandes maisons d'opéra du monde. On peut ajouter que le GTG possède un ballet qui tourne dans les plus grandes salles internationales. Seule la qualité du travail accompli au sein du GTG permet ce type de réalisation.

M. Richter relève, pour sa part, qu'il existe pour chaque franc dépensé des recettes concrètes et des recettes induites. Ainsi, la rentabilité économique du GTG est tout à fait respectable. Cela dit, la production d'un opéra est difficilement comparable avec d'autres spectacles. Ce genre de production réunit un certain nombre de métiers différents. La spécificité et le nombre de ces métiers expliquent aussi le coût élevé de la production d'opéra. Encore une fois, il existe des études assez précises sur le reflux de ces dépenses.

M<sup>me</sup> Bertani tient à préciser que la saison 2013-2014 a employé 776 personnes. Surtout, le GTG est en train de former 6 apprentis pour des métiers qui ne pourraient pas trouver d'autres lieux de formation à Genève. Ainsi, le GTG représente aussi un espace de préservation et de promotion de métiers rares. Cette

donnée est essentielle pour une ville qui montre un réel intérêt pour le soutien aux métiers d'art.

Un commissaire rappelle qu'une ancienne étude de la Ville avait démontré que tout investissement culturel provoquait grosso modo un retour de même ampleur. Comme l'investissement pour le GTG est plus élevé que tous les autres, le retour est en volume le plus élevé. Si on considère un taux de 2,5, un investissement de 50 millions de francs engendrerait un retour de plus de 100 millions de francs. Cela étant précisé, il voudrait connaître la variation du taux d'occupation entre les deux dernières saisons du GT. En outre, il est surprenant de constater, à la page 17, les faibles taux d'occupation des représentations du *Ring* par rapport aux autres productions.

M<sup>me</sup> Bertani indique que les taux d'occupation à 70% concernent les deux semaines consacrées à l'intégrale du *Ring*. L'occupation de la *Walkyrie* s'élève à 96%, celle de *Siegfried* à 88% et celle de *Götterdämmerung* à 81%. Les taux d'occupation à 70% reflètent le nombre de spectateurs qui sont venus une seconde fois au GTG pour assister au *Ring*.

M. Richter ajoute qu'il existe aussi le problème de la durée des opéras. La longueur des opéras a amené le GTG à commencer le spectacle, avec les trois derniers volets du *Ring*, à 18 heures. Ainsi, la *Walkyrie* n'a pu être jouée qu'en semaine. Il faut aussi savoir que la production du *Ring* ne comprenait que des abonnements spécifiques à l'événement et des ventes libres. Ce fait explique pourquoi la *Tétralogie* de Wagner n'a pas atteint un taux d'occupation de 100%.

M. Bangerter relève que le taux d'occupation de la saison précédente était de 85% en moyenne. L'étude Actori a démontré que la fréquentation du GTG est largement au-dessus de la moyenne européenne.

Un commissaire constate, à la rubrique 317 relative aux dédommagements, que l'on passe de 1,2 à 2 millions de francs entre le budget et les comptes. Il serait intéressant d'avoir quelque explication sur ces proportions. La même question s'applique au groupe 436 (dédommagements de tiers) où l'on passe 183 000 à 340 000 francs. Il aimerait également avoir des explications sur l'augmentation de 777% concernant les droits d'auteur.

M. Richter lui répond que cette hausse est due à un problème structurel. Les droits d'auteur inscrits dans les comptes comprennent en réalité les droits d'auteur et les droits de suite. Il faut savoir que les artistes qui sont engagés sur les équipes de production ont la possibilité d'avoir un contrat en deux parties. La première partie concerne la création artistique et la seconde est liée aux honoraires pour le montage du spectacle. Dans le premier cas, les artistes sont rémunérés sous forme de droit de suite. Dans le second, les artistes ont la possibilité de discuter avec l'employeur de la hauteur des cachets. Les dépassements qui figurent

dans cette rubrique doivent être tempérés par les économies qui sont faites dans les rubriques relatives à l'artistique. La différence de proportion s'explique par une bascule de coût entre les deux rubriques. Nonobstant, il faut relever qu'il n'y a pas eu de dépassement dans le budget.

Ce commissaire s'étonne de la terminologie employée pour les contrats. Le terme de droits d'auteur fait plutôt penser aux prérogatives dont disposent l'auteur, ou ses héritiers, sur la pièce présentée. Cela dit, il aimerait comprendre si ces droits permettent de payer une partie des cachets des artistes.

M. Bangerter explique que la rémunération artistique est budgétée dans la rubrique 3025 où figurent 930 000 francs d'économies. Comme l'a dit M. Richter, ce procédé dépend de la manière dont l'artiste désire être rémunéré. En conformité avec la structure du plan comptable des communes genevoises, la rubrique des droits de suite passe dans la rubrique des droits d'auteur.

M<sup>me</sup> Bertani relève que la création d'une chorégraphie rentre aussi dans le terme de droits d'auteur.

M. Richter ajoute que les captations radio et audiovisuelles s'inscrivent dans les droits de suite.

Ce même commissaire demande s'il est possible d'instituer ces différences pour améliorer la compréhension des comptes.

M<sup>me</sup> Bertani note que le GTG doit se conformer au plan comptable des communes.

Un commissaire désirerait connaître l'entité qui impose le système de calcul sur les droits d'auteur.

M. Kanaan indique qu'il s'agit du plan comptable des collectivités publiques. Comme le GTG emploie du personnel public et que sa fondation est largement subventionnée par la Ville, il a été décidé en 2011 d'employer le plan comptable des collectivités publiques. Ce choix a été fait pour des raisons de lisibilité et de comparabilité avec les comptes de la Ville.

M<sup>me</sup> Bertani indique que le GTG possédait une comptabilité purement commerciale avec son propre plan comptable. Ce sont les remarques du Conseil municipal qui ont amené le GTG à adopter le nouveau plan comptable.

M. Richter remarque que la terminologie employée est liée à des problèmes de jurisprudence. A l'heure actuelle, la jurisprudence attribue des droits d'auteur aux chorégraphes et des droits de suite aux metteurs en scène. Bien que les termes diffèrent, ils représentent les mêmes opérations du point de vue comptable. On peut noter que dans les contrats en deux parties, la partie liée à la création artis-

tique bénéficie d'un taux de TVA inférieur par rapport au contrat de rémunération des cachets.

Le commissaire voudrait savoir si le GTG a déjà pris des engagements avec les artistes lorsque le budget est présenté au Conseil municipal.

M. Richter affirme que les contrats sont discutés avec les artistes deux à trois ans en amont. La difficulté pour un directeur de théâtre est d'estimer les dépenses liées à ces groupes. Heureusement, le GTG dispose d'un budget avec des rubriques qui peuvent combler un déficit in extremis. Ainsi, le calendrier comptable ne correspond jamais à la réalité au moment de la conclusion du projet artistique. La planification du budget est en partie fondée sur des estimations.

Ce même commissaire demande s'il est possible de différencier au niveau juridique les différents droits d'auteur pour mieux pouvoir identifier les taxes.

M. Richter lui rétorque qu'une telle opération est impossible. Les bases de calcul de la Suiza sont si compliquées qu'elle refuse de faire des pronostics.

Ce commissaire relève que la Suiza possède dans le domaine de la musique des tables par rapport au nombre d'entrées, au prix des billets et à la superficie de la salle.

M. Richter remarque que la base de calcul de la Suiza pour la prise de pourcentage est extrêmement compliquée. D'autre part, la Suiza n'est pas le seul partenaire du GT. La Suiza s'applique aux récitals et aux spectacles de danse mais la gestion de l'opéra doit se conformer au grand droit. En ce qui concerne l'opéra, le GTG doit effectuer des négociations avec la maison d'édition. Ces négociations sont parfois longues car il peut y avoir plusieurs ayants droit.

Un commissaire désirerait savoir s'il existe des données qualitatives relatives à la sociologie des spectateurs, leur provenance géographique ou encore leur âge. Les chiffres de 2009 estimaient à 39,7% les abonnements provenant de la Ville de Genève.

M. Bangerter affirme que le GTG suit ces statistiques chaque année. Il faut savoir que les statistiques restent relativement stables. Aujourd'hui, le pourcentage d'abonnements en Ville de Genève est passé à 43%.

Ce commissaire voudrait savoir ce qu'il en est de l'âge des spectateurs.

M. Bangerter lui répond qu'il n'existe pas encore de statistiques à ce sujet.

M. Kanaan relève que le DCS souhaite améliorer la connaissance des publics existants des institutions culturelles. Une première étude a été menée sur les publics des musées. Le rapport de cette étude a été publié en novembre 2014. La première partie du rapport fournit des données sur l'âge, le genre et le domicile.

La deuxième partie aboutit à un résultat plus complet puisque l'enquête demandait à des personnes choisies au hasard de remplir un formulaire très complet. L'étude sur les pratiques des publics dans les institutions culturelles de la Ville poursuit deux principaux objectifs. Il s'agit de reconnaître les types de visiteurs qui se rendent dans ces institutions et d'identifier les raisons de leur venue. Les résultats de cette investigation doivent servir à améliorer les prestations des institutions, à développer les activités en lien avec les publics et à essayer d'attirer de nouveaux visiteurs. Aujourd'hui, l'ambition est d'étendre ce type d'étude aux autres institutions culturelles de la Ville de Genève. La provenance des visiteurs est une donnée connue avec une clé de répartition de 40% pour la Ville, 40% pour les autres communes et 20% pour d'autres horizons. Concernant la typologie du public, l'ambition de la Ville est d'élargir le champ des spectateurs. En ce sens, l'Opéra des Nations fournira une occasion de séduire de nouveaux publics.

M<sup>me</sup> Bertani constate que le public du ballet n'est pas le même que celui des opéras. Depuis l'arrivée de M. Richter à la direction du GT, les récitals ont repris un troisième souffle et leurs représentations désormais font quasiment salle comble. On peut ajouter que la saison 2014-2015 va accueillir deux spectacles pour enfants. Il existe différentes opérations qui sont faites en direction du jeune public. L'existence d'un service dédié au jeune public fait partie de la stratégie du GTG pour renouveler les spectateurs.

Un commissaire constate que le GTG est une entreprise qui fonctionne bien du point de vue comptable. Le calcul entre les quittances de droits, le passif transitoire et les frais montre que le bilan financier de l'institution est bon. Cela dit, on peut toujours se demander si le modèle économique qui repose sur le financement de la Ville de Genève est viable à court et à long terme. Comme le GTG représente une charge assez considérable pour la Ville, il est possible qu'une autre intervention extérieure soit la bienvenue.

M<sup>me</sup> Bertani affirme que l'élément problématique pour le GTG est le fait que les recettes variables servent en partie à couvrir les frais fixes. Or, le GTG doit maintenir sa qualité de scène internationale pour pouvoir continuer à travailler avec les plus grands opéras du monde. L'argent qui est mis dans les frais de fonctionnement devrait donc servir à maintenir, voire améliorer la qualité artistique des prestations du GT. Il ne faut pas oublier que le GTG est la seule institution genevoise à n'être supportée que par elle-même et par la Ville. Il est clair que le partenariat discuté avec le Canton pourrait offrir la solution au fonctionnement du GT. Comme l'a évoqué le maire, le projet de loi à ce sujet est en cours de traitement au Conseil d'Etat.

Ce commissaire demande si l'apport du Canton garantirait la viabilité à long terme du projet du GT.

M. Kanaan remarque que la viabilité à long terme est d’abord un choix de volonté politique. Le projet avec le Canton permet de répartir le risque de complications financières. Si les recettes venaient à manquer suite aux réformes fiscales ou à la récession économique, il y aurait un effet domino entre les différentes collectivités. Cela dit, le risque général est inhérent à la vie politique. Aujourd’hui, le projet de loi sur le GTG est mûr et le Conseil d’Etat y a greffé la discussion sur le désenchevêtrement. Il faut comprendre que la politique culturelle est par essence une politique de partenariat. Il ne s’agit pas d’une politique régaliennne avec une institution qui dispose du droit décisionnel. Ainsi, on peut espérer que le Canton comprendra que le domaine de la culture doit être coordonné de manière conjointe. La philosophie du Conseil administratif est de travailler ensemble pour rendre les grandes institutions culturelles efficaces. Pour l’instant, les discussions suivent leur cours.

*Vote*

La proposition PR-1117 est acceptée par 11 oui (3 S, 2 Ve, 3 LR, 1 DC, 2 UDC) et 2 abstentions (MCG).

*PROJET DE DÉLIBÉRATION*

LE CONSEIL MUNICIPAL,

vu l’article 10, alinéa 6, lettre c), du statut du Grand Théâtre de Genève;  
sur proposition du Conseil administratif,

*décide:*

*Article unique.* – Le compte rendu du Grand Théâtre de Genève relatif aux comptes de la saison 2013/2014 incluant le rapport de gestion, les comptes, le bilan et le rapport des contrôleurs aux comptes de l’exercice du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 sont approuvés.

*Annexe à consulter sur le site internet:*

- Synthèse de l’étude comparative et prospective sur le Grand Théâtre de Genève