

# Gouvernance de la FAD et surveillance de la Comédie

Rapport n°205

21 août 2026

SYNTHÈSE

**AUDIT DE CONFORMITE**

Au service d'une action publique performante



La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la légalité des activités et la régularité des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

**Le champ d'application** des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- l'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- les institutions cantonales de droit public ;
- les entités subventionnées ;
- les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- le secrétariat général du Grand Conseil ;
- l'administration du pouvoir judiciaire ;
- les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus publics : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un rapport annuel comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

## Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90 | [info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch) | [www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)

## Contexte général

La Fondation d'art dramatique de Genève (FAD) assure l'exploitation du théâtre de la Comédie de Genève (Comédie) et du théâtre Le Poche (Poche). Seule la FAD jouit de la personnalité juridique. Ses statuts et son règlement intérieur régissent son fonctionnement. Son conseil de fondation est l'organe de gouvernance responsable de l'organisation de la FAD, de la supervision et de la surveillance des théâtres.

La FAD agit comme interface entre les autorités publiques octroyant des subventions et les deux théâtres. Une convention de subventionnement régit la relation contractuelle entre la Ville de Genève, plus particulièrement le Département de la culture et de la transition numérique (DCTN) et la FAD. Elle définit le montant de la subvention accordée par la Ville de Genève à la fondation et précise les exigences et obligations attendues en contrepartie. C'est l'outil principal du DCTN pour exercer sa surveillance sur la FAD.

Pour la saison 2025-2026, la FAD a perçu une subvention monétaire totale de la Ville de Genève de 15'108'730 F. C'est la FAD qui décide de la répartition de la subvention entre les deux théâtres. Ainsi, 12'851'000 F ont été alloués à la Comédie. Le nombre total de postes en équivalent temps plein (ETP) de la Comédie est stable depuis la saison 2022-2023 et se situe entre 67 et 68 ETP.

## Problématique et objectifs de l'audit

En octobre 2025, plusieurs médias ont relayé de potentiels dysfonctionnements et des tensions au sein de la Comédie, suscitant de vives réactions dans le monde politique et culturel genevois. Dans ce contexte, la Conseillère administrative de la Ville de Genève en charge du DCTN a sollicité la Cour des comptes par courrier le 28 octobre 2025 pour mener un audit de la gouvernance de la Comédie. En outre, la Cour a reçu, en 2025 et en 2026, plusieurs alertes concernant le fonctionnement du conseil de fondation de la FAD et certains processus clés au sein de la Comédie.

Les objectifs de cet audit sont d'assurer que le dispositif de gouvernance de la FAD permet une gestion adéquate des missions de la Comédie et que le dispositif de surveillance du DCTN permet la supervision et le suivi des objectifs de la Comédie. Plus précisément, la Cour s'est intéressée aux questions suivantes :

- L'organisation de la FAD et ses interactions avec la Comédie et le DCTN permettent-elles une gouvernance efficace de la Comédie par la FAD ?
- Le DCTN dispose-t-il des outils de pilotage et de surveillance adéquats pour assurer le respect, par la FAD, de la convention de subventionnement ?
- L'allocation des subventions aux productions de la Comédie est-elle conforme au cadre conventionnel et aux règles internes (de la Comédie) applicables et permet-elle une attribution équilibrée des ressources ?
- Les processus de recrutement, de la FAD et de la Comédie, respectent-ils le cadre légal et réglementaire applicable et garantissent-ils des recrutements objectifs et traçables ?

La Cour a analysé l'organisation de la FAD et ses interactions avec le DCTN et la Comédie depuis juillet 2022.

## Appréciation générale

Dans l'ensemble, la Cour relève que la FAD agit dans le cadre de gouvernance qui lui est fixé. Toutefois, ce cadre légal et réglementaire de la FAD est obsolète, souffre d'incohérences et n'est pas aligné avec les référentiels de bonne gouvernance (en particulier en ce qui concerne la taille et la composition du conseil de fondation, les rôles et responsabilités des différents organes et le suivi des liens d'intérêt).

La convention de subventionnement est cohérente avec les objectifs de la politique culturelle de la Ville de Genève. L'analyse de la Cour met toutefois en lumière un besoin accru de surveillance de la FAD par le DCTN.

Enfin, la surveillance exercée par le conseil de fondation de la FAD se concentre sur le suivi des questions financières et institutionnelles de la Comédie. Le conseil de fondation n'a pas défini de stratégie et manque d'outils pour assurer une supervision efficace de la Comédie.

## Principaux constats

Les constats sont regroupés en quatre volets : le cadre légal et réglementaire, la surveillance exercée par le DCTN sur la FAD, la surveillance exercée par la FAD sur la Comédie et les outils de gouvernance du conseil de fondation de la FAD.

*Un cadre légal et réglementaire obsolète et incomplet, notamment une composition du conseil de fondation fondée sur la représentation plutôt que sur les compétences nécessaires et une taille du conseil peu adaptée à un fonctionnement efficace*

Le cadre statutaire et réglementaire de la FAD ne prend pas en compte les évolutions récentes de l'institution. La dernière modification des statuts date de 2009 et celle du règlement intérieur de 1982. Le règlement comporte des dispositions obsolètes et incohérentes avec les statuts, ce qui limite l'identification claire des responsabilités.

La composition du conseil de fondation ne permet pas une séparation parfaitement claire entre autorité de surveillance et organe de gouvernance. De plus, elle repose davantage sur une représentation, notamment politique, que sur les compétences nécessaires pour que le conseil puisse exercer ses responsabilités. Les compétences présentes ne font pas l'objet d'une analyse par rapport aux compétences attendues. Par ailleurs, la taille importante du conseil ne répond pas aux référentiels de bonne gouvernance. Enfin, la gestion des conflits d'intérêts et les modalités de rémunération des membres du conseil sont insuffisamment codifiées.

*Une convention de subventionnement conforme à la politique culturelle de la Ville de Genève, mais perfectible et des contrôles du DCTN incomplets et insuffisamment formalisés*

La Cour constate positivement que les objectifs de la politique culturelle de la Ville sont présents dans la convention. Cependant, la convention ne fixe pas de priorités en matière de surveillance et ne définit pas d'indicateurs de performance. De plus, l'atteinte des objectifs se limite essentiellement à un nombre de spectacles, sans que l'ampleur financière de ceux-ci ne soit prise en compte, ce qui ne permet pas de pondérer l'importance respective des spectacles dans l'atteinte de l'objectif. Enfin, le DCTN ne contrôle pas suffisamment le respect des dispositions de certains articles spécifiques de la

convention, notamment la documentation du système de contrôle interne (SCI) et l'application des barèmes des faïtières pour la rémunération des artistes.

#### ***Une absence de stratégie de la FAD, une supervision incomplète et une absence de formalisation des processus de recrutement***

Le conseil de fondation de la FAD traite essentiellement de questions financières et institutionnelles, sans que la stratégie ne soit abordée (ni les risques qui lui sont associés). Il ne dispose pas d'un tableau de bord pour le pilotage stratégique de la Comédie ni d'outils de supervision suffisamment détaillés. La Cour relève que certains outils de pilotage interne à la Comédie ont été abandonnés par la direction sans que le conseil de fondation ne réagisse.

Par ailleurs, la Cour soulève l'absence de directive ou procédure formalisant le processus de recrutement tant par la FAD que par la Comédie. De plus, la Cour a identifié des cas de non-conformité aux bonnes pratiques et au processus généralement appliqué au sein de la Comédie. Enfin, les membres de la direction de la Comédie directement engagés par la FAD ne bénéficient pas d'entretiens d'évaluation de performance périodiques.

#### ***Des outils de gouvernance manquants ou insuffisamment développés***

L'absence d'auto-évaluation régulière du conseil de fondation ne lui permet pas d'évaluer et d'améliorer sa propre performance ni, le cas échéant, de définir un plan de formation pour ses membres.

La Cour relève que la FAD ne remet pas au DCTN la documentation de son SCI et son attestation de conformité, et que la documentation du SCI de la Comédie est incomplète. Enfin, si la Comédie tient une comptabilité analytique par spectacle, celle-ci ne permet toutefois pas de mesurer de manière fiable la performance financière globale et individuelle des différents spectacles.

## **Principaux axes d'amélioration proposés**

### **Recommandations adressées au DCTN**

#### ***Réviser et compléter les statuts et le règlement intérieur de la FAD***

La Cour recommande au DCTN de mettre à jour, en collaboration avec le conseil de fondation de la FAD, les statuts et le règlement intérieur de la FAD. Cette révision doit permettre de clarifier les rôles et responsabilités des organes de la FAD, de garantir la cohérence avec la réglementation applicable aux fondations de droit public de la Ville de Genève et de se conformer aux bonnes pratiques de gouvernance, y compris en ce qui concerne les liens d'intérêts.

#### ***Revoir la composition et la taille du conseil de fondation de la FAD***

La Cour recommande au DCTN, en collaboration avec le conseil de fondation, de proposer au Grand Conseil et au Conseil municipal, une réduction du nombre de membres du conseil de fondation et de revoir sa composition afin de garantir la présence des compétences collectives et individuelles nécessaires. La Cour recommande également d'établir une matrice des compétences des membres du conseil de fondation, intégrant à la fois les compétences attendues et les compétences présentes au sein du conseil de fondation.

***Réglementer l'attribution des jetons de présence***

La Cour recommande au DCTN, sur proposition du conseil de fondation, d'adopter un règlement interne ad hoc définissant les critères d'attribution et de fixation des jetons de présence et du travail « hors séance ».

***Compléter et mettre à jour la convention de subventionnement***

La Cour recommande au DCTN de définir les domaines prioritaires des activités de la FAD qu'elle souhaite suivre et surveiller, puis d'adapter en conséquence la convention de subventionnement de sorte à avoir une meilleure vision des activités de la Comédie.

**Recommandations adressées au conseil de fondation de la FAD**

***Définir et formaliser la stratégie de la FAD par le conseil de fondation***

La Cour recommande au conseil de définir une stratégie utile au pilotage et à la supervision des activités de la Comédie et d'identifier les risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs. Cette stratégie devrait être évaluée périodiquement et faire l'objet d'une mise à jour et de mesures correctives.

***Définir et mettre en place des outils permettant la supervision des activités de la Comédie***

La Cour recommande au conseil de définir un tableau de bord doté d'indicateurs et des valeurs cibles dont l'objectif premier est de lui permettre de superviser et contrôler la mise en œuvre de la stratégie par la Comédie. Ces outils doivent être présentés régulièrement et discutés en séance du conseil de fondation et, le cas échéant, remis sur demande ou de manière régulière au DCTN.

***Doter la FAD d'un dispositif formalisé sur le recrutement***

La Cour recommande à la FAD de se doter d'un dispositif formalisé (directive et procédure) encadrant le processus de recrutement (y compris pour les recrutements délégués à la Comédie).

***Mener des évaluations périodiques des membres du personnel engagés directement par la FAD***

La Cour recommande au conseil de développer, formaliser et appliquer un modèle d'évaluation de performance périodique des membres du personnel de la Comédie engagés directement par la FAD (secrétaire général et direction générale).

***Perfectionner la gestion financière de la Comédie***

La Cour recommande au conseil de renforcer sa supervision de la comptabilité analytique de la Comédie et son contrôle budgétaire, notamment dans la perspective d'établir des tableaux de bord utiles à son contrôle de la performance et à ses prises de décisions. Le conseil de fondation devrait recevoir une information complète et de qualité sur les coûts et recettes par spectacle pour valider la programmation de la saison et le budget qui lui est associé.

## Tableau récapitulatif des recommandations

|                          |           |                                         |   |
|--------------------------|-----------|-----------------------------------------|---|
| <b>Recommandations :</b> | <b>12</b> | <b>Niveau de priorité<sup>1</sup> :</b> |   |
| <b>- Acceptées :</b>     | <b>12</b> | Très élevée                             | 5 |
|                          |           | Élevée                                  | 5 |
| <b>- Refusées :</b>      | <b>0</b>  | Moyenne                                 | 2 |
|                          |           | Faible                                  | 0 |

Les douze recommandations adressées au DCTN et à la FAD ont toutes été acceptées.

| No | Recommandation/Action                                                                                     | Priorité    | Responsable                                                                  | Délai                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1  | Réviser et compléter les statuts et le règlement intérieur de la FAD                                      | Très élevée | Dir DCTN pour les statuts ; Conseil de fondation pour le règlement intérieur | 30.06.2027              |
| 2  | Revoir la composition et la taille du conseil de fondation                                                | Très élevée | Dir DCTN                                                                     | 30.06.2027              |
| 3  | Réglementer l'attribution des jetons de présence                                                          | Élevée      | Dir DCTN                                                                     | 30.06.2027              |
| 4  | Compléter et mettre à jour la convention de subventionnement                                              | Très élevée | SEC (DCTN)                                                                   | 31.12.2027              |
| 5  | Renforcer la surveillance et la formalisation du DCTN sur le respect de la convention de subventionnement | Élevée      | SEC (DCTN)                                                                   | 31.12.2027              |
| 6  | Définir et formaliser la stratégie de la FAD par le conseil de fondation                                  | Très élevée | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2027 au plus tard |
| 7  | Définir et mettre en place des outils permettant la supervision des activités de la Comédie               | Très élevée | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2027 au plus tard |
| 8  | Doter la FAD d'un dispositif formalisé sur le recrutement                                                 | Élevée      | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2026              |
| 9  | Mener des évaluations périodiques pour les membres du personnel engagés directement par la FAD            | Élevée      | Conseil de fondation                                                         | 30.06.2027              |
| 10 | Mettre en place une auto-évaluation du conseil de fondation et un programme de formation pour ses membres | Moyenne     | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2027 au plus tard |
| 11 | Établir un SCI unique pour la FAD                                                                         | Moyenne     | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2027 au plus tard |
| 12 | Perfectionner la gestion financière de la Comédie                                                         | Élevée      | Conseil de fondation                                                         | 31.12.2027 au plus tard |

<sup>1</sup> Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration de la gouvernance de la Comédie et de la surveillance exercée par le DCTN et la FAD. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 4 lors de la présentation desdites recommandations.

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effet. À cette fin, elle a invité le Département de la culture et de la transition numérique ainsi que le conseil de fondation de la fondation d'art dramatique à remplir le tableau ci-dessus qui synthétise les améliorations à apporter, en indiquant le responsable de leur mise en place et leur délai de réalisation. Le niveau de priorité a été défini par la Cour.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

**Cour des comptes**

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

[info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch) | [www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)