

# **La scène durable : Les pratiques de gestion durables dans les théâtres genevois**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Andreia MAGALHAES**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Éric MAEDER, Maître de l'enseignement HES-SO**

**Genève, 11 juillet 2024**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiante atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

Fait à Genève, le 11 juillet 2024

Andreia Magalhaes

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes et institutions théâtrales qui ont rendu la réalisation de ce travail de Bachelor possible.

Un grand merci à mon conseiller, M. Éric Maeder, pour ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long du travail.

Je souhaite également remercier chaleureusement les trois théâtres de m'avoir accordé du temps et d'avoir participé aux entretiens :

- Bernard Laurent et Priscilla Richon du théâtre de la Comédie
- Mathieu Bertholet et Sylvie Kleiber du théâtre du Poche
- Éric Dévanthery des Scènes du Grütli

Leur contribution a été essentielle à la collecte d'informations et la compréhension approfondie du sujet traité.

Enfin, je remercie mon entourage pour leur soutien moral, leurs encouragements et leur aide dans la relecture de ce travail.

## Résumé

Depuis quelques années, une prise de conscience générale pour le développement durable et de la responsabilité sociétale s'est développée à travers les différents secteurs, y compris la culture. Ce travail de Bachelor met en avant les pratiques durables actuelles dans les théâtres genevois qui démontrent cette évolution de mentalité.

Il existe plusieurs méthodes pour améliorer la chaîne de création, qui aujourd'hui n'est pas toujours pensée dans une optique de durabilité. Des défis comme le changement d'habitudes et de mentalités, les contraintes financières ou encore les limitations réglementaires peuvent freiner cette amélioration. Une gouvernance efficace et un dialogue ouvert entre les parties prenantes permettent d'atténuer ces défis, afin de promouvoir un théâtre plus diversifié, inclusif et durable. L'ISO 26000 offre un cadre pertinent pour guider ces actions et améliorer la responsabilité sociétale des théâtres.

À travers ce travail, trois recommandations ont été formulées, favorisant la sensibilisation, le partage et la durabilité au sein du secteur. Elles ont ensuite été discutées avec des professionnels. La première recommandation consiste à établir une charte de durabilité annexée aux contrats de subventionnement, intégrant ainsi des aspects environnementaux concrets et la responsabilité sociétale des organisations (RSO) dans les clauses. La seconde vise à créer un réseau de mutualisation des ressources entre les différents acteurs culturels pour promouvoir l'économie locale et circulaire. Enfin, la dernière propose de développer la sensibilisation aux enjeux durables auprès des théâtres et de leurs parties prenantes par le biais de formations destinées au personnel et d'une plus grande transparence sur les pratiques.

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>viii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Présentation : histoire du théâtre .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 En Suisse.....	1
1.1.2 À Genève .....	2
<b>1.2 Revue littéraire .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Concept de durabilité .....	2
1.2.2 Durabilité dans le contexte culturel.....	3
1.2.3 Importance de la durabilité dans les théâtres .....	4
<b>1.3 Problématique .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Recherche documentaire .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Échanges et entretiens .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Industrie du théâtre .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Parties prenantes .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Cartographie des parties prenantes .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Macro-environnement.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Les piliers du développement durable dans les théâtres .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Les enjeux environnementaux .....</b>	<b>12</b>
4.1.1 Impact environnemental des théâtres.....	12
4.1.2 Gestion des ressources.....	13
4.1.2.1 Ressources énergétiques.....	13
4.1.2.2 Créations scéniques .....	13
4.1.2.3 Costumes et accessoires .....	13
4.1.3 Gestion des déchets .....	14
4.1.3.1 Réutilisation et recyclage.....	14
4.1.3.2 Tri.....	15
4.1.3.3 Restaurants et buvettes.....	15
4.1.4 Mobilité durable .....	15
4.1.4.1 Mobilité des visiteurs .....	15
4.1.4.1.1 Transports en commun et mobilité active .....	15
4.1.4.1.2 Parking pour voitures .....	15
4.1.4.1.3 Sensibilisation et marketing .....	16
4.1.4.2 Mobilité professionnelle .....	16
4.1.5 Autres aspects .....	17
4.1.5.1 Pollution numérique.....	17

4.1.5.2	Programmation repensée .....	17
4.1.5.3	Collaboration avec des spécialistes .....	17
<b>4.2</b>	<b>Les enjeux sociaux .....</b>	<b>18</b>
4.2.1	Sensibilisation du public à la durabilité .....	18
4.2.2	Inclusion et diversité.....	18
4.2.2.1	Accessibilité du public .....	19
4.2.2.2	Opportunité d'emploi et sécurité.....	20
4.2.2.3	Label Culture inclusive et charte d'inclusivité culturelle .....	20
4.2.2.3.1	Offre culturelle .....	20
4.2.2.3.2	Accès aux contenus .....	20
4.2.2.3.3	Accès architectural .....	20
4.2.2.3.4	Offres d'emploi .....	21
4.2.2.3.5	Communication .....	21
4.2.3	Collaboration avec la communauté .....	21
4.2.4	Précarité des artistes.....	22
<b>4.3</b>	<b>Les enjeux économiques.....</b>	<b>22</b>
4.3.1	Subventions publiques .....	22
4.3.2	Subvention privées.....	24
4.3.3	Économies possibles.....	24
4.3.4	Collaborations et partenariats locaux .....	24
<b>5.</b>	<b>Intégration et déploiement de la RSO .....</b>	<b>26</b>
5.1	Définition de la RSE et de la RSO .....	26
5.2	Intérêt de la RSO .....	26
5.3	Norme ISO 26000.....	27
5.3.1	Les 7 questions centrales.....	27
5.3.1.1	Gouvernance de l'organisation.....	28
5.3.1.2	Droits de l'Homme .....	28
5.3.1.3	Relations et conditions de travail.....	28
5.3.1.4	Environnement .....	29
5.3.1.5	Loyauté des pratiques .....	29
5.3.1.6	Questions relatives aux consommateurs .....	29
5.3.1.7	Communautés et développement local.....	30
<b>6.</b>	<b>Analyse et solutions.....</b>	<b>31</b>
6.1	Exemples de pratiques durables à travers les théâtres interviewés .....	31
6.1.1	La Comédie.....	31
6.1.1.1	Initiatives environnementales .....	31
6.1.1.1.1	Défis .....	32
6.1.1.2	Initiatives sociales.....	33
6.1.1.2.1	Défis .....	33
6.1.2	Le Poche.....	34
6.1.2.1	Initiatives environnementales .....	34
6.1.2.1.1	Défis .....	35
6.1.2.2	Initiatives sociales.....	35
6.1.2.2.1	Défis .....	36
6.1.3	Théâtre du Grütli .....	36
6.1.3.1	Initiatives environnementales .....	36

6.1.3.1.1	Défis .....	37
6.1.3.2	Initiatives sociales.....	38
6.1.3.2.1	Défis .....	38
<b>6.2</b>	<b>Freins existants.....</b>	<b>38</b>
<b>6.3</b>	<b>Solutions envisageables .....</b>	<b>39</b>
6.3.1	Labélisations et certifications.....	39
6.3.1.1	Norme ISO 26000.....	40
6.3.1.1.1	Avantages .....	40
6.3.1.1.2	Limites .....	40
6.3.1.2	B Corp.....	41
6.3.1.2.1	Avantages .....	41
6.3.1.2.2	Limites .....	42
6.3.1.3	myclimate .....	42
6.3.1.3.1	Avantages .....	43
6.3.1.3.2	Limites .....	43
6.3.1.4	EcoEntreprise .....	43
6.3.1.4.1	Avantages .....	44
6.3.1.4.2	Limites .....	44
6.3.2	Expertises externes.....	44
6.3.2.1	Avantages.....	44
6.3.2.2	Limites .....	45
6.3.3	Postes internes dédiés à la durabilité .....	45
6.3.3.1	Avantages.....	45
6.3.3.2	Limites .....	45
6.3.4	Formation continue .....	46
6.3.4.1	Avantages.....	46
6.3.4.2	Limites .....	46
6.3.5	Réseau et mutualisation.....	46
6.3.5.1	Avantages.....	47
6.3.5.2	Limites .....	47
6.3.6	Contrats .....	48
6.3.6.1	Avantages.....	48
6.3.6.2	Limites .....	48
6.3.7	Se produire à distance .....	48
6.3.7.1	Avantages.....	49
6.3.7.2	Limites .....	49
6.3.8	Billets durables.....	49
6.3.8.1	Avantages.....	49
6.3.8.2	Limites .....	50
<b>6.4</b>	<b>Synthèse des solutions .....</b>	<b>50</b>
<b>7.</b>	<b>Recommandations pour une gestion durable des théâtres.....</b>	<b>52</b>
7.1	Recommandation 1 : Charte et certificats de durabilité .....	52
7.2	Recommandation 2 : Réseau et mutualisation .....	53
7.3	Recommandation 3 : Sensibilisation et transparence.....	54
7.4	Retours des théâtres.....	54
7.4.1	Théâtre de la Comédie.....	54
7.4.2	Théâtre du Grütli .....	55

7.5 Synthèse .....	55
8. Conclusion .....	57
Bibliographie .....	59
Annexe 1 : PESTEL détaillé.....	64
Annexe 2 : Justification de la cartographie des PP .....	67
Annexe 3 : Retranscription entretien - Comédie .....	69
Annexe 4 : Retranscription entretien - Grütli.....	83



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse du PESTEL de l'industrie du théâtre .....	10
Tableau 2 : Synthèse des solutions.....	50
Tableau 3 : Synthèse des recommandations.....	55

## Liste des figures

Figure 1 : Classement des institutions.....	5
Figure 2 : Cartographie des parties prenantes d'un théâtre .....	9
Figure 3 : Subventions culturelles par canton.....	23

# 1. Introduction

La culture nous accompagne dans nos vies de diverses manières. Elle se manifeste notamment à travers la musique que nous écoutons, les danses que nous pratiquons, les soirées que nous passons au cinéma, au théâtre, à l'opéra, ou bien même lors de nos visites aux musées. Ces activités culturelles nous entourent et reflètent notre société.

Lors de la Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles en 1982, l'UNESCO a défini la culture comme suit :

*« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »* (OFC 2013)

Le théâtre, étant l'une de ces facettes, évolue dans un environnement qu'il faut protéger. Ses activités, si elles ne sont pas considérées, peuvent aggraver le changement climatique et poser des problèmes éthiques. Son rôle dans ce combat peut prendre plusieurs formes telles que l'éducation, la sensibilisation ou encore l'incitation.

## 1.1 Présentation : histoire du théâtre

### 1.1.1 En Suisse

Le théâtre trouve ses origines dans la Grèce antique, où les acteurs se produisaient devant un public dans des espaces spécialement conçus, équipés d'éléments scéniques essentiels à la représentation.

En Suisse, les premières manifestations du théâtre, tel que nous le connaissons aujourd'hui, remontent au Moyen Âge. Initialement, les thèmes étaient principalement religieux et ont progressivement évolué pour laisser place à des prestations qui durent dans le temps et à « l'introduction d'éléments comiques » (Dreier 2013).

Au XVI<sup>e</sup> siècle, les troupes étaient courantes et racontaient des mythes et les événements de l'époque. Le théâtre était alors perçu comme un exercice de mémoire et de formation à la rhétorique, bien qu'il n'existât pas encore de théâtre professionnel.

Entre le XVII<sup>e</sup> et le XVIII<sup>e</sup> siècle, le théâtre fut interdit en Suisse, mais il fit son retour grâce à des troupes internationales venues des pays voisins. Les premiers bâtiments dédiés à cet art sont apparus vers le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle à travers toute la Suisse.

Les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles sont caractérisés notamment par une plus grande liberté artistique, la disparition progressive des troupes traditionnelles et la formalisation du métier de metteur en scène. Les années 1960 marquent une volonté de renouveau avec l'émergence de troupes indépendantes et de théâtres de poche (INGE 2022).

### **1.1.2 À Genève**

À Genève, la ville fut dépourvue de lieux dédiés aux arts, y compris au théâtre, du Moyen Âge jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. À partir de ce moment, « l'acceptation officielle du théâtre oscilla entre tolérance et restriction » (Brunier 2016, p.266). Par exemple, en 1732, « les comédies sont défendues » (INGE 2022) mais réautorisées après le succès de la troupe de Gherardi qui se produisait en 1738 dans la région.

Les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ont été marqués par une multiplication d'édifices dédiés au théâtre notamment dans l'actuel quartier de Plainpalais. Durant cette période, plusieurs édifices emblématiques ont été construits comme que le Grand Théâtre en 1879, la Comédie entre 1911 et 1913 ou le Casino-théâtre en 1887 (Brunier 2016, p.266).

Aujourd'hui, le théâtre continue d'évoluer en intégrant, par exemple, de nouvelles technologies et met en avant les préoccupations actuelles telles que la diversité et l'inclusion.

## **1.2 Revue littéraire**

### **1.2.1 Concept de durabilité**

L'une des premières définitions officielles du terme « durabilité » provient du *Rapport de Brundland* qui la décrit comme « la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement 1987, p. 37). Ainsi, le développement durable repose sur trois aspects majeurs : l'environnement, la solidarité sociale et l'économie. (ARE 2020)

En 2015, la Suisse, comme de nombreux autres pays, a adopté le programme de développement durable à l'horizon 2030 proposé par les Nations Unies. Il s'agit d'un cadre universel comprenant 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>1</sup> qui visent à protéger la planète, réduire la pauvreté et repenser notre économie (Nations Unies

---

<sup>1</sup> Ces 17 ODD sont divisés en 169 sous objectifs.

2015a). Dans ce contexte, l'Agenda 2030 a été mis en place afin d'atteindre ces objectifs. En 2018, la Plateforme de l'Agenda 2030 a publié un rapport intitulé « La Suisse a-t-elle un développement durable ? Mise en œuvre de l'Agenda 2030 du point de vue de la société civile. » (Plateforme Agenda 2030 2018) formulant onze recommandations pour rendre notre pays plus durable.

Malgré cela, en 2024, la Suisse est encore loin d'avoir pris des mesures suffisantes et ses « ambitions sont trop faibles » (Helvetas 2024) selon Eva Schmassmann, experte du développement durable de la Plateforme Agenda 2030.

### 1.2.2 Durabilité dans le contexte culturel

De nombreux organismes soulignent que la culture est « essentielle pour la réalisation de l'Agenda 2030 et des Objectifs de Développement Durable » (Agenda21 2019). La culture peut être définie par les arts, les modes de vie, les droits fondamentaux humains, les valeurs, les traditions et les croyances qui caractérisent une société (*Mexico City Declaration on Cultural Policies* 1982, p. 1)

Bien qu'aucun des ODD ne soit exclusivement dédié à la culture, celle-ci joue un rôle crucial en tant que médium dans la promotion de la durabilité. Nous pouvons tout de même noter que certains objectifs font mention de la diversité culturelle, de créativité ou encore d'innovation mais cela reste insuffisant. Depuis la mise en place des ODD, une demande<sup>2</sup> pour l'inclusion d'un objectif spécifique à la culture a été manifestée à travers un slogan « l'avenir que nous voulons inclut la culture » (*La culture dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 : Un rapport de la campagne Culture 2030 Goal* 2019, p. 3).

Un document clé qui souligne la relation entre culture et développement durable est *Culture 21 : Actions*, et qui peut être qualifié de « document d'orientation des politiques publiques de culture et comme contribution au développement culturel de l'humanité » (*Culture 21 Agenda 21 de la culture* 2015, p. 9).

Pour comprendre l'importance de la culture dans la promotion de la durabilité, nous pouvons nous référer au guide *La Culture dans les Objectifs de développement durable : Un guide pour l'action locale* rédigé par les Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU). Basé sur l'Agenda 21<sup>3</sup> et *Culture 21 : Actions*, ce guide explicite le rôle

---

<sup>2</sup> Les demandeurs étaient les suivants : « la Fédération Internationale des Conseils des Arts et Agences Culturelles ([IFACCA](#)), la Fédération Internationale des Coalitions pour la Diversité Culturelle ([FICDC](#)), l'[Agenda 21 de la culture \(CGLU\)](#), [Culture Action Europe](#), le [Réseau Arterial](#), le Conseil International de la Musique ([CIM](#)), [ICOMOS](#), [IFLA](#) et le [Réseau Latinoaméricain des Arts pour la Transformation Sociale](#) » (Agenda21 2015)

<sup>3</sup> Feuille de route du développement durable pour le 21<sup>e</sup> siècle (Nations Unies 2002)

de la culture pour chacun des ODD. Il stipule que, par exemple pour l'Objectif 1 : réduire la pauvreté, les « services culturels sont des services de base et l'égalité dans leur accès doit être garantie à tous les hommes et toutes les femmes, y compris les pauvres et les plus vulnérables » (*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale* 2018, p. 7) soulignant ainsi que la culture contribue au « développement économique inclusif et social » (*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale* 2018, p. 7). Un autre exemple est l'accès à l'éducation pour tous (Objectif 4). Ce point affirme que « la diversité culturelle, l'éducation aux arts, les langues et le rôle des aspects culturels » (*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale* 2018, p. 10) sont bénéfiques pour le développement durable et doivent donc être intégrés dans les stratégies éducatives.

### **1.2.3 Importance de la durabilité dans les théâtres**

Les productions théâtrales, contrairement à d'autres formes d'arts, telles que les arts plastiques et l'architecture qui sont souvent produits pour durer, ont une nature souvent éphémère (Cahn 2021). Cette particularité peut avoir un effet significatif sur l'environnement si leur gestion n'est pas durable. De plus, les théâtres jouent un rôle important sur le plan social et sociétal en promouvant l'inclusion et la diversité tout en stimulant l'économie (*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale* 2018, p. 7-10). Les productions théâtrales servent également de moyen pour sensibiliser et éduquer sur la question de la durabilité (*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale* 2018, p. 10).

Une étude menée par la faculté des géosciences et de l'environnement de l'Université de Lausanne (UNIL) compare le degré de durabilité de différents acteurs culturels (opéras, musées et théâtres) à travers le monde. Les résultats nous montrent qu'il existe une marge de progression importante pour la plupart des participants. Cependant, certaines institutions se distinguent comme l'Opéra de Sydney ou encore les Galeries nationales d'Écosse (*Durabilité au sein des institutions culturelles : première analyse mondiale réalisée par des chercheur·euse·s de l'UNIL* 2024, p. 1). Parmi les meilleures institutions, le Mercury Theatre Colchester en Angleterre se classe quatrième, étant le premier théâtre à figurer dans ce classement.

Figure 1 : Classement des institutions

### How sustainable are cultural organizations? A global benchmark

Rank	Name	Country	City	Type	Composite	Core	Social	Environmental
1	Sydney Opera House	Australia	Sydney	opera house	98	100	100	94
2	National Galleries of Scotland	UK	Edinburgh	museum	91	94	100	81
3	n/a	n/a	n/a	museum	89	88	78	100
4	Mercury Theatre Colchester	UK	Colchester	theatre	88	91	100	75
5	Rijksmuseum	Netherlands	Amsterdam	museum	85	88	78	91
6	National Theatre London	UK	London	theatre	85	94	94	72
7	Nashville Opera / Noah Liff Opera Center	USA	Nashville	opera house	84	69	100	75
8	National Gallery Singapore	Singapore	Singapore	museum	83	69	100	72
9	Tate Gallery	UK	London et al.	museum	82	78	88	78
10	n/a	n/a	n/a	theatre	81	88	72	88
11	Universcience	France	Paris	museum	80	75	84	78
12	Royal Opera House	UK	London	opera house	78	91	72	78
13	Field Museum of Natural History	USA	Chicago	museum	77	72	81	75
14	Solomon R. Guggenheim Museum	USA	New York	museum	76	91	72	72

Note: Scores are on a scale from 0 to 100. N/a means that the organization has not explicitly agreed to its name being revealed.

(UNIL 2024)

## 1.3 Problématique

Même si les efforts dans l'industrie théâtrale ont débuté, au niveau mondial, il y a déjà de nombreuses années, l'étude de l'UNIL a révélé la marge de manœuvre possible afin d'atteindre un théâtre durable. En Suisse, la situation est similaire, c'est pourquoi, à travers ce travail, une question essentielle est soulevée.

« Comment les théâtres genevois peuvent-ils intégrer des pratiques durables dans l'ensemble de leurs opérations et productions afin de minimiser leur impact environnemental tout en conservant leur diversité culturelle et leur accessibilité au public ? »

Afin de répondre à cette problématique, j'ai décidé de structurer ce travail de la manière suivante. Pour commencer, la méthodologie sera détaillée afin de comprendre la provenance et le type des ressources utilisées tout au long de la recherche. Ensuite, une analyse du macro et micro-environnement sera effectuée pour en saisir les différentes parties prenantes impliquées et l'environnement dans lequel elles

évoluent. Les piliers du développement durable et l'intérêt de la responsabilité sociétale pour une organisation seront analysés afin de saisir plus en détail les enjeux de la problématique. Enfin, plusieurs solutions envisageables seront examinées débouchant sur trois recommandations concrètes.

## **2. Méthodologie**

Dans le cadre de ce travail de Bachelor, la méthodologie employée se divise en deux méthodes distinctes : la recherche documentaire et les échanges avec différents théâtres.

### **2.1 Recherche documentaire**

La question de la culture est fortement défendue par de multiples associations et organismes. En effet, que ce soit pour la promotion de la culture en tant qu'atout réel, pour le développement durable ou comme droit fondamental, divers articles et rapports mettent en avant les bienfaits des arts, légitimant ainsi leur contribution à un monde plus responsable.

Depuis de nombreuses années, plusieurs auteurs et acteurs culturels explorent comment réduire l'impact environnemental de la culture, et principalement des productions théâtrales, tout en maintenant un équilibre économique et social.

Ce type de recherche a principalement pour but de comprendre les différents enjeux liés au domaine culturel et de s'informer sur les pratiques existantes à travers le monde qui pourraient être appliquées, théoriquement, à Genève. Tous les articles, revues et rapports utilisés sont accessibles en ligne et via les ressources de l'infothèque HEG-GE.

### **2.2 Échanges et entretiens**

Afin de comprendre les enjeux réels et déterminants dans l'adoption de pratiques durables au cœur même des métiers théâtraux, il est essentiel de les rencontrer. Ces échanges permettent également d'ouvrir le dialogue sur certaines questions et d'évaluer la mise en place actuelle de mesures tout en enrichissant la compréhension des pratiques actuelles et des défis à relever pour intégrer de nouvelles pratiques durables.

Pour cela, j'ai eu la chance de discuter avec le directeur du théâtre du Poche qui a su transformer la stratégie et les mentalités lors de son arrivée en 2015. Grâce à ses initiatives, le Poche est aujourd'hui considéré comme un pionnier en matière de durabilité à Genève.

Un autre théâtre qu'il me semblait également intéressant d'analyser est celui de la Comédie qui est l'un des plus anciens et influents parmi les théâtres genevois. De plus, des modifications notables de responsabilité sociétale ont été observées après leur relocalisation et la construction de leur tout nouveau bâtiment.



Enfin, le dernier établissement considéré est celui du Grütli. Ce théâtre a évolué aux côtés des deux autres théâtres interviewés et se situe toujours dans son bâtiment d'origine. Le bâtiment construit en 1988 soulève par exemple des questions en termes de ressources et de rénovation énergétique.

### 3. Industrie du théâtre

#### 3.1 Parties prenantes

Par le terme de parties prenantes, nous entendons « tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place » (Youmatter 2018).

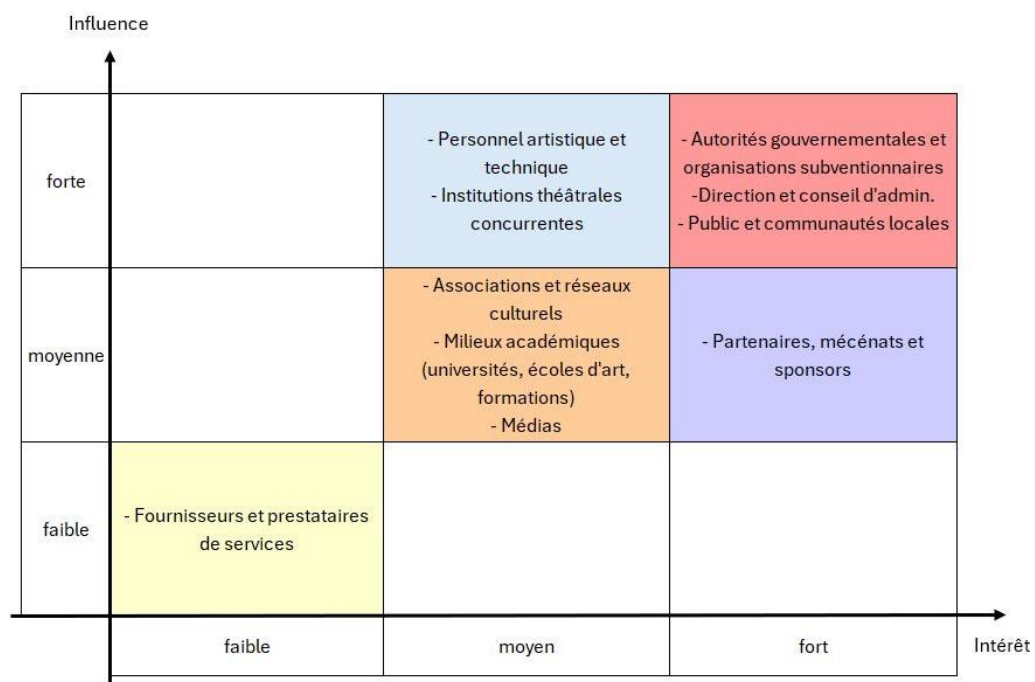
Il est crucial de noter que la relation qu'une entreprise ou organisation entretient avec ses parties prenantes peut entraîner des conséquences importantes sur sa réussite.

Les avis et les attentes des différentes parties prenantes doivent être pris en considération lorsqu'une organisation souhaite intégrer la responsabilité sociétale dans sa stratégie.

#### 3.2 Cartographie des parties prenantes

Comme précisé plus haut, les parties prenantes peuvent exercer une influence importante sur l'industrie. La cartographie ci-dessous classe ces dernières en fonction

Figure 2 : Cartographie des parties prenantes d'un théâtre



de l'influence et l'intérêt qu'elles portent à la réussite des théâtres.

Les parties prenantes impactées ont été validées par les représentants de la Comédie et du Grütli.

### 3.3 Macro-environnement

Une analyse PESTEL permet de mieux comprendre le macro-environnement dans lequel l'industrie du théâtre évolue. Cette analyse se base sur plusieurs facteurs externes (politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux) afin de comprendre leur influence sur cette industrie. Identifier les opportunités et les défis dans chaque domaine permet de mieux se préparer aux changements de cet environnement.

Le tableau ci-dessous est une synthèse de l'analyse PESTEL détaillée qui se trouve en annexe 1.

Tableau 1 : Synthèse du PESTEL de l'industrie du théâtre

Facteurs	Opportunités	Menaces / Défis
<b>Politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bon soutien gouvernemental</li><li>▪ Stimulation de l'innovation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Augmentation potentielle des coûts de conformité</li></ul>
<b>Économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stabilité économique suisse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Impacts économiques lors de crises sanitaires comme celle du COVID-19 qui entraînent des fluctuations</li></ul>
<b>Socioculturels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diversité démographique et culturelle suisse</li><li>▪ Sensibilité sur des sujets actuels (inclusion, diversité et urgence climatique)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Changements des habitudes de consommation du public</li></ul>
<b>Technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innovations technologiques</li><li>▪ Amélioration de l'accessibilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coûts technologiques élevés</li></ul>

<b>Environnementaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance de l'intérêt pour la durabilité (recyclage, upcycling, réutilisation, gestion énergétique, ...)</li> <li>▪ Renforcement de l'image de marque grâce notamment à des initiatives collaboratives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts des travaux/changements pour la transition durable</li> <li>▪ Complexité de mise en œuvre d'actions durables (autorisations liées au bâti, édifices protégés, ...)</li> </ul>
<b>Légaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduction de lois visant à améliorer le secteur culturel et des arts (ex : Loi pour la promotion de la culture et de la création artistique LPCCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect et conformité face aux nouvelles lois</li> </ul>

## **4. Les piliers du développement durable dans les théâtres**

### **4.1 Les enjeux environnementaux**

Les productions théâtrales du fait de leur nature éphémère contribuent à la dégradation environnementale de façon directe comme indirecte. C'est pourquoi, il est primordial de repenser les stratégies actuelles afin de réduire cet impact souvent inutile. En effet, la création d'une pièce est un exercice complexe nécessitant de nombreuses ressources, tant physiques que financières. Lorsque nous savons qu'une production théâtrale est à l'affiche seulement quelques semaines, il devient évident qu'il existe un décalage entre les ressources utilisées et leur utilisation qui est très limitée.

Cela nous mène à réfléchir sur la nécessité de privilégier le neuf et à envisager la réutilisation et le recyclage qui semblent plus appropriés. De plus, le théâtre est connu pour être un parfait terrain d'expérimentation et d'innovation, ce qui peut être bénéfique lors de transition vers une production plus responsable.

#### **4.1.1 Impact environnemental des théâtres**

L'impact environnemental d'une production théâtrale résulte de divers éléments essentiels tels que les décors, les costumes ou encore l'éclairage. Bien que ces éléments soient indispensables aux créations théâtrales, ces derniers peuvent entraîner des externalités négatives significatives pour la planète, notamment lorsque des matériaux neufs sont utilisés. La consommation énergétique et la gestion des déchets sont également des facteurs importants, car une gestion non optimisée peut générer des coûts financiers élevés et émettre de grandes quantités de CO<sub>2</sub>.

Les interdictions de voyager liées au COVID-19 et les considérations environnementales ont également stimulé la création de structures visant à rendre l'industrie culturelle plus durable. Par exemple, l'ONG suisse Vert le Futur, fondée en pleine pandémie, conseille les créateurs culturels sur des pratiques plus écologiques et a créé une plateforme numérique avec des outils et des exemples de bonnes pratiques. Le projet Tatenbank de cette association vise à créer une plateforme pour informer sur les connaissances numériques en mettant à disposition plusieurs outils et bonnes pratiques (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 32).

Ainsi, repenser la gestion des ressources et la chaîne de production dans son ensemble permet de réduire l'impact environnemental tout en assurant des productions plus durables.

#### **4.1.2 Gestion des ressources**

En termes de gestion des ressources, plusieurs stratégies peuvent être adoptées dans une optique de réduction de l'impact environnemental. Ces stratégies concernent notamment les ressources énergétiques ainsi que les différentes créations scéniques.

##### **4.1.2.1 Ressources énergétiques**

La réduction de la consommation énergétique peut être réalisée, par exemple, en remplaçant les ampoules utilisées sur scène par des éclairages LED, qui consomment beaucoup moins d'énergie. Certains établissements utilisent également des gels pour changer la couleur des lumières, mais ces gels, fabriqués à partir de pétrole, sont seulement temporaires et disparaissent une fois consommés par la chaleur de l'ampoule. Les LED permettent de réduire ou d'éliminer l'utilisation de ces gels. Cette transition ne doit pas se limiter à la scène mais doit s'étendre à l'ensemble de l'établissement. En plus de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, cela permet également de réaliser des économies grâce à une consommation d'énergie moindre.

Le chauffage et la climatisation sont aussi des domaines où des stratégies d'économie d'énergie peuvent être appliquées mais demandent un budget plus conséquent et des travaux.

Un bilan énergétique du bâtiment peut permettre d'identifier les travaux nécessaires pour réduire la consommation d'énergie, contribuant ainsi à une gestion plus durable des ressources.

##### **4.1.2.2 Créations scéniques**

Au niveau des décors, la réutilisation d'anciens éléments ou l'utilisation de matériaux recyclés sont à privilégier dans une stratégie de durabilité. La production systématique de nouveaux décors pour chaque représentation crée des déchets polluants qui peuvent être limités. Par exemple, l'entreprise Matériuum propose de récupérer, entre autres, d'anciens décors de théâtre et de les revendre à prix réduit. Cela permet de désencombrer les stocks des théâtres et d'en établir un inventaire tout en stimulant l'économie circulaire. (Torre 2021)

##### **4.1.2.3 Costumes et accessoires**

La réutilisation de costumes et d'accessoires est tout aussi cruciale que celle des décors pour réduire l'impact environnemental des productions théâtrales. Les magasins de seconde main et les ressourceries, comme Histoire sans chute qui proposent des chutes de tissus, peuvent être une solution dans le cas où les anciens costumes ne suffisent pas.

De plus, l'association suisse Costumières & Cie vise à collaborer avec les théâtres pour les aider dans leur démarche écoresponsable. Elle propose notamment des locations et prêts de costumes, des ateliers de réparation et de customisation ainsi que des programmes de formation sur les pratiques durables. Ces initiatives visent à sensibiliser les institutions théâtrales et leurs équipes sur la réutilisation afin de prolonger la durée de vie des costumes et favoriser l'économie circulaire.

### **4.1.3 Gestion des déchets**

#### **4.1.3.1 Réutilisation et recyclage**

La création de déchets est inévitable dans une production théâtrale et au sein même d'un l'établissement. Comme mentionné plus tôt, les décors et costumes constituent une part importante de ces déchets, s'ils ne sont pas réutilisés. C'est pourquoi, il est indispensable de maximiser la réutilisation des éléments scéniques. De plus, les matières premières peuvent être récupérées et recyclées, ce qui souligne l'importance de choisir judicieusement les matériaux utilisés. Par exemple, lors de la production de *Dark Water* de David Stalling à l'University Theatre aux États-Unis, des centaines de bouteilles en plastique récupérées sur le campus ont été suspendues afin de transformer le plafond de la scène. Cette initiative visait, entre autres, à démontrer qu'il est possible de concilier durabilité sans compromettre la créativité. Une fois le spectacle terminé, ces 500 bouteilles en plastique ont été recyclées (Sustainable Theater 2018).

La promotion des spectacles peut se faire à travers divers supports tels que des bâches publicitaires, des oriflammes, des affiches ou des brochures. En Suisse, contrairement à d'autres pays, il n'existe pas de filière de recyclage pour les bâches publicitaires et finissent donc par être incinérées (Demain Genève 2018). Cependant, cela ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas être réutilisées. Certaines fondations et ateliers, comme Creature, récupèrent les textiles publicitaires pour les upcycler en créant d'autres objets comme des trousseaux, des cahiers ou des accessoires (Demain Genève 2018). Pour les brochures, elles sont généralement produites et imprimées à Genève en utilisant du papier et de l'encre responsables et peuvent être recyclées. Certains théâtres proposent même à leur public de les récupérer à la fin de la saison. Quant aux affiches, elles sont souvent données à des écoles, des particuliers ou des artistes, leur offrant ainsi une seconde vie (Théâtre Am Stram Gram 2023).

#### **4.1.3.2 Tri**

D'autres déchets sont générés par le public et les services de restauration proposés par l'établissement, comme les buvettes, bars et restaurants. Des centres de tri sont nécessaires pour permettre au public de se débarrasser de leurs déchets de manière responsable en les triant correctement.

#### **4.1.3.3 Restaurants et buvettes**

En termes de restauration, le recyclage est tout aussi primordial. De plus, privilégier une production locale et de saison réduit les émissions de gaz à effet de serre liées notamment aux transports et à la production même, tout en stimulant l'économie locale et circulaire. Par ailleurs, les options végétariennes sont également un moyen de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de viande.

#### **4.1.4 Mobilité durable**

##### **4.1.4.1 Mobilité des visiteurs**

Il existe plusieurs stratégies pour encourager tant le public que les collaborateurs à repenser leur mobilité. Alors qu'il est possible d'influencer les déplacements des collaborateurs en imposant, par exemple, une politique de mobilité, il est plus difficile de changer les habitudes des visiteurs. Cependant, grâce à la sensibilisation et l'incitation, ces habitudes peuvent évoluer. Par exemple, lorsqu'un théâtre se situe à proximité d'un arrêt de bus, d'une gare ou de parkings à vélos, cela peut encourager les visiteurs à privilégier la mobilité douce. Afin de mieux comprendre les déplacements du public en termes de distance, de temps parcouru et de moyens de locomotion, il est possible de sonder les spectateurs pour connaître leurs préférences en matière de transport et les raisons de leurs choix.

##### *4.1.4.1.1 Transports en commun et mobilité active*

Avec ces informations, des améliorations peuvent être mises en place afin d'inciter les visiteurs à utiliser des moyens de transport plus durables. Néanmoins, pour que le public se déplace de manière responsable, il faut qu'il en ait la possibilité et qu'il en soit informé. Les visiteurs doivent être conscients des infrastructures disponibles à proximité des théâtres comme les arrêts de transports en commun, les parkings à vélos et des passages facilement accessibles à pied.

##### *4.1.4.1.2 Parking pour voitures*

Limiter les places de stationnement pour voitures est également une stratégie pour réduire l'utilisation de véhicules personnels. Ces places peuvent être réservées aux personnes à mobilité réduite ou peuvent être payantes.



#### 4.1.4.1.3 Sensibilisation et marketing

Ces stratégies sont d'autant plus efficaces si elles sont accompagnées d'une campagne de sensibilisation. Le marketing peut, en effet, jouer un rôle très crucial dans ce contexte.

Selon le Green Book de l'organisme Reflector, l'incitation peut commencer dès l'achat des billets en proposant des offres qui incluent un ticket de transport public ou une boisson gratuite pour ceux qui se déplacent de manière responsable (Reflector 2022).

Une autre proposition est de rendre le trajet au théâtre plus excitant en cachant des éléments spéciaux liés à la présentation et en fournissant des indices sur leur localisation (*Anreize Publikumsmobilität - Incitation à la mobilité douce du public 2022*, p. 1).

Le site internet et les différents réseaux sociaux sont d'autres moyens efficaces de sensibiliser le public et communiquer les valeurs du théâtre.

#### 4.1.4.2 Mobilité professionnelle

En ce qui concerne la mobilité des collaborateurs, il est aussi important d'analyser leurs déplacements pour identifier les aspects à améliorer et, si nécessaire, établir une politique de déplacement. Pour renforcer l'engagement envers plus de durabilité, le théâtre peut également choisir de prendre en charge, totalement ou partiellement, le coût des abonnements de transports en commun de leurs collaborateurs afin de les inciter à les prendre.

Une politique de déplacement vise non seulement à mettre en place des solutions pour modifier les habitudes de déplacement, mais aussi à vérifier si un déplacement est indispensable et quel type de transport est le plus approprié (Reflector 2022). Une telle mesure peut varier en fonction des différents facteurs comme la faisabilité, la praticité, le temps disponible ou encore les ressources financières.

Cette notion est d'autant plus importante lors de tournées qui nécessitent souvent l'avion. Malheureusement, la facilité et la rapidité amène à privilégier ce moyen de transport au profit d'autre alors que c'est l'un des plus polluants. Il est donc important d'interdire au maximum les déplacements en avion et favoriser le train, par exemple. De plus, il est important de gérer les tournées en fonction des contraintes engendrées par un changement de moyens de transports.

#### **4.1.5 Autres aspects**

La gestion des ressources, des déchets et une mobilité plus durable sont souvent les premières pratiques mises en place lors d'une transition vers la durabilité. En effet, ce sont des mesures accessibles et relativement simples à adopter pour la majorité des théâtres genevois.

##### **4.1.5.1 Pollution numérique**

Certaines institutions, comme le théâtre du Poche, vont encore plus loin en abordant des aspects moins évidents. Le Poche a modifié son site internet en accord avec ses valeurs, visant à réduire la consommation énergétique, en utilisant par exemple des polices par défaut, en éliminant les animations superflues et en optimisant le poids des images (Poche/GVE 2023). Lors d'une interview pour le journal *La Tribune de Genève*, le directeur du Poche, Mathieu Bertholet, a déclaré : « La dernière fois qu'il a fallu le mettre à jour avec nos webdesigners et notre graphiste, nous avons réfléchi à son impact environnemental, oui » (Tribune de Genève 2023a).

##### **4.1.5.2 Programmation repensée**

Certains théâtres, comme Le Poche, vont encore plus loin dans leur démarche de durabilité en laissant les pièces plusieurs mois à l'affiche, généralement un à deux mois, ce qui est plus long que la moyenne. Cette approche présente plusieurs avantages. Premièrement, elle réduit la fréquence des productions, limitant ainsi la création d'éléments scéniques et optimisant l'utilisation des ressources. Deuxièmement, une période prolongée permet de toucher une audience plus large, maximisant ainsi l'impact des ressources déjà mobilisées. En outre, le Poche maintient la même troupe au fil des scénographies, ce qui contribue à une gestion plus efficace et durable des spectacles.

##### **4.1.5.3 Collaboration avec des spécialistes**

Le théâtre Am Stram Gram est un autre exemple d'institution ayant implémenté des mesures durables en s'aidant d'une spécialiste de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), Delphine Avrial. Cette collaboration a abouti à l'élaboration d'une feuille de route définissant les principales lignes directrices que le théâtre s'engage à suivre.

Parmi ces mesures, nous retrouvons l'adoption de bonnes pratiques numériques, le choix rigoureux de partenaires commerciaux partageant leurs valeurs, ainsi que l'utilisation de produits ménagers bio et locaux, plus sains et respectueux de l'environnement.

De plus, le nombre de spectacles est réduit pour permettre aux équipes d'avoir plus de temps pour produire mieux. Des sondages auprès du public ont également été réalisés afin de mieux comprendre leurs attentes.

Suite à un bilan énergétique du bâtiment, des travaux électriques ont été réalisés afin de réduire la consommation d'énergie (Théâtre Am Stram Gram 2023).

## **4.2 Les enjeux sociaux**

### **4.2.1 Sensibilisation du public à la durabilité**

Le théâtre joue un rôle important dans la sensibilisation de son public, que ce soit de manière directe ou indirecte. Comme mentionné plus tôt, la proximité d'un théâtre des arrêts de bus et tram incite indirectement le public à utiliser ces moyens de transport plutôt que d'autres moyens moins durables. En revanche, la création d'une pièce dédiée au changement climatique est une méthode directe pour sensibiliser le public.

L'aspect artistique des pièces permet d'aborder une infinité de sujets permettant de transmettre des messages et de toucher la population sur des thèmes parfois difficiles mais nécessaires. Les problématiques liées à l'environnement et à la société sont d'ailleurs déjà souvent explorées par les metteurs en scène avec des spectacles visant à changer les habitudes et faire évoluer les mentalités.

De plus, la mise en place d'ateliers sur la durabilité, notamment ouverts aux écoles, peut aider à mieux comprendre les enjeux et l'importance de ces questions actuelles. Ces ateliers offrent une opportunité éducative pour inculquer des valeurs de durabilité dès le plus jeune âge.

### **4.2.2 Inclusion et diversité**

Toute forme d'art doit être accessible à tous. Personne ne doit se voir refuser l'accès au théâtre à cause de son identité, son genre, son orientation ou encore de son handicap. En 2014, la Ville de Genève a mis en place une politique municipale pour l'inclusion et la diversité culturelle (Ville de Genève 2023).

En ce qui concerne la diversité au sein des différents métiers, nous observons une évolution vers des professions moins genrées. Autrefois très féminisés, certains métiers comme celui de couturier sont aujourd'hui beaucoup plus mixtes. Lors de notre échange, le théâtre Le Poche souligne même une inversion des genres, avec une augmentation des candidatures masculines pour ce poste traditionnellement occupé par des femmes.

En revanche, lorsque nous montons dans la hiérarchie, la parité demeure un défi notable. En Suisse, une nette distinction des genres persiste dans le secteur culturel, en particulier pour les postes de direction. «Les postes de direction artistique et d'écriture sont en grande partie réservés aux hommes, tandis que les femmes sont surtout actives en tant qu'interprètes. » (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 38) En effet, une étude sur les relations de genre dans le secteur culturel suisse menée par Pro Helvetia démontre que seuls 31% des théâtres sont dirigés par des femmes, soit 34 institutions sur 109 (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 38).

#### **4.2.2.1 Accessibilité du public**

Bien que des progrès aient été réalisés en matière de diversité et d'inclusion, des obstacles subsistent, notamment pour les personnes en situation de handicap. En effet, cette problématique n'est pas récente mais n'avait jusqu'ici pas été totalement étudiée. Comme l'explique Florence Terki, chargée d'actions culturelles et référente de l'inclusion à la Comédie, lors d'une interview pour le journal *Le Temps*, « l'inclusion s'est faite petit à petit » (*Le Temps* 2022).

Des aménagements structurels pour accueillir les personnes à mobilité réduite et la traduction en langue des signes de certaines pièces ont été mis en place depuis plusieurs années, mais ces pratiques ne sont pas encore généralisées dans tous les théâtres. Cela peut être dû à un manque de moyens financiers ou à des contraintes architecturales qui rendent ces adaptations difficiles.

Toujours à la Comédie, un comité d'experts a récemment été formé pour travailler en étroite collaboration avec les personnes concernées pour « ne pas faire pour eux, ne pas penser pour eux mais co-construire avec eux » (*Le Temps* 2022). L'un des membres de ce comité d'experts, Jérôme Gaudin, explique que « le théâtre sera vraiment inclusif le jour où, par exemple un sourd pourra venir assister à un spectacle de musique ou qu'une personne aveugle [pourra] assister à un spectacle de danse » (*Le Temps* 2022).

Le nouveau directeur des Scènes du Grütli, Éric Devanthéry, soutient également cet objectif en affirmant : « Plus de diversité pour un public plus diversifié » (*Tribune de Genève* 2023b).

Dans le but de rendre la culture accessible à tous en créant un environnement accueillant et flexible, des sorties RELAX sont organisées dans diverses institutions

culturelles telles que les théâtres, musées et cinémas. Ces sorties s'adressent aux personnes en situation de handicap, aux personnes âgées, à celles qui pourraient se sentir mal à l'aise dans des lieux publics fermés, ainsi qu'aux parents avec des bébés. Lors d'une représentation, les participants peuvent notamment se déplacer, réagir et s'exprimer aussi librement qu'ils le souhaitent (Relax 2019). À Genève, ce sont six théâtres qui proposent ces sorties.

#### **4.2.2.2 Opportunité d'emploi et sécurité**

L'inclusion et la diversité parmi les collaborateurs sont également essentielles. En effet, l'égalité des chances doit être respectée indépendamment de nos différences (âge, genre, orientation et/ou handicap). Mettre en avant des profils diversifiés permet aussi de sensibiliser et promouvoir la différence. Par exemple, depuis 2018, le Théâtre du Grütli collabore avec Out of the Box qui met en avant des artistes professionnels en situation de handicap en les intégrant sur scène (Théâtre du Grütli 2018).

#### **4.2.2.3 Label Culture inclusive et charte d'inclusivité culturelle**

Pour harmoniser les pratiques et établir des lignes directrices, le label Culture Inclusive a été créé en 2018 par Pro Infirmis. Il vise à aider les personnes en situation de handicap à accéder aux établissements culturels. Les institutions labellisées s'engagent à respecter la charte d'inclusivité culturelle et à intégrer ces enjeux dans leur stratégie. Ce label repose sur cinq points principaux : l'offre culturelle, l'accès aux contenus, l'accès architectural, les offres d'emploi et la communication (Pro Infirmis 2023).

##### *4.2.2.3.1 Offre culturelle*

Les théâtres et institutions culturelles doivent expliquer leur programme et les activités inclusives disponibles pour accueillir les personnes en situation de handicap. Par exemple, à la Comédie, « des fêtes, des ateliers artistiques et des installations participatives » (Pro Infirmis 2020) sont proposés.

##### *4.2.2.3.2 Accès aux contenus*

Une personne ne devrait pas être restreinte à l'accès de certains contenus à cause de son handicap. Malgré les difficultés, les théâtres partenaires mettent en œuvre des solutions pour adapter les pièces théâtrales afin de les rendre accessibles aux différents types de handicap.

##### *4.2.2.3.3 Accès architectural*

L'accès extérieur et intérieur doit être conçu pour ne restreindre l'accès à personne. Des mesures pour protéger et faciliter la mobilité de ces personnes sont à prendre en

considération par les théâtres dans la mesure du possible. Cela peut inclure des espaces suffisamment larges pour laisser passer des fauteuils roulants, des rampes et ascenseurs ou encore des éclairages et marquages spécifiques pour indiquer et prévenir ces personnes d'accidents. Malheureusement, selon la construction architecturale, il peut s'avérer difficile d'entamer des travaux. De nombreux édifices anciens à Genève sont protégés et ne peuvent subir des modifications.

#### *4.2.2.3.4 Offres d'emploi*

Intégrer l'inclusion dans la stratégie signifie également l'emploi de tous types de profils. Cela inclut l'ouverture de stages, d'apprentissages ou de postes fixes accessibles aux personnes vivant avec un handicap ce qui peut les aider à jouer un rôle actif dans la société. Lorsque nécessaire, des experts peuvent être consultés pour assister ces personnes dans leurs tâches. Par ailleurs, des sessions de sensibilisation ou de formation peuvent être organisées pour les autres collaborateurs afin de leur permettre d'accompagner efficacement leurs collègues en cas de besoin.

#### *4.2.2.3.5 Communication*

En communiquant sur les actions mises en place, le théâtre vise à sensibiliser une partie de son public aux obstacles que rencontrent les personnes en situation de handicap. Cela permet également d'informer les personnes concernées des infrastructures disponibles pour elles.

### **4.2.3 Collaboration avec la communauté**

En promouvant une culture inclusive et diversifiée, il est essentiel de collaborer avec des personnes de tous horizons et de les mettre à l'honneur, afin de partager leurs différences à travers diverses formes d'expression artistique, comme le théâtre, la danse et la musique.

Comme mentionné auparavant, le théâtre subi plusieurs changements de mentalité ces dernières années pour permettre d'accueillir au mieux toute personne.

C'est pourquoi, les collaborations avec des associations spécialisées en handicap ont augmenté. L'apparition des représentations RELAX depuis 2019, offrent la possibilité aux personnes souffrant de handicaps de suivre un spectacle adapté à leurs besoins.

Dans un autre registre, en 2023, le Grand Théâtre de Genève proposait le festival Newroz. Pour l'occasion, des concerts, spectacles, ateliers et cuisines typiques sont organisés mettant en avant les communautés kurdes, afghanes et iraniennes. Ces initiatives démontrent l'importance de la collaboration et la célébration de la

diversité culturelle dans les arts, soulignant le rôle que joue le théâtre dans la promotion de l'inclusivité et du multiculturalisme (Grand Théâtre de Genève 2023).

Le théâtre du Poche s'est également engagé auprès de sa communauté lors de la Semaine du Climat en organisant un atelier et une conférence pour répondre à l'urgence écologique à travers le prisme théâtral. L'initiative visait à sensibiliser et à utiliser l'intelligence collective pour trouver des actions concrètes. L'événement était donc ouvert à tous, encourageant une participation diversifiée.

#### **4.2.4 Précarité des artistes**

Dans les années 1940, le métier de comédien devient de plus en plus difficile en raison de la tendance croissante à engager des artistes pour des spectacles spécifiques. Cela engendre le manque d'opportunité de travail pour les comédiens.

Aujourd'hui, bien que les théâtres s'efforcent de mettre en avant les talents locaux, il est encore très courant d'engager des comédiens et des metteurs en scène uniquement pour une pièce particulière. Cette pratique apporte certes une diversité artistique, mais elle soulève également la question de la précarité à laquelle peuvent être confrontées les personnes issues de ce milieu.

Lors de sa conférence pour l'Institut National Genevois (INGE), l'historien du théâtre Joël Aguet sur l'histoire du théâtre en Suisse romande explique :

*« Le théâtre c'est un peu comme l'horlogerie, ce n'est pas ceux qui inventent de nouveaux mécanismes, ni ceux qui travaillent les pièces et qui soignent la beauté [...] qui gagnent dans l'horlogerie, ce sont ceux qui vendent. En culture, c'est un peu pareil. On se rend compte que ceux qui s'en sortent le mieux, souvent, ce sont ceux qui vendent la culture plutôt que ceux qui la font, ceux et celles qui la créent. » (INGE 2022)*

Une étude réalisée avant la pandémie de COVID-19 par Suisseculture Sociale et Pro Helvetia a révélé que 59% des travailleurs du secteur culturel avaient un revenu annuel moyen d'environ CHF 40'000, soit la moitié du salaire médian suisse, qui était de CHF 80'000 au moment de l'étude (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 9). La crise sanitaire a appuyé cette précarité. En effet, pour beaucoup de ces travailleurs, leur statut ne leur permettait pas de bénéficier des aides disponibles lors de la pandémie (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 34).

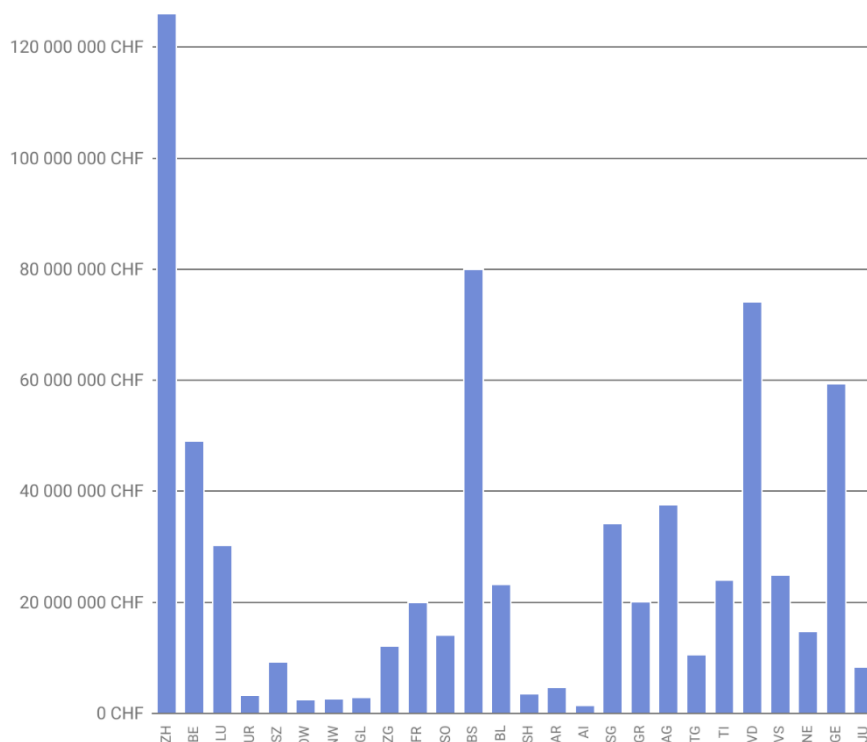
### **4.3 Les enjeux économiques**

#### **4.3.1 Subventions publiques**

À Genève, l'économie des théâtres repose largement sur les subventions publiques (canton, ville et/ou communes). En 2021, le total de ces subventions culturelles était de CHF 59 397 132, plaçant ainsi Genève comme le quatrième canton attribuant le plus

Figure 3 : Subventions culturelles par canton

Subventions culturelles des cantons, 2021



Perspective des dépenses: y compris les transferts d'autres administrations publiques

Source: OFS – Statistique du financement de la culture

gd-f-16.02.05.01  
© OFS 2024

de subventions en Suisse.

(OFS 2024)

Ce financement public offre une certaine stabilité financière aux théâtres et leur permet de ne pas dépendre de leurs revenus propres, issus par exemple de la billetterie souvent très accessible et des tournées (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 32), pour survivre.

Le budget attribué est utilisé pour les différentes charges (productions artistiques, ressources humaines, loyer, communication). Les mesures prises pour l'inclusion et l'environnement, comprenant des travaux ou encore l'organisation d'évènements, proviennent également de ce budget.



Il existe également des fondations de théâtre comme la Fondation d'art dramatique de Genève (FAD) qui regroupe la Comédie et le Poche. Cette fondation redistribue les fonds de la ville et du canton de Genève aux deux théâtres et le conseil administratif de la Ville de Genève agit comme autorité de surveillance.

#### **4.3.2 Subvention privées**

Malgré les importantes subventions publiques, le budget attribué aux institutions n'est pas toujours suffisant pour couvrir toutes les activités, surtout lors d'une transition durable. Les théâtres peuvent donc solliciter des institutions privées pour combler ce manque. Par exemple, l'Union Bancaire Privée (UBP), Pour-cent culturel Migros ou encore la Fondation Leenaards soutiennent les projets et initiatives dans le secteur culturel. Des sponsors et mécénats, comme la Loterie Romande, peuvent également contribuer au financement de ces actions.

Il est important de souligner que certaines sources de financement peuvent être controversées, notamment lorsque les fonds proviennent de pratiques de greenwashing. Comme l'a mentionné, Mathieu Bertholet, directeur du Poche lors de notre échange, bien que ces sources de financement soient critiquables, elles demeurent essentielles pour assurer la continuité des activités théâtrales.

#### **4.3.3 Économies possibles**

L'adoption de pratiques visant l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et l'emploi de technologies éco-responsables permet non seulement de préserver l'environnement mais aussi de réaliser des économies sur le long terme. L'investissement initial dans, par exemple, des systèmes de chauffage écologiques ou des panneaux solaires demande des ressources financières conséquentes mais peut réduire considérablement les coûts futurs. Néanmoins, il est essentiel de s'assurer que ces technologies sont adaptées aux besoins énergétiques du théâtre. Pour cela, des analyses doivent être menées par des experts afin de garantir que les installations envisagées répondent à la totalité, ou du moins à la majorité, de ces besoins.

En plus des coûts initiaux significatifs, les théâtres genevois font également face à des restrictions de leurs bâtiments, souvent protégés. Les processus d'obtention d'autorisations pour des rénovations énergétiques sont donc complexes et limitent la capacité des théâtres à réduire leur impacts climatiques.

#### **4.3.4 Collaborations et partenariats locaux**

Les collaborations et partenariats avec les entreprises et communautés locales qui partagent les mêmes valeurs permettent de stimuler l'économie locale et encourager à la

circularité des pratiques. Ces alliances stratégiques permettent non seulement de renforcer les liens communautaires, mais aussi de promouvoir des modèles économiques responsables.

## **5. Intégration et déploiement de la RSO**

### **5.1 Définition de la RSE et de la RSO**

En 2011, la Commission européenne a exposé sa nouvelle stratégie en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Depuis, le terme « social » a évolué pour « sociétal » afin mieux refléter l'ensemble de la définition qui est la suivante : « responsabilité des entreprises de leur impact sur la société » (European Commission 2020).

Cela fait suite à cette volonté d'intégrer la durabilité à plusieurs niveaux de notre société à travers les questions sociales, environnementales et économiques.

Les entreprises doivent ainsi prendre en considération l'éthique de leurs pratiques, les droits humains ou encore les questions relatives aux consommateurs tout au long de leur chaîne de valeur.

Cette initiative ne se limite pas seulement aux entreprises, mais s'étend également à toutes les organisations. Ainsi, pour les théâtres, nous faisons référence à la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Le concept reste le même, s'appliquant à toute entité, indépendamment de sa taille et de son domaine d'activité.

### **5.2 Intérêt de la RSO**

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) offre de nombreux avantages en intégrant des pratiques durables et éthiques dans la gestion des projets. L'intérêt n'est pas seulement de surveiller l'impact que l'organisation a sur l'environnement mais il s'agit aussi de discuter avec les parties prenantes qui peuvent être impactées par son activité. En effet, les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans le succès d'un organisme c'est pourquoi il est important de considérer leurs attentes et de mesurer la performance de l'entreprise quant à ces attentes.

En adoptant une démarche RSO, une organisation contribue aux objectifs de développement durable définis par l'Agenda 2030 et les 17 ODD de l'ONU. Cela permet non seulement de réduire les impacts négatifs de l'organisation sur l'environnement, mais aussi de promouvoir un développement positif au sein de la communauté et de ses parties prenantes. De plus, cette démarche favorise la réalisation d'économies financières à long terme, notamment grâce à la réduction de la consommation énergétique et à la réutilisation de matériel.

En s'engageant dans une telle démarche, l'organisation implique davantage ses équipes, contribue de manière significative à la durabilité et prévient le greenwashing en fournissant des preuves concrètes des actions entreprises.

Afin de coordonner le déploiement de la RSO à travers la chaîne de production, une matrice de matérialité peut être développée. Le rôle de cette matrice est de hiérarchiser les enjeux de développement durable selon les attentes de l'organisation et celles des parties prenantes (Youmatter 2024). Grâce à cette analyse, un plan d'action peut être défini pour atteindre ces attentes.

### **5.3 Norme ISO 26000**

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) développe des normes par le biais d'une collaboration entre de nombreux experts internationaux couvrant une variété de domaines. Ces normes visent à standardiser les pratiques à travers le monde afin de « garantir la fiabilité, d'instaurer de la confiance et simplifier les choix » (Organisation internationale de normalisation ISO 2024). Ainsi, les consommateurs sont rassurés face à un produit ou un service et les organismes sont guidés dans leur intégration de la durabilité. (Organisation internationale de normalisation ISO 2024)

La norme ISO 26000 établit les lignes directrices en matière de responsabilité sociétale grâce à la contribution de 500 experts du domaine. Cette norme est applicable à tout type d'organisme, indépendamment de sa taille, de son activité ou de sa localisation (Organisation internationale de normalisation ISO 2021). Contrairement à d'autres normes ISO, la norme 26000 ne peut pas être certifiée. Cependant, elle fournit aux organisations les outils nécessaires pour adopter des pratiques de responsabilité sociétale à travers sept points d'action principaux.

#### **5.3.1 Les 7 questions centrales**

La norme ISO 26000 est structurée autour de sept points d'action principaux, appelés questions centrales. Ces questions couvrent des aspects spécifiques relatifs aux parties prenantes, l'environnement dans lequel elles évoluent ainsi que la manière dont la direction gouverne ses pratiques en termes de responsabilité sociétale. Chaque question centrale est subdivisée en plusieurs domaines d'action afin d'évaluer au mieux les attentes et la performance de l'entreprise. Pour être efficace et cohérente, la démarche des questions centrales et des domaines d'action se doit d'être holistique. Parfois, les actions mises en place à l'égard d'un domaine d'action peuvent également avoir des effets sur d'autres. Il est donc fondamental d'avoir une vision d'ensemble afin d'éviter que des mesures spécifiques n'entraînent des répercussions négatives sur d'autres domaines.

### 5.3.1.1 Gouvernance de l'organisation

La gouvernance de l'organisation est une question centrale unique parmi les sept. En effet, nous parlons souvent de 6+1 questions centrales pour souligner sa particularité. Non seulement cette question dispose de propres domaines d'action qui guident les décisions mais c'est aussi le lien entre toutes les autres questions centrales. De plus, elle « permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétales en son sein et dans ses relations » (*Norme internationale ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 26). Une bonne gouvernance est essentielle pour assurer que les pratiques de responsabilité sociétale soient correctement intégrées et que les impacts négatifs potentiels sont minimisés.

### 5.3.1.2 Droits de l'Homme

La Déclaration universelle des droits de l'Homme définit les droits fondamentaux de l'homme comme des droits que chaque individu doit pouvoir jouir (Nations Unies 2015b). Ces droits sont divisés en deux catégories. Premièrement, les droits civiques et politiques comprennent le droit à la vie et à la liberté. Deuxièmement, les droits économiques, sociaux et culturels, qui incluent le droit au travail, à la santé et à l'éducation (*Norme internationale ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 27-28).

Avec cette question centrale, on peut évaluer le niveau de reconnaissance et de respect des droits de l'Homme sur toute la chaîne de valeur de l'organisation (*Norme internationale ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 27-28).

### 5.3.1.3 Relations et conditions de travail

*« les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance » (Norme internationale ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales 2021, p. 40)*

Cette question s'étend au-delà des employés directs et du lieu de travail pour inclure le recrutement, la promotion, la formation, la rémunération, ainsi que la santé et la sécurité. Des conditions de travail favorables et stimulantes augmentent la productivité et l'épanouissement personnel des employés, leur donnant un sentiment d'appartenance à la société et de justice sociale, contribuant ainsi à la stabilité et à la paix sociale.

#### **5.3.1.4 Environnement**

Toute activité d'une entreprise ou d'un organisme a un impact environnemental, direct ou indirect. En effet, ces impacts peuvent découler de l'utilisation de certaines ressources, du lieu d'activité ou de la production de déchets. Il est donc primordial que les entreprises identifient et comprennent la nature de leurs impacts environnementaux afin de minimiser les externalités négatives. La surconsommation des ressources a des effets dévastateurs sur la planète, mettant en péril non seulement l'avenir des entreprises, mais aussi celui de la société dans son ensemble. Il est essentiel de repenser la production de biens et de services ainsi que de promouvoir l'éducation et la durabilité environnementale dans notre société (*Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 49-50).

#### **5.3.1.5 Loyauté des pratiques**

La loyauté des pratiques concerne les relations qu'une entreprise entretient avec d'autres organisations et ses parties prenantes. Ces relations doivent être loyales afin de favoriser une concurrence saine. Des enjeux comme l'implication responsable des entreprises dans le domaine public et le respect des droits de propriété sont à considérer.

La transparence est la clé pour assurer la loyauté des pratiques. Lorsqu'une entreprise manque de transparence, cela peut entraîner des comportements tels que la corruption, un manque d'éthique dans la chaîne de valeur, ou un manque d'honnêteté envers la concurrence et les parties prenantes. Adopter des pratiques déloyales peut inciter d'autres organisations à faire de même, créant un environnement de méfiance et d'inefficacité (*Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 58).

#### **5.3.1.6 Questions relatives aux consommateurs**

Tout produit et service vise à servir les consommateurs. Il est donc de la responsabilité de l'entreprise qui les crée d'informer correctement les utilisateurs. L'entreprise doit éduquer les consommateurs et leur fournir des informations précises et complètes. La transparence et l'honnêteté sont essentielles dans ce transfert d'information.

Concrètement, les domaines d'action liés à cette question centrale incluent la protection de la santé et de la sécurité, la promotion de la consommation durable, la prise en compte des consommateurs vulnérables et défavorisés ainsi que l'éducation des consommateurs (*Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales* 2021, p. 62).

### 5.3.1.7 Communautés et développement local

Lorsqu'une organisation opère, elle tisse souvent des liens avec les communautés environnantes, permettant un développement mutuel. Ici, le terme « communauté » peut désigner à la fois une zone géographique dans laquelle l'entreprise opère ou un groupe d'individus qui partagent un intérêt commun.

La question des communautés et du développement local est naturellement liée au développement durable. Par ses activités, une organisation peut améliorer la qualité de vie et le bien-être dans la communauté. Cependant, les impacts positifs ne sont pas toujours immédiatement visibles et peuvent nécessiter du temps pour se manifester. De plus, il peut également y avoir des conflits d'intérêts entre l'organisation et la communauté. *« Le développement de la communauté est donc le résultat de phénomènes sociaux, politiques, économiques et culturels et dépend des caractéristiques des forces sociales en jeu » (Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales 2021, p. 73).*

Les mesures que peuvent prendre les entreprises afin d'améliorer le bien-être communautaire sont multiples incluant la création d'emplois à travers diverses activités économiques, la génération de richesse et de revenus grâce à l'éducation et au développement des compétences, ou encore la préservation de la culture et des arts *(Norme internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales 2021, p. 72-73).*

## **6. Analyse et solutions**

Afin de mieux comprendre les enjeux réels de la durabilité au sein des théâtres genevois, j'ai échangé avec trois théâtres différents : la Comédie, le Poche et le théâtre du Grütli. Les personnes interviewées ont apporté des éléments d'analyse et des points de vue variés. Les trois théâtres ont affirmé être familiers avec le terme de « responsabilité sociétale », cependant, leur niveau d'engagement et leurs pratiques en matière de durabilité varient.

Grâce à ces entretiens et aux recherches préalables, j'ai pu comparer les bonnes pratiques existantes avec celles actuellement mises en œuvre dans ces théâtres. Cette démarche m'a permis de mieux évaluer leur approche de la durabilité et d'identifier des pistes d'amélioration.

### **6.1 Exemples de pratiques durables à travers les théâtres interviewés**

#### **6.1.1 La Comédie**

##### **6.1.1.1 Initiatives environnementales**

Le théâtre de la Comédie se distingue par son nouveau bâtiment, construit en 2020, qui respecte les normes énergétiques actuelles. Contrairement aux autres établissements qui sont parfois très anciens, la Comédie bénéficie d'une infrastructure moderne et certifiée HPE (Haut Potentiel Énergétique), intégrant dès le départ des éclairages LED, réduisant ainsi la consommation d'énergie et la production de déchets liés aux modifications d'équipements existants, des panneaux photovoltaïques produisant de l'énergie et en utilisant l'eau du lac comme système thermique (Floornature 2022).

En termes de situation géographique, la nouvelle Comédie bénéficie d'un emplacement idéal au pied de la gare des Eaux Vives et à proximité d'une voie verte encore en construction. Cette localisation stratégique encourage tant les collaborateurs que les visiteurs à opter pour des modes de transport durables, favorisant ainsi la mobilité douce.

À la suite de la constatation de la quantité importante de bouteilles d'eau lors des répétitions et dû à l'interdiction des plastiques à usage unique, en vigueur depuis le 1er janvier 2020, des mesures ont été prises. Ainsi, les bouteilles d'eau ont été remplacées par des gourdes réutilisables et le théâtre s'est doté de vaisselle durable. De plus, les bonbonnes d'eau ont été supprimées pour des raisons à la fois environnementales et pratiques.



Pour la création de costumes et de décors, la Comédie se tourne parfois vers des boutiques de seconde main et des entreprises spécialisées dans la récupération, comme Matériuum. De plus, des prêts d'éléments scéniques sont possibles entre différentes institutions ce qui permet de réduire la production de costumes et de décors diminuant ainsi les déchets potentiels.

La Comédie n'a pas de budget précis alloué à l'environnement, ce qui laisse au théâtre une certaine flexibilité dans la répartition de son budget total, permettant ainsi de décider des priorités environnementales en fonction des besoins et des opportunités.

Récemment, la Comédie a fait appel à l'entreprise Maneco pour entreprendre une analyse RSO et développer une feuille de route pour la durabilité. Bien que ce processus soit encore en cours, et qu'au moment de mon interview, aucune charte ou feuille de route n'étaient encore établies, cette démarche est positive.

#### *6.1.1.1.1 Défis*

Lors de la construction du bâtiment, des discussions ont été nécessaires concernant le parking à vélos, soulevant la question de l'esthétisme versus la praticité. Bien que ces parkings soient aujourd'hui bien utilisés, ces derniers n'étant pas couverts pourraient freiner certains utilisateurs notamment par temps de pluie. De plus, même si la gare est à proximité, la présence d'un grand parking pour voitures à proximité de la Comédie peut dissuader certains visiteurs et collaborateurs d'utiliser des transports en commun ou des moyens de transport plus responsables.

La nouvelle Comédie, étant une propriété de la Ville de Genève, limite la marge de manœuvre de la direction en termes de gestion énergétique. Bien que des panneaux photovoltaïques aient été installés, ils ne fournissent qu'un quart de l'énergie nécessaire au bâtiment, le reste provenant de pompes à chaleur ou de gaz.

Bien que des prêts de costumes et de décors existent, la mutualisation dans cette industrie reste encore limitée. Des discussions sur ce sujet ont eu lieu et l'envie de mutualiser est présente, mais les initiatives concrètes sont encore peu nombreuses.

Un des principaux obstacles à l'adoption de pratiques plus durables à la Comédie est le changement des mentalités et des habitudes des collaborateurs, un processus long et complexe. De plus, en l'absence d'obligations strictes de la part de la Ville de Genève ou de la direction de la Comédie, et avec un budget financier suffisant favorisant l'achat de produits neufs, la durabilité reste en discussion sans être une priorité.

Selon Bernard Laurent, secrétaire général à la Comédie, la suffisance financière et le manque d'obligations n'incitent pas à changer les habitudes, ni à considérer l'environnement comme une priorité au même titre que d'autres causes.

#### **6.1.1.2 Initiatives sociales**

La Comédie accorde une attention particulière aux initiatives sociales, en mettant l'accent sur l'inclusivité et la diversité, notamment en faveur des minorités et des personnes en situation de handicap. Par ailleurs, une collaboratrice, travaillant à 60%, est spécifiquement chargée de ces questions. Elle collabore avec des associations telles qu'Actif et Out of the Box qui aident les personnes handicapées à s'intégrer dans le monde professionnel.

Le théâtre a notamment participé au festival Out of the Box qui promeut l'inclusivité dans le secteur culturel et a accueilli une personne en situation de handicap en tant que stagiaire pendant quelques mois.

Il est également l'un des rares à posséder une branche RH, ce qui leur permet d'avoir une meilleure gestion de leur personnel et d'aborder des questions telles que l'inclusion et la diversité. Depuis le 1er juillet 2023, une politique salariale est en place pour assurer une rémunération équitable et transparente. (Comédie de Genève 2022)

Au cours de la saison 2022-2023, la Comédie a financé 24 formations pour son personnel et organisé plusieurs stages pour les jeunes en formation. (Comédie de Genève 2022)

Pour le public, des soirées RELAX sont organisées offrant un cadre adapté aux personnes ayant des besoins spécifiques et aux enfants. L'aménagement du théâtre a été conçu pour permettre à tous de se déplacer au mieux. Par exemple, une tablette est mise à disposition pour aider les malvoyants à se guider dans l'ensemble du bâtiment. La Comédie est le tout premier théâtre au monde à posséder une telle technologie (Comédie de Genève 2022).

##### **6.1.1.2.1 Défis**

L'entretien avec la Comédie a mis en lumière une difficulté concernant l'engagement du stagiaire en situation de handicap. Bien que le stage n'ait pas abouti à un emploi pour des raisons indépendantes du théâtre, il a révélé les défis liés à l'intégration durable de ces collaborateurs. Ce processus, long et complexe, n'a pas pu être réitéré cette saison. Cependant, la Comédie manifeste une volonté forte de poursuivre et de renforcer cette collaboration à l'avenir.

## **6.1.2 Le Poche**

### **6.1.2.1 Initiatives environnementales**

Depuis son arrivée, Mathieu Bertholet, directeur du Poche, a mis un point d'honneur sur les initiatives environnementales distinguant le théâtre notamment par des mesures comme l'arrêt des tournées et la réduction du nombre de spectacles. Cette approche réduit les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements et donne plus de temps aux metteurs en scène pour réfléchir et trouver des solutions durables pour les éléments scéniques. L'approvisionnement auprès de ressourcerie fait également partie de ces réflexions.

Initialement, les mesures de réduction étaient motivées par des contraintes financières. « Un décor pour plusieurs spectacles réduit les coûts – mathématiquement : moins de matériaux, plus de travail – de réflexion en amont, de changements de plateau, de transformations en cours d'exploitation – mais, au final, quatre, cinq, six décors économisés par saison ». Aujourd'hui, la volonté est de produire moins mais mieux dans un esprit de durabilité en mettant l'accent sur l'utilisation de matériaux durables et éco-sourcés, favorisant leur longévité à travers de multiples productions. (Poche/GVE 2023)

Le Poche s'inspire et collabore également avec le collectif français, Les Augures, qui accompagne les institutions culturelles dans leurs démarches de transition. Sylvie Kleiber, scénographe permanent et membre du comité vert au Poche, mène avec son équipe le projet vert pilote et les réflexions qui en découlent.

Des sessions de discussion sont également organisées par exemple lors de la Semaine du Climat, invitant toute personne à échanger, partager leurs points de vue et débattre sur l'urgence climatique.

Tous les collaborateurs ont une sensibilité envers les enjeux environnementaux et cette mentalité fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Cet alignement de mentalités se manifeste par des habitudes et des bonnes pratiques au sein de l'équipe, que ce soit dans l'enceinte du bâtiment ou lors des déplacements.

En termes de mobilité, une politique formelle n'est pas nécessaire grâce à deux facteurs principaux : la sensibilité climatique des collaborateurs et l'emplacement du théâtre. Situé en vieille ville, le théâtre est difficilement accessible autrement que par les transports en commun ou à pied, ce qui incite naturellement l'équipe et les visiteurs à privilégier la mobilité douce.

#### *6.1.2.1.1 Défis*

L'emplacement du Poche présente un atout majeur en incitant à la mobilité douce. Cependant, cet emplacement en vieille ville pose aussi des problèmes. Le théâtre dispose de très peu de marge de manœuvre en termes de gestion énergétique. Les restrictions et les lois sur les bâtiments historiques, particulièrement en vieille ville, sont très strictes et toute modification nécessite l'approbation préalable des autorités. Bien que le théâtre ait essayé de soulever certains problèmes liés au bâtiment, ces efforts n'ont pas abouti.

Pour continuer à s'améliorer, le Poche a besoin de subventions afin de mettre en œuvre des actions visant à réduire son impact environnemental. Malheureusement, les subventions de l'État pour des projets durables n'existent pas encore, malgré les nombreuses demandes et la volonté affichée par la ville pour une transition plus responsable. Par conséquent, des subventions extraordinaires sont sollicitées auprès d'autres institutions, même si ces dernières proviennent parfois de sociétés impliquées dans le greenwashing.

Un autre défi concerne le renouvellement des équipements. L'utilisation d'éclairages LED et d'autres équipements plus modernes permettrait d'optimiser la consommation énergétique. Cependant, remplacer ces anciens équipements, encore fonctionnels, entraînerait une production inutile de déchets. Le Poche a donc choisi de conserver ses équipements jusqu'à leur fin de vie avant de les remplacer par des alternatives plus économes en énergie, minimisant ainsi la génération de déchets superflus.

#### **6.1.2.2 Initiatives sociales**

Un autre élément qui a été étudié est la précarité des artistes. Comme l'explique Mathieu Bertholet, la profession d'artiste est souvent marquée par une instabilité financière. Pour pallier cette difficulté, le Poche engage une troupe permanente, offrant ainsi aux artistes une stabilité et une sérénité sans la pression constante de trouver de nouveaux engagements. De plus, le théâtre privilégie les acteurs locaux afin de promouvoir la créativité genevoise.

Les thèmes abordés dans les spectacles sont également ancrés dans la réalité nationale. Par exemple, une présentation sur l'immigration a exploré les expériences des immigrés en Suisse, mettant en lumière les vagues d'immigration en provenance de l'Italie, du Portugal, de l'Espagne et de l'Europe de l'Est entre les années 1950 et 2000.

Le Poche se distingue également par sa gestion presque entièrement féminine. Depuis sa création en 1948, où les métiers étaient principalement occupés par des femmes en raison de la guerre, cette tendance s'est perpétuée. Pour rendre hommage à ces femmes qui ont su faire vivre le Poche jusqu'à aujourd'hui et pour nous faire réfléchir sur l'impact du masculin qui s'étend au-delà de l'écriture, c'est l'écriture féminine qui a été adoptée. Ainsi, sur leur site internet, on peut lire « les actrices » ou « les metteuses en scène » en contraste avec l'usage traditionnel du masculin dans la langue française.

En plus de ces initiatives, le Poche propose également des billets suspendus, une initiative solidaire permettant aux spectateurs d'acheter des billets supplémentaires qui sont ensuite mis à disposition de personnes ne pouvant pas se les offrir. Cette démarche vise à rendre le théâtre accessible à un public plus large, tout en soutenant l'inclusion et l'accès à la culture pour tous.

#### **6.1.2.2.1 Défis**

Encore une fois, l'emplacement et l'architecture du théâtre pose des défis en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées. À l'intérieur, le théâtre est réparti sur deux étages sans ascenseur, rendant l'accès au bar impossible pour ces personnes. Des travaux ne peuvent être entrepris sans l'accord préalable des autorités compétentes, et les discussions sont souvent compliquées en raison de contraintes architecturales et financières.

Le Poche, étant situé dans un immeuble, peut également rencontrer des conflits avec le voisinage, notamment à cause du bruit généré par les visiteurs à la fin des représentations. Si des conflits fréquents surviennent, la relation entre le théâtre et les résidents peut se détériorer, impactant ainsi l'image et la réputation du Poche. Il est donc crucial de bien gérer ces conflits pour préserver une bonne entente avec le voisinage.

### **6.1.3 Théâtre du Grütli**

#### **6.1.3.1 Initiatives environnementales**

Le nouveau directeur des Scènes du Grütli, Éric Devanthéry, a exprimé son désir de changement à plusieurs niveaux. Pendant le confinement dû à la pandémie de COVID-19, les premières réflexions ont émergé sous la forme d'un manifeste, le *Manifeste pour un théâtre responsable*. Ce document s'apparentait à une feuille de route pour des pratiques responsables tant sur le plan environnemental que social. Bien que ce manifeste n'ait jamais abouti, il reste au cœur des ambitions de changement du nouveau directeur. Actuellement, une charte de bonne conduite,

inspirée de ce manifeste, est en cours de rédaction. Cette charte vise à définir les pratiques acceptables ou non et sera signée par tous les collaborateurs et équipes du Grütli, internes ou externes.

Les initiatives environnementales mises en place incluent l'exclusion des déplacements en avion, la transition vers un éclairage LED, et la mutualisation des matériaux pour éviter la surproduction de nouveaux éléments scéniques, promouvoir l'upcycling et réduire les déchets inutiles.

Le directeur a également participé à un débat avec M2ACT, une initiative du Pour-cent culturel Migros, qui soutient des projets visant à promouvoir des pratiques équitables et durables dans les arts de la scène. Cette initiative permet de financer certains projets et propose des outils ainsi que des experts afin d'aider les institutions dans leurs démarches. Le théâtre prévoit de postuler à l'appel de projet pour printemps prochain.

Comme au Poche, il n'est pas nécessaire d'instaurer une politique de mobilité grâce à l'emplacement du théâtre. L'accès en transports en commun ou par mobilité active (à pied ou à vélo) est plus pratique qu'en voiture. Ainsi, tous les employés se déplacent soit à vélo grâce à la voie verte à proximité, soit en transports publics. Dans cette même optique, le Grütli a investi dans un appartement situé à quelques pas du théâtre pour héberger les artistes étrangers. Cette initiative vise à réduire les émissions de carbone liées à leurs déplacements tout en leur offrant un logement confortable et pratique à proximité du lieu de travail.

L'achat prochain d'un vélo cargo à l'effigie du Grütli vise à transporter les cargaisons de boissons et de nourriture pour le restaurant et à démontrer l'engagement du théâtre pour la mobilité douce. Le restaurant du Grütli collabore déjà avec des fournisseurs locaux et envisage de produire ses propres produits comme du kombucha. Cette initiative souligne la volonté de promouvoir la durabilité et de soutenir l'économie locale en réduisant l'empreinte carbone liée au transport des marchandises.

Par ailleurs, le théâtre du Grütli est le seul des trois théâtres interviewés à publier un rapport d'activité en libre accès sur leur site internet. Cette démarche transparente peut renforcer la confiance des partenaires et du public.

#### *6.1.3.1.1 Défis*

Le principal défi pour le théâtre du Grütli est d'ordre financier. Les subventions actuelles ne fournissent pas une marge de manœuvre suffisante pour entreprendre des améliorations significatives.

Par exemple, seul un premier achat d'ampoules LED a pu être réalisé. Cet achat consistait en un lot de 40 éclairages, ce qui ne représente qu'une infime partie du total des éclairages et démontre le temps nécessaire à cette transition.

De plus, pour l'acquisition de leur vélo cargo, le théâtre est en discussion avec l'État afin d'obtenir une subvention exceptionnelle d'environ 10'000 CHF indispensable à cet achat.

Cette limitation financière restreint également la possibilité de collaborer avec des spécialistes pour améliorer leur impact environnemental, freinant ainsi leur capacité à mettre en place des pratiques plus durables de manière efficace.

#### **6.1.3.2 Initiatives sociales**

Parmi les initiatives apportées au sein du théâtre du Grütli, la cause sociale semble être un élément important. Une personne en situation de polyhandicap est employée dans le secteur de l'administration, soulignant l'engagement du théâtre envers l'inclusivité. Comme la Comédie, le Grütli porte également le label Culture inclusive et propose des sorties RELAX.

La distribution des genres au sein de l'équipe permanente est de 85% de femmes et 15% d'hommes.

Lors de mon échange avec Éric Devanthéry, il a soulevé la diversité limitée en termes d'ethnicité. Il s'interroge sur la composition très caucasienne de l'équipe, qui ne reflète pas la diversité de la société suisse. Pour remédier à cela, la mixité des profils est devenue une priorité lors des nouveaux recrutements. Des discussions avec Pro Helvetia, concernant les sujets relatifs aux ethnies et les accompagnements possibles pendant les démarches de renouvellement des équipes, sont en cours. Si leur dossier est retenu, le théâtre pourra bénéficier du soutien d'experts proposés par Pro Helvetia pendant deux années, ce qui permettra de renforcer leur engagement envers la diversité.

##### **6.1.3.2.1 Défis**

Comme pour les initiatives environnementales, le principal obstacle à l'adoption de nouvelles mesures sociales au théâtre du Grütli réside dans les contraintes financières.

## **6.2 Freins existants**

Les échanges avec les théâtres ont mis en évidence quatre freins principaux la mise en œuvre de mesures durables, tant internes qu'externes. Le premier frein est le changement de mentalités et d'habitudes, qui nécessite du temps et d'un alignement

de tous les collaborateurs pour évoluer. Le second est le temps à disposition, souvent limité, rendant difficile l'intégration et le déploiement de la RSO. En adoptant une approche d'une production sobre mais de meilleure qualité, les théâtres pourraient dégager plus de temps pour la réflexion et l'application de bonnes pratiques. Le troisième frein concerne les moyens financiers alloués aux théâtres. Pour certains théâtres, ces derniers sont considérés comme insuffisants pour les actions qui devraient être mises en place. Pour d'autres, la gestion du budget tend à prioriser l'aspect social, réduisant ainsi les actions environnementales possibles.

Le dernier concerne les restrictions liées aux travaux des bâtiments protégés, nécessitant des autorisations supplémentaires. Il faut plus d'autorisations afin de permettre des aménagements qui, par exemple, réduiraient la consommation énergétique ou apporteraient une meilleure isolation.

Pour que des progrès significatifs soient réalisés, l'environnement doit être considéré comme une priorité au même titre que le social. Les subventions devraient être accordées en tenant compte de toute la chaîne de création, et des travaux nécessaires doivent être autorisés et financés par l'État.

## **6.3 Solutions envisageables**

Bien que les mentalités et les habitudes soient en pleine évolution, les initiatives climatiques demeurent encore timides, tandis que les enjeux sociaux sont pris en compte depuis de nombreuses années. Cela explique en partie pourquoi il y a une telle différence entre ces deux aspects.

À partir de ces échanges, plusieurs solutions ont émergé. Chacune est évoquée ci-dessous, avec leurs avantages et leurs limites développés.

### **6.3.1 Labélisations et certifications**

Les labels et certifications visent à valoriser et crédibiliser les actions mises en œuvre par une organisation. Les organisations qui souhaitent obtenir ces certifications doivent en faire la demande et se soumettre à des audits externes pour éviter toute corruption ou biais. Ces certifications doivent également être renouvelées régulièrement pour garantir que les entreprises soient toujours conformes.

En Suisse, les institutions culturelles qui cherchent à démontrer leur engagement envers la durabilité et la responsabilité sociétale peuvent choisir parmi plusieurs certifications et labels.



Parmi les théâtres interviewés, presque tous portent le label Culture Inclusive qui atteste de l'accessibilité de ces institutions à tout type de public. Néanmoins, des améliorations sont encore envisageables tant en termes sociaux que environnementaux.

### **6.3.1.1 Norme ISO 26000**

Pour reprendre le chapitre 6 plus haut, la RSO peut être soutenue par la norme internationale ISO 26000 qui ne mène à aucune certification pour l'organisation. En effet, cette dernière a surtout pour but d'offrir un cadre et des lignes directrices en termes de responsabilité sociétale. À travers ces sept questions centrales, cette norme peut être également appliquée aux théâtres étant donné que cet outil se consacre à tout type d'organisme peu importe sa taille, son domaine ou sa localisation. Ces questions mettent l'accent sur les parties prenantes et leur environnement ainsi qu'aux pratiques lors de la gouvernance de la direction.

#### *6.3.1.1.1 Avantages*

Les avantages de la norme ISO 26000 reposent principalement sur sa démarche holistique couvrant toute la chaîne de valeur et en mettant l'accent sur les comportements éthiques, le respect des droits de l'Homme et la protection de l'environnement.

Cette norme propose un cadre détaillé et reconnu mondialement afin d'intégrer de meilleures pratiques au sein même de la culture d'entreprise et de ses activités. Les sociétés qui suivent cette norme voient leur réputation et leur crédibilité s'améliorer auprès de leurs parties prenantes et de leurs clients.

Les organisations décident de suivre cette norme de manière volontaire et l'absence de certification peut limiter les risques de greenwashing en dissuadant les entreprises uniquement motivées par des aspects marketing.

#### *6.3.1.1.2 Limites*

Le fait que cette norme ne soit pas certifiable présente également des inconvénients. Cette caractéristique peut décourager les organisations en raison de son coût relativement élevé et de la difficulté à mettre en avant l'adhésion à cette norme. En outre, étant une démarche complète, son interprétation et sa mise en pratique peuvent être subjectives, entraînant des incohérences.

Les améliorations dans un domaine d'action peuvent entraîner des répercussions sur un autre. Pour éviter cela, il est important d'avoir suffisamment de recul, de considérer tous les aspects lors d'une prise de décision et de proposer des solutions comme une

amélioration continue et non fixe. Cela peut être parfois compliqué étant donné que cette norme n'aboutit pas à un plan d'action concret mais plutôt à des lignes directrices par domaine d'action.

### **6.3.1.2 B Corp**

La certification B Corp, développée par B Lab, une organisation à but non lucratif, est reconnue internationalement. En Suisse, B Lab Switzerland supervise cette certification et repose sur cinq domaines : la gouvernance, la communauté, les employés, la clientèle et l'environnement.

Elle certifie que les entreprises, y compris les institutions culturelles, respectent des normes strictes de performance sociale et environnementale, ainsi que de responsabilité et de transparence. Pour obtenir cette certification, les entreprises doivent obtenir au moins 80 points au questionnaire B Impact Assessment et passer un processus de vérification rigoureux. Cette certification s'intègre également dans les obligations légales de l'organisation, garantissant ainsi un engagement réel des entreprises.

Ensuite, l'Alliance pour les Entreprises Durables, lancée en mai 2023, vise à introduire un statut juridique pour les entreprises durables, un rapport de durabilité volontaire et harmonisé, ainsi qu'une amélioration continue des pratiques durables (Alliance pour les entreprises durables 2023a). En effet, à la suite d'une étude menée avec l'Université de Genève sur l'importance d'un cadre juridique clair pour les organisations soutenant la durabilité, il est apparu qu'il serait judicieux de mettre en place un tel cadre. Ce dernier s'alignerait sur les directives de l'Union Européenne ainsi que sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU (Alliance pour les entreprises durables 2023b). En septembre 2023, une initiative parlementaire a été lancée au Conseil National pour donner suite à cette proposition.

#### **6.3.1.2.1 Avantages**

La certification B Corp adopte également une approche holistique, prenant en compte les aspects sociaux et environnementaux. Les organisations doivent fournir une documentation détaillée de leurs activités et processus, dissuadant ainsi les entreprises cherchant à obtenir la certification uniquement pour améliorer leur image. Les B Corp sont ensuite vérifiées tous les trois ans pour garantir leur conformité continue.

En plus de la certification, B Lab Switzerland propose divers programmes et formations basés sur les ODD et l'Agenda21.

Parmi eux, le programme Swiss Triple Impact (STI) vise à élaborer une stratégie de durabilité alignée sur les ODD ou encore le programme Swiss Boards for Agenda 2030 qui aide les directeurs et les conseils d'administration à promouvoir le développement durable. Cela se fait par le biais de programmes et master classes dédiés ainsi que par l'élaboration de plans d'action concrets (B Lab Suisse 2024).

Cette certification apporte une reconnaissance internationale, attestant des normes élevées en matière de performance sociale, de transparence et de protection de l'environnement. Les entreprises certifiées B Corp bénéficient également d'un réseau mondial, comme l'Ecosystème B, qui facilite les collaborations avec d'autres entreprises partageant les mêmes valeurs et visions.

#### 6.3.1.2.2 Limites

Les freins à cette certification incluent des coûts élevés, des exigences contraignantes et multiples pour l'obtenir, ainsi que le besoin de temps et de ressources suffisantes. Ces obstacles peuvent facilement décourager les petites organisations à s'engager dans une telle démarche.

Enfin, certaines controverses ont émergé concernant la certification d'entreprises comme Nespresso, critiquée pour profiter du travail des enfants, de ne pas payer correctement les agriculteurs ou encore d'exercer des abus sur les employés de leurs usines (Canning 2022).

Ces événements ont remis en question l'image et la crédibilité de la certification B Corp, surtout en matière de respect des droits de l'Homme. Joanne Bauer et Elizabeth Umlas, deux expertes, ont étudié le sujet pendant un an et demi et ont conclu :

*« A company can reach the required minimum score of 80 (out of 200) without, for example, ensuring a core labor right like freedom of association and collective bargaining, or without conducting a human rights impact assessment, which is the bedrock of corporate responsibility for the BHR movement. » (Mullen 2020)*

#### 6.3.1.3 myclimate

Myclimate, fondée en 2002, est une organisation à but non lucratif suisse spécialisée dans la gestion et la compensation des émissions de CO<sub>2</sub> à travers le monde. Grâce à son équipe de spécialistes scientifiques, l'organisation propose des recommandations et des formations interactives accessibles aux entreprises, administrations publiques, organisations et particuliers (myclimate 2024a). La majorité des projets de myclimate sont certifiés par des standards reconnus comme Gold Standard et Plan Vivo. De plus, plusieurs projets de myclimate ont été nommés "Game Changing Climate Lighthouse Activities" par le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les

changements climatiques (CCNUCC) (myclimate 2024a). En Suisse, les projets suivent également les directives de l'Office fédéral de l'Environnement (OFEV) (myclimate 2024b).

Bien que myclimate ne soit pas un label ou une certification en soi, les théâtres peuvent collaborer avec cette organisation pour développer des projets visant à réduire leur impact environnemental et améliorer leur bilan carbone.

#### *6.3.1.3.1 Avantages*

En plus de suivre et proposer des projet certifiés tout en bénéficiant d'une reconnaissance internationale, l'organisation aide les entreprises à calculer et réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> et propose des projets de compensation pour atteindre la neutralité carbone.

Myclimate est également certifié par l'ISO 9001<sup>4</sup>, et collabore avec KPMG et SGS afin de vérifier respectivement les comptes de la fondation et l'exactitude lors de la comptabilité des émissions (myclimate 2024a).

La réputation et la crédibilité de myclimate sont renforcées par le soutien du ministère allemand de l'Environnement et du secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (myclimate 2024a).

#### *6.3.1.3.2 Limites*

L'une des principales limites de myclimate est qu'elle se concentre exclusivement sur les émissions de gaz à effet de serre (GES), alors que la responsabilité sociétale englobe également des aspects sociaux et de gouvernance. Par conséquent, les projets de myclimate doivent être complétés par d'autres initiatives pour couvrir pleinement les exigences de la responsabilité sociétale.

De plus, les coûts élevés des projets de compensation peuvent constituer un obstacle pour certaines entreprises. Une dépendance excessive à ce type de projets peut également ne pas résoudre les causes principales des émissions de GES et peut être perçue comme du greenwashing.

#### **6.3.1.4 EcoEntreprise**

La certification suisse EcoEntreprise est une référence en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Elle propose trois niveaux de certification, basés notamment sur les normes ISO (EcoEntreprise 2019a). Ces certificats sont valables trois ans et sont vérifiés par des audits externes annuels (EcoEntreprise 2019b). La

---

<sup>4</sup> Norme internationale sur le management de la qualité (myclimate 2023)

certification EcoEntreprise peut d'ailleurs être reconnue à l'international grâce au label Responsibility Europe (EcoEntreprise 2019c). Travailler avec EcoEntreprise permet aux institutions théâtrales de démontrer leur engagement envers des pratiques durables tout au long de leur chaîne de valeur.

#### *6.3.1.4.1 Avantages*

EcoEntreprise propose plusieurs certifications adaptées à une variété d'organisations. Il existe trois certificats : EcoEntreprise Développement durable, EcoEntreprise Développement durable – Responsabilité sociétale et EcoEntreprise « Excellence ».

Le premier atteste des bonnes pratiques en matière des ODD, le second inclut également la responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000, et le dernier impose des standards très élevés de performance en développement durable et en responsabilité sociétale (EcoEntreprise 2019a). Tous ces certificats prônent l'amélioration continue et nécessitent une validation externe.

Le programme est compatible avec d'autres normes et labels (normes ISO, GRI, ...) (EcoEntreprise 2019c) et son coût relativement faible le rend accessible aux petites institutions. De plus, une pré-certification auto-déclarée de la démarche EcoEntreprise Développement Durable est également possible, simplifiant encore davantage le processus pour les petites organisations.

#### *6.3.1.4.2 Limites*

Les processus d'audit et les frais associés, ainsi que le maintien de la certification, demandent du temps et des ressources, ce qui peut être contraignant pour certaines organisations.

### **6.3.2 Expertises externes**

Une autre solution consiste à solliciter l'aide d'entreprises spécialisées, comme Maneco, qui accompagne actuellement la Comédie. Ces entreprises offrent des services variés, allant du bilan carbone à l'intégration et au déploiement de stratégies RSO.

#### **6.3.2.1 Avantages**

Bien que de nombreux outils soient disponibles en ligne, les théâtres n'ont pas toujours le temps ni les moyens de les exploiter pleinement. Le recours à des entreprises spécialisées, bien que coûteux, permet de gagner du temps et de crédibiliser les initiatives des théâtres. En outre, ces spécialistes fournissent une analyse et un suivi externes qui ne sont pas biaisés.

### **6.3.2.2 Limites**

Les coûts associés à ces services peuvent être trop élevés pour certains qui ont déjà du mal à financer des changements malgré les subventions reçues.

Un autre point soulevé par le Poche est le manque de compréhension des enjeux généraux du théâtre par ces sociétés et l'approche parfois trop générique. En effet, il peut arriver que le plan d'action élaboré ne s'adapte pas correctement à cette industrie ou encore que les solutions proposées soient déjà connues des principaux concernés mais que ces derniers n'aient pas les moyens de les appliquer.

### **6.3.3 Postes internes dédiés à la durabilité**

Créer un poste dédié à la durabilité au sein des équipes théâtrales pourrait être une solution efficace. Les personnes occupant ce poste, formées en durabilité, apporteraient leur expertise aux autres collaborateurs. Actuellement, certains théâtres ont des postes dédiés aux actions culturelles pour développer des mesures sociales. Un poste similaire pourrait être envisagé pour les questions climatiques. Ce poste inclurait la recherche de matériaux responsables, la collaboration avec des associations culturelles, la demande de subventions pour des actions durables ou encore la coordination entre les différents métiers nécessaires à la chaîne de production.

#### **6.3.3.1 Avantages**

En plus de faire le lien entre les différents domaines d'activité, les personnes occupant ce poste auraient une compréhension approfondie des opérations internes, ce qui faciliterait l'identification et la résolution des enjeux spécifiques à l'industrie théâtrale. Elles permettraient également de soulager les autres collaborateurs en prenant en charge des tâches complexes et chronophages.

Par exemple, au Poche, la réduction du nombre de productions permet aux metteurs en scène de disposer de plus de temps pour intégrer la durabilité dans leurs spectacles. Un poste dédié à la durabilité réduirait la pression et la charge de travail des metteurs en scène et artistes.

#### **6.3.3.2 Limites**

Une expertise interne n'est pas toujours suffisante car elle peut parfois manquer d'objectivité. Pour éviter cela, il est parfois nécessaire de faire appel à des organismes externes pour obtenir des perspectives diversifiées.

De plus, les théâtres manquent souvent de moyens financiers, et il est difficile de créer un tel poste sans subventions supplémentaires.

### **6.3.4 Formation continue**

Pour compléter les expertises externes et internes, la formation continue des collaborateurs apparaît comme une solution additionnelle pertinente. Divers organismes de labellisation reconnus proposent déjà des programmes de formation, comme mentionné précédemment. Ces formations sont conçues pour initier et accompagner les directeurs et les collaborateurs dans leur démarche de responsabilité sociétale. Des formations continues sont également disponibles auprès d'universités par exemple.

#### **6.3.4.1 Avantages**

La formation continue permet de déployer la responsabilité sociétale et d'établir un plan d'action concret avec tous les outils nécessaires, sans avoir recours systématiquement à d'autres spécialistes. Les coûts sont également réduits puisque seules les formations doivent être financées. De plus, il n'y a pas de nécessité de modifier la structure de l'organisation ni de recruter régulièrement, contrairement à l'ouverture d'un poste dédié à la durabilité.

#### **6.3.4.2 Limites**

Le manque de temps peut rendre difficile de suivre ce genre de formations. Même si les coûts sont potentiellement plus faibles, les théâtres aux moyens les plus modestes pourraient ne pas pouvoir se permettre de telles dépenses.

Pour que la formation continue soit efficace, les connaissances acquises doivent être bien partagées au sein des équipes. Une bonne communication et collaboration est donc cruciale. L'idéal serait de faire profiter de ces informations à tous les travailleurs mais il est difficile d'imaginer, par soucis d'argent et de temps, que tous les travailleurs bénéficient de cette éducation. Cela peut soulever des questions d'accessibilité et d'équité au sein de la hiérarchie.

### **6.3.5 Réseau et mutualisation**

Un point essentiel qui est ressorti dans mes trois échanges, est la volonté de mutualiser les éléments scéniques à travers les théâtres genevois. Bien qu'il existe déjà des échanges entre les institutions culturelles et des collaborations avec certaines associations comme La Manivelle et Matériuum, ce système n'est pas encore optimisé. Ces deux ressourceries ne proposent pas toujours des éléments adaptés aux productions théâtrales. La Manivelle cible principalement les Genevois avec des produits et outils utilisés occasionnellement, tandis que Matériuum, comme l'a déclaré le Poche, offre des matériaux axés sur la construction.

Par ailleurs, en Suisse, les éléments scéniques ne sont pas soumis à des droits d'auteurs contrairement à d'autres pays européens. Une fois les décors construits et les costumes confectionnés, ils appartiennent au théâtre ce qui pourrait simplifier les échanges. Cependant, comme l'explique la Comédie, certains artistes sont parfois réticents à partager leurs créations. Malgré ces défis, les théâtres essaient de mutualiser ce qu'ils peuvent. La création d'un réseau concret réunissant les acteurs des arts de la scène et la mise en place d'un système de mutualisation dédié aux institutions théâtrales ou culturelles serait bénéfique.

#### **6.3.5.1 Avantages**

Ce réseau réduirait la production d'éléments scéniques et les déchets associés. Les coûts seraient diminués, car il ne serait plus nécessaire d'acheter des matières premières pour chaque création, les dépenses se limiteraient par exemple à la location de ces éléments. La mutualisation permettrait également de gagner du temps en évitant la recherche de matériaux et la construction de décors ou costumes.

En plus de stimuler l'économie locale et encourager la circularité, ce réseau faciliterait également les échanges et la recherche de solutions durables. Ce partage d'information peut sensibiliser et encourager d'autres institutions à entreprendre des actions similaires.

#### **6.3.5.2 Limites**

Cependant, cette solution présente plusieurs défis. La disponibilité des éléments mutualisés est cruciale, et leur absence pourrait décourager les théâtres de participer. Une gestion rigoureuse et un local de stockage adéquat sont nécessaires pour centraliser et inventorier les éléments.

La participation active de tous les théâtres est essentielle, ce qui peut être difficile en termes de temps et de ressources. Certains théâtres pourraient être réticents à partager leurs créations, percevant cela comme une perte financière. En effet, une somme considérable du budget est dédiée à la production de ces éléments. Si la mutualisation se fait sous forme de dons et de partage, les théâtres ayant investi significativement pourraient considérer ce système comme une perte de gain.

Il est également crucial que le réseau soit suffisamment vaste et reconnu pour favoriser les échanges entre les différents acteurs, incluant théâtres, associations, collectifs, écoles et entreprises. Une collaboration efficace est indispensable pour faire vivre ce réseau.



### **6.3.6 Contrats**

Pour intégrer pleinement la durabilité dans la stratégie d'un théâtre, il est essentiel que les changements opérés affectent tant les activités internes qu'externes. Par exemple, lors des tournées, il est important que les mêmes valeurs de durabilité soient respectées et transmises aux troupes externes. Le théâtre du Poche, par exemple, a choisi de ne plus faire de tournées afin de réduire son impact environnemental. D'autres, comme la Comédie ou le Grütli, maintiennent les tournées mais s'efforcent de partager leurs valeurs pour que toutes les prestations respectent les mêmes conditions. Au Grütli, une charte de bonne conduite doit être signée par toutes les équipes comme preuve de leur engagement. Adopter une approche contractuelle permettrait d'aller encore plus loin qu'une charte.

#### **6.3.6.1 Avantages**

Un contrat permet aux théâtres de démontrer leur engagement en collaborant uniquement avec des partenaires partageant les mêmes valeurs. Ce type de contrat concrétise la volonté du théâtre de s'engager pour une transition vers des pratiques plus responsables et peut inspirer d'autres à faire de même. Contrairement à une charte, un contrat renforce la crédibilité et engage davantage les parties prenantes, limitant ainsi les dérives potentielles.

#### **6.3.6.2 Limites**

L'aspect légal d'un contrat peut aussi être perçu comme contraignant, dissuadant ainsi certaines collaborations potentielles en raison de ses aspects restrictifs ou des conséquences possibles en cas de non-respect.

De plus, il peut être difficile d'imposer de telles conditions sans données concrètes sur la durabilité du théâtre lui-même. Par exemple, la Comédie a rencontré ce problème lorsqu'une troupe étrangère a demandé des informations précises sur leurs pratiques environnementales. Le sujet de la durabilité étant abordé de manière volontaire, les responsables n'avaient pas toutes les données nécessaires pour confirmer leur engagement concret en matière de durabilité.

### **6.3.7 Se produire à distance**

La pandémie du COVID-19 nous a appris à revoir notre façon de consommer et de produire. Pour y faire face, les théâtres ont dû innover afin de proposer des présentations malgré la fermeture des bâtiments et l'interdiction de voyager. Cet événement nous a montré que, malgré les difficultés, nous avons la capacité à rebondir et à imaginer de nouvelles manières de créer. Des initiatives comme Showing without going ont vu le jour en Suisse en réponse aux contraintes imposées par la crise

sanitaire, mais, aujourd'hui, elle offre également des perspectives pour adapter les tournées afin de les rendre plus responsables.

#### **6.3.7.1 Avantages**

En évitant les tournées internationales, les théâtres peuvent réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. De plus, cette pratique encourage l'innovation en poussant les metteurs en scène à repenser leurs méthodes de travail. L'utilisation de technologies telles que la vidéo, le streaming ou des robots pour diffuser des spectacles ouvre de nouvelles perspectives artistiques et permet d'impliquer des artistes et des spectateurs de différents pays (Théâtre de Vidy-Lausanne 2021).

Un autre avantage de proposer des spectacles accessibles en ligne est de toucher un public plus large, incluant ceux qui ne pourraient pas assister physiquement aux représentations en raison de contraintes géographiques ou financières. Cela démocratise l'accès à la culture et augmente la visibilité des œuvres, attirant un nouveau public et renforçant l'influence des théâtres.

#### **6.3.7.2 Limites**

Cependant, la transition vers des productions à distance présente également des défis. La question des tournées suscite des débats au sein de la communauté théâtrale. Certains professionnels défendant l'importance des tournées pour le développement des artistes et des productions, tandis que d'autres voient une nécessité écologique et une opportunité d'innover.

Comme l'énoncent certains professionnels « Renoncer aux tournées internationales reviendrait à changer de modèle de production » (Demidoff 2020). Pour que de tels changements aient un impact suffisant, ils doivent être soutenus par des ressources financières et humaines adéquates (*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie 2022*, p. 33).

#### **6.3.8 Billets durables**

L'introduction de billets responsables pourrait être adoptée. Cette approche consiste à redistribuer les recettes de la vente de ces billets, en totalité ou en partie, pour des initiatives durables.

##### **6.3.8.1 Avantages**

D'une part, l'impact d'une telle mesure sur l'image du théâtre permet de mettre en avant l'établissement en tant qu'institution consciente des enjeux environnementaux, en démontrant ainsi son engagement pour plus de durabilité. D'autre part, elle permet

de sensibiliser le public à cette cause et leur permet de contribuer activement à ces efforts, augmentant également leur satisfaction personnelle.

### 6.3.8.2 Limites

En revanche, étant donné que les prix des billets au théâtre sont généralement accessibles, les fonds récoltés ne seront pas aussi conséquents que ce que pourraient recevoir les théâtres en cherchant des subventions. De plus, il est nécessaire de fournir un suivi transparent pour s'assurer que les contributions sont effectivement utilisées pour des actions durables.

## 6.4 Synthèse des solutions

Comme nous venons de le voir, chacune des solutions envisageables présentent à la fois des avantages et des inconvénients. Afin de les comparer et de les associer aux sept questions centrales de la norme ISO 26000, décrites dans la section 5.3, un tableau récapitulatif a été créé.

Tableau 2 : Synthèse des solutions

Solutions	Avantages	Difficultés	Questions centrales améliorées
<b>Labélisations et certifications</b>	Crédibilité Fiabilité Valorisation Réputation	Coûts financiers Temps et complexité d'application	Gouvernance Droits de l'Homme Environnement Loyauté des pratiques Question relatives au consommateur
<b>Expertises externes</b>	Avis professionnel sans biais Intégration des parties prenantes Gain de temps Crédibilité	Coûts financiers Distance avec les enjeux culturels réels	Gouvernance Droit de l'Homme Relations et conditions de travail Environnement Loyauté des pratiques
<b>Postes internes dédiés à la durabilité</b>	Connaissance des enjeux culturels Amélioration continue Intégration des parties prenantes	Possible manque d'objectivité	Gouvernance Droit de l'Homme Relations et conditions de travail Environnement Loyauté des pratiques
<b>Formation continue</b>	Compréhension et intégration de la RSO Moins coûteux	Temps d'apprentissage	Gouvernance Droits de l'Homme Relations et conditions de travail Environnement

<b>Réseau et mutualisation</b>	Intégration des parties prenantes et de la communauté Économie circulaire et locale Échanges et collaborations facilités	Disponibilité des éléments Reconnaissance nécessaire	Gouvernance Environnement Loyauté des pratiques Communautés et développement local
<b>Contrats</b>	Sécurité (aspect légal) Crédibilité	Conséquences importantes si non-conformité	Environnement Loyauté des pratiques
<b>Se produire à distance</b>	Pousse à l'innovation Accessibilité	Coûts financiers potentiels	Environnement Loyauté des pratiques Questions relatives au consommateur
<b>Billets durables</b>	Intégration du public	Suivi transparent nécessaire	Environnement Questions relatives au consommateur Communautés et développement local

## **7. Recommandations pour une gestion durable des théâtres**

Comme abordé dans le chapitre précédent, plusieurs solutions sont envisageables pour améliorer la responsabilité sociétale des théâtres. Dans une optique d'amélioration, ce chapitre propose trois recommandations pour l'industrie théâtrale, visant à optimiser leurs pratiques.

Ces recommandations se concentrent principalement sur l'environnement. Parmi les trois piliers du développement durable, l'aspect climatique présente une plus grande marge de manœuvre et semble le moins développé, surtout en comparaison avec l'aspect social.

Les trois théâtres interviewés ont également donné leur avis sur les recommandations proposées.

### **7.1 Recommandation 1 : Charte et certificats de durabilité**

La première recommandation est la suivante : établir une charte environnementale obligatoire et créer un certificat de durabilité.

Pour ce faire, il serait intéressant de créer une charte qui détaille des pratiques environnementales concrètes et obligatoires pour les théâtres genevois. Cette charte, intégrée aux contrats de subvention, expliciterait les clauses actuelles trop vagues et peu contraignantes. Elle devrait inclure des actions spécifiques et mesurables que les théâtres doivent adopter pour réduire leur impact environnemental. Par exemple, des mesures concernant la gestion de la chaîne de production, couvrant tout le processus de création, en mettant l'accent sur la réutilisation et le recyclage des éléments utilisés, ainsi que sur la gestion des ressources. De plus, l'adoption et l'incitation à des pratiques de mobilité durable pour les collaborateurs, partenaires et visiteurs seraient également nécessaires.

En parallèle, un système de certification pourrait être mis en place pour reconnaître et valoriser les théâtres qui adoptent des pratiques exemplaires en matière de durabilité. Ce certificat, attribué gratuitement par la Ville de Genève, serait accompagné d'audits réguliers pour assurer la continuité des bonnes pratiques. Les audits permettraient de vérifier la mise en œuvre effective des pratiques énoncées dans la charte et de garantir que les théâtres maintiennent leurs engagements environnementaux afin de prévenir le greenwashing.

Pour obtenir ce certificat, les théâtres seraient évalués sur des critères précis et transparents favorisant ainsi une amélioration continue de leurs pratiques et en évitant que les théâtres se contentent de mesures superficielles sans véritable impact.

La charte et le certificat pourraient s'inspirer des standards internationaux reconnus, comme l'ISO 26000. Ainsi, en adoptant ces standards, les théâtres bénéficieraient d'un cadre de référence solide pour développer et évaluer leur responsabilité sociétale.

## **7.2 Recommandation 2 : Réseau et mutualisation**

La deuxième recommandation est la suivante : créer un réseau en ligne dédié à la mutualisation des équipements et des éléments scéniques entre les acteurs culturels.

La deuxième recommandation propose la création d'un réseau dédié à la mise en relation des différents acteurs culturels, prenant la forme d'un site internet. Ce site permettrait la mutualisation des équipements et des éléments scéniques entre toutes les institutions participantes, fonctionnant de manière similaire au réseau APRÈS, mais spécifiquement pour le domaine de la culture. Ce réseau irait encore plus loin en offrant aux participants la possibilité de consulter facilement la disponibilité des équipements, de réserver les biens nécessaires et ainsi d'optimiser leur utilisation. Les transactions pourraient se faire soit par achat, soit par un système de location. Dans le cas d'un achat, l'équipement pourrait subir des modifications.

La mutualisation des équipements permettrait non seulement de réduire la production de nouveaux éléments scéniques, mais aussi de promouvoir une économie circulaire et locale, tout en diminuant la quantité de déchets générés. En facilitant l'accès partagé aux ressources, ce réseau encouragerait une gestion plus durable et efficace des matériaux.

Le site internet jouerait également un rôle crucial dans la recherche et la collaboration avec de nouveaux partenaires responsables. En regroupant les informations sur les équipements disponibles, les partenaires potentiels et les opportunités de collaboration, il deviendrait un outil central pour la communauté théâtrale genevoise.

Pour garantir le bon fonctionnement de ce réseau, un local dédié serait nécessaire pour stocker les biens à partager. Les frais liés à la location de ce local, ainsi que les salaires des personnes engagées pour sa gestion, seraient répartis proportionnellement entre les différents partenaires du réseau. Cette répartition des coûts permettrait de rendre le projet financièrement viable et équitable pour toutes les institutions participantes.

### **7.3 Recommandation 3 : Sensibilisation et transparence**

La troisième recommandation est la suivante : accroître la sensibilisation à la durabilité auprès des théâtres et de leurs parties prenantes, et organiser des échanges réguliers entre les acteurs culturels pour favoriser la coopération.

Cette recommandation se concentre sur la sensibilisation à deux niveaux : les visiteurs et les autres parties prenantes. Pour les visiteurs, bien que cela soit plus difficile, il est essentiel de les informer sur les initiatives de durabilité pour les sensibiliser et les inciter à adopter des comportements plus responsables. Cela inclut notamment la communication de leurs émissions de CO<sub>2</sub> liées à leurs déplacements jusqu'au théâtre, lorsque des chiffres officiels sont disponibles.

Un rapport de durabilité appuierait ces informations et servirait également d'outil pour les audits mentionnés dans la première recommandation. Étant donné que ces rapports sont souvent très longs, il serait également judicieux de créer une page dédiée à l'environnement sur les sites internet des théâtres, où les informations clés seraient facilement accessibles.

Pour les autres parties prenantes, il est crucial de renforcer leur sensibilisation. Cela peut se faire par le biais de formations continues ou en sollicitant des experts pour réaliser une analyse RSO des institutions. Sans chiffres concrets, il est parfois difficile de comprendre l'urgence des mesures à prendre pour avoir un impact durable. Les résultats de ces analyses pourraient ensuite être partagés à travers le réseau mentionné dans la deuxième recommandation, permettant ainsi aux établissements disposant de moins de ressources financières d'accéder à ces précieuses informations et de s'en inspirer. Des séances régulières de discussion et d'échange, avec la participation de spécialistes en durabilité, pourraient être organisées pour partager des idées et des solutions en matière de responsabilité sociétale.

### **7.4 Retours des théâtres**

Les recommandations ont été transmises aux théâtres interviewés. Malheureusement, les délais de reddition de ce travail ne m'ont pas permis d'obtenir les retours du directeur du Poche. En revanche, les représentants interviewés des théâtres, la Comédie et les Scènes du Grütli, m'ont fait part de leur avis.

#### **7.4.1 Théâtre de la Comédie**

Dans l'ensemble, Bernard Laurent, secrétaire général, a accueilli favorablement les trois recommandations proposées. Cependant, il a exprimé une réticence concernant l'aspect de la certification mentionnée dans la première recommandation. Il a manifesté

une préférence pour l'élaboration d'une feuille de route qui prioriserait des actions concrètes en soutien à la charte de durabilité, plutôt que d'opter pour une certification. Selon lui, les normes ISO ne sont pas adaptées à la culture car elles sont « issu[es] du monde industriel » (Bernard Laurent 2024). Il suggère plutôt d'allouer les ressources financières à la lutte contre la précarité des artistes avant de considérer l'investissement dans des certifications, qui peuvent s'avérer coûteuses.

#### 7.4.2 Théâtre du Grütli

Les retours du directeur, Éric Devanthéry, sont globalement similaires à ceux du représentant de la Comédie mentionnés précédemment. Il considère, en effet, que les trois recommandations sont tout à fait correctes et acceptables. La même problématique a été soulevée, à savoir celle des certifications. Il a exprimé un avis semblable en soulignant le coût associé à la mise en place de labels ou de certificats. Selon lui, ces fonds pourraient être mieux utilisés pour des actions plus urgentes. De plus, il estime peu probable que l'État accorde davantage de subventions pour ces certificats. En effet, une enveloppe budgétaire de CHF 200 000 a été mise en place en mai pour soutenir des projets de durabilité sous forme de concours. Cette mesure a suscité énormément de candidatures et le montant total de cette enveloppe budgétaire a largement été dépassé.

### 7.5 Synthèse

Les retours des acteurs culturels sur les recommandations proposées sont plutôt positifs, bien que quelques difficultés soient soulevées. Comme souligné précédemment, ces démarches visent une amélioration continue et, par conséquent, les recommandations sont flexibles. Après leur mise en place, elles peuvent être ajustées en fonction des résultats obtenus.

Une synthèse des recommandations avec leurs avantages et défis est présenté dans le tableau ci-dessous. Il met également en relation les recommandations et les questions centrales de l'ISO 26000 concernées.

Tableau 3 : Synthèse des recommandations

Recommandations proposées	Avantages	Difficultés	Questions centrales améliorées
<b>Charte et certificats de durabilité</b>	Intégration et déploiement de la RS Réutilisation et recyclage Valorisation des pratiques Transparence	Temps d'application Coûteux pour l'État	Gouvernance Environnement Loyauté des pratiques Question relative au consommateur Communautés et développement local



<b>Réseau et mutualisation</b>	Réutilisation, recyclage et réduction des déchets Économie locale Collaborations facilitées Équité des coûts financiers	Gestion et lieu de stockage Mise en place complexe	Gouvernance Environnement Loyauté des pratiques Communautés et développement local
<b>Sensibilisation et transparence</b>	Intégration des parties prenantes Rapport de durabilité chiffré et détaillé Accessibilité et échange d'informations Formations et expertises	Participation et contribution indispensable Temps à allouer	Gouvernance Relations et conditions de travail Environnement Loyauté des pratiques Questions relatives au consommateur Communautés et développement local

## 8. Conclusion

Le contexte actuel des théâtres genevois en matière de développement durable et de responsabilité sociétale met en lumière une prise de conscience grandissante des enjeux environnementaux et sociaux. Le changement de mentalité et d'habitudes sont en plein développement proposant ainsi des initiatives individuelles prometteuses.

Face à l'urgence climatique, il est impératif que tous les secteurs, y compris le secteur culturel, s'engagent activement dans la lutte contre le changement climatique. Les problématiques environnementales et sociales sont connues depuis longtemps, il est donc crucial d'agir rapidement. La conscience collective évolue et de nombreux outils sont disponibles pour initier un changement mais le temps et les contraintes économiques peuvent freiner certains dans leurs actions.

Les théâtres ont un rôle essentiel à jouer en repensant notamment leur gouvernance pour réduire leur impact écologique, atténuer la précarité des artistes et promouvoir la diversité et l'inclusion. Cette transition nécessite l'ouverture du dialogue entre toutes les parties prenantes et une réévaluation complète de la chaîne de création, de la production à la fin de vie d'une œuvre. En favorisant des circuits courts et circulaires et en mutualisant les ressources, les théâtres peuvent contribuer de manière significative à un modèle de production plus durable. Le cadre offert par la norme ISO 26000 est particulièrement pertinent pour encadrer ces activités, intégrant et engageant les parties prenantes dans ce processus.

À travers ce travail, trois recommandations clés ont été formulées et discutées avec les représentants des théâtres interviewés. L'établissement d'une charte de durabilité, la création d'un réseau de mutualisation des ressources, et la sensibilisation visent à encourager la durabilité, l'économie locale et circulaire, tout en incluant activement les parties prenantes. Ces recommandations ont pour objectif d'optimiser la gestion de la chaîne de production des spectacles et permettent d'améliorer de nombreuses questions centrales. Cependant, il est nécessaire de reconnaître les limites et défis associés à ces mesures. Un aspect crucial soulevé par les personnes interviewées est notamment la précarité des artistes.

Les recommandations, au même titre que les solutions envisageables proposées, doivent être considérées comme des étapes vers une transition durable, évoluant au fil du temps. Un processus d'amélioration continue est nécessaire et doit être maintenu. La collaboration étroite entre les théâtres et les autorités gouvernementales est

essentielle pour permettre d'aligner les volontés de durabilité et garantir la faisabilité des actions nécessaires à ce changement.

Les théâtres genevois ont l'opportunité et la responsabilité de jouer un rôle pionnier dans l'intégration des pratiques durables. En adoptant une approche holistique et collaborative, ils peuvent non seulement réduire leur impact environnemental mais aussi renforcer la résilience de leurs activités et contribuer de manière positive à la société.

## Bibliographie

AGENDA21, 2015. La Culture comme objectif en post 2015. *Culture21* [en ligne]. 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.agenda21culture.net/fr/plaidoyer/la-culture-comme-objectif-en-post-2015> [Consulté le 7 mars 2024].

AGENDA21, 2019. #Culture2030Goal. *Culture21* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.agenda21culture.net/fr/plaidoyer/culture-2030-goal> [Consulté le 8 mars 2024].

ALLIANCE POUR LES ENTREPRISES DURABLES, 2023a. Un cadre pour la reconnaissance des Entreprises Durables. *Alliance pour les entreprises durables* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.alliance-sustainable-enterprises.ch/fr/our-proposal> [Consulté le 21 juin 2024].

ALLIANCE POUR LES ENTREPRISES DURABLES, 2023b. Notre parcours. *Alliance pour les entreprises durables* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.alliance-sustainable-enterprises.ch/fr/ourprogress> [Consulté le 21 juin 2024].

Anreize Publikumsmobilität - Incitation à la mobilité douce du public, 2022. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://reflector.eco/media/e\\_mobilitat\\_5\\_sensibilisieren\\_anreize\\_incitation\\_mobilit\\_public.pdf](https://reflector.eco/media/e_mobilitat_5_sensibilisieren_anreize_incitation_mobilit_public.pdf) [Consulté le 8 juillet 2024].

ARE, Office fédéral du développement territorial, [sans date]. Définition du développement durable en Suisse. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/nachhaltigkeitsverstaendnis-in-der-schweiz.html> [Consulté le 6 mars 2024].

B LAB SUISSE, 2024. Swiss Boards for Agenda 2030 (SBA2030). [en ligne]. 23 mai 2024. Disponible à l'adresse : <https://blab-switzerland.ch/fr/sba2030/> [Consulté le 21 juin 2024].

BERGER, Katia, 2023a. Salles de spectacles et environnement: Théâtres institutionnels unis sous l'étendard de la durabilité. *Tribune de Genève* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=19d21714-e4aa-4d39-b90b-e1c281ec7832&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A67DT-XR31-DY2J-01XS-00000-00&pdcontentcomponentid=378639&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=h6yyk&earg=sr1&prid=ee0df122-37b5-4844-930f-1a08a8cdd120> [Consulté le 9 juillet 2024].

BERGER, Katia, 2023b. Théâtre du Grütli: «Plus de diversité pour un public plus diversifié». *Tribune de Genève* [en ligne]. 28 novembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/nomination-a-geneve-theatre-du-gruetli-plus-de-diversite-pour-un-public-plus-diversifie-965790283933> [Consulté le 4 mai 2024].

BRUNIER, Isabelle, 2016. *Genève, espaces et édifices publics* [en ligne]. Berne : Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte. ISBN 978-3-03797-233-5. Disponible à l'adresse : <https://www.gsk.ch/sites/default/files/kds-129f-ge-iv-geneve-espaces-et-edifices-publics.pdf>

CAHN, Aviel, 2021. Créativité et durabilité: quelle voie suivre? *Culture EnJeu* [en ligne]. mars 2021. Disponible à l'adresse : <https://cultureenjeu.ch/thinktank/creativite-et-durabilite-quelle-voie-suivre/> [Consulté le 8 mars 2024].

CANNING, Anna, 2022. Nespresso : Known for Human Rights Violations, Now B Corp Certified. *Fair World Project* [en ligne]. 4 mai 2022. Disponible à l'adresse : <https://fairworldproject.org/b-corp-nespresso-human-rights/> [Consulté le 22 juin 2024].

COMÉDIE DE GENÈVE, 2022. VirtuoZ. *Comédie de Genève* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.comedie.ch/fr/actionsculturelles/en-situation-de-handicap/virtuoz> [Consulté le 8 juillet 2024].

COMMISSION DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1987. *Rapport Brundtland* [en ligne]. Oslo : Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. Disponible à l'adresse : <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>

*Culture 21 Agenda 21 de la culture*, 2015. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21\\_015\\_fr\\_1.pdf](https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_015_fr_1.pdf) [Consulté le 7 mars 2024].

DEMAIN GENÈVE (réal.), 2018. *Demain Genève - Le film* [en ligne]. 13 novembre 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=UUj5CKrSOZQ> [Consulté le 9 juillet 2024].

DEMIDOFF, Alexandre, 2020. La révolution verte des théâtres romands. *Le Temps Online* [en ligne]. 15 janvier 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/culture/scenes/revolution-verte-theatres-romands> [Consulté le 9 juillet 2024].

DREIER, Martin, 2013. Théâtre. *Dictionnaire historique de la Suisse DHS* [en ligne]. 2013. Disponible à l'adresse : <https://hls-dhs-dss.ch/articles/011895/2013-12-18/> [Consulté le 29 juin 2024].

*Durabilité au sein des institutions culturelles : première analyse mondiale réalisée par des chercheur·euse·s de l'UNIL*, 2024. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://www.unil.ch/files/live/sites/gse/files/presse/CP2024\\_durabilite\\_culture\\_FR.pdf](https://www.unil.ch/files/live/sites/gse/files/presse/CP2024_durabilite_culture_FR.pdf) [Consulté le 11 mars 2024].

ECOENTREPRISE, 2019a. Certificats EcoEntreprise. *EcoEntreprise* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://ecoentreprise.ch/certificats/certificats-ecoentreprise/> [Consulté le 21 juin 2024].

ECOENTREPRISE, 2019b. Etapes vers la Certification. *EcoEntreprise* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://ecoentreprise.ch/certificats/etapes-vers-la-certification/> [Consulté le 21 juin 2024].

ECOENTREPRISE, 2019c. Pourquoi EcoEntreprise? *EcoEntreprise* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://ecoentreprise.ch/programme/pourquoi-ecoentreprise/> [Consulté le 21 juin 2024].

*Enseignements tirés du financement de la culture en Suisse pendant la pandémie*, 2022. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissfoundations.ch/wp->

content/uploads/2023/06/Rapport-Culture-2022\_Enseignements-tires-du-financement-de-la-culture-en-Suisse-pendant-la-pandemie.pdf [Consulté le 8 juillet 2024].

EUROPEAN COMMISSION, 2020. Corporate sustainability and responsibility. *European Commission* [en ligne]. 2020. Disponible à l'adresse : [https://single-market-responsibility\\_en](https://single-market-responsibility_en) [Consulté le 5 mai 2024].

FLOORNATURE, 2022. FRES architectes réalise le théâtre de la Nouvelle Comédie de Genève | Floornature. *Floornature* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.floornature.eu/fres-architectes-realise-le-theatre-de-la-nouvelle-comedie-d-16707/> [Consulté le 8 juillet 2024].

GRAND THÉÂTRE DE GENÈVE, 2023. Cultures et migrations. *Grand Théâtre de Genève* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.gtg.ch/saison-22-23/cultures-et-migrations/> [Consulté le 10 juillet 2024].

HELVETAS, 2024. «Avec de petites mesures on obtient rarement de grands résultats». *Helvetas* [en ligne]. 24 janvier 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.helvetas.org/fr/suisse/ce-que-vous-pouvez-faire/restez-a-l-ecoute/Blog-s/politique-d%C3%A9veloppement/avec-de-petites-mesures-on-obtient-rarement-de-grands-resultats> [Consulté le 7 mars 2024].

INGE (réal.), 2022. *Genève et l'histoire du théâtre en Suisse romande* [en ligne]. 12 décembre 2022. Disponible à l'adresse : [https://www.youtube.com/watch?v=WY9xr7\\_LuZM](https://www.youtube.com/watch?v=WY9xr7_LuZM) [Consulté le 29 juin 2024].

*La culture dans la mise en oeuvre de l'Agenda 2030 : Un rapport de la campagne Culture 2030 Goal*, 2019. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culture2030goal\\_fr\\_exres.pdf](https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culture2030goal_fr_exres.pdf) [Consulté le 7 mars 2024].

*La culture dans les Objectifs de Développement Durable : un guide pour l'action locale*, 2018. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://www.uclg.org/sites/default/files/la\\_culture\\_dans\\_les\\_odd.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/la_culture_dans_les_odd.pdf) [Consulté le 8 mars 2024].

LE TEMPS (réal.), 2022. *La Comédie de Genève, un théâtre inclusif* [en ligne]. 13 mai 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/videos/videos-culture/comedie-geneve-un-theatre-inclusif> [Consulté le 4 mai 2024].

*Mexico City Declaration on Cultural Policies*, 1982. [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals401.pdf](https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals401.pdf) [Consulté le 8 mars 2024].

MULLEN, Matthew, 2020. The B-Lab is wrong about human rights – but there's a fix. *openDemocracy* [en ligne]. 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.opendemocracy.net/en/beyond-trafficking-and-slavery/the-b-lab-is-wrong-about-human-rights-but-theres-a-fix/> [Consulté le 22 juin 2024].

MYCLIMATE, 2023. myclimate obtient la certification ISO pour son management de la qualité. *myclimate* [en ligne]. 27 février 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.myclimate.org/fr-ch/sinformer/nouvelles-presse/news/newsdetail/myclimate-obtient-la-certification-iso-pour-son-management-de-la-qualite/> [Consulté le 11 juillet 2024].

MYCLIMATE, 2024a. Votre partenaire engagé dans la protection du climat | *myclimate*. *myclimate* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.myclimate.org/fr-ch/sinformer/notre-profil/> [Consulté le 21 juin 2024].

MYCLIMATE, 2024b. Connaissances climatiques. *myclimate* [en ligne]. 3 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.myclimate.org/fr-ch/sinformer/faq/faq-detail/a-quelles-normes-repondent-les-projets-de-protection-climatique-de-myclimate/> [Consulté le 21 juin 2024].

NATIONS UNIES, 2002. Agenda 21. *Division for Sustainable Development* [en ligne]. 2002. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/> [Consulté le 11 juillet 2024].

NATIONS UNIES, 2015a. Le programme de Développement Durable. *Nations Unies* [en ligne]. 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/> [Consulté le 7 mars 2024].

NATIONS UNIES, 2015b. La Déclaration universelle des droits de l'homme. *Nations Unies* [en ligne]. 6 octobre 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/> [Consulté le 10 juillet 2024].

*Norme internationale ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétales*, [sans date]. .

OFC, Office fédéral de la culture, 2013. Définition de la culture par l'UNESCO. *OFC, Office fédéral de la culture* [en ligne]. 2013. Disponible à l'adresse : <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themen/kulturdefinition-unesco.html> [Consulté le 8 mai 2024].

OFS, Office fédéral de la statistique, 2024. Statistique du financement de la culture. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 15 avril 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/30145096> [Consulté le 9 juillet 2024].

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION ISO, 2021. ISO 26000 — Responsabilité sociétale. *ISO* [en ligne]. 15 octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> [Consulté le 5 mai 2024].

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION ISO, 2024. ISO. *ISO* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/home.html> [Consulté le 5 mai 2024].

PLATEFORME AGENDA 2030, 2018. La Suisse a-t-elle un développement durable? *Agenda 2030* [en ligne]. 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.plateformeagenda2030.ch/publications/la-suisse-a-t-elle-un-developpement-durable/> [Consulté le 7 mars 2024].

POCHE/GVE, 2023. Projet vert pilote. *Poche /Gve* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://poche---gve.ch/theatre-durable> [Consulté le 9 juillet 2024].

PRO INFIRMIS, 2020. Comédie de Genève. *Culture inclusive* [en ligne]. 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.kulturinklusive.ch/fr/label/partenaires-du-label/comedie-de-geneve-671.html> [Consulté le 5 mai 2024].

PRO INFIRMIS, 2023. Label. *Culture inclusive* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.kulturinklusive.ch/fr/label-292.html> [Consulté le 11 juillet 2024].

REFLECTOR, 2022. Mo-bi-li-té. *Reflector* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://reflector.eco/fr/green-guide/mobilite/> [Consulté le 8 juillet 2024].

RELAX, 2019. C'est quoi Relax? *Sorties Relax - Genève* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.sorties-relax.ch/cest-quoi-relax/> [Consulté le 8 juillet 2024].

SUSTAINABLE THEATER, 2018. Sustainable Theatre Practices. *Sustainable Theater* [en ligne]. 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.sustainabletheatre.org/narrative/sustainable-theatre-practices> [Consulté le 9 juillet 2024].

THÉÂTRE AM STRAM GRAM, 2023. Durabilité. *Théâtre Am Stram Gram* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://2023.amstramgram.ch/fr/durabilite/> [Consulté le 8 juillet 2024].

THÉÂTRE DE VIDY-LAUSANNE, 2021. Showing Without Going - An Atlas. *Théâtre Vidy-Lausanne* [en ligne]. 2021. Disponible à l'adresse : <https://vidy.chhttps://admin.vidy.ch/fr/evenement/showing-without-going-an-atlas/> [Consulté le 9 juillet 2024].

THÉÂTRE DU GRÜTLI, 2018. Out of the Box. *Théâtre du Grütli* [en ligne]. 2018. Disponible à l'adresse : [http://next.grutli.ch/spectacles/out\\_of\\_the\\_box\\_1](http://next.grutli.ch/spectacles/out_of_the_box_1) [Consulté le 9 juillet 2024].

TORRE, Cécile Dalla, 2021. VERS DES SCÈNES PLUS VERTES. *Le Courrier*. 12 février 2021.

VILLE DE GENÈVE, 2023. Genève, ville de diversité culturelle. *Ville de Genève* [en ligne]. 20 juillet 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/actualites/dossiers-information/geneve-ville-diversite> [Consulté le 4 mai 2024].

VILLE DE GENÈVE, 2024. La politique culturelle cantonale. *Ville de Genève* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/node/31300> [Consulté le 8 juillet 2024].

YOUTATTER, 2018. Partie prenante : définition - Qu'est-ce qu'une partie prenante. *Youmatter* [en ligne]. 2018. Disponible à l'adresse : <https://youmatter.world/fr/definitions/partie-prenante-definition-exemple/> [Consulté le 5 mai 2024].

YOUTATTER, 2024. Analyse de matérialité : définition, enjeux, comment faire ? *Youmatter* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://youmatter.world/fr/definitions/analyse-de-materialite-definition-et-enjeux/> [Consulté le 5 mai 2024].



## **Annexe 1 : PESTEL détaillé**

### **Politique :**

En Suisse, l'industrie culturelle bénéficie d'un bon soutien sous forme de subventions tant au niveau fédéral que cantonal. Ces subventions visent à promouvoir la diversité culturelle et à soutenir les institutions qui, sans ça, ne pourraient pas être viables sur un marché purement commercial.

Certaines politiques peuvent également encourager l'innovation et le développement durable dans tous les secteurs, y compris le théâtre, ce qui peut conduire à des approches novatrices dans la production théâtrale et la gestion des théâtres.

En revanche, l'introduction de réglementations strictes, notamment en matière d'emploi et de durabilité, peut augmenter les coûts opérationnels pour les théâtres. Ces coûts supplémentaires représentent une menace particulièrement pour les institutions culturelles qui ne bénéficient pas ou peu de subventions, les mettant en risque de fermeture en cas de non-conformité avec les nouvelles réglementations.

### **Économique :**

La stabilité économique des différents cantons joue également un rôle crucial, influençant les subventions en faveur de la culture en accord avec les communes et les villes. Les théâtres jouissent donc d'une certaine stabilité et ne sont pas uniquement dépendants de leurs revenus générés par la vente de billets par exemple. Cependant, les ralentissements économiques, comme lors de l'épidémie du COVID-19, ont grandement impacté les revenus des théâtres.

Cependant, les menaces telles que les fluctuations économiques et les crises sanitaires comme la pandémie de COVID-19 ont démontré leur capacité à perturber sévèrement l'industrie du théâtre. Ces périodes de crise peuvent réduire considérablement les dépenses de loisirs et affecter négativement la fréquentation des théâtres, mettant en péril leur fonctionnement financier et opérationnel.

### **Socioculturel :**

La diversité démographique de la Suisse, et de Genève, reflète sa nature internationale avec une forte présence d'expatriés. Cette diversité favorise la création d'une offre théâtrale variée qui répond aux divers goûts cosmopolites de ses résidents.

De plus, il est crucial que les productions qui abordent et sensibilisent sur des questions contemporaines telles que l'inclusion, la diversité et l'urgence climatique de

manière à engager le public sans provoquer de polarisation ni simplifier excessivement des sujets complexes.

Cependant, les changements dans les modes de consommation culturelle présentent certains défis. L'influence croissante des médias numériques transforme les attentes et les habitudes des nouvelles générations, qui sont de plus en plus attirées par des formats numériques interactifs et des expériences immersives. Ce phénomène pourrait potentiellement réduire la fréquentation des théâtres traditionnels.

### **Technologique :**

Dans l'industrie théâtrale, l'intégration de technologies modernes transforme non seulement la qualité des productions mais aussi la manière dont les spectacles sont perçus et vécus par le public. Pour continuer à attirer un public plus jeune, l'utilisation de réalité augmentée et d'effets spéciaux pourraient offrir des expériences immersives intéressantes. Les systèmes de streaming par exemple, peuvent également améliorer l'accessibilité de certains visiteurs qui ne pourraient pas se déplacer jusqu'au lieu de production. Ces technologies peuvent également être bénéfiques pour les personnes en situation de handicap qui peuvent les aider à gagner en autonomie en se déplacement plus facilement ou à communiquer avec d'autres individus par exemple.

Grâce à ces technologies, une meilleure gestion de la consommation d'énergie est possible. Les systèmes d'éclairage LED, par exemple, consomment beaucoup moins d'énergie que les systèmes d'éclairage traditionnels, contribuant ainsi à réduire l'empreinte énergétique des théâtres. Cette transition vers des technologies plus économes en énergie s'inscrit dans un mouvement plus large vers la durabilité de l'industrie théâtrale, permettant aux théâtres non seulement de réduire leurs coûts opérationnels mais aussi de minimiser leur impact environnemental.

En revanche, les coûts financiers associés à l'adoption de nouvelles technologies peuvent être significatifs et peuvent se traduire en déchets d'anciennes technologies, encore opérationnelles, qui finissent à la poubelle. Les théâtres doivent être attentifs quant à l'impact potentiel de ces technologies sur leur public et leur modèle économique, tout en gardant un œil sur un environnement et des habitudes de consommations changeantes.

### **Environnemental :**

Les théâtres adoptent des pratiques durables pour réduire leur impact environnemental, telles que l'utilisation d'éclairages à basse consommation

énergétique ainsi que la promotion de la durabilité dans la production et la gestion des spectacles. Ces initiatives incluent également la réduction des déchets grâce à la réutilisation des matériaux et à la gestion efficace des ressources.

L'adaptation aux réglementations environnementales peut influencer à la fois les coûts opérationnels et les pratiques quotidiennes des théâtres. La conformité avec ces lois encourage les théâtres à adopter des pratiques plus écologiques, mais peut également entraîner des coûts supplémentaires, surtout en ce qui concerne la gestion des déchets et de l'énergie. Ces initiatives impactent également l'image de marque que renvoient les théâtres à leurs partenaires et visiteurs.

Ces efforts ne sont pas seulement dirigés par les théâtres. Des restrictions de travaux, soit par complexité, soit à cause de protection du bâti, rendent certains travaux difficiles à lancer. Les coûts de ces derniers sont également à prendre en compte car ils sont bien souvent conséquents.

#### **Légal :**

L'introduction de certaines lois spécifiques permettent d'améliorer le secteur culturel du pays. À Genève, par exemple, une nouvelle loi pour la promotion de la culture et de la création artistique (LPCCA), datant du 1<sup>er</sup> janvier 2024, renforce le cadre législatif. Elle vise notamment à réformer l'industrie au niveau des financements, de durabilité et d'inclusion (Ville de Genève 2024).

Cela peut conduire à une augmentation des possibilités de financement pour les projets conformes aux objectifs culturels de la région. Cependant, le non-respect ou la non-conformité des théâtres face à ces nouvelles lois peuvent avoir des effets significatifs.

## **Annexe 2 : Justification de la cartographie des PP**

### **Influence forte et intérêt fort**

Autorités gouvernementales et organisations subventionnaires : Les autorités gouvernementales et les organisations subventionnaires jouent un rôle crucial dans le financement et la viabilité de la plupart des théâtres. Leur intérêt est fort car la réussite du théâtre peut représenter un bénéfice culturel et économique pour la région.

Direction et conseil d'administration : La direction et le conseil d'administration sont responsables de la stratégie globale et de la gestion opérationnelle du théâtre. Ce sont eux qui prennent les décisions majeures, leur influence est donc directe et forte. Leur intérêt est également fort étant donné qu'ils sont directement concernés par la réussite et la réputation du théâtre.

Public et communautés locales : Le public et les communautés locales sont les principaux bénéficiaires des activités du théâtre. Leur engagement et leur soutien sont nécessaires à la réussite des spectacles. Leur intérêt est fort car le théâtre contribue fortement à la société.

### **Influence moyenne et intérêt fort**

Partenaires, mécénats et sponsors : Ces acteurs fournissent principalement des ressources financières nécessaires pour soutenir les activités théâtrales. Leur influence est moyenne car ils ne participent pas à la gestion concrète des activités mais leur soutien financier est tout de même important. Leur intérêt est fort car leur image est souvent liée à leur soutien culturel.

### **Influence forte intérêt moyen**

Personnel artistique et technique : Le personnel artistique et technique est crucial à la production et à la qualité des spectacles. Leur influence est forte car ce sont eux qui produisent les productions. Leur intérêt peut être moyen car ils ne sont pas toujours liés à une seule entité spécifique mais plusieurs.

Institutions théâtrales concurrentes : Les autres théâtres peuvent influencer une institution soit par la concurrence soit par la collaboration. Leur influence est forte car ils partagent le même public et les mêmes ressources, en revanche leur intérêt est moyen car leur succès individuel est principalement lié au contexte culturel global et non pas spécialement à un autre théâtre.

### **Influence moyenne intérêt moyen**

Associations et réseaux culturels : Ces deux groupes soutiennent le développement culturel en créant des réseaux des projets communs. Leur influence est moyenne car ils peuvent offrir un soutien aux théâtres mais ne sont pas directement impliqués dans leur gestion. Leur intérêt peut être qualifié de moyen car ils soutiennent généralement le secteur culturel dans son ensemble.

Milieus académiques (universités, écoles d'art, formations) : Les milieux académiques peuvent fournir des talents et des recherches spécifiques ainsi que proposer des formations. Leur influence est moyenne car leur impact est indirect et leur intérêt est moyen car ils bénéficient de collaborations et de stages pour leurs étudiants auprès des institutions théâtrales.

Médias : Les médias exercent une influence moyenne car, bien qu'ils puissent augmenter la visibilité du théâtre et influencer l'opinion publique, cette influence reste limitée par rapport à d'autres parties prenantes. Leur intérêt est également moyen car ils bénéficient de contenus culturels à promouvoir et à diffuser mais ces derniers varient en fonction de l'actualité.

### **Influence faible intérêt faible**

Fournisseurs et prestataires de services : Ces parties prenantes sont importantes car ils créent de la valeur dans la chaîne de production, cependant, leur influence est faible car ils ne prennent pas part aux décisions stratégiques du théâtre. Leur intérêt est également faible car ils ne sont pas directement concernés par le succès ou l'échec du théâtre, au-delà de leur relation commerciale.

## Annexe 3 : Retranscription entretien - Comédie

**Andreia Magalhaes** : Pour commencer, des questions plutôt générales. Comment la durabilité est-elle abordée à la Comédie ? Comment se passe le pilotage ?

**Bernard Laurent** : Si tu veux, par rapport à la durabilité, chacun fait un peu comme il veut, je pense. Je t'ai trouvé le rapport d'activité et ces extraits des conventions de subventionnement. En fait, à Genève, au département de la culture, ville de Genève, c'est principalement la ville qui nous soutient, c'est le canton, il nous donne un petit peu d'aide, pas assez. Et depuis 20 ans, on a ce qu'on appelle les conventions de subventionnement, c'est le général de contrats de prestation. À Genève, on est une ville spéciale, en Suisse. La ville donne beaucoup pour la culture, et elle donne beaucoup par rapport au canton, qui donne très peu. Contrairement aux autres cantons suisses. Et la ville demande régulièrement aux institutions subventionnées, d'avoir une convention de subventionnement, où elle décrit ses missions, elle, en tant qu'entité publique, et qu'est-ce qu'elle attend de nous, le théâtre subventionné, X, Y, Z. Et dans cette convention, qui se renouvelle tous les 4 ans, avec laquelle, normalement, il y a un plan financier, où on estime des budgets sur 4 ans. Tout ça est public. Genève, on est exemplaire, hein. Il n'y en a aucune autre ville qui le fait comme ça, en Suisse. On est un peu modèle, et c'est bizarre, parce que les autres ne le font toujours pas. Tu vas à Lausanne, c'est de la négociation, de personne à personne, de direction de théâtre à autorité, nous, à Genève, c'est beaucoup plus transparent. Ça figure sur le site du département de la culture de la ville de Genève. Et dans le cadre de cette convention, 24-27, qu'on renégocie, ça, c'est les deux mentions où il est parlé de transition environnementale, qui, tu verras, nous contraind à pas grand-chose.

**Andreia Magalhaes** : Du coup, ça, c'est rédigé par la Ville de Genève, c'est ça ?

**Bernard Laurent** : Oui, mais en négociation avec chaque théâtre. Ce que je viens de te montrer, c'est uniquement la partie pour la Comédie. La Fondation d'art dramatique (FAD) est composée de la Comédie et du Poche. Et puis, si tu veux, dans ce projet, il y a la partie du Poche, qui a sa propre partie, avec ses propres objectifs, qui sont différents des nôtres mais la transition environnementale qui est proposée par la Ville à la FAD, donc, du moment où c'est la FAD, c'est les deux théâtres. « La FAD s'engage à une démarche éco-responsable, prenant en compte des valeurs portées par la transition environnementale. Cet engagement implique la réduction de l'empreinte carbone de son activité et celle des théâtres, toute sa gestion. À ce titre, la FAD s'engage à prendre connaissance des différentes mesures et outils développés par la ville pour réduire l'empreinte carbone. » Tout ça, c'est du pipeau, malheureusement.

Non, je suis un peu cru, mais ça reste du discours. « La FAD s'engage, par ailleurs, à respecter l'interdiction de l'utilisation des plastiques à usage unique entré en vigueur le 1er janvier 2024 ». Après, jamais personne ne vérifie ce qu'on fait par rapport à ça. C'est pour ça que je dis que c'est du discours politique, enfin du blabla.

**Andreia Magalhaes :** Donc, personne, ni de la FAD, ni de la ville, ne vient régulièrement juste pour estimer un peu vos activités ? Rien du tout ?

**Bernard Laurent :** Ils nous vérifient déjà sur beaucoup de choses mais pas sur ça. Non, mais on a des tableaux de bord dans le même document de convention de subventionnement, mais dans lequel on nous demande des actions pour les écoles, on nous demande un nombre de spectacles, on nous demande une proportion de production ou d'accueil, on nous demande d'engager majoritairement des comédiens, des acteurs culturels genevois, il y a toute une liste. Il y a deux pages de tableaux de bord qu'on remplit chaque année avec plein de statistiques. Mais sur d'autres actions, vis-à-vis de l'environnement, il n'y a pas d'indicateurs mesurables qui nous sont imposés aujourd'hui.

**Andreia Magalhaes :** Les personnes donc au pilotage de la durabilité sont toi et Priscilla. Est-ce uniquement vous deux ou y a-t-il un groupe de travail ?

**Bernard Laurent :** Alors, il y a eu des petites choses qui se sont faites avec l'ancienne direction, mais de manière assez informelle. Notamment sur, entre autres, j'avais cet exemple de nettoyage informatique où on proposait, une fois par année, via nos collaborateurs, au mois de juin, de nettoyer les ordinateurs pour les dépolluer, puisque ça consomme beaucoup d'énergie, c'est donc bien. Mais c'était des démarches un peu informelles, au coup par coup, on va dire. Priscilla et moi avons un peu pris cette thématique en main, parce que ça nous intéresse, puis parce que ça concerne toute la structure, indépendamment qu'on travaille dans le secteur de la communication ou dans la production des décors. Donc on a pris ça en main, mais de manière un peu empirique à ce stade.

Tout en sachant que, voilà, la directrice, elle veut qu'on soit exemplaire, elle veut aussi qu'on soit un lieu de réflexion sur la question, notamment en proposant des Assises en 2025 des théâtres genevois. Elle souhaite que la Comédie soit un lieu où on réfléchit sur comment changer nos modes de production théâtrales. Ça, c'est son projet aujourd'hui. Donc on défriche un peu.

Et donc il n'y a pas d'autres collaborateurs qui travaillent actuellement sur cette thématique. C'est nous qui prenons ça sur notre temps de travail.

Nous rencontrer des interlocuteurs, j'en ai vu un certain nombre. Comme je te disais, j'ai vu Sylvie Kleiber ce matin, qui est responsable du projet vert pilote. On a mandaté Maneco, qui fait un projet, donc RSO pour la Comédie, qui va nous le donner le mois prochain. C'est un mandat qui va nous établir une feuille de route et une charte sur la durabilité qu'on va discuter pour voir ce qu'on peut faire. On va voir ce qu'on peut imaginer réellement mettre en place.

**Priscilla Richon :** Non, mais juste pour redire aussi, c'est que disons que l'ancienne direction et surtout Denis Maillefer était très attentif à toutes ces questions-là et très investi. Yves Fröhle, le directeur technique aussi, même s'il n'est pas responsable du projet, il a aussi été attentif à toutes ces questions-là, surtout dans l'éclairage du bâtiment. Donc c'est aussi un intervenant qu'on peut solliciter.

**Bernard Laurent :** Oui, mais ça, c'est parce qu'on a construit le théâtre à un bon moment, où il y avait, par exemple, les LED. Les autorités étaient également sensibles. Et on produit aussi du photovoltaïque.

Mais c'est vrai que le directeur technique, Priscilla a raison d'en parler, parce que là, Yves, il aimerait faire beaucoup plus, mais pour l'instant, il y a des blocages par rapport à la construction des décors. Sur ce que fait justement le Poche, comment on réutilise du matériel, comment les metteurs en scène, les scénographes jouent le jeu ou pas. Donc, c'est une activité, un devenir, mais encore embryonnaire.

**Andreia Magalhaes :** Du coup, vous avez mandaté Maneco ? Êtes-vous familiers avec le terme de responsabilité sociétale et tout ce que cela implique ?

**Bernard Laurent :** Alors ça, on est très structuré et investi sur cette question. Justement. Donc, durabilité, on y réfléchit, on y travaille. Inclusivité, on a déjà en place, on a même une personne qui fait que ça, à 60%. On a des activités, on a plein de choses liées à l'inclusivité. Et les risques psychosociaux et autres, oui. Ce sont des choses aussi qu'on met en place depuis longtemps.

**Priscilla Richon :** Oui, dans le volet social, c'est le fait par rapport au climat, aux réglementations du personnel, toutes ces choses-là aussi. Il y a aussi beaucoup de choses qui ont été mises en place sur ce volet-là, plus du côté social. Oui.

**Bernard Laurent :** Aujourd'hui, c'est notre troisième saison ici. On a déménagé en 2020 pendant le Covid et inauguré en août 2021. C'est aussi dans cette dynamique qu'on a mis un certain nombre de choses en place, parce qu'on n'avait pas d'habitude avant. On vient de loin. Donc on défriche tous les jours.



**Andreia Magalhaes** : Cette feuille de route par Maneco, est-ce qu'elle suivra certaines normes, ISO ou autres ?

**Bernard Laurent** : Alors, dans les discussions qu'on a eues ensemble avec Priscilla, ce n'est pas notre première priorité.

**Priscilla Richon** : Il y a les ODD.

**Bernard Laurent** : Donc, on va attendre ce que Maneco nous propose. Donc, c'est un peu tôt. Mais les normes, ce n'était pas l'objectif premier.

**Priscilla Richon** : On se rend compte aussi de certains labels. Il y a des labels du milieu culturel. Mais il y a certains points où, clairement, on ne remplit pas de toute manière les critères en étant aussi un théâtre. Donc, on ne cherche pas forcément à être certifié ou labellisé de quelque chose. Ce n'est pas forcément l'objectif. Le but, c'est de pouvoir poser une charte, une stratégie et ensuite qu'on puisse commencer à se lancer dans des mesures concrètes par secteur ou par activité.

**Andreia Magalhaes** : Est-ce si vous en aviez la possibilité, vous seriez tout de même intéressé par un label ou une certification ?

**Bernard Laurent** : Peut-être.

**Priscilla Richon** : Peut-être, oui.

**Bernard Laurent** : Après, c'est du nice to have. C'est joli dans les rapports d'activité. Il faut aussi voir ce que ça coûte en termes de ressources dédiées. Et nous, on y est attentifs. On est quand même une moyenne entreprise. On est à peu près 80, enfin un peu moins d'équivalent en plein temps. Et notre objectif, c'est de faire du théâtre. On n'est pas une grosse administration ou une entreprise multinationale avec 1 500 employés. Puis tu mets quelqu'un à mi-temps sur le coup. On n'a pas besoin de ça tout de suite. Et les autorités ne nous le demandent pas pour l'instant. Elles nous demandent plein d'autres choses bien plus importantes. Alors, le respect de l'intégrité des personnes, ça, c'est tout neuf. On nous demande de respecter le statut des artistes qui ont des statuts précaires. Il y a plein d'autres choses prioritaires avant d'avoir un label sur ces questions. Mais un jour, ça pourra venir.

**Andreia Magalhaes** : Vous n'êtes pas contre l'idée.

**Bernard Laurent** : Non, si c'est simple. Après, on le fera le jour où les autorités nous le demandent. Après, je dirais encore une précision. On est un théâtre subventionné. On est un théâtre de création. Donc, on est très fortement subventionné. Dans notre

budget qui est de 16 millions et demi, on est à plus de 80 % de subvention et moins de 20 % de recettes propres. Dans les 20 %, ce sont des sponsors, des coproductions et un peu de billetterie. Donc, il faut comprendre qu'économiquement les normes ne nous servent à rien. Elles ne vont pas nous amener de nouveaux clients ou nous ouvrir de nouveaux marchés. Le jour où notre responsabilité d'entreprise le veut parce qu'on estime que c'est une nécessité morale, je dirais, c'est une chose, ou alors si les autorités nous le demandent. Mais en termes d'intérêt propre pour l'entreprise ou de même de communication, ça ne nous sert à rien. Ce n'est pas parce qu'on met un label à la fin que les autorités vont nous donner un million de plus l'année prochaine.

**Andreia Magalhaes :** Et pour finir, vous avez un petit peu évoqué le sujet, avant de mandater Maneco, aviez-vous déjà fait appels à d'autres experts ? Si non, comment faisiez-vous avant ? Et quelles difficultés rencontrez-vous dans l'adoption de certaines mesures durables ?

**Bernard Laurent :** Alors Maneco est un exemple, heureusement, parce qu'on est une grande maison donc on a les moyens de chercher de l'aide. Nous sommes allés les chercher parce que ça nous intéresse. D'ailleurs les anciens directeurs, Natacha et Denis, l'avaient déjà fait il y a une année, donc c'est nous qui avons voulu avoir quelqu'un pour nous aider.

On est aussi sur un autre dossier avec Priscilla, qui sont en lien avec la nouvelle loi sur la protection des données et entre autres, la protection des données dans la gestion informatique. Et puis, on va devoir changer notre culture d'entreprise, parce que c'est un peu open bar sur plein de sujets dans l'informatique. Donc, la difficulté qu'on aura, c'est ça, quand il faut appliquer des nouvelles normes directives à faire appliquer auprès de notre personnel, il y a des craintes et des résistances. Ça, c'est un autre sujet. Mais la durabilité risque d'être un des sujets qui va freiner certaines habitudes chez certaines personnes. Et la première à laquelle je pense, c'est la fabrication des décors. C'est les artistes, les scénographes qui gèrent le processus de fabrication d'un décor. Qu'est-ce que c'est de faire un décor durable aujourd'hui ? Nous, aujourd'hui, on a plein de bonnes intentions, mais dans les faits, on n'en est pas là. On fait encore des décors à l'ancienne, c'est-à-dire on achète du matériel qui nous plaît pour faire joli sur scène, sans trop se poser de question. Si on peut recycler un peu à la fin, c'est sympathique, à la fin du spectacle, mais en amont, on n'y pense pas. Donc là, on aura peut-être des freins, le jour où on se décide d'avoir une politique interne pour réguler tout ça. Mais Yves, notre directeur technique, qui essaie justement, à son niveau,

puisque c'est lui qui est responsable de la construction des décors, il est confronté à des difficultés.

Après, j'ai le meilleur exemple, avec un spectacle qu'on a accueilli l'année passée, un spectacle anglais, qui était en tournée chez nous pour une semaine. Et dans leur contrat, ils me demandaient que Bernard Laurent, secrétaire général, soit disponible pour discuter, pour raconter ce qu'il fait pour réduire l'impact environnemental dans son théâtre. Puis j'ai dit, moi, je ne peux pas mettre cette clause dans le contrat, parce que je ne suis pas en mesure d'expliquer ce que je te dis informellement aujourd'hui. Je ne suis pas en mesure de rendre des comptes sur ce qu'on fait pour l'environnement. Donc, on a enlevé le contrat.

Puis à un moment, je m'en suis rendu compte en préparant l'interview, il y a une année, en parlant avec Yves qui me dit, « mais tu sais, cette équipe, ils nous demandent d'être éco-responsables et eux, ils viennent d'Angleterre avec deux semi-remorques » dont un dont on aurait pu se passer, parce que c'était du matériel technique de vidéoprotection qu'on a déjà ici. Alors, je leur ai dit, vous nous demandez ce qu'on fait de bien pour l'environnement, vous voulez qu'on signe quelque chose dans le contrat mais en même temps, vous nous imposez un semi-remorque dont on n'a pas besoin et qu'on a payé 20 000 euros. Parce que le metteur en scène voulait un rendu identique dans tous les lieux de spectacle, donc, il voulait que ce soit son propre matériel. C'est un non-sens, ça marche sur la tête. Mais voilà, c'est les réalités, encore aujourd'hui.

**Andreia Magalhaes :** En ce qui concerne la gestion des ressources et des déchets, je voulais revenir sur les panneaux photovoltaïques. Est-ce que l'énergie produite est suffisante pour 100% de vos activités ?

**Bernard Laurent :** Le photovoltaïque, c'est la propriété de la ville de Genève. C'est la ville de Genève qui a construit ce théâtre et qui est propriétaire de la centrale photovoltaïque. C'est un quart de notre production électrique. 200 000 kWh sur 800 000 kWh nécessaires. C'est toujours ça. Mais on n'est pas autonome.

**Andreia Magalhaes :** De quel autre type d'énergie est issu le reste ?

**Bernard Laurent :** Pompes à chaleur ou gaz.

**Andreia Magalhaes :** Et au niveau luminaire, tout fonctionne avec des LED ?

**Bernard Laurent :** Quasiment, oui. En tout cas, sur scène, on a beaucoup de LED. Parce que notre matériel est neuf, on donc a pu bénéficier de cette nouvelle

technologie. Là, évidemment, Yves était attentif. Il a dit à la ville, on ne va pas acheter des vieux équipements.

**Andreia Magalhaes :** Ensuite, au niveau des décors et des costumes. D'où proviennent les matières premières en général ?

**Bernard Laurent :** Comme je t'ai dit tout à l'heure, on les achète pour l'instant. Je ne pense pas qu'on achète du recyclé encore. Ou alors peut-être très exceptionnellement. Mais pour l'instant, c'est justement. Ce sont les décorateurs, metteurs en scène qui regarde ce dont ils ont besoin et puis on va acheter. Après, on est plus sensible au bout de la chaîne pour ne pas le brûler ou jeter pour essayer de le redonner. On travaille avec Materium depuis longtemps déjà et puis là, on va aussi travailler avec la Manivelle. On va mutualiser des décors, les objets scéniques. Avec l'association TIGRE, qui est une association de faitière de théâtre, on va mettre en commun un certain nombre d'outils scéniques.

Mais il y a déjà des efforts qui sont faits. Au niveau de l'atelier des décors, ils évitent d'acheter un type de bois qui s'achetait beaucoup il y a encore 2-3 ans et qui est un bois un peu exotique. Un peu trop exotique. Donc là, ils ont quand même pris des mesures d'eux-mêmes. Donc il y a quelques mesures comme ça qui sont prises et qui sont des initiatives, parce qu'il y a une conscience. Mais ce n'est pas formalisé ni structuré.

**Andreia Magalhaes :** Est-ce que vous avez déjà envisagé d'échanger des décors ou de peut-être de redonner des décors à d'autres institutions, peut-être plus petites ?

**Bernard Laurent :** Je crois que ça ne s'est jamais fait. Mais ce sont des raisons artistiques ou voire égocentriques. Lorsqu'une équipe crée un spectacle, ils n'ont pas toujours envie de récupérer un décors d'un autre juste parce que c'est moins cher. Il y a eu un souhait de tout inventer pour le projet. En Suisse, me disait Sylvie ce matin, il n'y a pas de droit d'auteur sur les scénographies. Mais dans d'autres pays ça se pratique. Ici on engage une scénographe extérieure, on lui fait un mandat CDD, puis le décor nous appartient. Donc on a la possibilité d'une certaine manière ce transfert, cette réutilisation de décors. Mais le cas à mon avis ce n'est pas présenté chez nous. En Europe et en France ils sont plus avancés que nous

**Andreia Magalhaes :** Tu disais que vous étiez plus attentif à la fin de vie des éléments scéniques. Qu'est-ce qui se passe concrètement quand vous avez fini avec le spectacle ? Qu'est-ce que vous en faites ?

**Bernard Laurent :** Soit un spectacle il est susceptible de partir en tournée donc on garde tout en certain temps dans un dépôt décors costumes etc, soit après dans le cadre d'une association qu'on avait avant qui s'appelait Paros où on voulait mutualiser des costumes et des accessoires avec d'autres théâtres. Maintenant on l'a un peu changé de forme. Le titre l'Association des Théâtre Genevois. On essaye de mutualiser des objets, pas encore de décors, pour les réutiliser. Les costumes en général on les garde très longtemps. Il y a aussi plus de logique de deuxième main. Je pense que pour un certain nombre de création de costumes de spectacles contemporains, les costumières, souvent encore des femmes, iront je pense, plus facilement chercher dans de la deuxième main. Quand c'est de vrais costumes d'époque, on fait sur mesure.

**Priscilla Richon :** En fait il y a un vrai réseau au niveau des costumes qui existe avec des stocks connus en fait et où il y a pas mal d'échanges de prêts qui existent pour ne pas fabriquer à chaque fois.

**Bernard Laurent :** Et puis ce que je voulais dire c'est que, nous en termes de costumes, on est aussi connu à Genève donc il y a aussi plein de petites compagnies qui ont justement moins de moyens qui empruntent à la Comédie.

**Andreia Magalhaes :** Est-ce que vous estimez produire encore beaucoup de marketing physique avec du papier, des brochures ?

**Bernard Laurent :** Oui. La saison prochaine sera toujours sous format papier. C'est un format magazine je crois plus.

**Priscilla Richon :** Et puis oui on a quelques flyers.

**Bernard Laurent :** On a également des feuilles soirée qu'on donne chaque soir de spectacle. Les programmes on y tient. Mais tu sais les programmes c'est important parce qu'ils ont encore beaucoup de valeurs. Il n'y a pas seulement l'intérêt marketing derrière mais il y a aussi une valeur presque je dirais affectueuse. C'est un objet qui compte quand tu vas aller prendre un abonnement dans un spectacle. Et puis, il y a encore ce qu'on appelle la fracture numérique. Il y a quand même des personnes qui apprécient ça. Sinon, après, on a des affiches qui sont collées à gauche à droite. Mais ça, ce sont des entreprises spécialisées qui gèrent les déchets. Et puis on est beaucoup à Genève. Il y a beaucoup de théâtre à Genève.

**Priscilla Richon :** On est en concurrence avec les autres aussi. Il faut qu'on existe, il faut qu'on soit visibles. Et puis, comme l'a dit Bernard, on est encore nouveau dans le

quartier. Et il y a encore plein de personnes qui viennent pour la première fois chaque soir.

**Bernard Laurent :** Enfin après, on prend 2-3 précautions. On imprime ici, avec du papier recyclé et que l'imprimeur utilise des encres éco-responsables. Mais on fait toujours le support papier.

**Andreia Magalhaes :** En termes de mobilité des collaborateurs, est-ce que vous avez une politique de mobilité ?

**Priscilla Richon :** Alors moi, j'ai déjà contacté les transports publics genevois. Aujourd'hui, le tarif de l'abonnement est inscrit dans la loi, parce qu'à l'époque, en fait, les entreprises qui amenaient un certain volume de collaborateurs ou collaboratrices avec des abonnements, on pouvait avoir un rabais sur le montant de l'abonnement annuel pour inciter les collaborateurs, justement, à se déplacer en tout cas en commun. Et maintenant, c'est plus possible. En revanche, ils mettent à disposition, en fait, une plateforme pour faciliter les commandes. Mais du coup, c'est vrai que c'est à l'entreprise de faire un geste, peu importe le montant, ça fait 50 francs sur l'abonnement annuel et participer ainsi. Donc on a toutes les informations, tous les outils mais on n'a pas encore créé de ligne budgétaire pour ce point-là. Donc à voir un jour. On a déjà fait avec la fondation Pro Vélo, une formation sur l'utilisation du vélo, comment se déplacer à vélo en ville. On a également deux vélos-cargo électriques pour les petites courses.

**Bernard Laurent :** Après, on a la chance d'être en théâtre bien situé, c'est aussi politique, puisqu'on est sur une gare et à côté d'une ligne de tram. Il y aussi la voie verte qui va finir ici. Donc on est inter-réseau multimodal. C'est très bien pour le public également même si plein de publics viennent encore en voiture parce qu'on est au-dessus d'un parking.

**Andreia Magalhaes :** Du coup, actuellement, qu'est-ce que vous faites inciter les collaborateurs ?

**Bernard Laurent :** Rien, rien. Concrètement rien.

**Priscilla Richon :** On sait quels outils on a, on sait que ça aura forcément un coût pour la Comédie si on va de l'avant là-dessus, mais rien de concret.

**Bernard Laurent :** Comme je t'ai dit, comme on est là depuis trois ans, maintenant on cherche structurellement à stabiliser les coûts avant de voir les bonus qu'on peut offrir.

Beaucoup de choses en place qui clarifient le fonctionnement parce qu'on part de loin.

**Priscilla Richon :** En tout cas, on est prêts parce qu'on sait aussi que ça fait partie de ces démarches. C'est de la responsabilité des entreprises. On y va par étapes, là on veut déjà aboutir avec Maneco sur ce premier pas. Et après, ça fait partie typiquement des actions qu'on pourra éventuellement mettre en place plus tard. Ou alors si on n'est pas sûr quelque chose de financier, on peut peut-être déjà mener une sensibilisation en interne.

**Andreia Magalhaes :** Qu'en est-il de la mobilité des visiteurs ?

**Bernard Laurent :** Là aussi, on a eu plusieurs fois des contacts avec les TPG et c'était également compliqué, voire trop coûteux. Enfin, c'est-à-dire qu'ils ne font pas de rabais sur le billet. Parce que c'est une valeur intrinsèque à leur fonctionnement. Donc, s'ils disent que si on a 40 000 visiteurs et que vous voulez des tarifs préférentiels pour vos spectateurs, ça sera 2 francs par billet qui reviendrait donc à 80 000 francs. Et après, on ne sait même pas si les publics utilisent ou pas les transports.

**Priscilla Richon :** Même si on pourrait clairement le mettre en avant pour inciter le public à prendre les transports à la Comédie mais c'est vrai que ça coûte cher.

**Andreia Magalhaes :** Est-ce que vous avez quand même un suivi ou est-ce que vous avez fait peut-être des sondages pour savoir le pourcentage de visiteurs qui viennent en mobilité douce ?

**Bernard Laurent :** Pas ici, non. Je ne crois pas qu'on ait fait d'enquête sur comment le public vient au théâtre.

**Priscilla Richon :** Après il y a d'autres théâtres qui ont fait des études, des bilans carbone et on sait que le plus gros taux, le mauvais taux, vient du public qui se déplace et qui vient au théâtre, en fait.

**Bernard Laurent :** Justement, Maneco l'ont fait pour un musée, pour le théâtre Forum Meyrin. Bah, la moitié, ce sont les déplacements des gens qui se déplacent au musée. Je pense que ça doit être pareil.

**Andreia Magalhaes :** Ce serait intéressant de savoir, maintenant, à la Comédie, si la voie verte et les transports à proximité ont un réel impact sur leurs déplacements et si oui à quel taux.

**Priscilla Richon :** Un jour, on s'y intéressera. On va peut-être attendre qu'ils finissent la voie verte.

**Andreia Magalhaes** : Comment vous sensibilisez le public à cette cause ?

**Bernard Laurent** : On met les informations dans les infos pratiques.

**Priscilla Richon** : Je sais que dans le Léman Express, ils en font à pub, de dire « Bah voilà, je vais à la comédie. »

**Bernard Laurent** : Oui voilà on le met dans la brochure également. On met en avant tous les moyens de mobilité douce qui permettent d'arriver ici. On a aussi les parkings à vélos. C'est vrai qu'on s'est battu pour avoir des broches à vélo sur la voie verte. L'architecte a trouvé ça vilain, il ne voulait pas en mettre. Mais si non c'est tout pour la mobilité.

**Andreia Magalhaes** : Très bien, on peut donc passer aux aspects sociaux. Comme on disait, il y a déjà beaucoup d'actions qui sont mises en place pour l'aspect social, notamment pour les personnes en situation de handicap. Il y a également le label « culture inclusive ». Quelles autres actions sont en place dans une optique sociale, sociétale ?

**Priscilla Richon** : Il y a 2 ans, on a participé à la Journée européennes des métiers d'art au printemps. On collabore à chaque fois sous des formes différentes. Et il y a 2 ans, c'étaient des visites avec des parcours où il était possible de rencontrer des techniciens, des spécialistes dans leur domaine avec qui on pouvait échanger. Là, cette année, c'étaient des ateliers précis notamment des ateliers de construction. Cela permet de faire découvrir les métiers d'art.

Mais au niveau inclusion, il y a une personne dédiée aux actions culturelles. L'année dernière, parce que c'était un peu l'objectif, on voulait prendre quelqu'un en stage qui vient d'une association qui s'appelle Actif. C'est une association qui accompagne des personnes en situation de handicap pour leur permettre d'avoir un emploi. Ça commence toujours par des stages et ça aboutit parfois sur un vrai poste fixe ou une longue mission. Donc c'est tout un accompagnement de ces personnes, un coach qui vient sur place, un cahier des charges qui est vraiment mis en place. La personne, elle est accompagnée au tout début. Et ensuite, elle est autonome dans son poste. Et on a réussi à avoir quelqu'un en stage pendant 2 ou 3 mois qui était avec notre assistant socio-culturel qui gère le lieu de vie et on était assez contents d'avoir au moins réussi une collaboration dans ce sens-là. On n'a pas pu réitérer cette saison. On a voulu mettre quelqu'un avec l'équipe des placeurs qui pouvait avoir tout à fait des responsabilités pour soit scanner les billets à l'entrée, etc mais ça n'a pas fonctionné parce que c'est des processus qui sont longs avec ces personnes pour se décider,



pour savoir si c'est faisable ou s'il y a d'autres projets. En tout cas, on est aussi en lien avec eux. Et ça reste dans nos objectifs aussi de pouvoir offrir au moins des stages à ces personnes en situation de handicap. On verra la saison prochaine si on arrive à proposer quelque chose quoi.

**Bernard Laurent :** On participe aussi à un festival, Out of the Box, qui est une biennale des arts inclusifs, qui est l'occasion de voir des spectacles, justement, avec des personnes en situation de handicap.

**Andreia Magalhaes :** On va passer à l'aspect économique. Donc vous avez un budget qui est établi pour 4 ans, c'est ça ?

**Bernard Laurent :** Un plan financier avec une subvention qui, normalement, est stable quand tout va bien. Mais sur 4 ans, oui. C'est une subvention de la Ville de Genève qui est très importante. Le plan financier, il se renégocie tous les 4 ans. Et après, il est sujet, comme toute institution subventionnée, au vote du budget au municipal au mois de décembre.

**Andreia Magalhaes :** Comment allouez-vous ce budget en fonction des différentes activités ?

**Bernard Laurent :** Alors, rien n'est mis avec un curseur très précis dans la convention de subventionnement mais il est courant de consacrer au moins la moitié du budget pour la production artistique. C'est un objectif qui n'est pas toujours facile à tenir. Le reste, ce sont les frais de fonctionnement et les frais RH. C'est un peu l'équilibre que les autorités attendent de nous. À part cet équilibre qu'on nous demande à peu près d'atteindre, on a quand même la liberté de fixer les priorités là où on veut les fixer. La production artistique, c'est la priorité. C'est le cœur de notre activité. Après, un exemple, si on veut mettre de l'argent pour la mobilité ou pour la durabilité plutôt que pour changer le mobilier, on a cette liberté potentielle. Puis comme on a un budget assez conséquent, on a un peu des marges de manœuvre pour faire appel à une société pour nous faire un mandat sur la durabilité. Il y a des théâtres, ils n'ont pas les moyens de le faire.

**Andreia Magalhaes :** À combien s'élève le montant pour la durabilité ?

**Bernard Laurent :** Alors on a demandé à inclure un volet de durabilité dans les contrats de subventionnement. Mais sur le budget de cette année, à savoir 16 millions et demi, on a 400 000 de l'État et 12 millions et demi de la ville. Sur ces 400 000, on a prévu différents axes de médiation, d'inclusivité et de durabilité, mais on n'a pas une

proportion précise. Mais à vue de nez, sur les 400 000, je crois qu'on a prévu une cinquantaine de milliers pour la durabilité. Voilà, c'est un ordre de grandeur, on ne l'a pas encore dépensé. C'est une estimation sur 16 millions et demi. Sans ça, je ne sais pas si on aurait vraiment décidé de bloquer de l'argent au détriment du fonctionnement et ou de la production artistique pour la durabilité. Là, c'est parce qu'on a mis ça en avant dans nos demandes. On a aussi, alors, parallèlement, une demande en cours auprès de la ville de Genève, auprès du département de la culture avec l'Agenda 21 de 50 000 francs. Ça servirait potentiellement à payer un salaire à temps partiel d'un nouveau job lié à la durabilité. C'est vrai qu'un jour, c'est trop tôt pour le dire, mais comme on a dédié quelqu'un dès le début pour l'inclusivité, on pourrait imaginer avoir un poste à mi-temps pour la durabilité dans cette maison. Même si en ce moment, on cherche à réduire un peu le volume RH, peut-être qu'un jour, ça deviendra à une nécessité, puis ce seront des nouveaux postes qu'on voudra créer.

**Andreia Magalhaes** : Actuellement, il n'existe pas de postes dédiés à la durabilité dans les théâtres n'est-ce pas ?

**Priscilla Richon** : Non. Déjà, les postes RH, il n'y en a qu'à la Comédie et au Grand Théâtre. Mais après, dans les autres théâtres de Suisse romande, il n'y en a pas.

**Bernard Laurent** : Il y a souvent un secrétaire général ou directeur administratif financier qui gère un peu tout. Aussi, comme on est des institutions subventionnées et qu'en général, il ne reste pas d'argent à la fin de l'année, si on veut des postes, il faut plus d'argent. Et puis, dans les priorités, il faut plus d'argent pour mieux payer les artistes, il faut plus d'argent pour indexer le personnel. Alors après, s'il faut encore plus d'argent pour créer des postes ou la durabilité, pour l'instant, ce n'est pas la priorité.

**Andreia Magalhaes** : Une question en dehors de la Comédie, pour de plus petits théâtres qui n'ont pas les mêmes subventions, quels sont les principaux problèmes qu'ils pourraient rencontrer dans leur transition vers la durabilité, selon vous ?

**Bernard Laurent** : Les plus petits théâtres, en général, fonctionnent avec le cœur et l'émotion et la motivation de bosser dans les théâtres comme des fous. Donc en général, ils sont plutôt sous-dotés, on va dire, en moyen RH par rapport à la quantité de jobs qu'ils font. Dans un plus petit théâtre, ils sont tous polyvalents, ils font tous tellement de choses que, au bout d'un moment, passer des heures et des jours sur la durabilité, c'est compliqué. C'est la responsabilité de la direction de dire si on a le temps, on le fait mais pour l'instant je pense qu'ils ont d'autres priorités.

**Priscilla Richon :** Mais je pense que c'est aussi un peu notre rôle en tant qu'institution importante, de pouvoir partager, via notamment la Fédération Romande des Arts de la Scène (FRAS), ce qu'on a mis en place pour que les plus petites structures puissent s'en inspirer.

**Andreia Magalhaes :** On a pratiquement fait le tour des questions. Peut-être pour revenir sur des points précédents. Comment se fait le choix des fournisseurs pour l'espace café-restaurant ?

**Bernard Laurent :** On n'a pas une charte précise, mais on se renseigne sur les produits proposés. On essaye de mettre le local en priorité mais ce n'est pas exclusivement local. L'attention est présente mais il n'y a pas d'obligation dans le contrat. Notre ancien directeur était très sensible à tout ce qui pouvait diminuer l'atteinte à l'environnement dans l'assiette ou encore les circuits courts.

**Priscilla Richon :** Oui. Par exemple, tous nos buffets de première, ils sont végétariens. Et après, en interne, on a un espace cantine avec de la vaisselle. Il y a des poubelles de tri, du compost à tous les étages du moment qu'il y ait un lieu pour se restaurer.

**Bernard Laurent :** Moi, j'avais pris cette grande décision il y a au moins déjà moins six ans d'arrêter les bouteilles en plastique. Les artistes se baladaient avec des bouteilles en plastique partout où ils allaient, puis les gens buvaient deux gorgées, puis t'avais des bouteilles entamées partout, sur le plateau. Donc à un moment, on a dit stop et on donne d'ailleurs des gondes en plastique réutilisables. À un moment, il y avait des bonbonnes. Mais les bonbonnes, après, ça pose un problème. Ça consomme de l'électricité. Si elle n'est pas verte, ce n'est pas cool.

**Priscilla Richon :** Mais ça été possible parce qu'il y a aussi cette sensibilité qui a été insufflée.

**Andreia Magalhaes :** Globalement, vous avez répondu à toutes mes questions. Merci beaucoup pour votre temps.

## Annexe 4 : Retranscription entretien - Grütli

**Andreia Magalhaes** : Étant donné que vous êtes nouveau directeur, avez une vue d'ensemble sur les questions de durabilité au sein du Grütli ? Et si oui, comment le sujet de la durabilité est-il abordé au Grütli ? Comment se passe le pilotage ?

**Éric Devanthéry** : J'ai une vue d'ensemble, alors déjà, on va dire qu'il n'y avait pas strictement de lignes liées à la durabilité, aux questions d'empreintes carbone et ce que génèrent en fait les activités culturelles. J'avais convoqué Marialucia Cali, parce qu'elle, elle est vraiment plus liée tout ce qui est diversité, rapport au public et autres, elle était, disons, la plus à même pour répondre à ce qui se fait, ce qui est en cours. Mais disons, globalement, il n'y avait pas d'orientation spécifique par rapport aux questions de durabilité

**Andreia Magalhaes** : J'ai eu des discours similaires de la part des autres théâtres interviewés à savoir, qu'actuellement, ils n'ont pas non plus de réelles lignes dédiées uniquement à la durabilité. Officiellement il n'y a pas non plus de postes ou de groupe de travail dédiés. Êtes-vous familier avec le terme de responsabilité sociétale des organisations ? Si oui, pensez-vous que cette problématique fait partie intégrante de la stratégie du Grütli ?

**Éric Devanthéry** : Je le comprends complètement. Ce n'est pas un terme que j'ai l'habitude d'employer, mais alors clairement non. Non, elle n'a... on va dire pas de formation spécifique par rapport à ces questions.

**Andreia Magalhaes** : Avez-vous déjà fait appel à un groupe d'experts pour vous aider dans ces questions ?

**Éric Devanthéry** : Non. Pas à ma connaissance. Par contre, toute la réflexion que j'ai menée et que j'apporte, elle est pour ma part liée effectivement à ces questions-là. J'ai beaucoup suivi à la fois toutes les études qui sont sorties sur les questions de durabilité, de réflexion, et en Suisse et en France. Je pense que vous connaissez une très grosse étude qui est sortie, je crois, il y a deux ans. Et puis, j'ai participé à des colloques organisés notamment par M2ACT à l'université à Lausanne sur des questions plus spécifiques de deux ou trois jours. Donc, c'est une étude qui est sur le sujet de la formation, de la formation continue volontaire. Mais je n'ai pas non plus de formation spécifique. D'ailleurs, même quand j'ai fait des études, on ne pouvait pas vraiment se former sur ce sujet. C'est assez pratique et ces réflexions.

**Andreia Magalhaes** : Concernant le manifeste que vous m'avez envoyé, qui en sont les auteurs ?

**Éric Devanthéry** : Il est écrit à cinq, cinq artistes. Respectivement, Rachel Gordy, qui est comédienne, Philippe Maeder, qui est éclairagiste, Valentine Savary, qui est costumière, Tamara Fischer, qui est assistante mise en scène et dramaturge et moi-même. Il a été écrit en fait principalement, on va dire, par échange virtuel et puis par ping-pong, entre une personne qui écrivait quelque chose et une personne qui répondait. Ça s'est vraiment fait pendant le confinement.

**Andreia Magalhaes** : Alors, pour rebondir sur ça, en ayant parlé avec, du coup, la Comédie et le Poche, il y a une chose qui ressortait, c'était la distance que pouvaient avoir certains spécialistes avec les enjeux liés aux théâtres, qui pouvait les retenir à faire appel à eux. Est-ce que vous partagé ce point de vue ?

**Éric Devanthéry** : Alors, c'est-à-dire, je ne le partage pas. Après, je dirais, peu importe le type d'expert, aujourd'hui encore, à mon avis, les limitations sont vraiment financières. La Comédie est particulièrement bien dotée, très bien dotée, mais le théâtre du Poche aussi. Parce qu'on n'a pas le même budget de fonctionnement. Ils ont entre 2,5 et 3 millions de budget total. Mais, même si ça semble beaucoup, c'est tout de suite compliqué pour dégager des lignes qui n'étaient pas prévues et qui, au final, imputent à la production artistique. Après, typiquement, des dispositifs comme M2Act, que vous devez connaître, certainement, et puis les appels à projets ou autres, permettent d'accompagner, de fournir des expertises externes, aussi, même mandatées ou autres. C'est possible qu'on postule avec les scènes du Grütli, peut-être au printemps prochain, pour s'y remettre au concours. Mais, disons, immédiatement, sur l'impact du budget des scènes du Grütli, c'est difficile de dégager de l'argent pour des experts.

Moi, je trouve que c'est plutôt intéressant d'avoir des regards croisés. Je crois beaucoup à l'intelligence collective. Pour moi, ça serait le point de l'argent, en fait.

**Andreia Magalhaes** : Du coup, j'imagine que, comme il n'y a pas de lignes directrices au niveau de la durabilité, vous ne suivez pas non plus de normes spécifiques du type normes internationales, normes ISO, par exemple ?

**Éric Devanthéry** : Je ne pense pas. Je ne pourrais pas dire à 100%, mais je ne pense pas.

**Andreia Magalhaes** : Est-ce que, justement, le fait d'avoir des certifications ou des labels serait quelque chose qui, vous pensez, serait intéressant pour vous, pour appuyer les engagements ou pour leurs donner du poids, de la crédibilité ?

**Éric Devanthéry** : Moi, je trouve, je suis toujours très prudent avec les labels, en quelque sorte. Quand il y a la question de l'argent, souvent, ce sont des labels. Pour être labellisé, il faut payer. Et donc, ça crée de nouveaux biais. Non, pour l'instant, je crois plutôt à des formes de cercle vertueux, dans la manière dont on peut présenter des résultats qu'on atteindrait et la manière dont on les transmet au public.

Je ne crois pas, enfin... Par exemple, on a un label qui est bien, qui est celui de Culture Inclusive. Pour le coup, je pense qu'il n'est pas payant. Et puis, il est important parce que c'est signifiant pour les personnes qui sont concernées, donc les personnes avec handicap. C'est bien de savoir ça parce qu'on peut associer « ah, dans tel lieu, je sais que si j'arrive, par exemple, en chaise roulante, je vais pouvoir assister à un spectacle, ça ne va pas être un problème, je ne vais pas devoir, au préalable, téléphoner dix jours avant pour qu'on enlève deux sièges du premier rang ou autre », ce genre de choses.

Après, par rapport à un label de durabilité, à part, on va dire, le côté purement commercial en sens de publicité du lieu, non, je n'en vois pas forcément l'utilité. Et puis, une personne comme Delphine Avrial, qui justement, travaille sur une question de label, de labellisation, notamment avec le théâtre Am Stram Gram. Si jamais, regardez, « Delphine Avrial », je ne sais plus comment s'appelle son label, elle est sur la France et sur la Suisse. Elle a un travail avec le théâtre Am Stram Gram. Je l'ai entendue lors de présentations et des enjeux qu'elle met par rapport à cette labellisation. Et je trouve que, je ne sais pas comment dire, je trouve ça un petit peu trop normaliste. Parce que, si on revient juste sur la question du manifeste, qui, pour moi, n'a pas évolué, malheureusement, par faute à la fois de temps, puis de trouver une forme d'écriture participative qui soit satisfaisante, de type Wikipédia, où on pourrait vraiment venir valider des modifications. C'est principalement pour ça qu'il s'est arrêté. Mais pour moi, je trouve que ce genre de réflexion, elles ont une valeur. Tant qu'elles ne sont pas figées, puis le jour où tout sera parfait, on n'en aura plus besoin. Et donc, pour moi, le label, il marque une étape, mais qui n'est pas une étape nécessaire, en fait.

**Andreia Magalhaes** : Je pose la question, parce qu'il y a une norme ISO qui est la 26 000 et qui, justement, traite la responsabilité sociétale dédiée à toute entreprise, toute organisation, peu importe leur taille ou leur 'activité. Et pour le coup, elle est un peu différente des autres normes ISO. Elle ne mène pas une réelle certification. Par contre, elle offre un cadre qui est international et qui est accessible à toutes les entreprises ou

organisations pour, justement, améliorer en continu, leur chaîne de production. Et je trouvais ça assez intéressant. Aucun des théâtres interviewé ne connaissait cette norme.

**Éric Devanthéry** : Je vais noter, parce que je ne suis pas du tout familier. Et par rapport à l'Agenda 21, par exemple, il y a plus de contraintes ?

**Andreia Magalhaes** : En fait, cette norme est tout à fait compatible avec l'Agenda 21 ou les 17 objectifs de développement durable. Elle permet surtout d'encadrer la démarche de responsabilité sociétale grâce à 7 questions centrales, comme ils l'appellent, qui regroupent différentes questions que ce soit de la gouvernance, des droits de l'Homme, de l'éthique des pratiques etc, qui sont ensuite développées sous plusieurs domaines d'actions. C'est très développé. Il n'y a pas réellement la certification, pour le coup. Par contre, elle reste payante.

**Éric Devanthéry** : Je l'ai noté, alors du coup, je vais voir.

**Andreia Magalhaes** : Les questions suivantes concernent l'aspect environnemental. Savez-vous comme le Grütli gère-t-il sa consommation énergétique ? Avez-vous des exemples de mesures prises ?

**Éric Devanthéry** : Aucune, aucune. C'est-à-dire que je ne sais pas du tout. Pour ce type de questions, le mieux, ce serait que vous vous adressiez à Marc-Erwan Le Roux qui est l'administrateur. Honnêtement, je ne sais pas, comme la Maison des Arts du Grütli, un peu particulier, parce que ça appartient à la ville, mais il y a différentes associations, différentes identités, même des structures juridiques différentes. Donc, je ne sais pas quelle est notre marge de manœuvre en tant qu'utilisateur individuel. Donc, je ne peux pas du tout répondre aujourd'hui à cette question-là. Désolé.

**Andreia Magalhaes** : Il n'y a pas de souci. Comme on a discuté avec le Poche, ils n'ont pas non plus énormément de marge de manœuvre à ce niveau-là à cause des restrictions, tout ce qui touche aux bâtis, surtout en vieille ville, c'est un peu compliqué. Donc, je m'attendais à une réponse assez similaire de votre part.

**Éric Devanthéry** : La seule chose par rapport à des économies en termes d'énergie électrique, c'est qu'on est en train de basculer, mais vraiment très lentement, d'éclairage traditionnel, donc avec encore filaments, à de l'éclairage LED. Ils consomment nettement moins, mais pour l'instant, cette partie d'éclairage LED est minime. C'est aussi lié à des coûts, parce qu'on n'a pas de ligne d'investissement pour le matériel. Donc, on dépend de subventions extraordinaires. Il y a pu y avoir un

premier achat, je crois, de 40 éclairages LED. On est vraiment loin d'avoir un parc à 100% LED.

**Andreia Magalhaes :** Pour ce qui concerne les productions, savez-vous d'où proviennent les matières premières utilisées que ce soit pour les décors, les costumes ou les accessoires ?

**Éric Devanthéry :** Nouvelle question. Effectivement, c'est très difficile à dire, parce que je ne sais pas comment les actuelles co-directrices procèdent. Je ne sais pas si je pourrais aussi les appeler. Respectivement, c'est Nathalie Suniau et Barbara Djongo. Je pense qu'il vaudrait mieux demander ça à Barbara qui pourrait plus répondre à ça. Elle pourrait probablement répondre à si elles avaient mis en place des mesures spécifiques par rapport à toute la gestion, on va dire, des consommables, de la pérennité ou non des éléments de scénographie.

Par contre, pour le futur, c'est une volonté. Dans mon projet, c'est une condition pas exclusive, mais c'est vraiment une condition liée à l'ensemble du projet, de mener une réflexion, qui ne soit pas seulement forcément une réflexion par rapport à l'objet même et à la forme artistique et au contenu de cette forme, même s'il y a des projets qui vont aussi réfléchir à ces questions d'engagement. On peut dire un futur désirable. Je prends un exemple très concret. On a des nouveaux graphistes. Je crois que les graphistes précédents, ils impriment aussi à Genève, mais il est exclu que nos impressions se fassent en dehors de Genève, même si on sait bien que, par exemple, en Pologne, ça nous coûterait beaucoup moins cher pour imprimer beaucoup plus. Vous voyez ce genre de choses. Donc vraiment, là, il y a un engagement tant en tant que responsabilité d'employeur, mais qui est vraiment une responsabilité sociale et sociétale. J'ai l'envie de mener ou du moins d'engager la réflexion.

Et puis, par exemple, il est exclu que même des compagnies qui viennent de France ou de Belgique se déplacent en avion. C'est exclu. C'est non. Si, et là, ça va être le cas pour un spectacle, il y a un spectacle avec des interprètes qui viennent d'Afrique centrale, ils viennent, mais ils ont aussi d'autres dates. Donc, il y a une espèce de, on va dire, de mesure du rapport artistique et impact écologique qui est pris en compte. Et là, il ne pourrait pas y avoir d'autres spectacles de ce format sur une saison qui précède déjà. On atteint les limites. Si on veut, il y a des plafonds et des impératifs par rapport à la gestion de l'économie même des spectacles en création ou en accueil. Mais ça, c'est pour le futur, à partir de janvier 2025. Mais ce sont des choses que j'ai déjà discutées avec les compagnies qui vont se retrouver dans les saisons.



**Andreia Magalhaes :** Pour encadrer cela, pensez-vous introduire des clauses concrètes sur ces questions dans les contrats ?

**Éric Devanthéry :** C'est-à-dire... vous soulevez une bonne question. Je n'avais pas pensé d'aller jusqu'au contrat. Ce ne sera pas un engagement contractuel, mais là, normalement, le manifeste pour un théâtre responsable, il sera signé par l'intégralité des personnes qui sont amenées à travailler sur les spectacles. On est en train de réécrire une charte ou un « code of conduct » à propos de tout ce qui est comportements qui sont acceptables et inacceptables. Et ça, elle va également être signée par l'intégralité des équipes. C'est-à-dire qu'ils doivent l'avoir lu et s'engager à ne pas du tout adopter ces comportements et s'ils sont témoins de ce type de comportement, de nous les rapporter pour qu'ils puissent être gérés, réglés.

Et puis, même chose pour le manifeste, ça reste une feuille de route qui ne peut pas être entièrement respectée. Si on le prend vraiment au pied de la lettre, aujourd'hui, de nouveau, pour des histoires de coûts, on ne peut pas tout réaliser. Il y a quand même des buts qui sont des objectifs qu'on espère atteindre, mais qui ne sont pragmatiquement, aujourd'hui, pas encore possibles de mettre en place.

**Andreia Magalhaes :** Très bien. Pour revenir au sujet de la mobilité, vous parliez d'interdiction de l'avion. Comment pensez-vous gérer les déplacements des collaborateurs qui travaillent de façon permanente au Grütli ? Existe-t-il une politique de mobilité ?

**Éric Devanthéry :** Non, il n'y a pas une politique de mobilité, mais de facto, presque tout le monde est à vélo et quelques personnes sont en transport public.

**Andreia Magalhaes :** Comment expliquez-vous cela ?

**Éric Devanthéry :** Je pense que c'est très concrètement lié à l'emplacement même du théâtre. C'est impossible de se garer autour. Il y a quelques personnes de l'équipe qui habitent à Annemasse ou autre. Le fait qu'il y ait aussi la voie verte, tous ces éléments font qu'en fait... En l'occurrence, ces personnes qui habitent en France voisine, elles viennent à vélo, donc ils n'utilisent même pas le tram. Je pense que c'est le développement, même s'il est faible, urbain, et le positionnement géographique de la Maison des Arts du Grütli qui fait ça.

Aussi, par exemple, le théâtre du Grütli n'a pas de véhicules de déplacement. On a beaucoup de prêts qui se font entre théâtres d'éclairage, de matériel, etc. Et là, on attend une réponse de la ville pour une petite subvention monétaire de l'ordre de CHF

10 000 pour acheter un vélo-cargo totalement pensé et aménagé par nos propres soins pour qu'il puisse permettre, à la fois le transport pour cesser même d'utiliser des Mobility, donc pour ne pas être pris dans le trafic et donc gagner du temps, et puis aussi promouvoir de manière même visuelle dans l'espace public cet engagement du Grütli. Il sera aux couleurs avec la belle ligne graphique du théâtre. Donc de temps en temps, voilà, les gens vont le voir passer. Il va aussi être utilisé pour aller chercher les produits comme les boissons dont on a besoin pour le bar. Et finalement, pour tout ce qui est flyering, communication et autres, il sera quand même pas mal utilisé. Et si on n'a pas cette somme qui nous est allouée par la ville, là on va prendre dans notre budget pour vraiment le faire.

**Andreia Magalhaes :** Pour revenir sur les déplacements des collaborateurs, vous disiez que certains employés viennent en transport en commun. Est-ce qu'ils bénéficient d'une prise en charge de leur abonnement, partiellement ou en totalité ?

**Éric Devanthéry :** Je ne crois pas. Je ne pense pas qu'il y a de compensation financière. Et je n'ai pas réfléchi à la question pour la suite mais j'y penserai.

**Andreia Magalhaes :** Ça marche. Je pense qu'on peut passer aux enjeux sociaux. Alors vous avez déjà évoqué du label de Culture Inclusive. Au niveau de l'inclusion et de la diversité, je me demandais est-ce que vous avez des employés qui sont en situation de handicap, est-ce que ces personnes ont une opportunité de travail au du Grütli ? Dans un autre registre, quelle est la répartition homme-femme par exemple ?

**Éric Devanthéry :** Oui. Alors on n'a personne en situation de handicap. On a eu à plusieurs reprises au moins une personne, je le sais parce qu'on vient de travailler sur les questions de diversité, c'est pour ça que je suis un peu plus au clair. On a eu une personne polyhandicapée en chaise roulante qui nous a suivis, mais plutôt en tant que stage en administration.

Le pourcentage dans l'équipe permanente pour la parité entre hommes et femmes, c'est de l'ordre, je dirais, de 85% femmes et 15% hommes. Et on est dans un processus de recrutement en ce moment et dans les quatre personnes qu'on auditionne, il y a une personne noire. Je me suis beaucoup posé de questions par rapport à notre blanchité, ou blanchitude, ou blancheur, je ne sais pas comment on dit, en réfléchissant aux questions de diversité. On sait qu'évidemment il y a des biais qu'on ne peut pas s'enlever parce qu'on n'est pas victime de ce que vivent des minorités de genre, de couleur ou autre. Donc oui, dans l'idéal, dans le renouvellement de l'équipe, serait de penser à ces questions. L'équipe actuellement en place reste, et

c'est une donnée. En fait, il se trouve que le directeur technique actuel part, et donc c'est pour ça qu'on le remplace. Donc j'ai pu ouvrir, on va dire une brèche, mais je ne pourrais pas arriver en disant, ben voilà en fait, je remplace une personne valide par une personne en chaise roulante, parce que je ne pourrais pas le faire.

Mais effectivement il y a une grosse réflexion qui est en train d'être menée, notamment pas plus tard que la semaine dernière, jeudi et vendredi, on était vraiment engagés dans le processus avec Pro Helvetia sur les questions de diversité et les accompagnements qui peuvent être faits, justement par des experts et des expertes. Et là, il y a de l'argent de Pro Helvetia qui est possible d'obtenir en s'inscrivant dans des processus, vraiment pas dans des projets, donc pas du ponctuel, mais vraiment un processus de modification structurelle des institutions culturelles suisses. Pour l'instant, on est vraiment au début d'une réflexion. On a déposé un dossier pour fin novembre pour éventuellement ensuite être accompagnés pendant deux ans.

**Andreia Magalhaes :** D'accord, mais du coup, c'est vous qui faites la démarche auprès de Pro Helvetia, c'est ça ?

**Éric Devanthéry :** Exactement. On était déjà dans une démarche de questionnement de la diversité, des mesures qu'on pouvait amener. Et il se trouve que ça fait aussi partie du pilier de réflexion de Pro Helvetia donc c'était une bonne occasion. Donc, on a dû postuler, on a déjà été sectionnés pour ce premier tour. Et puis, c'est un processus après, effectivement, avec dépôt de dossiers, etc. Pour au final payer des experts qui nous accompagnent.

**Andreia Magalhaes :** Parfait. Un autre point que je voulais discuter avec vous concerne la précarité des artistes. Quel est votre avis ou ressentis sur la question, sur les salaires actuels ? Comment engagez-vous ces artistes ? Sur quelle durée sont-ils employés ?

**Éric Devanthéry :** Alors, étant metteur en scène depuis 15 ou 20 ans, donc avant tout metteur en scène, c'est évidemment une question que j'ai côtoyée de l'autre côté. Ce que je peux dire, c'est que comme on est subventionné, pour moi, il y a une notion qui est très importante, qui est une notion très française, peut-être un peu années 70-80, enfin je ne sais pas peut-être qu'elle continue à être utilisée, mais c'est vraiment la notion de théâtre public, c'est-à-dire non seulement théâtre qui a des objectifs pour les publics, mais aussi qui est financé par l'argent public. J'aime bien ce mot théâtre public. Et étant donné que 90% du budget c'est la Ville de Genève qui le fournit, nous sommes un théâtre public et même si ce n'est pas directement dans les missions du

théâtre posées par la Ville de Genève, on a une responsabilité envers les personnes qu'on engage indirectement, parce que les personnes qui sont engagées par l'association du Grütli, ce sont des personnes qui travaillent soit de manière permanente au théâtre, soit de manière ponctuelle, mais au niveau technique, donc les auxiliaires techniques, les intermittentes et les intermittents du spectacle, mais les techniciens et les techniciennes. Pour le reste, que ce soit des accueils ou des créations, on est dans ce qu'on appelle des coproductions ou des achats. C'est-à-dire qu'on donne une somme, qu'on convient, aux compagnies pour que, à l'aide d'autres financements que les compagnies cherchent et que les compagnies amènent, elles mettent en place leurs projets et elles peuvent jouer et développer leurs projets avec les outils physiques et intellectuels qu'on peut mettre à disposition pour ces compagnies. Et donc, on a en fait une petite marge de manœuvre, c'est-à-dire qu'on ne va jamais accepter un spectacle qui ne respecterait pas des minima syndicaux imposés par le syndicat suisse romand du spectacle. Sauf que ces minima, ils sont vraiment très bas. Ils restent aujourd'hui encore, quasiment depuis 20 ans, à CHF 4 500 mensuels plus vacances. Donc, disons, pour 4 semaines de vacances, c'est quelque chose de l'ordre de CHF 4 830 francs mensuels, ce qui est peu.

Est-ce que finalement, là, même les plus ou moins moyennes compagnies indépendantes romandes, elles arrivent à assurer un peu plus ? L'idée, parce que j'ai travaillé et je suis membre du comité de T. Professionnel du Spectacle suisse, qui est un organisme qui défend les intérêts des artistes en art vivant, théâtre principalement, en Suisse et on vient de remettre à jour et de développer tout un calculateur de salaire que vous pouvez trouver sur le site internet [tpoint.ch](http://tpoint.ch) dans conditions sociales ou autre, il y a un calculateur de salaire et qui donne un salaire indicatif selon l'expérience, selon que l'on a envie de considérer en tant qu'employeur. Donc, qu'on ait une personne, que ce soit un enfant ou une personne âgée dont l'autre doit s'en occuper. Enfin, il y a un certain nombre de critères et des coefficients qui, ensuite, donnent un salaire indicatif, parce qu'on n'est pas un syndicat non plus, on n'est pas une convention collective, on ne peut pas l'imposer. Et ce salaire, actuellement, il est assez haut. C'est-à-dire qu'il a une ambition de mener une réflexion, notamment avec les pouvoirs politiques, les pouvoirs publics, par rapport à ces questions. Et j'aimerais bien qu'on vise, qu'on essaye, en tout cas dans les premiers budgets, l'objet de s'aligner sur ces recommandations. Mais objectivement, sauf peut-être quelques grandes compagnies, grandes au sens où elles ont beaucoup de dates, elles arrivent à beaucoup tourner, je pense que la majorité des compagnies, elles ne pourront pas. Et on va rester autour d'une fourchette moyenne de l'ordre de CHF 5 500 par mois pour les personnes

salariées par ces compagnies. Mais il serait exclu qu'une compagnie au Grütli vienne à se payer, je ne sais pas, CHF 3 000 ces interprètes par mois. Ça serait rédhibitoire pour la compagnie, c'est-à-dire qu'on n'accepterait pas.

Ah oui, ce que je voulais dire, qui est par contre très bizarre et qui est vraiment un grand écart. C'est une chose que je n'ai pas résolue personnellement, c'est que finalement, les équipes permanentes qui sont salariées et qui sont pour la plupart dans des contrats à durée indéterminée, sont mieux payées que les artistes. C'est-à-dire que les salaires de l'équipe permanente au Grütli, les plus bas salaires mensuels, ils sont, a priori, plus élevés que les salaires moyens des artistes. Et ça, je ne sais pas comment résoudre cette question. Et ça, je pense que c'est valable dans tous les théâtres et les administrations culturelles. C'est qu'on essaye de maintenir des normes qu'on estime satisfaisantes pour les artistes. Mais nous, on est au-dessus. C'est vraiment un grand mystère pour moi. Grand point d'interrogation. Je pense que je me le pose de manière particulièrement accrue parce que je suis en train, justement, je suis dans cette bascule, même si je vais continuer à mettre en scène, mais en fait, il y a quelque qui n'est pas résolu de manière intime.

**Andreia Magalhaes :** En tout cas, c'est très intéressant. Merci pour vos explications. En ce qui concerne les enjeux économiques, vous avez déjà répondu en partie et au vu du temps restant je préfère conclure sur d'autres questions. Je reviendrais vers vous une seconde fois si nécessaire pour approfondir les questions qui nécessiteraient plus d'informations.

**Éric Devanthéry :** Oui, bien sûr.

**Andreia Magalhaes :** Pour conclure, j'avais quelques questions un peu plus générales. Est-ce que vous pensez, dans un futur proche, soit de collaborer avec d'autres acteurs de la durabilité soit d'autres experts externes ? Pensez-vous ouvrir un poste dédié à la durabilité afin d'aider les personnes à l'interne et faire un peu le lien entre les différents postes?

**Éric Devanthéry :** Dans un futur proche, non. Ce n'est pas quelque chose que j'envisage. C'est-à-dire que si je dois engager une personne, j'engagerai une personne liée plutôt aux questions dramaturgiques et aux questions de transmission. Donc, non. Mais même cette personne-là, si on devait l'engager, c'est encore une question de niveau de budget. Et puis, sinon, je trouve qu'on commence à avoir quand même des ressources dans le milieu culturel, notamment assez intéressantes, comme par exemple, Vert le futur, peut-être que vous connaissez. Ils ont toute une partie qui

s'appelle Tatenbank. Et en fait, ce sont des acteurs et des actrices culturelles. Ils peuvent rendre compte de, soit d'expériences menées par rapport à des questions d'environnement ou autres, soit des retours d'expériences ou même des études. Il y a, par exemple, des études concernant les festivals, pour savoir si finalement, c'est plus intéressant d'avoir de la vaisselle compostable ou de la vaisselle à nettoyer. Et puis souvent ce sont des réponses contre-intuitives qui sont apportées.

Donc s'appuyer sur des ressources existantes, essayer de, dans la mesure du possible aussi, de, nous, pouvoir produire des retours d'expériences. Ça, c'est une chose qui va se mettre en place, mais ça sera au niveau général, il n'y aura pas un poste dédié.

Donc non pas de poste dédié, non, pas dans l'immédiat, au moins ces deux ou trois prochaines années.

**Andreia Magalhaes :** Avez-vous entamé des discussions avec d'autres institutions théâtrales à Genève ? Et si oui, comment était ce dialogue ? Y a-t-il des actions ou mesures qui en sont ressorties ?

**Éric Devanthéry :** Alors, dialogue, il y a vraiment depuis deux ou trois ans un gros dialogue, en tout cas au niveau des institutions théâtrales, des arts vivants et danses. Pour les arts vivants c'est entre les directions et la communication mais ça englobe vraiment des sujets tout à fait divers. Je ne sais pas s'ils ont déjà traité ces questions de durabilité. Donc, il y a une ouverture. Après, moi, au niveau de comment est arrivé le manifeste, comment on en a parlé ou autres, c'est resté vraiment de l'ordre propre à nos cinq compagnies, à nos engagements individuels dans différentes structures. Mais, je ne sais pas s'il y a déjà eu spécifiquement des réflexions menées par des institutions culturelles collectivement.

**Andreia Magalhaes :** Pour terminer, de manière générale, quels sont, selon vous, les freins actuels à l'adoption de mesures plus durables, donc sociales et/ou environnementales ?

**Éric Devanthéry :** Alors, je pense qu'au sein du Grütli, il y en a un seul. Et encore, je pense qu'il est partiellement négociable. C'est sur lequel je suis revenu plusieurs fois. C'est la question du budget. C'est-à-dire qu'il y a des partenariats ou des fondations ou des organismes à trouver pour financer un peu plus sérieusement ce plan.

Et sinon, je pense qu'il n'y a pas de frein tant qu'on arrive à convaincre les personnes avec qui on travaille de cette nécessité et j'ai l'impression quand même, je ne parle pas que du Grütli, mais disons de manière générale dans les institutions culturelles, on a

plutôt une sensibilité à ces questions. Plutôt, plutôt une sensibilité. Après, je pense qu'il y a aussi des personnes qui sont quand même en résistance.

Mais je pense qu'à l'intérieur du Grütli, ça ne va pas être trop difficile. Je leur ai déjà présenté le projet déjà dès janvier-février et j'ai plutôt senti une forme d'intérêt, ... je ne dirais pas d'enthousiasme mais ... non mais si quand même, il y a un désir d'aborder ces nouveaux chantiers. Puis après, plus généralement, je ne sais pas, des fois, c'est un peu désespérant.

**Andreia Magalhaes** : Donc pour vous, au Grütli, les mentalités ont déjà quand même relativement bien évolué à ce sujet-là ?

**Éric Devanthéry** : En tout cas, elles sont très ouvertes, je pense. Mais les personnalités sont tellement différentes d'un endroit à l'autre.

**Andreia Magalhaes** : Très bien. Donc plutôt un frein budgétaire de votre côté.

**Éric Devanthéry** : Par exemple, de nouveau, si on prend un exemple concret avec le bar, déjà actuellement, il y avait plutôt des produits locaux et plutôt artisanaux. Bah là, ça va être simplement pousser plus loin et la personne qui est responsable du bar m'a déjà fait des propositions par rapport à des visites de caves qui sont ou en biodynamie ou autres, mais qui sont à Genève. Vous voyez ce genre de choses. Faire un kombucha directement au théâtre. Enfin, donc, non, non, il y a, je trouve qu'il y a un avancement.

Après, par exemple, il y a des choses. Non, c'est vrai qu'il y a quand même des freins. Parce que moi, je voulais sortir de la question de l'argent électronique. Donc supprimer toutes cartes au Grütli et puis les premiers distributeurs d'argent ils ne sont pas tout près. Alors il y en avait un tout près du Grütli, mais ce n'est plus le cas. Et donc, il y a des freins qui sont en même temps « Ah mais c'est quand même plus pratique d'avoir la carte » etc. Mais je pense que si j'en suis convaincu de cette mesure, elle va relativement vite être adoptée avec les problèmes que ça posera aux personnes qui arrivent et qui n'auront plus de cash sur eux et qui sont mécontents et qui risqueraient de manquer le début. Enfin, il faut faire une pesée d'intérêts, mais je suis dans une position, même si j'ai le désir de structure de gouvernance plutôt horizontale, parce que j'ai quand même des choses que je dois arbitrer et parce que c'est mon devoir. Mais j'ai aussi cette position que, en prenant la direction, j'ai aussi un poids. Alors évidemment, je ne veux pas que ces mesures soient imposées, mais j'ai quand même un poids en disant si ça, je veux absolument, alors on va communiquer dans ce sens en disant « écoutez, réfléchissez à ce que cela implique », les intermédiaires qui sont

liés à l'argent électronique, la pollution numérique, etc, etc, etc. Et puis, si on arrive à le communiquer de manière satisfaisante ou de trouver des formulations pour le public, je pense que l'équipe suivrait. Il pourrait y avoir des formes de résistance ou de crainte, mais qui sont peut-être même plus liées à un changement en se disant « oui, mais c'est tellement plus facile ». C'est aussi une position, on va dire confortable, d'être comme ça à la direction.

**Andreia Magalhaes** : Alors merci beaucoup en tout cas pour votre temps. Je vous remercie pour votre temps et vos réponses.

**Éric Devanthéry** : Bonne réflexion et bonne rédaction.

**Andreia Magalhaes** : Merci beaucoup. Bonne journée, au revoir.



## **Annexe 4 : Retranscription retours recommandations**

**Bernard Laurent, secrétaire général à la Comédie :**

Très bien tes recommandations. À mon avis les certifications posent problèmes. En plus d'une charte durabilité, je préfère y ajouter une feuille de route avec les actions prioritaires. Les certifications ISO n'ont aucun impact dans la culture, invention trop usine à gaz (qui détourne des ressources économiques au détriment de la production artistique), ISO & Cie c'est trop technocratique et issu du monde industriel. Proposer des certificats ISO aux arts vivants est antinomique encore aujourd'hui. De nos jours, la préoccupation majeure des théâtres responsables est de traiter correctement les artistes avec des salaires décents . Le métier est en danger permanent, et sans artistes, plus de théâtres. Voilà pourquoi je dis qu'avant d'ajouter des certificats coûteux à obtenir, il faut prioritairement payer correctement les artistes, cœur du métier.

**Éric Devanthéry, directeur des Scènes du Grütli :**

En somme, je trouve vos recommandations bien et correctes, je n'ai pas grand-chose à redire. La seule chose, et pour revenir sur notre discussion de la dernière fois, est la question des labels. Il y a déjà beaucoup de subventions, il sera difficile d'en demander plus. Une enveloppe budgétaire de CHF 200 000 a été lancée pour les actions durables, pour accompagner les projets sous mise au concours en mai il me semble dans le secteur culturel. La somme totale de demande est bien plus que ces CHF 200 000. Donc, je vois difficilement comment accorder plus de subventions pour des labels. Pour moi, l'argent pour ces labels serait mieux investi ailleurs, pour d'autres projets. C'est mon expertise en tant que directeur de compagnie et maintenant de théâtre. Je pense que les coûts associés aux labels ne sont pas nécessaires et pourraient être utilisés ailleurs.