

ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ  
POUR UN CENTRE CULTUREL  
PLURIDISCIPLINAIRE AU PAV



# REMERCIEMENTS

Nous remercions les nombreux acteurs culturels et les acteurs du développement urbain du PAV qui ont participé à notre enquête. Leurs contributions à travers des entretiens, des séances et des workshops ont enrichi les réflexions sur les enjeux et les potentiels de la scène culturelle Genevoise. Nous remercions en particulier Matthias Solenthaler pour ses conseils tout au long de l'étude.

Étude d'opportunité  
pour un centre culturel  
pluridisciplinaire au PAV

**urbz**

24 route des Acacias  
1227 Les Acacias Genève  
urbz.ch  
gva@urbz.net

**Pour**

La ville de Carouge  
La ville de Lancy  
La ville de Genève  
La République et Canton de Genève

**Rédigé par**

Matias Echanove  
Iman Salama  
Amin Khosravi  
Avec Leika Barthe et  
Benoît Beurret

**Graphisme**

Lucas Selhane



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

L'Objet du mandat → 06

Contexte urbain → 10

Problématique → 20

Temporalité → 22

Les tendances → 24

## PROCESSUS DE RECHERCHE

Méthodologie → 26

Acteurs culturels → 30

Point de vue des acteurs → 34

AFOM → 38

Workshops → 40

Scénarios d'usages → 52

Benchmarking → 56

## CONCEPT ET PROGRAMME

Concept: Constellation → 78

Concept spatial et stratégie  
programmatische → 82

Programme pour l'Etoile → 84

Programme pour la tour → 86

Principes de gouvernance → 90

Principes de financement → 92

Phasage → 94

## RECOMMANDATIONS → 100

# L'OBJET DU MANDAT

Une étude d'opportunité pour un centre culturel  
pluridisciplinaire à l'Étoile, Prailles-Accacias-Vernets (PAV)

La question à laquelle nous tentons de répondre dans le cadre de ce mandat est la suivante: Est-il opportun de créer un centre culturel de 6'000 m<sup>2</sup> dans le socle d'une tour à l'Étoile?

La tour est prévue à l'horizon 2036 dans le dernier PLQ de l'Étoile, au PAV. 6'000 m<sup>2</sup> ont été réservés pour un équipement culturel majeur.

Pour l'instant aucun budget n'est alloué à ce projet et aucun modèle de financement n'a encore été imaginé. La structure de gouvernance devra aussi être déterminée en fonction du programme de cet équipement. Il s'agit donc de réfléchir tant au potentiel programme qu'aux modèles de financement et de gouvernance qui pourraient accompagner le projet.



CA VA DIEU  
ENSEMBLE !!!

Quel type?  
- transparent  
- accessible  
- ouvert

la culture  
Placer le centre  
culturel dans un centre  
Moderne peut collaborer & valoriser  
son aspect qualitatif.

People should move towards  
Cultural centers, Not the Reverse

Un centre d'art  
Centre Financier. E

Collection art  
Nice

la dense localité  
du Grand Genève  
↑  
oui!  
Centre d'art du Léman,  
l'art comme vitrine par la nouvelle de

L'artiste minoritaire  
Une réalité!

Attirer le financeur  
dans des halls / r  
qui promouvoient  
la culture



aut = public good  
↓  
= finance  
= public good

ce qui se crée  
se montre et  
peut échanger  
(monétiser)  
WIN-WIN

compromis  
équilibre  
POSITIF

Production pour  
la richesse sociale

dans un  
est-ce compatible ?

Centre financier  
= lieu exposition

↳ construire une relation  
entre les 2 mondes

# CONTEXTE URBAIN

L'Étoile et le PAV :

Un nouveau centre pour l'agglomération genevoise

Le quartier de l'Étoile est conçu comme un centre d'affaire au coeur du PAV avec deux tours pouvant aller jusqu'à 175 m de hauteur. Les autres quartiers du PAV auront chacun leur propre identité: industrie 4.0 à Praille Ouest, logement, commerces, bureaux, et équipements publics à Grosselin et Acacias. Le PAV est l'un des plus grands projets d'aménagement en Europe et prévoit 12'000 nouveaux logements et autant de places de travail. Avec le PAV, Genève s'agrandit et réinvente son identité à l'échelle locale, régionale et globale.

Le secteur de l'Étoile est stratégiquement localisé au sein du PAV. Le futur quartier sera desservi par un arrêt du CEVA, une grande artère routière, et des voies vertes liant directement l'Étoile à la Jonction et au quartier des Bains, où se trouvent de nombreuses galeries qui gravitent autour d'institutions telles que le Centre d'Art Contemporain, le MAMCO et le Musée d'Ethnographie.

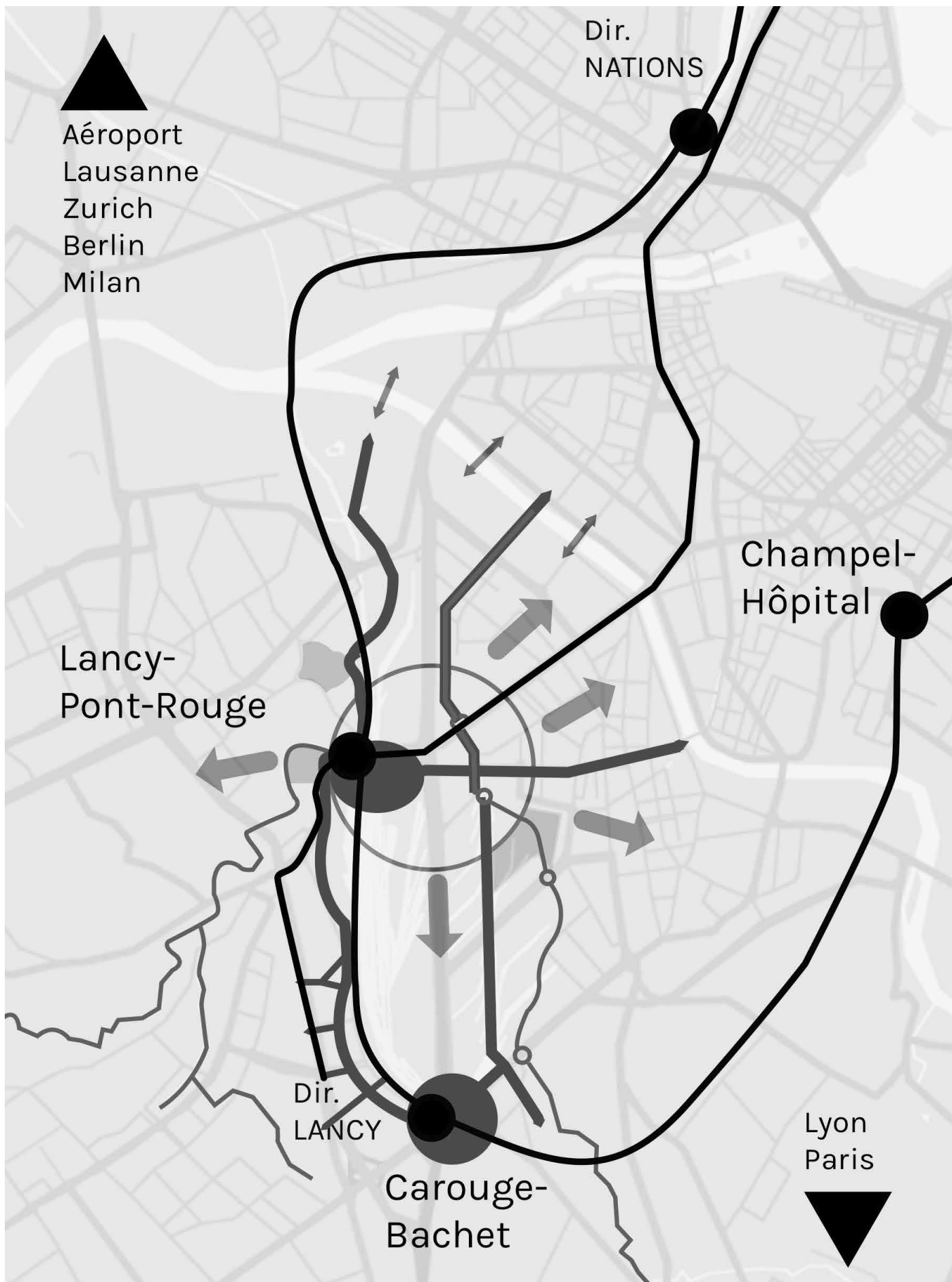
L'Étoile est actuellement imaginé comme un centre d'affaires 24h avec 1000 logements et 4'500 emplois mais aussi de généreux équipements publics (une surface de 34'000 m<sup>2</sup> en tout) et de larges espaces publics (environ 50'000m<sup>2</sup>).

Lieu de passage où se rencontrent les différents quartiers du PAV, il fait le lien entre affaires, industries, culture, espaces publics et lieux de vie. L'Étoile est aussi à cheval entre trois communes : Carouge, Genève et Lancy.

L'Étoile sera en zone ordinaire, c'est à dire que les promoteurs opérant sur le secteur ne seront pas soumis à un contrôle sur les loyers et ne devront pas payer de taxe d'équipement. En revanche, les autorités comptent sur les revenus générés par le développement et l'exploitation de l'Étoile pour financer en partie les infrastructures dans les autres quartiers du PAV.



Le PAV est l'un des plus grands projets d'aménagement en Europe et prévoit 12'000 nouveaux logements et autant de places de travail. Avec le PAV, Genève s'agrandit et réinvente son identité à l'échelle locale, régionale et globale.

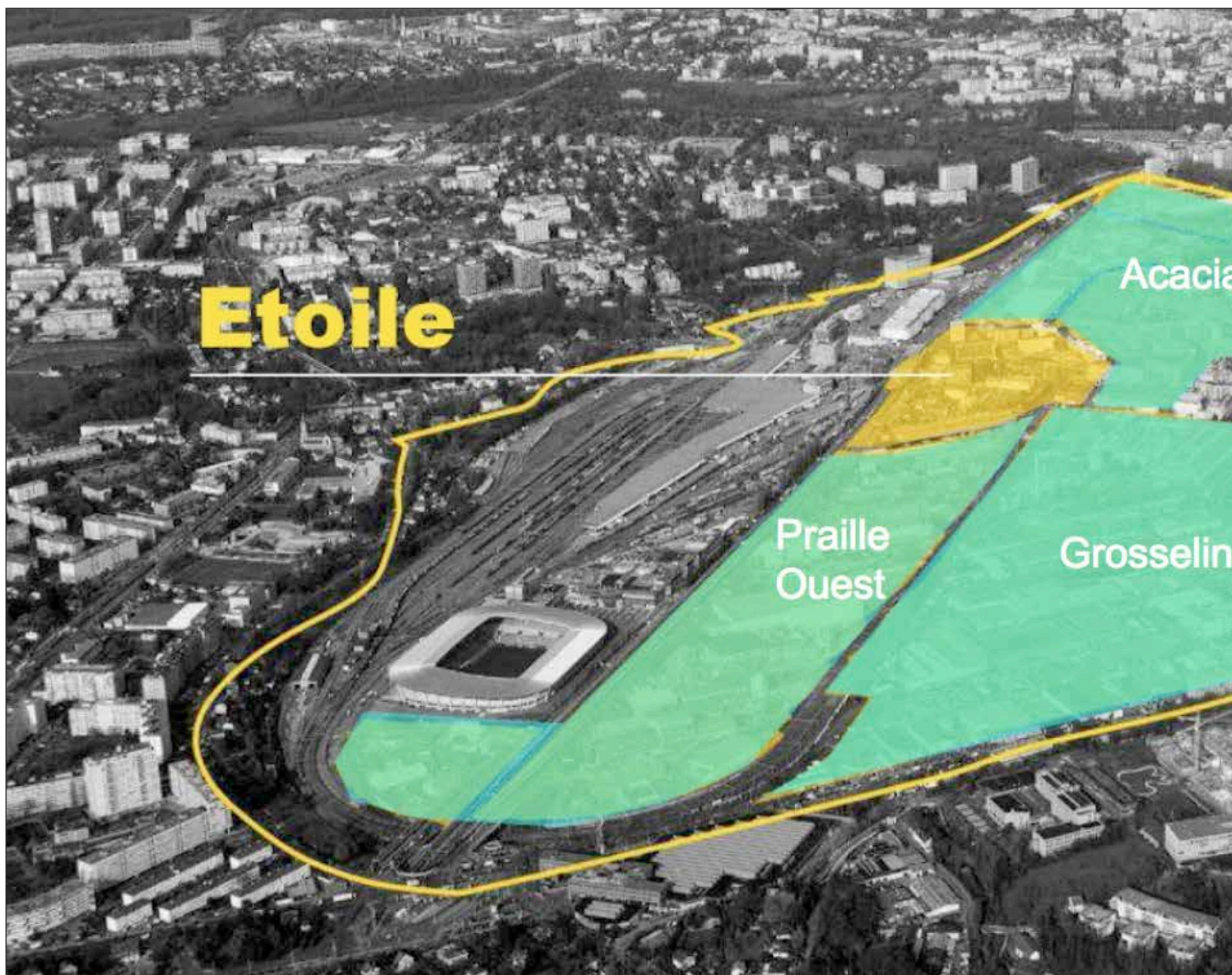




Le futur quartier de l'étoile imaginé par Pierre-Alain Dupraz et Gonçalo Byrne



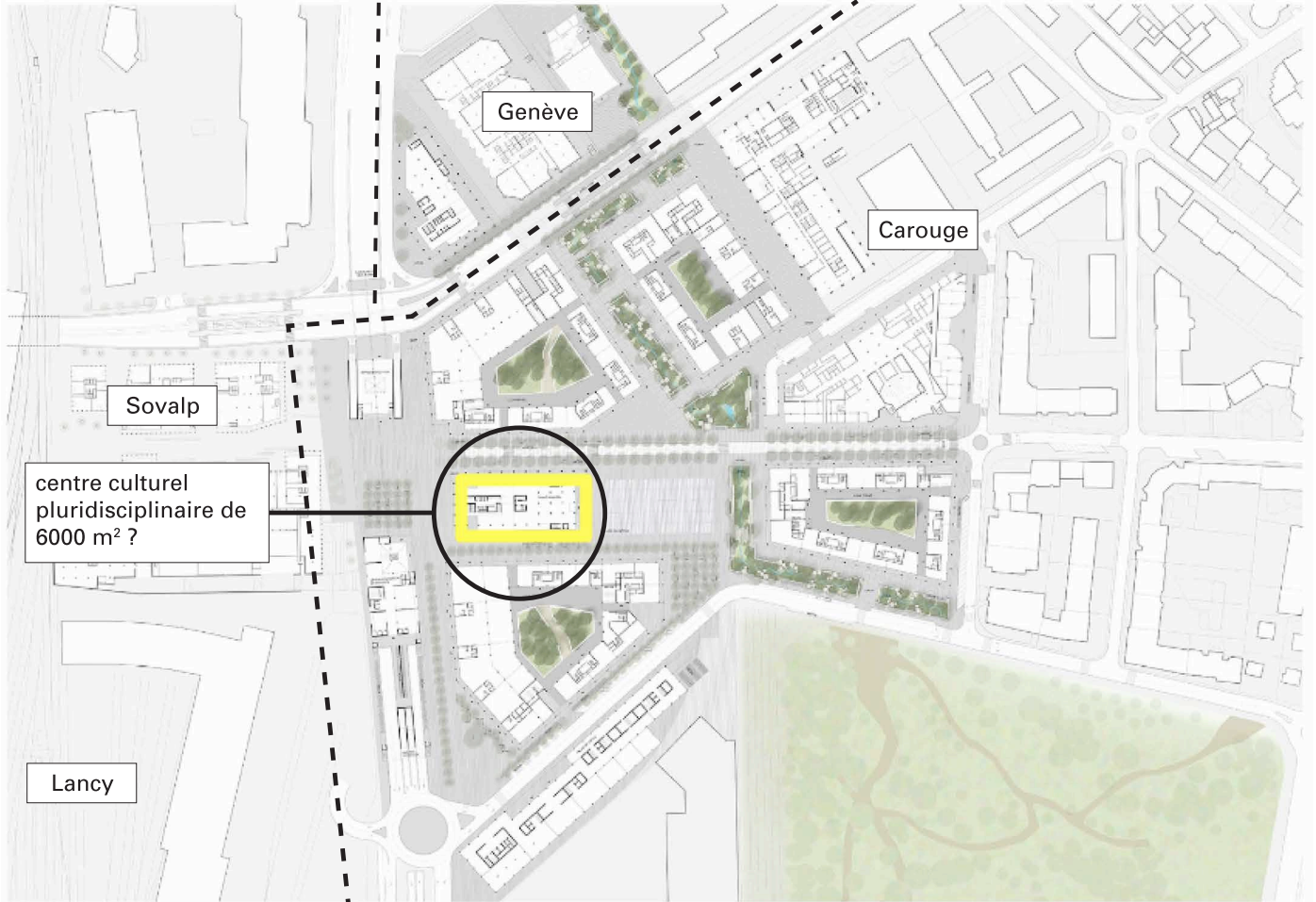








Lieu de passage où se rencontrent les différents quartiers du PAV, il fait le lien entre affaires, industries, culture, espaces publics et lieux de vie. L'Étoile est aussi à cheval entre trois communes: Carouge, Genève et Lancy.



# PROBÉMATIQUE

Comment évaluer l'opportunité d'un centre culturel prévu en 2034?

Dans ce contexte, un centre culturel paraît à priori opportun. Il pourrait contribuer à animer le quartier en y invitant le public, et le rendrait plus attractif pour les entreprises qui pourraient choisir d'installer leurs bureaux à l'Étoile plutôt qu'ailleurs tel que proche de l'aéroport, à Bâle, à Zurich ou à Amsterdam. D'autre part, le concept de quartier 24h formant une nouvelle centralité semble bien convenir à un centre culturel qui pourrait proposer des activités diurnes et nocturnes et bénéficier d'un accès direct depuis les quatre coins de l'agglomération.

Toutefois, il est difficile d'imaginer ce que pourraient être les besoins et les attentes du public et des acteurs culturels dans 15 ou 20 ans. Une autre difficulté consiste à imaginer comment le projet culturel en question peut dialoguer avec le contexte du futur quartier de l'Étoile. Les centres culturels de références comme le CCCB à Barcelone, la Tabakalera à San Sebastian ou le Centquatre à Paris ont tous su créer un lien fort entre leur contenu programmatique et la forme urbaine qu'ils occupent. Ils sont en phase avec leur contexte spatial et avec leur époque, architecturalement et programmatiquement.

Comment, dès lors, imaginer un programme culturel qui s'intègre dans le socle d'une tour et dans un quartier d'affaire dans les années 2030? Jusqu'à quel point pouvons-nous spéculer sur le futur? Faut-il imaginer un programme pour la tour, ou au contraire est-ce le programme qui doit façonner l'architecture de la tour? Comment un programme culturel pourrait-il valoriser un quartier en devenir? Le programme culturel peut-il contribuer à générer une identité urbaine? La culture peut-elle permettre au quartier de s'ouvrir à tous les habitants de la ville? Comment ce nouveau projet peut-il s'appuyer sur la scène culturelle genevoise actuelle et contribuer à la renforcer et à la faire évoluer?



# TEMPORALITÉ

Le futur, une proposition incertaine

Selon Bruno Latour, le futur est une idée qui appartient au passé. Il est resté pour toujours dans les années 1960, avec les Lava lamps et les fauteuils coque d'oeuf. Plus personne ne prétend inventer le futur à coup d'ingénierie sociale, et les projets architecturaux les plus avant-gardistes semblent ressasser sans cesse les clichés des vieux films de science-fiction, voitures volantes, villes en grappes verticales et dômes géodésiques compris.

Sans futur, tout ce qui nous reste c'est « l'avenir ». L'avenir c'est ce qui vient à nous et que nous ne pouvons ni vraiment anticiper, ni vraiment contrôler. La seule chose que nous puissions faire face à un avenir toujours plus incertain c'est accroître notre capacité à y répondre. Alors qu'il y a une ou deux générations, nous utilisons la créativité pour nous projeter dans un futur sans contexte ni limite, elle doit maintenant nous permettre de naviguer un monde toujours plus complexe et de composer avec l'imprévisible. Personne ne peut prédire si dans 15 ans Genève sera encore la place financière et bancaire qu'elle est aujourd'hui. Par contre, on peut déjà anticiper le rôle central que l'intelligence créative devra jouer pour répondre aux enjeux à venir.

Ce rapport suggère que le programme culturel pour l'Étoile ne devrait pas se limiter à une projection pour le futur. Le programme pourrait commencer dès aujourd'hui sur le périmètre du quartier de l'Étoile alors qu'il se construit, et ainsi permettre au projets culturel et urbain de se développer ensemble et en cohérence.





# LES TENDANCES

## La culture au coeur du changement sociétal et technologique

Sans chercher à prédire l'avenir, quelques tendances fortes peuvent être observées. Le vieillissement démographique, dû à un faible accroissement naturel et au prolongement de la durée de vie, implique qu'une part grandissante de la population est retraitée. Selon les prévisions de l'office fédéral de la statistique, dans les 30 prochaines années le nombre de personnes de plus de 64 ans passeront de 1,7 à 2,7 million. Ils représenteront 1/4 de la population. Cette population aura du temps à consacrer aux loisirs et à la culture.

D'autre part, L'OFS inclut depuis peu des activités créatives et de loisir dans le champ culturel. Ils constituent déjà le premier motif de déplacement pour les genevois et représente une part importante de leurs dépenses. La culture est présente sous différentes formes dans le quotidien des genevois. Selon l'OFS, « La diversité et la complexité de la culture se sont (...) accentuées ces dernières années. Aujourd'hui, les pratiques culturelles sont mises en relation avec des thèmes comme l'identité, l'intégration, la participation sociale et la qualité de vie. » Nous pouvons rajouter à cela les activités professionnelles. Le rôle de la culture et de la créativité dans l'économie est de plus en plus central. Selon un rapport récent de la Haute école de gestion (HEG), l'économie créative et le secteur culturel représentent 7,6% des emplois à Genève (contre 8,6% à New York) et 9,5% du PIB cantonal.

Une autre tendance qui semble bouleverser la relation au temps et à la culture est la flexibilisation du travail (qui va souvent de pair avec sa précarisation). De plus en plus de monde travaille en indépendant et pas toujours depuis un bureau, mais depuis leur lieu de résidence, un café, l'espace public ou des espaces de coworking - qui sont aussi des lieux de socialisation. Les horaires ne sont plus toujours ceux de l'entreprise ou de l'usine. Avec les réseaux sociaux et les technologies mobiles, le travail suit les individus chez eux. Le télétravail continue à se développer de par le monde. En Suisse, de 2001 à 2015, « le nombre de personnes actives travaillant [au moins occasionnellement] à domicile avec télétravail quadruple presque » et représente 21% de la population active, selon l'OFS.

Le temps dédié aux relations sociales et à se cultiver prend davantage d'importance d'un point de vu professionnel, si bien qu'il est parfois impossible de distinguer loisir, socialisation et travail – en particulier dans les milieux économiques liés à la culture et à la créativité. Travailler depuis un café fréquenté par un certain public, se rendre à un vernissage, s'informer sur les tendances artistiques, communicationnelles ou technologiques sont des moments qui lient loisirs, culture et travail. Il semble évident que la culture est appelée à jouer un rôle toujours plus important dans la vie sociale et professionnelle.



De plus, les évolutions technologiques s'accélèrent sans cesse. Si 400 ans ont passés entre l'invention de l'imprimerie moderne et celle du télégramme, à peine deux décennies se sont écoulées entre l'invention de l'ordinateur personnel (PC) et celle du smartphone. Ces technologies ont une influence directe sur notre gestion du temps et notre relation à la culture et à la créativité. La robotisation et le développement de l'intelligence artificielle semblent être sur le point de révolutionner le marché du travail, créant peut être plus de temps libre ou de chômage, mais aussi de nouveaux secteurs d'activité exigeant une grande aptitude à l'apprentissage, à l'adaptation et à l'innovation.

D'après Idriss Aberkan, chercheur à l'Université de Stanford, « au début du XXI<sup>e</sup> siècle l'enjeu absolument vital pour l'humanité et ses organisations est l'augmentation de son débit de connaissance (knowledge flow ou kflow), qui est bien plus précieux que le débit de liquidité (cash flow ) (...) la capacité à la faire circuler rapidement est un enjeu essentiel, et les pipelines de la connaissance seront d'une importance stratégique inestimable.» Le rôle des infrastructures culturelles est donc essentiel, puisqu'elles permettent la diffusion de nouvelles connaissances et peuvent encourager la participation des individus dans la production et la diffusion des connaissances.

Autre mutation profonde au niveau politique, c'est l'importance croissante de la participation citoyenne dans l'organisation sociale, culturelle et urbaine des villes. Les institutions majeures de production et de diffusion de culture contemporaine en Europe font la part belle à la participation des usagers, qui passent d'un public passif à co-créateur. Les usagers sont devenus eux-mêmes un média de diffusion qui permet au contenu culturel d'atteindre un plus grand public, et sont aussi une source de connaissance et de production permettant d'enrichir la production culturelle. Il est donc essentiel d'imaginer comment une institution culturelle peut intégrer le public de manière active dans la production du programme culturel et de son espace de diffusion.



# MÉTHODOLOGIE

Une démarche participative avec 100 personnes

Notre étude se base sur des entretiens et des workshops avec plus de cent personnes actives dans le milieu culturel à Genève et au-delà. Le but de ces interactions était de comprendre les besoins actuels dans le contexte genevois, mais aussi de produire une vision pour la scène culturelle de demain. Parallèlement, nous avons étudié plus de vingt-cinq institutions culturelles phares à l'échelle internationale et avons analysé les meilleures pratiques pouvant servir d'inspiration pour Genève.

La première phase de l'étude s'est appuyée sur des entretiens semi-structurés avec quarante cinq acteurs culturels. Nous avons sélectionné des acteurs de différents milieux et disciplines qui sont représentatifs de la richesse et de la diversité de la scène genevoise. L'objectif des entretiens était de comprendre les besoins de la scène culturelle, mais aussi de faire émerger des idées et des visions sur la culture de demain et d'identifier des pistes concrètes pour un programme culturel à l'Étoile.

Les témoignages des participants nous ont permis de produire une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (AFOM) de la scène culturelle genevoise.

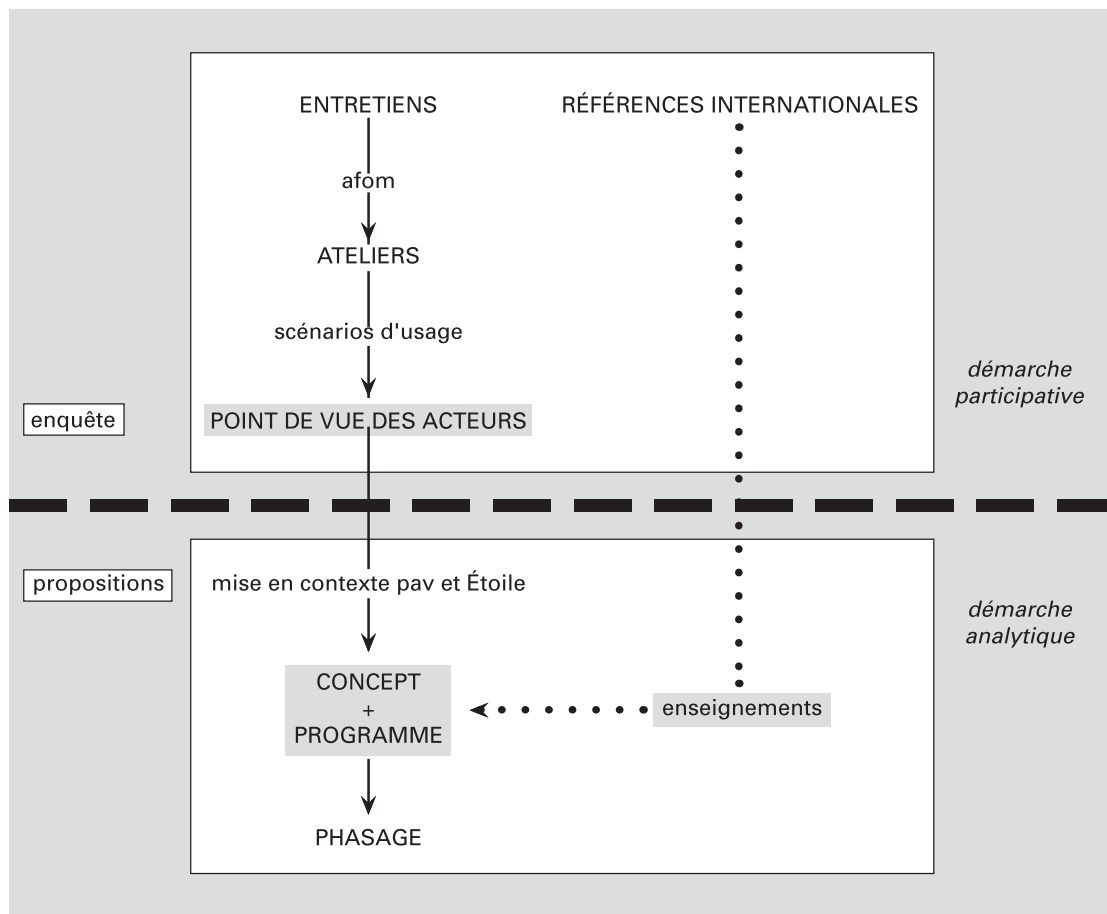
A la suite de ces entretiens nous avons organisé deux workshops réunissant soixante participants en tout (deux fois trente). Les workshops ont eu lieu le 6 avril au Pavillon Sicli et le 11 avril à Ressources Urbaines (deux lieux localisés dans le périmètre du futur quartier de l'Étoile). Ces deux workshops étaient ouverts à tous sur inscription. Nous avons fait un effort particulier pour que des acteurs de la scène culturelle y participent. Les workshops ont réuni des participants de différents âges et de différents milieux culturels, entrepreneuriaux, artisanaux ou simplement des citoyens engagés.

Prenant comme point de départ l'AFOM produit sur la base des entretiens, les références internationales et leurs propres expériences, les équipes devaient aller plus loin et réfléchir à des scénarios pour les infrastructures culturelles à l'Étoile. Elles devaient également imaginer comment le projet pouvait être mis en oeuvre à court et à long terme et contribuer ainsi à faire émerger l'identité du futur quartier.

Notre démarche a ainsi permis de faire participer un grand nombre d'acteurs culturels et de représentants du public à la réflexion. Ce processus a fait émerger des idées et des propositions à partir desquelles nous avons développé trois scénarios d'usage, un concept et un programme pour une infrastructure culturelle à l'Étoile.



Notre étude se base sur des entretiens et des workshops avec plus de cent personnes actives dans le milieu culturel à Genève et au-delà. Le but de ces interactions était de comprendre les besoins actuels dans le contexte genevois, mais aussi de produire une vision pour la scène culturelle de demain. Parallèlement, nous avons étudié plus de vingt-cinq institutions culturelles phares à l'échelle internationale et avons analysé les meilleures pratiques pouvant servir d'inspiration pour Genève.



# ACTEURS CULTURELS

Quarante-cinq entretiens avec des acteurs de milieux variés

Frédéric Post & Ulysse Prevost →  
Grand Conseil de la Nuit

Sylvain Leutwyler & Varoujan Cheterian →  
Collectif pour une vie nocturne, riche,  
vivante et diversifiée

Dominique Rovini , Thuy San Dinh &  
Eric Linder →  
Festival Antigal

Delphine Reist →  
Artiste et enseignante à la HEAD, membre  
fplce et picto

Madeleine Amsler & Richard le Quellec →  
Embassy of Foreign Artists

Barbara Giongo & Oskar Gomez Matas →  
Cie l'Alakran

Jérôme Massard →  
Ressources Urbaines

Séverin Guelpa →  
Artiste, Vélodrome

Anne Davier & Claude Ratzé →  
Association pour la danse  
contemporaine (ADC)

François Passard →  
L'Abris

Marie-Christine Maigret de Priches →  
Directrice, Dance Area

Guilherme Botelho →  
Directeur, chorégraphe, Alias

Laura Györik Costas →  
Terrasse du Troc

Aude Vermeil →  
Fonction Cinéma

Jean-Pierre Greff →  
Directeur, HEAD

Andreas Ruby →  
Directeur, Musée suisse d'architecture  
de Bâle (SAM)

Jakob Graf & Eve Hopkins →  
Scène Ella Fitzgerald, « A Night in »

Lionel Bovier →  
Directeur, Mamco

Philippe Bertherat →  
Président, Fondation Mamco

Pierre Darier →  
Membre fondateur, Fondation Mamco

Justine Beaujouan, Ana Ascencio &  
Boris Edelstein →  
Mapping Festival

Christian Dupraz →  
Architecte

Myriam Kridi →  
Festival de la Cité

Lago Cruz →

Association pour la Reconversion  
des Vernets (ARV)

Simon Gaberell →

FPLCE

Sandrine Kuster →

Arsenic

Khalil Bensid →

Musicien, Jil Gnawa

Dan Stein →

Cuisine Lab

Dan Acher →

Happy City Lab

Julian Calo →

Art@Cern

Ashleigh Armstrong →

Blogueuse « Adopt an expat »

Yariv Freedman →

Producteur de film, Teki

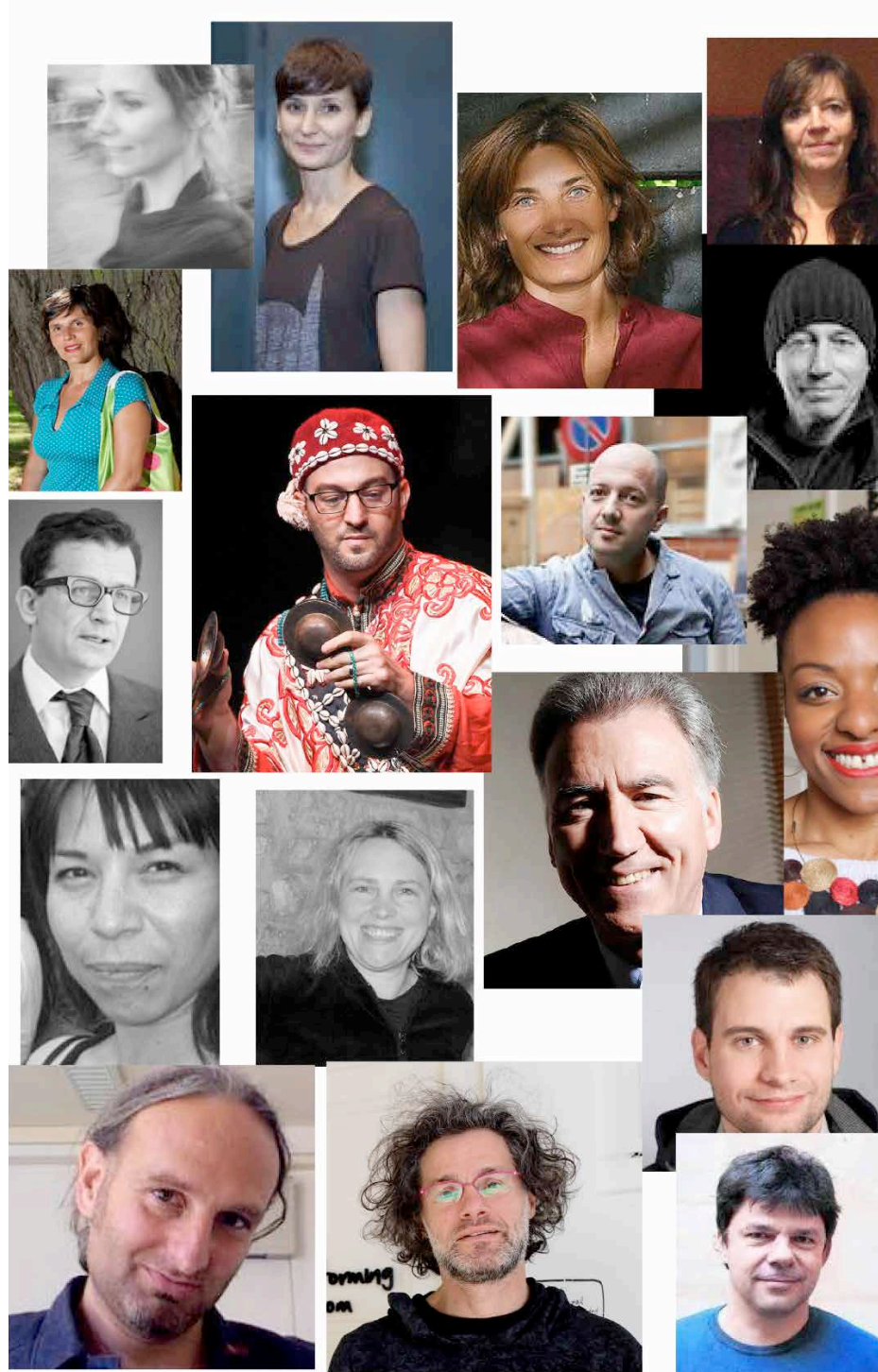
Jean-Paul Felley & Olivier Kaeser →

Centre Culturel Suisse Paris

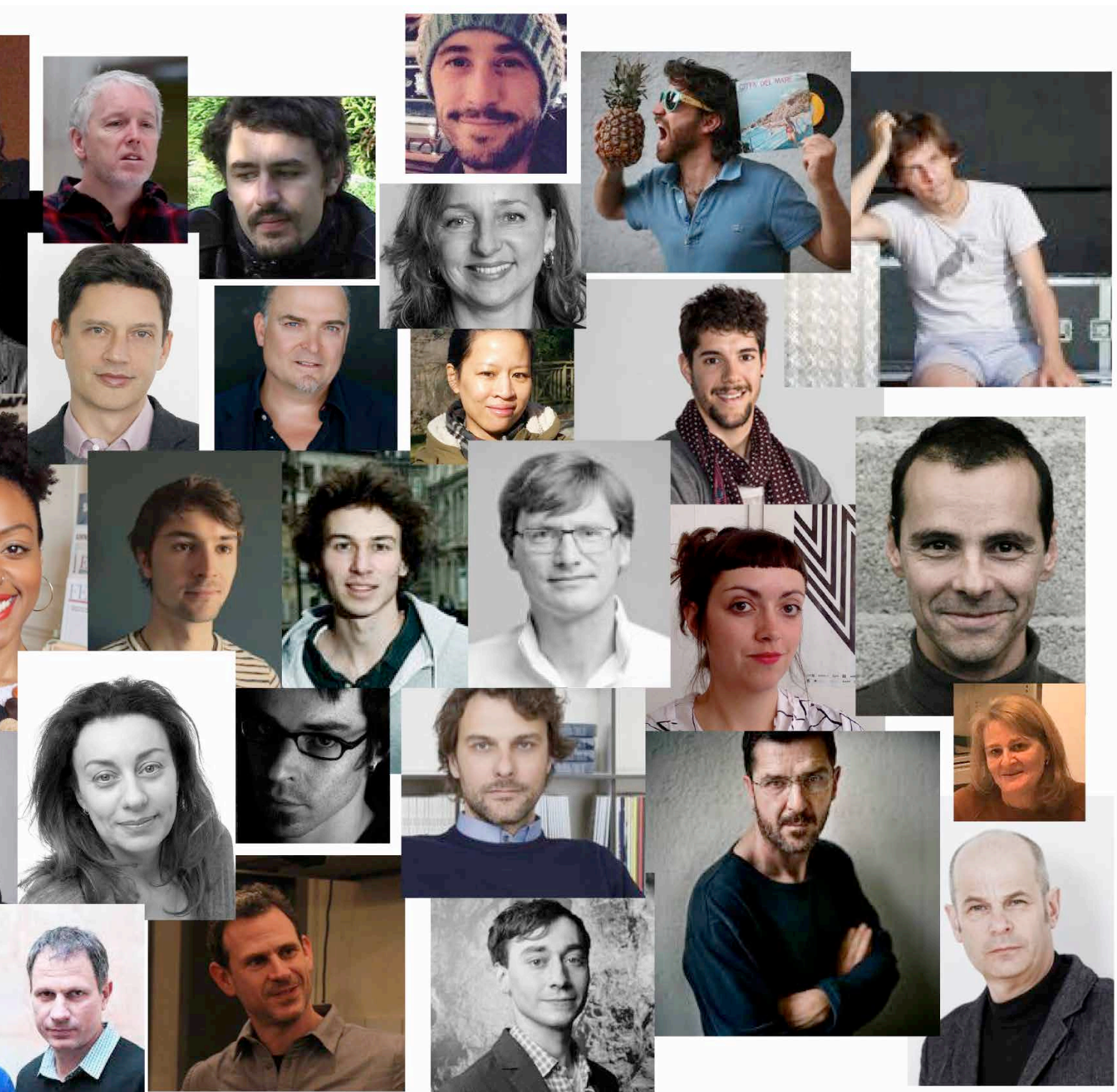
Yves Creteigny →

Directeur, Fondation de terrains Industriels  
de Genève (FTI)









# POINT DE VUE DES ACTEURS

Quarante-cinq entretiens avec des acteurs de milieux variés

La scène culturelle genevoise est généralement perçue par les acteurs comme riche et diverse. Genève est considérée comme une ville de culture avec un grand nombre d'initiatives culturelles, beaucoup de festivals, une vie associative dense, une importante scène pour les cultures contemporaines - notamment la danse -, un haut niveau d'éducation avec de grandes écoles d'arts et de nombreux lieux de diffusion. Elle est également vue comme ville multiculturelle et internationale. Le domaine humanitaire, l'avancement en science et technologie - notamment dans le domaine numérique -, les industries créatives et la recherche scientifique fondamentale présentent de nombreuses opportunités de croisement avec l'art et la culture, un croisement qui est déjà exploité par le programme d'art du CERN. D'autre part, la culture est un secteur dans lequel la Ville de Genève et le canton investissent largement en comparaison avec d'autres villes suisses et internationales.

Cependant, la majorité des acteurs estiment que Genève manque de dynamisme et que son rayonnement culturel est limité. Bien qu'ils reconnaissent la richesse du tissu culturel genevois, ils estiment que la scène existante peut être mieux valorisée. Certains pensent que la politique culturelle à Genève manque de direction claire et d'une vision d'ensemble. La plupart ne voient pas l'intérêt d'un nouveau centre qui viendrait s'ajouter aux

lieux déjà existants. L'horizon de 20 ans du projet ne permet pas d'imaginer que le nouveau centre puisse servir les besoins les plus pressants. Ce qui manque selon eux, ce sont des espaces de créations adaptés aux nouvelles pratiques et dont les modèles de gestion permettent plus de flexibilité opérationnelle. Ceci peut impliquer des horaires d'ouverture libres, une meilleure interaction entre les acteurs et avec le public ou des normes moins rigides en matière de bruit, de sécurité ou pour l'obtention d'autorisation pour l'organisation d'événements. Des espaces qui permettent la spontanéité, l'appropriation, la prise de risque, les rencontres et les collaborations interdisciplinaires sont donc vus comme essentiels pour permettre au milieu culturel d'évoluer et d'innover. Ils ont exprimé le désir de voir émerger des espaces libres et modulables dans lesquels ils peuvent expérimenter et créer tout en s'adaptant aux nouveaux enjeux sociaux et technologiques.

Ainsi, l'idée d'un nouveau centre de diffusion n'apparaît pas comme une priorité aux yeux des acteurs culturels consultés dans la mesure où ils estiment que de nombreux lieux existent déjà. Toutefois, l'ouverture au public et l'appropriation citoyenne est aussi clairement dans l'ère du temps. Certains proposent une mise à disposition d'équipements de pointe permettant à des acteurs émergents de produire un travail de qualité.



L'opportunité de doter les futurs équipements culturels à l'Étoile d'une mission forte et claire est reconnue par tous. Il semble y avoir un fil conducteur fort qui relie tous les acteurs et celui-ci concerne l'importance d'avoir des espaces de création et d'expérimentation accessibles et flexibles.

L'opportunité ne semble donc pas tant de produire un espace spécialisé dans la production ou diffusion d'un art en particulier, mais plutôt de permettre l'émergence de nouvelles formes d'expression et intégrant production et diffusion en créant un lien fort avec l'espace public.

Les acteurs voient dans le projet culturel à l'Étoile une opportunité d'exprimer une vision culturelle qui puisse non seulement stimuler et renforcer l'écosystème culturel existant mais aussi créer davantage de synergies entre la culture et le développement urbain; valoriser les cultures contemporaines genevoises; encourager le dialogue interculturel et les interactions entre la Genève locale et internationale; puiser dans la diversité culturelle de la population; explorer la complémentarité entre art, industries créatives et nouvelles économies; développer un hub pour le croisement entre culture, sciences et nouvelles technologies; permettre l'expérimentation et l'innovation; et définir l'espace public comme lieu de la célébration de l'art et d'interaction avec le public.

La notion de « centre » semble donc être rejetée au profit d'une réflexion sur une autre forme d'infrastructure capable de soutenir les acteurs culturels et de stimuler le tissu existant. Finalement, les acteurs soulignent l'importance d'initier dès aujourd'hui une réflexion participative sur la culture et de mettre en place des projets qui puissent occuper l'espace en mutation et contribuer à donner forme au nouveau quartier. Avec la mutation de la zone industrielle, le contexte du PAV leur semble particulièrement intéressant pour accueillir cette démarche incrémentale. Les friches, dépôts et autres halles industrielles sont identifiés comme des opportunités pour des occupations temporaires et pour des manifestations ponctuelles et expérimentales – qui pourraient prendre racine et s'inscrire dans la fabrique urbaine.



# AFOM

## Synthèse des Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la scène culturelle genevoise selon les acteurs

### ATOUPS

#### Genève ville de culture

- Importantes infrastructures culturelles et important réseau d'acteurs pour un petit territoire
- Richesse, variété et diversité des activités culturelles
- Haute qualité d'artistes amateurs et semi-professionnels parmi les diverses communautés genevoises
- Genève capitale suisse de la danse contemporaine

#### Grandes écoles d'art

- Haut niveau d'éducation dans les arts
- Grandes écoles d'arts comme des lieux de production et de diffusion

#### Avancement en sciences et technologies

- Développement des secteurs scientifiques, technologiques et numériques
- Synergie naissante entre ces secteurs

#### Genève ville internationale

- Genève est diverse et internationale
- Genève est une marque reconnue mondialement
- Genève est une ville de transit avec beaucoup d'arrivants

### FAIBLESSES

#### Manque de perspective globale dans la vision culturelle

- Manque de synergies entre la culture et les axes stratégiques pour

#### le Grand Genève

- Manque d'interaction entre la Genève locale, multiculturelle et internationale
- Manque de visibilité et de rayonnement culturel
- Perception négative de la scène culturelle genevoise

#### Allocation des ressources

- Haute concentration des sources de financement
- Insécurité dans les métiers de la culture
- Conditions peu favorables à la collaboration/ interaction entre les acteurs

#### Accessibilité des espaces

- Rareté et cherté des espaces
- Manque de lieux de création et d'expérimentation avec des modèles opérationnels flexibles et ouverts
- Nombreux espaces peu ou plus adaptés aux pratiques contemporaines

#### Cadre réglementaire

- Réglementations strictes qui limitent les initiatives (autorisations, normes de sécurité, bruit)

#### Manifestation de la diversité

- Manque d'interactions intergénérationnelles
- Manque d'interactions entre groupes sociaux
- Manque d'interactions interculturelles
- Manque d'espaces favorables au

croisement et à la création artistique  
interculturelle

#### Interface et expérience publique

- Manque d'espaces de socialisation
- Faible communication des activités au public (barrière de langue)

#### **OPPORTUNITÉS**

- Réfléchir à un écosystème culturel pour le Grand Genève
- Faire émerger Genève comme hub pour le croisement entre culture, science et nouvelles technologies
- Explorer la complémentarité entre art, industries créatives et nouvelles économies comme vecteur d'identité
- Offrir un rayonnement international aux cultures contemporaines genevoises notamment au travers de la danse, outil potentiel de rapprochement entre les communautés
- Considérer l'expérimentation comme élément fondamental pour stimuler le développement de l'identité culturelle du PAV
- Favoriser le dialogue interculturel à travers les arts
- Redéfinir les lieux culturels comme des espaces de rencontres sociales et d'interaction avec le public
- Adopter une approche incrémentale pour l'activation d'une vision culturelle

#### **MENACES**

- Cadres réglementaires rigides
- Limites budgétaires
- Précarisation des artistes et des acteurs culturels
- Glissement de la culture vers le loisir et le divertissement
- Conflits d'usages et contraintes en raison des plaintes du voisinage
- Gentrification et difficulté d'accès au foncier pour les activités non rentables





# WORKSHOPS

Deux workshops regroupant 60 personnes ont eu lieu pour générer des scénarios d'usages pour les infrastructures culturelles à l'Etoile

## PARTICIPANTS AUX WORKSHOPS

**Andreas Ruby** → SAM, Bâle

**Claude Ratzé** → Association pour la Danse Contemporaine

**Diki Dolkar** → Entrepreneur, cuisine traditionnelle

**Florian Lopez** → Designer, mobilier et installations, espaces publics

**Saskia Zurcher** → Architecte d'intérieur, assistante HEAD

**Guillaume Robert-Tissot** → Etudiant

**Ashleigh Armstrong** → Adopt an expat

**Christian von During** → Architecte

**Aude Vermeil** → Fonction cinéma

**David Gaillard** → Urbaniste, chorégraphe

**Eve Hopkins** → A Night In

**Stefan Press** → Ressources Urbaines

**Inès El-Sheik** → Fundraising manager

**Mouniah El-Sheik** → Analyste

**Khalil Bensid** → Musicien et programmeur culturel

**Mounia Meftah** → Citoyenne fortement intéressée par l'initiative

**Benoit Beurret** → Largescalestudios

**Romain Guineheux** → Largescalestudios

**Elias Boulé** → Largescalestudios

**Adrian Filip** → Comédien, membre de plusieurs collectifs de théâtre

**Miriam Fugfugosh Rentchnik** → Educator, Trainer, Dialogue Facilitator

**Sandro Rosseti** → Architecte, Co-fondateur d'associations culturelles

**Vania Jaikin** → Réalisatrice

**Simone Toendury** → Festival de la Cité

**Kandé Franzen** → Graphiste

**Gisèle Nardo** → Géographe

**Pauline Catry** → Co-direction Théâtre du Loup

**Rossella Riccaboni** → Co-direction Théâtre du Loup

**Jaroslava Sen Miskufova** → Artiste

**Lucie Hainaut** → Collectif pour une vie nocturne riche, vivante et diversifiée

**Adrien Rufener** → Collectif pour une vie nocturne riche, vivante et diversifiée

**Deborah Chevalier** → Danseuse et historienne de l'art

**Cristina Olivotto** → Makeboutique

**Stan Breynaert** → Artist manager, music producer, bass player

**Jakob Graff** → A Night in

**Ulysse Prevot** → Grand conseil de la nuit

**Basil Thuillard** → Art director, entrepreneur

**Fabien Cerruti** → Architecte

**Hélène Mariéthoz** → Directrice, Villa Bernasconi

**Hugo Hemmi** → Artiste, Collectif HALTE

**Julie Marmet** → Curator, Collectif HALTE

**Sabrina Fernandez Casas** → Artiste, Collectif HALTE

**Josiane Guilloud Cavat** → Critique d'art, organisatrice d'exposition

**Damian Plandolit** → Monteur cinéma

**Sonia Perego** → Sociologue

**Julio Nkowane** → Independent and professional Hip Hop artist (Rootwords)

**Zsuzsanna Varga** → Knock On Wood Geneva, Social Designer / Entrepreneur

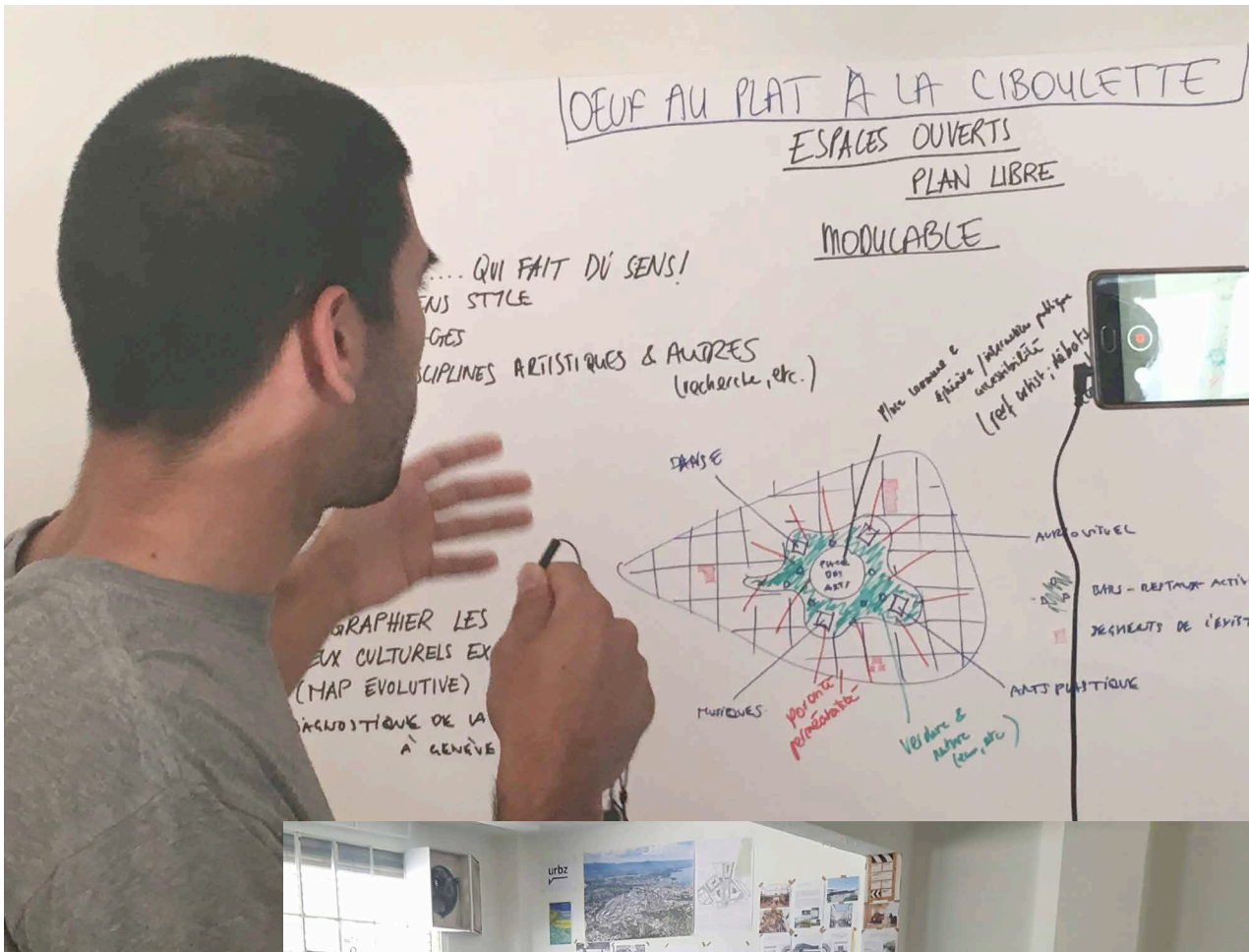
**Emmanuel Chaze** → Chef de project PAV, Canton de Genève

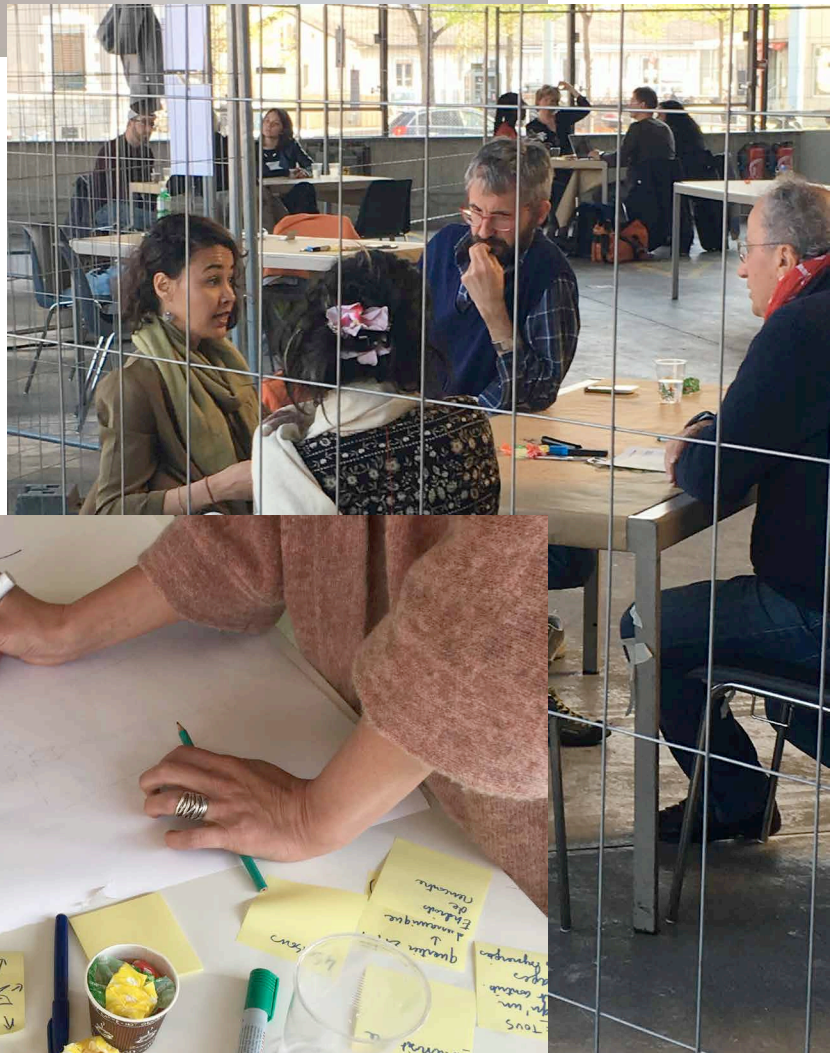
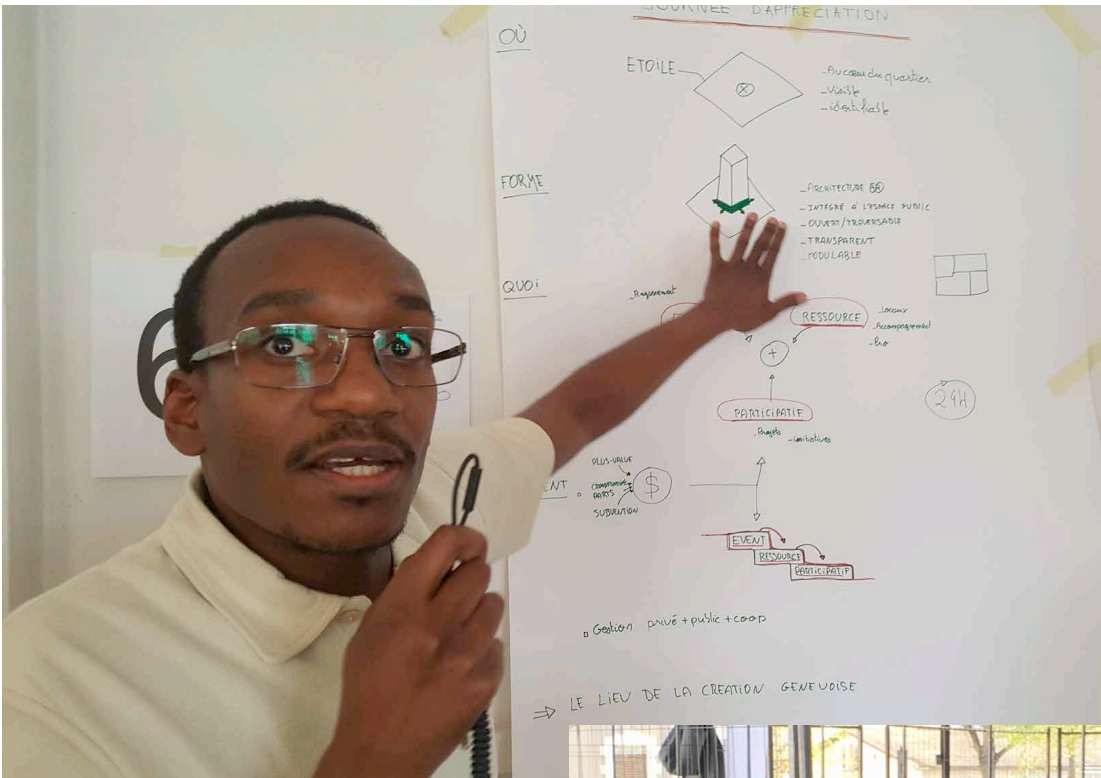
**Felix Staehli** → Co-fondateur Impact Hub Genève & Lausanne

**Nataniel Mendoza** → Étudiant d'urbanisme et musicien

**Nikolay Schekin** → Réalisateur







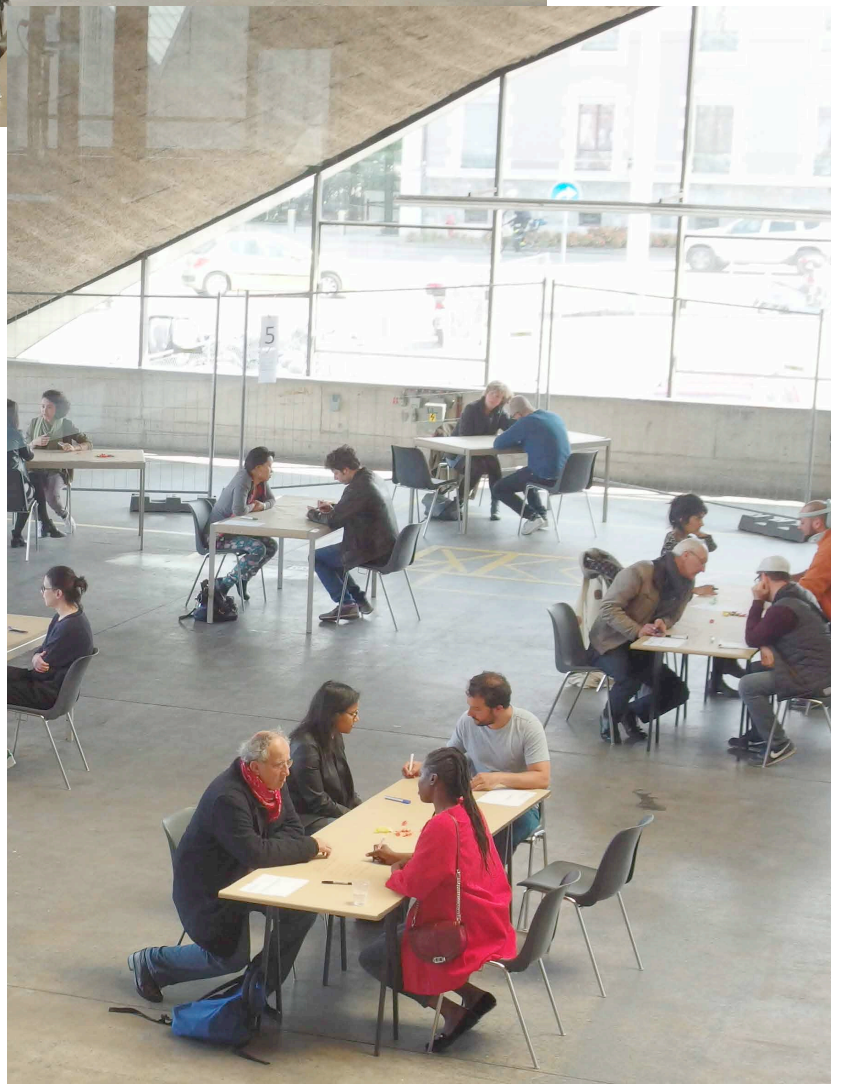




# SPEED BRAINSTORMING

7x5 minutes avec un(e) inconnu(e) autour d'un café et d'une question sur la culture. Exercice conduit durant les workshops Cultura Fertilis les 6 et 11 avril 2017.





~~Qui?~~  
- BUT?  
- RÈGLES  
- INDICES

OUVERT  
=  
transparence  
espace de liberté  
espace non figé  
non contrôlé

l'expérimentation est  
essentielle à l'émergence de  
nouvelles idées ⇒ OUI!!

MUSIQUE  
Ouvrir les frontières  
MELANGER LES STYLES & LES GENRES  
BRISER LES PRÉJUGÉS

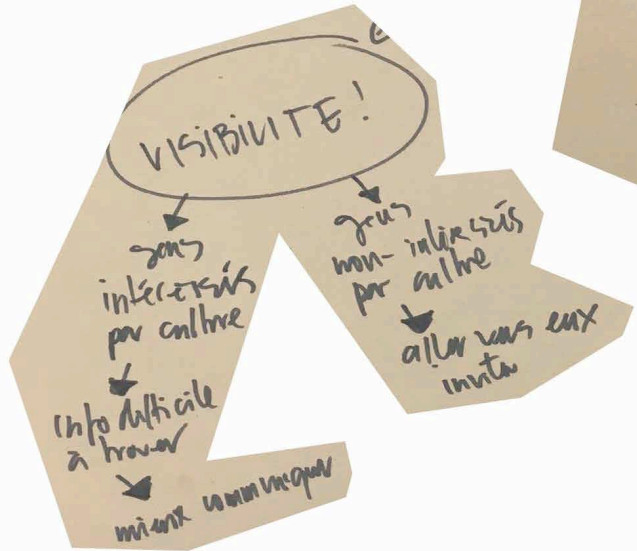
On veut  
pour l'

↳ Réseau de femmes

ateliers ip

pas un mais  
une multitude d'ateliers /  
lieux d'expérimentation / travail

→ comment remplacer  
→ une partie des (sub)  
alouer sans prestige  
→ tout expérimental  
→ des lieux également  
(ateliers)



Grave?  
un apogée d'expérimentation  
Nasir aux idées  
averte d'être plus  
accpte la plus créative  
au niveau institutionnel



ART  
on accepte le projet d'un ~~art~~ émergent inconnu jusqu'à là.

Seulement si la liberté d'expression, de recherche et d'expérimentation est dépourvue de toute limite

L'expérimentation a besoin de friches!

rapidité / réactivité dans la mise en place des projets

ouvert à quelle échelle urbaine?

ACCÈS À L'ESPACE DIFFICILE  
INSTITUTIONNALISATION  
→ PEU DE RENOUVELLEMENT  
ATTENTES

un espace ouvert expérimentation!

L'expérimentation mais pas marchandise

Tourner espace à utiliser de manière éphémère

thèmes

Se dégage des contraintes

YES. AUTREMENT  
ÇA LA DÉGÈNÈRE EN UN  
PIÈGE CORPORATE DES  
INSTITUTIONS GLOBALES

les Squats ?  
Le droit doit être basé sur les résultats précis (bourses etc et non pas uniquement financièrement par projet)

espace meilleur, libère le secteur en sachant un peu sur les règlements et autorisations en tant qu'habitant pour permettre aux artistes de libérer l'espace à elle, y faire des performances, moins de réglementation Plus d'espace auto-géré - un peu à la manière des squats.  
Squats = lieu de vie, logement, espace de production et diffusion d'artistes. Mixité à tout le niveau. Mixité oui, mais ne pas réduire la diversité culturelle

The city has not ~~really~~ really a strategy to coordinate and guide a valid cultural production. Experimentation could help inform such a strategy

THE CITY HAS MONEY BUT NO IDEA HOW TO SPEND IT WELL → CULTURAL EXPERIMENTATION CAN HELP

baïl ~~de~~ à durée déterminée des lieux de travail et d'expos et de spectacle répét etc.

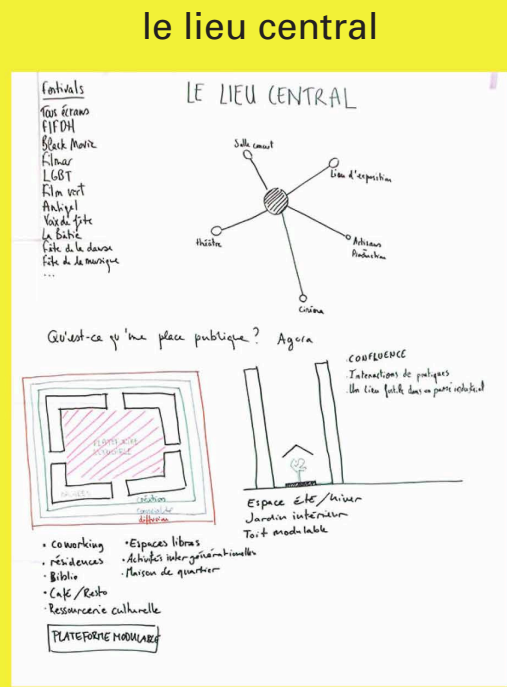
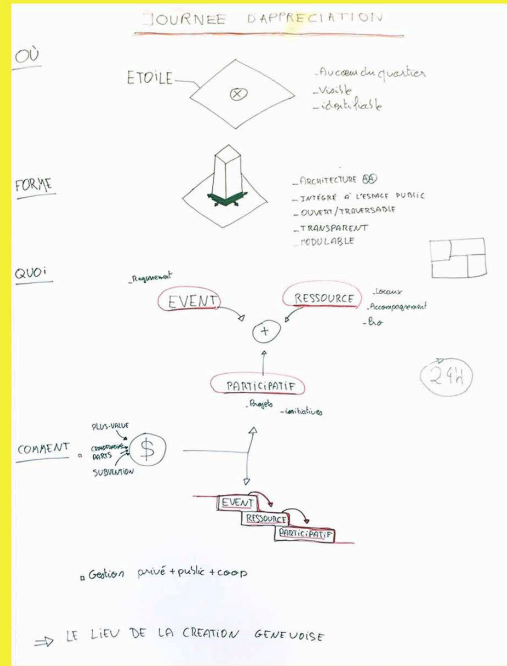
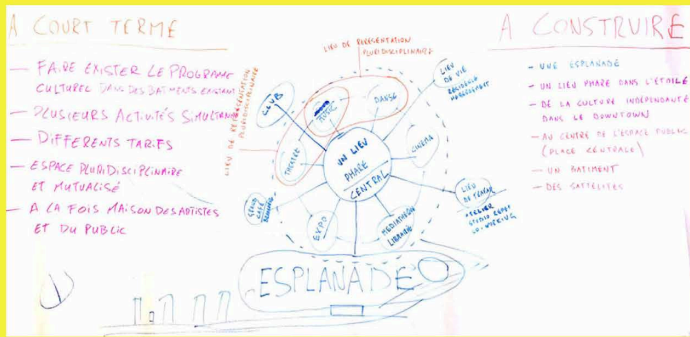
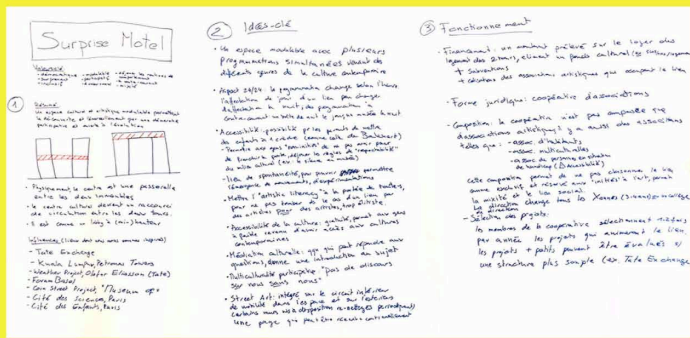
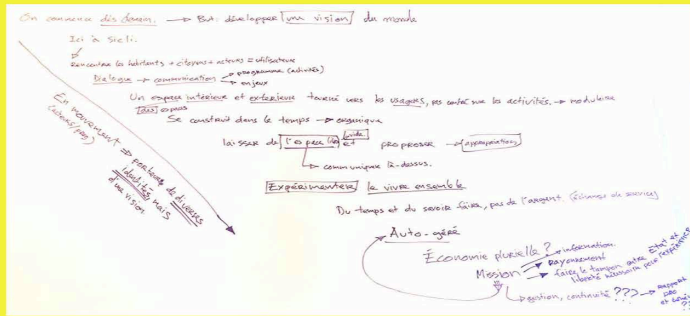
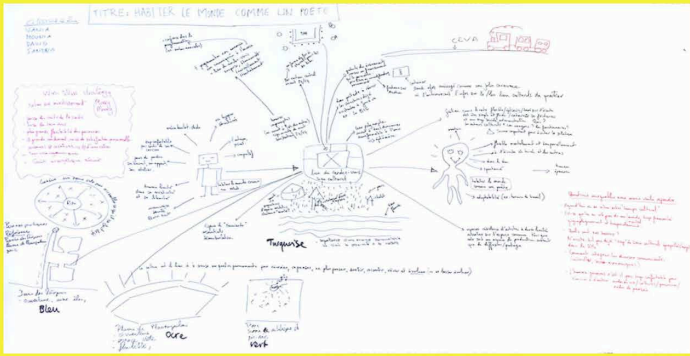


# RENDU DU WORKSHOP - 13 VISIONS

Visions pour un projet culturel à l'Étoile produites par les participants des workshops Cultura Fertilis ayant pris place le 6 avril 2017 à Sicli et le 11 avril 2017 à Ressources Urbaines.



## Journée d'appréciation



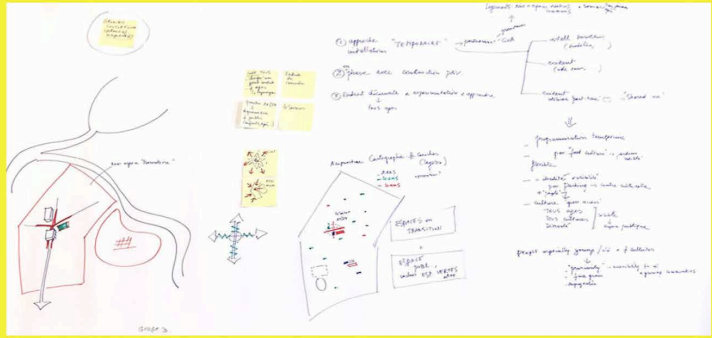
dés demain

motel surprise

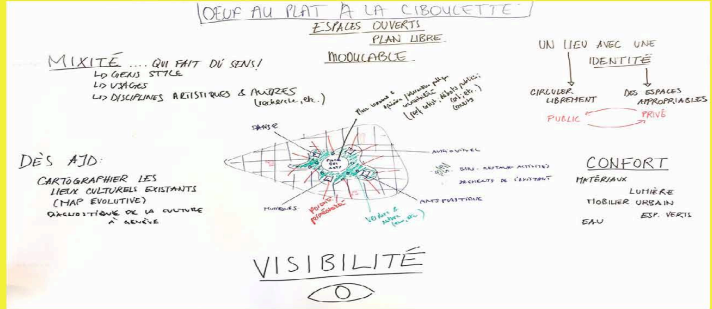
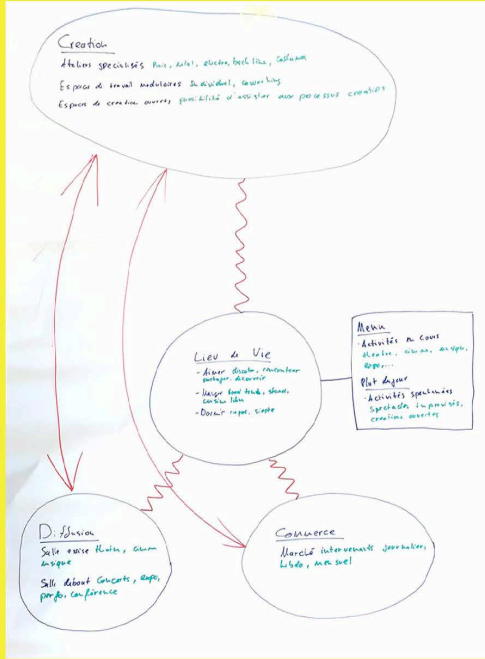
chaos ethnique

esplanade

# Installations temporaires

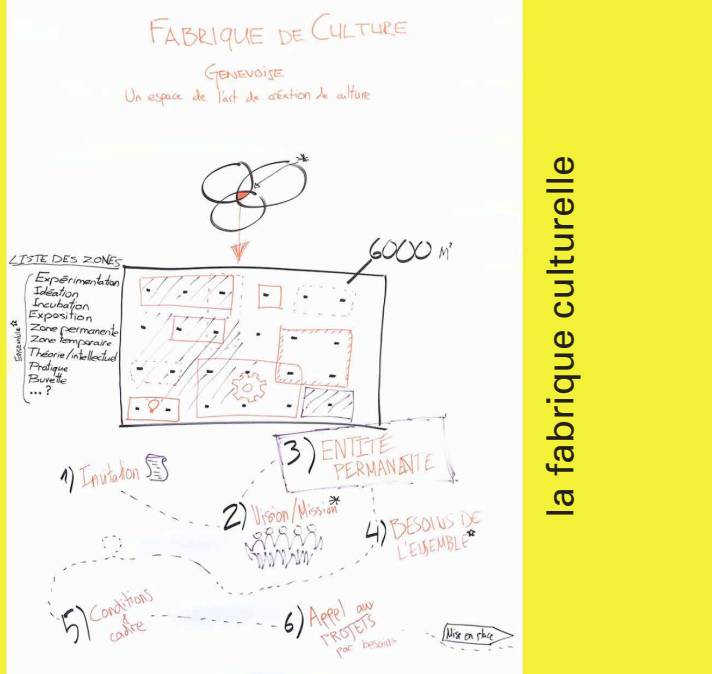
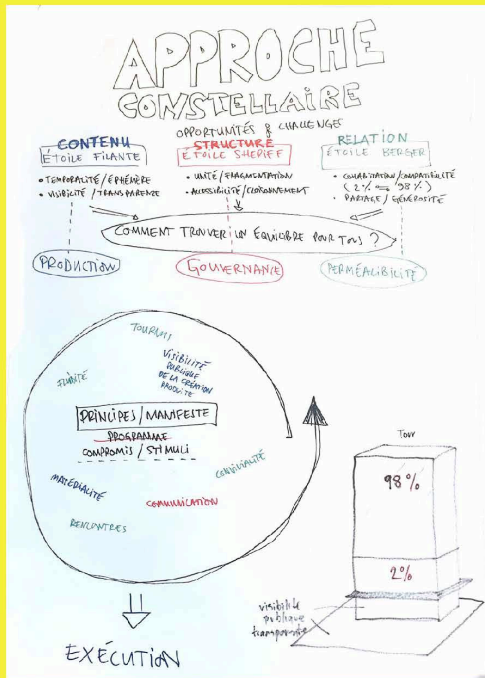


## l'assiette culturelle

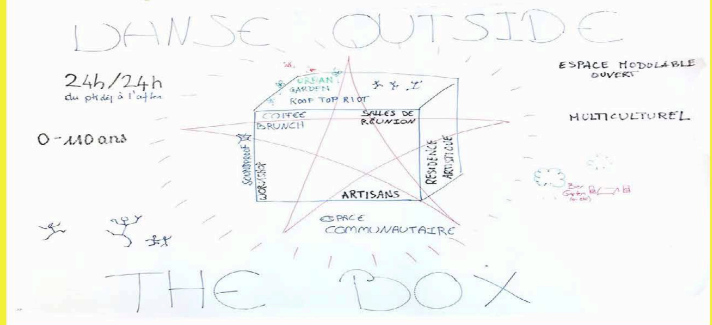


## oeuf au plat à la ciboulette

## approche constellaire



## la fabrique culturelle



## outside de box

Deux workshops regroupant 60 personnes  
ont eu lieu pour générer des scénarios  
d'usages pour les infrastructures culturelles  
à l'Etoile



# SCÉNARIOS D'USAGES

Trois scénarios imaginant l'usage des acteurs culturels, du public et de la gouvernance des futures infrastructures culturelles à l'Étoile

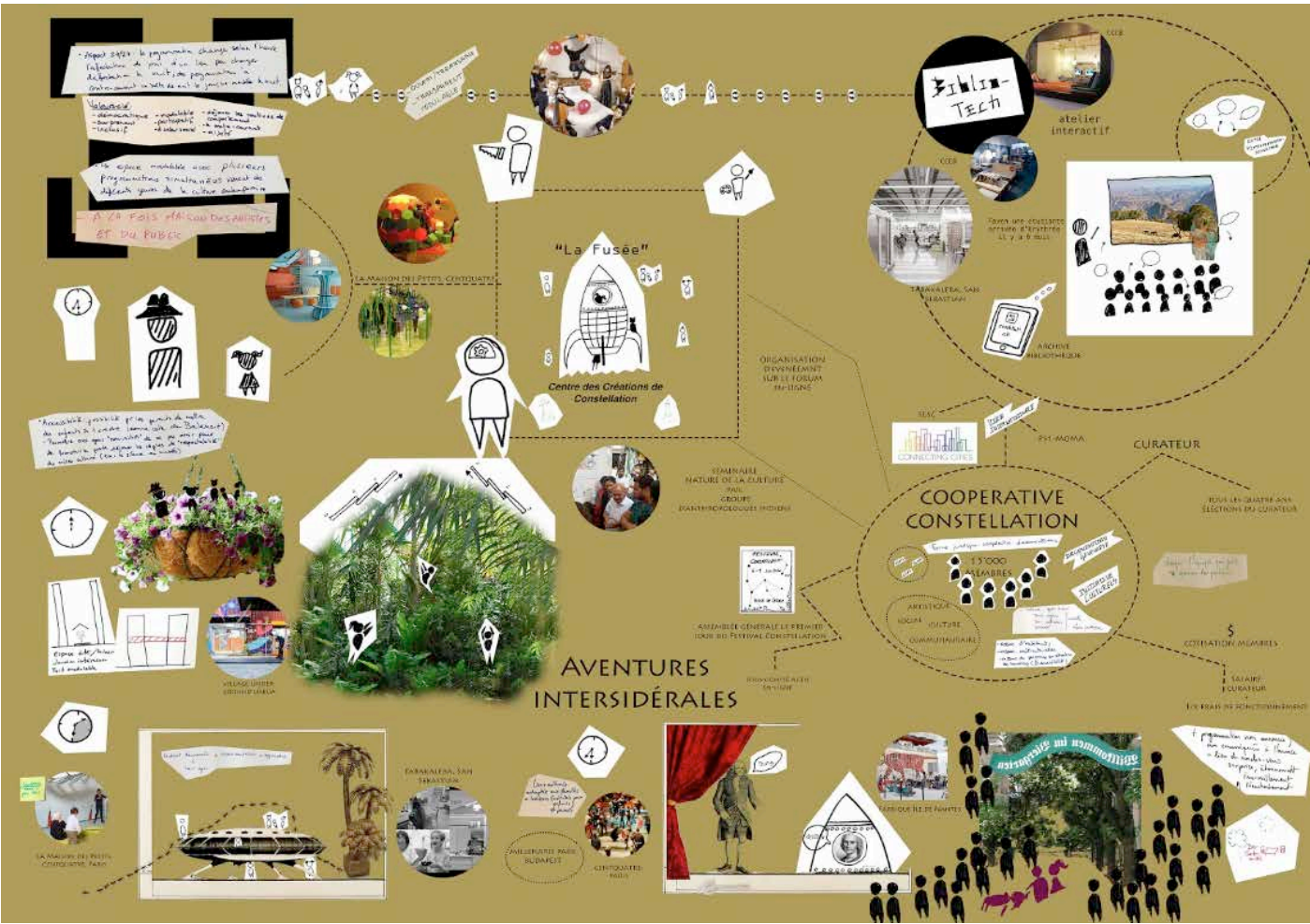
Les 13 projets réalisés par les participants aux deux workshops évoquent une nouvelle expérience basée sur la mixité des milieux culturels, la participation du public et l'expérimentation. L'espace public est imaginé comme faisant partie intégrante du projet culturel qui devient à la fois espace de vie et d'échange, et lieu de diffusion et de création. Sur la base des rendus du workshop, nous avons élaboré trois scénarios d'usages. Ces scénarios présentés sous forme de narratifs mettent en scène (1) l'expérience des acteurs culturels; (2) l'expérience du public; et (3) le modèle de gouvernance. Ces scénarios sont présentés en annexe.



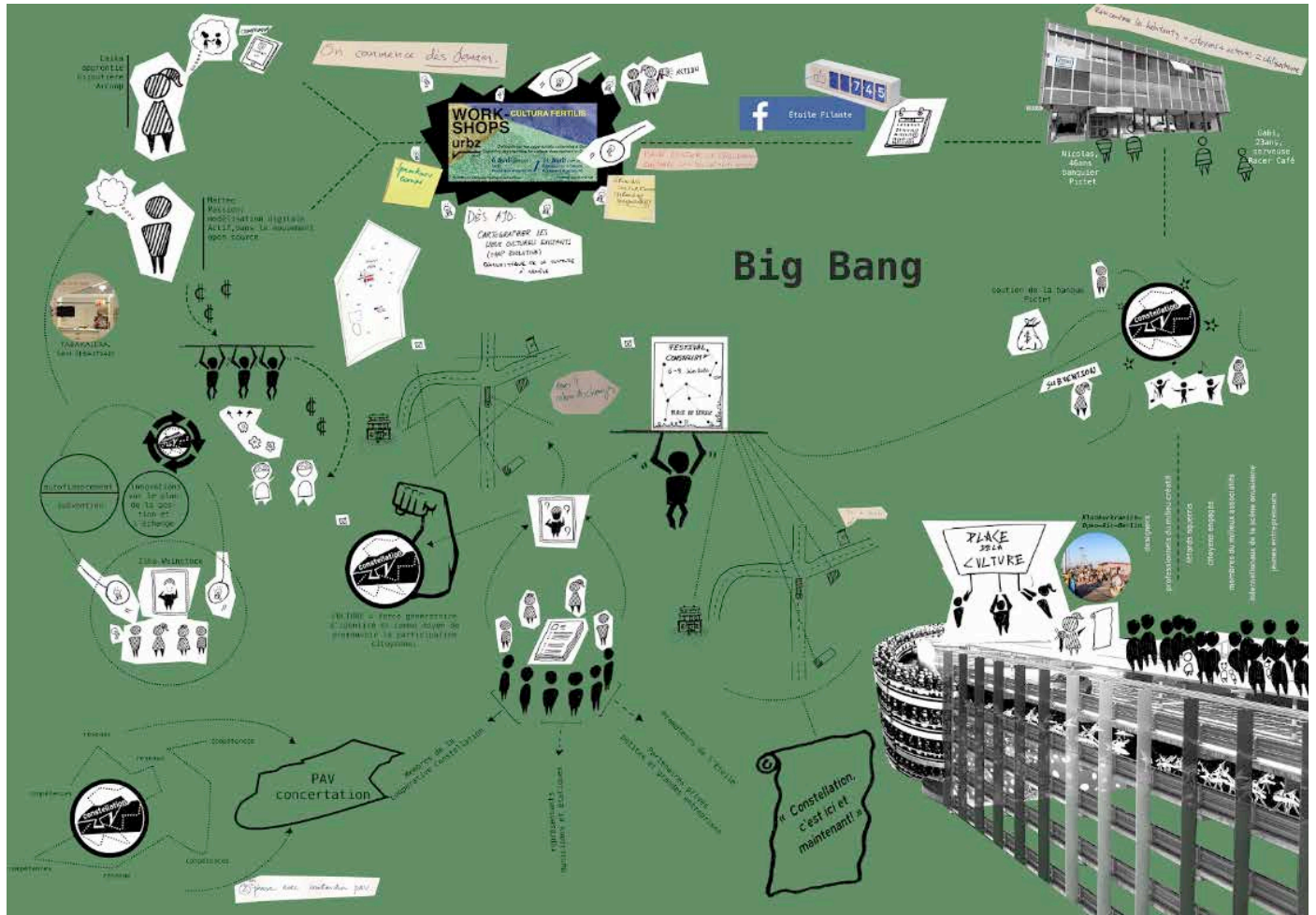
# Les acteurs



# Le public



# La gouvernance



# BENCHMARKING

Les centres culturels: plus que des programmes d'activités



Pour mieux orienter la recherche de références internationales pertinentes pour l'étude, nous avons pris en considération les objectifs du mandat ainsi que les thèmes et les exemples soulevés lors de nos entretiens avec les acteurs culturels. Nous nous sommes intéressés à des thèmes tel que l'espace, la programmation, la mission, la gouvernance et la finance, et avons recherché des exemples auprès de centres culturels, d'instituts de recherche, de réseaux culturels, de groupes de réflexion, de tendances culturelles émergentes et de pratiques novatrices en Suisse et dans le monde.

Depuis l'introduction marquante du Centre Georges Pompidou en 1977, le modèle du « centre culturel pluridisciplinaire » s'est imposé comme un élément majeur de l'infrastructure culturelle et sociale des métropoles. Généralement, les centres culturels pluridisciplinaires sont des espaces où la culture contemporaine est un objet de recherche et d'expérimentation. Ce sont des lieux de diffusion et de création qui mettent l'accent sur l'échange, l'émergence et le lien avec le public, dans toute sa diversité.

Le modèle du centre culturel pluridisciplinaire est allé de pair avec la dissolution et le croisement des disciplines. Ce modèle répond à un élargissement de la définition même de « culture », qui s'est ouverte à de nouvelles formes de production artistique intégrant

les nouveaux médias et la participation du public. Les thématiques explorées sont quant à elles de plus en plus en phase avec les évolutions de la société.

L'évolution rapide des nouvelles technologies et des outils de communication a eu un impact profond sur la culture. La démocratisation des outils de production artistiques – notamment dans les domaines vidéo et numériques - et l'importance croissante de la créativité et de l'innovation dans l'économie, ont généré de nouvelles opportunités. À l'échelle mondiale, les industries créatives et l'économie culturelle sont devenues des secteurs de croissance qui génèrent de plus en plus d'emplois. Les centres culturels pluridisciplinaires se sont adaptés à ces évolutions et sont souvent perçus par les autorités publiques comme des infrastructures d'importance stratégique dans la production et diffusion de nouvelles connaissances, techniques et innovations sociales ou économiques.

D'autre part, beaucoup de centres se définissent non seulement à travers leur programmation culturelle et artistique, mais aussi à travers leur lien avec la ville. Les collectivités publiques les voient comme des catalyseurs pour le développement urbain et des quartiers. Ils contribuent à l'identité d'une ville, à la promotion du tourisme et à son attractivité économique. En conséquence, les centres sont souvent des projets d'architecture ambitieux et



emblématiques, allant bien au delà des 6000 m2 proposés à l'Étoile. Ils sont souvent des bâtiments patrimoniaux existants recyclés. Même lorsqu'ils sont nouvellement construits, ils participent à la production d'un patrimoine urbain, et cherchent la mise en relation avec l'espace public. Ils offrent des volumes intérieurs généreux s'articulant autour d'espaces publics de haute qualité.

Les centres culturels pluridisciplinaires jouent aussi un rôle important en tant que lieux de rencontre et lieux d'échange. Leur succès est défini par leur programmation culturelle, leur accessibilité à des publics divers, aux partenariats qu'ils mettent en place, à leur impact sur la scène culturelle locale existante, à la qualité de leur architecture et à la manière dont ils s'intègrent avec leurs espaces publics au tissu urbain au sens large. Tous ces éléments déterminent l'aura de ces centres et leur réputation internationale, ainsi que la façon dont ils valorisent la scène culturelle de leurs villes.

Nous avons relevés une quarantaine de références internationales qui peuvent être consultées sur le blog suivant:

<http://culturafertilis.tumblr.com/>.

Nous prenons trois exemples que nous allons approfondir pour les comparer avec le projet de l'Étoile. Ces trois centres culturels pluridisciplinaires qui sont le CCBC à Barcelone, le Centquatre à Paris et Tabakalera à San Sebastian sont décrit ci-dessous. Ils sont tous les trois considérés comme des lieux culturels d'importance majeure dans leurs villes respectives et reflètent les besoins et les aspirations mis en évidences par les acteurs culturels genevois que nous avons rencontrés.

# Liste des références internationales

A consulter sur le blog: <http://culturafertilis.tumblr.com/>

**Arsenic** → Lausanne

**Arts Management Network CCCB** → Barcelone

**Cent Quatre** → Paris

**Con artist** → New York

**Confluence Lyon** → Lyon

**Creative Land Trust** → London

**Creative space** → Melbourne

**Culture Action Europe Dansateliers** → Rotterdam

**Ecole D'Architecture & Ecole des Beaux Arts** → Nantes

**European Alliance for Culture & the Arts**

**European Cultural Foundation**

**European Dancehouse Network**

**Fabrique** → Nantes

**FACT** → Liverpool

**International Network for Contemporary Performing Arts**

**The Kitchen** → New York

**Lieu Unique** → Nantes

**M50** → Shanghai

**Matadero** → Madrid

**Milenaris Park** → Budapest

**Mycelia**

**New Arts Exchange** → Nottingham

**Platoon** → Mexico City & Berlin

**Project Arts Centre** → Dublin

**PS1 MoMA** → New York

**Quartier de la Création** → Nantes

**Quartier des Spectacles** → Montréal

**Science Gallery** → Dublin

**Shanghai Arts Centre**

**SESC** → Brazil

**Somerset House studios** → London

**Les Subsistence** → Lyon

**Tabakalera** → San Sebastian

**Trans Europe Halles**

**Village Underground** → London

**Ujo**

**Werkraum Warteck** → Basel

**World Cities Culture Forum**

**Wynwood Arts District** → Miami



# Un regard sur trois centres

A consulter sur le blog: <http://culturafertilis.tumblr.com/>

## CCCB, Barcelone ( 18'000m<sup>2</sup>)

Situé à côté du Musée d'Art Contemporain (Macba), le Centre de Culture Contemporaine de Barcelone (CCCB) se concentre fortement sur l'expérimentation, la recherche créative et la production de connaissances dans le domaine de la culture contemporaine. Son programme pluridisciplinaire relie les arts visuels, la littérature, la philosophie, le cinéma, la musique, la production transmédia et les arts de la scène. Le CCCB a développé un lien fort avec le public grâce à des expositions, des spectacles, des débats, des festivals, des cours et des ateliers. La programmation et les thèmes de travail du CCCB sont pertinents sur le plan local et international.

Le CCCB mise beaucoup sur la diffusion en ligne de ses recherches et ses données en catalan, en espagnole et en anglais. En plus de fournir une visibilité aux acteurs de Barcelone, le CCCB interagit également avec des acteurs internationaux, notamment à travers des débats diffusés en direct sur ses réseaux. Il a 5 plateformes de connaissances en ligne: CCCB Education; CCCB LAB (couvrant les thèmes de la culture, de la science, de la planète, de l'éducation, de la communication, des récits et de la technologie); Kosmopolis (littérature); Espace public (plateforme de connaissances et prix annuel pour l'espace public urbain); et Xcentric (cinéma).

Le bâtiment du CCCB est issu de la conversion d'une ancienne maison de charité «Casa de la Caritat» (1802). Le remodelage a commencé en 1991 et faisait partie du projet de régénération urbaine du quartier du Raval. Le Centre emploie 79 employés permanents et contient des espaces d'expositions et de laboratoires, 2 auditoriums, 4 espaces de débats et de conférences, 2 espaces publics qui sont utilisés pour des activités culturelles, un bar-restaurant et deux espaces d'archives ouverts au public.

Le CCCB est financé par le Conseil provincial de Barcelone et le Conseil municipal de Barcelone, chacun respectivement à 75% et 25% de ses frais de fonctionnement. Il génère également des revenus provenant des services qu'il offre et reçoit des subventions et des commandites d'autres organismes publics, de fondations, de sociétés privées et de partenariats privés.



# Centquatre Paris (39'000 m<sup>2</sup>)

Le Centquatre est situé dans le 19<sup>e</sup> arrondissement. Il a ouvert en 2008 après le remodelage du site de l'ancien service municipal des pompes funèbres. Le Centquatre est un espace de résidences, de production et de diffusion pour les publics et les artistes du monde entier. Conçu comme une plateforme artistique collaborative, il donne accès à l'ensemble des arts actuels, au travers d'une programmation à la fois populaire, contemporaine et pointue. Lieu de vie atypique jalonné de boutiques, il offre également des espaces aux pratiques artistiques libres et à l'expérimentation artistique des enfants. Pour les start-up qui intègrent son incubateur, il constitue un territoire d'expérimentation unique, à la croisée de l'art et de l'innovation technologique. Le Centquatre est un centre conçu pour l'expérimentation et la création artistique. Il encourage l'émergence et met les acteurs culturels et le public au coeur de ses activités. Le Centquatre disposera bientôt de seize plateaux de répétition et production artistique de tailles variables avec des équipements modulables. Ces plateaux pourront accueillir chaque année une trentaine de projets artistiques pour des résidences temporaires de un à douze mois. Des espaces mutualisés (bureaux de production, vestiaires, stockage, salles de formation) et des régies techniques complètent l'accompagnement de la création artistique.

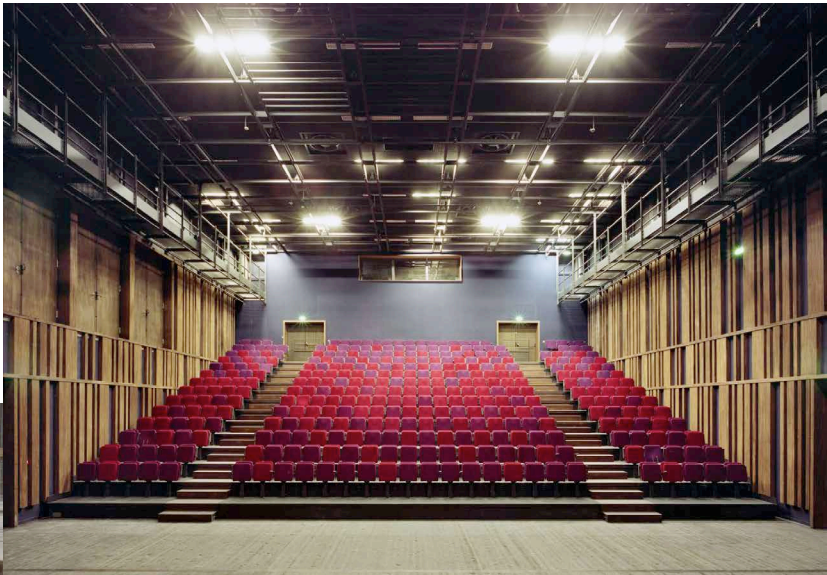
Avec 260 artistes en permanence sur le lieu, le Centquatre offre 4'000 m<sup>2</sup> de plateaux de fabrication et de production répartis en 16 ateliers et 18 bureaux. Il comprend également 6 appartements allant du studio au 4 pièces, deux salles de spectacles de 200 à 400 places avec leurs foyers, un équipement de pratiques artistiques amateurs de 500 m<sup>2</sup>, 500 m<sup>2</sup>

dédiés à un travail en lien avec le quartier, un parking réservé aux professionnels de 162 places et un plateau de logistique avec un grand quai de déchargement et plus de 1'400 m<sup>2</sup> d'espace de stockage répartis sur le site.

L'une des caractéristiques du Centquatre sont les vastes espaces ouverts en toutes saisons. Ces espaces sont parfaitement adaptés à l'appropriation par le public et les acteurs culturels. Ils permettent une expression créative spontanée ainsi que la rencontre et l'échange. Ces espaces jouent un rôle fondamental dans le croisement artistique, l'émergence et l'innovation. Ils offrent une grande accessibilité à différents groupes (intergénérationnel, socio-économique divers et multiethnique), à différents types d'acteurs culturels, et à la génération montante. Ces espaces peuvent également être utilisés pour les événements et loués par des tiers. Un samedi par mois, le Centquatre se transforme pour accueillir le Bal Pop' ou bal populaire. Le Centquatre contient un café, un restaurant, un camion à pizza, ainsi que des espaces commerciaux, qui contribuent à renforcer son rôle de lieu de rencontre et d'échange.

Le Centquatre a été financé entièrement par la Ville de Paris (€10 millions d'investissement). Il est établi en tant que société publique recevant la majeure partie de son financement opérationnel de la Ville de Paris (env. €2 millions annuels, représentant les deux tiers). En raison de la qualité de ses espaces, le Centquatre génère également des revenus à travers la location d'espaces, et des services liés. Il reçoit aussi des subventions et des fonds d'autres institutions et fondations, ainsi que des commandes d'entreprises privées.





## Tabakalera, San Sebastian (37'000 m<sup>2</sup>)

Après avoir été une usine de tabac durant 90 ans, Tabakalera a réouvert ses portes en 2015 en tant que centre international pour la culture contemporaine. Son but est de promouvoir et de diffuser la création. La particularité de Tabakalera est qu'il fonctionne comme un écosystème créatif comprenant des projets culturels subventionnés et des institutions privées.

Le projet culturel comprend des espaces d'exposition, 3 espaces flexibles et modulables (620m<sup>2</sup>, 184m<sup>2</sup> et un toit de 330m<sup>2</sup>) un cinéma (229 places et écran de 42m<sup>2</sup>), des programmes publics (conférences, ateliers, cours et activités), un espace de créateurs, des laboratoires citoyens et une bibliothèque de l'innovation. Le Tabakalera dispose d'une variété d'espaces publics, dont un volumineux patio central de 420m<sup>2</sup> avec une hauteur de 23-27m, qui est également utilisé pour des activités culturelles.

Tabakalera met l'accent tant sur la création que sur les créateurs. En ce sens, l'Espace des Créateurs est un lieu où artistes, créateurs et acteurs culturels peuvent trouver des conseils et des ressources techniques et spatiales pour développer un projet artistique. L'Espace des Créateurs dispose d'un programme de résidence internationale, 8 studios d'artistes qui soutiennent des projets pour une durée de 2 semaines et un maximum de 6 mois, ainsi que des équipements disponibles pour aider les créateurs à réaliser leurs projets. Le succession rapide des projets et des créateurs permet une grande accessibilité aux espaces de studio et à d'autres ressources, qui sont particulièrement utiles pour les créateurs expérimentaux, jeunes et / ou émergents.

Hirikilabs est un laboratoire citoyen pour la culture et la technologie numérique qui se concentre sur l'utilisation sociale, critique, créative et collaborative de la technologie. Espace d'expérimentation et de prototypage, il propose des activités liées au monde numérique et à la création collaborative. L'accès à Hirikilabs est gratuit et la participation du grand public est encouragée.

La bibliothèque de création a pour mission de diffuser la culture contemporaine. Elle accompagne ses utilisateurs à devenir des créateurs de contenu. Elle dispose de ressources pour promouvoir la création, telles que les outils d'édition vidéo et audio, une petite salle d'enregistrement, une scène, des zones spécialement équipées pour visionner des films et écouter de la musique, des imprimantes 3D et des espaces dédiés à la recherche.

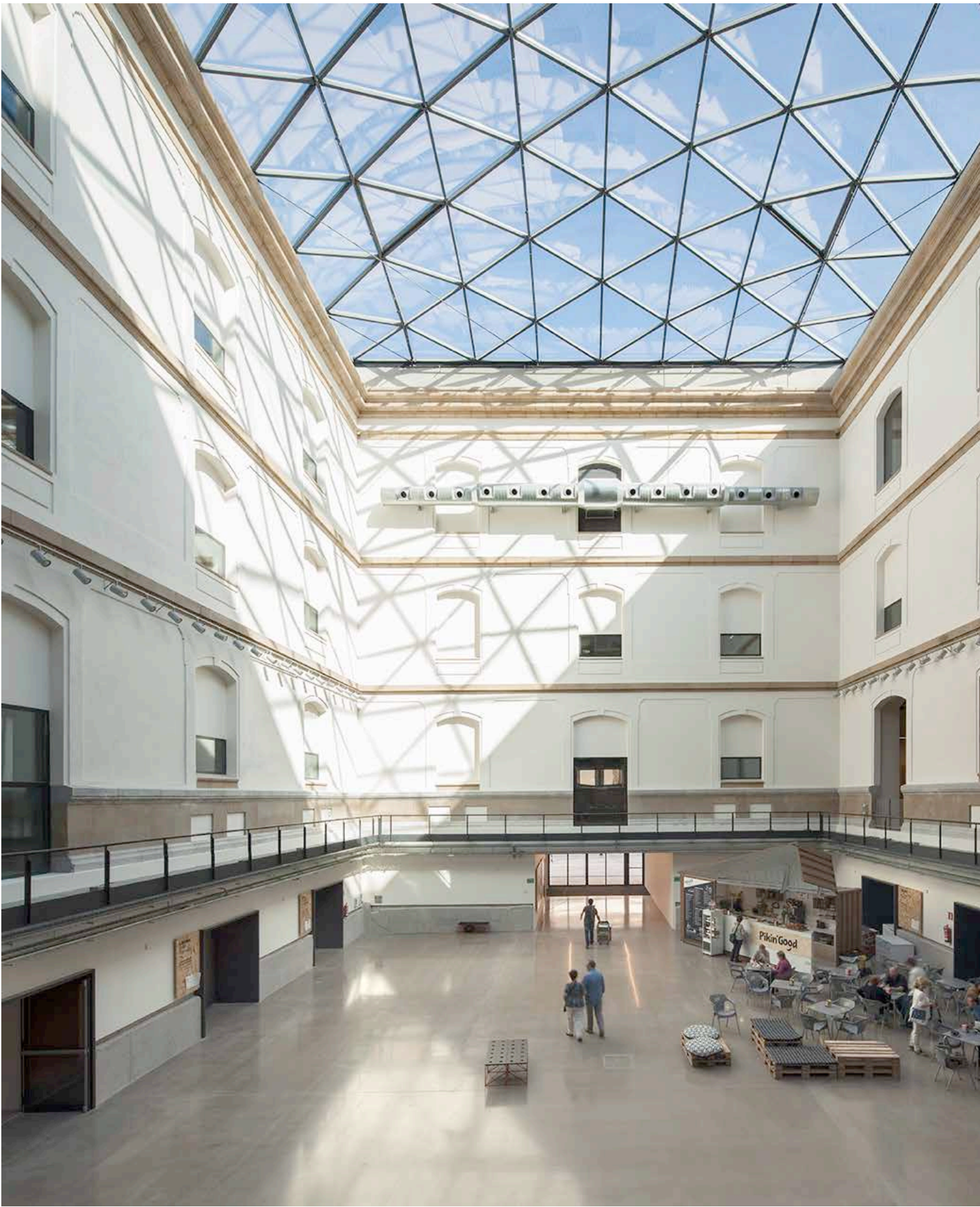
Tabakalera est également un écosystème culturel d'initiatives et d'institutions privées, ainsi qu'un lieu public ouvert à tous les citoyens. L'écosystème culturel comprend des institutions (Fondation Kutxa, Institut Basque d'Etxepare, Archives du Film Basque et Festival international du film de San Sebastian) et des initiatives privées (El Sekadero-micro-théâtre, Impact Hub Donosita - Laboratoire et communauté entrepreneuriale d'entreprise sociale, Non Gallery- Pépinière pour la création contemporaine, nana - Services professionnels d'art et de design, Espace de vie basque pour la création, l'exploration et les tendances dans les secteurs de l'équipement et du mobilier, Studio-store et galerie Artuparte,



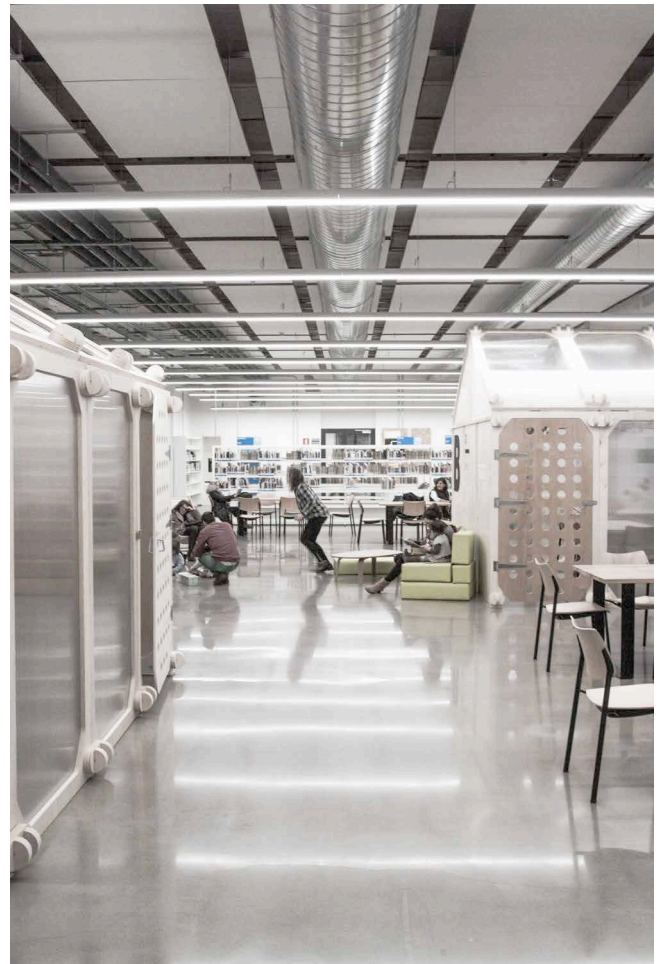
Lantoki, espace expérimental pour la photographie).

Le tabakalera accueille également un café, un bar, un restaurant et un hôtel. Il s'agit d'une société à responsabilité limitée appartenant au gouvernement basque, au conseil provincial de Gipuzkoa et au conseil municipal de Donostia / San Sebastian. Son organe directeur dirigeant est un conseil d'administration composé de 5 représentants de chacune des institutions. Le conseil d'administration responsable de la direction créative du centre est composé du directeur culturel et du directeur du centre. Le modèle Tabakalera permet de générer des revenus grâce à la location d'espaces à long terme à des institutions et des initiatives privées, ainsi que la location à court terme, le merchandising, les frais de service et le parrainage. Les revenus générés représentent 18% des coûts totaux.









# ENSEIGNEMENTS DU BENCHMARKING

## RELATION FORTE AVEC LE PUBLIC

Les centres culturels pluridisciplinaires exemplaires sont des lieux de rencontre quotidiens, des lieux d'échanges et de croisements entre générations et cultures. Il est très fréquent que de nombreux centres fassent partie des projets de développement et de régénérations urbaines et, par conséquent, les liens avec les quartiers environnants et les communautés sont souvent intégrés dans la conception et la mission du centre. L'espace public extérieur et intérieur est un élément essentiel dans l'articulation de ces relations et dans l'expérience globale de l'utilisateur. Les espaces publics reliés aux centres culturels jouent un rôle particulier. Ils donnent accès à des lieux non commerciaux et semi-commerciaux où les acteurs culturels et le public peuvent se rencontrer et échanger librement. Souvent, ils s'adaptent pour accueillir des activités culturelles spontanées et non-institutionnelles.

L'accessibilité à la culture est un grand thème dans le secteur culturel et les organismes de financement ciblent de plus en plus les projets culturels qui tentent de démocratiser la production. Le fait d'accueillir à différentes heures de la journée de multiples activités et services simultanément est essentiel pour promouvoir la diversité des publics. Sans exception, tous les centres que nous avons examinés avaient au moins un café-bar ou un restaurant, souvent conçus pour stimuler une atmosphère créative et offrir une expérience entre le commercial, le social et le culturel. Lieu Unique à Nantes est un lieu de vie avec un bar, un restaurant, une bibliothèque, un hammam et une crèche en plus de son infrastructure culturelle dédiée à la production et à la diffusion. Les heures d'ouverture sont aussi importantes. Lieu Unique à Nantes a des horaires d'ouverture calquées sur celle de son bar et de son restaurant.

## L'INFRASTRUCTURE CULTURELLE COMME CATALYSEUR POUR UN ÉCOSYSTÈME CULTUREL ET CRÉATIF

Nous observons une tendance forte qui vise à promouvoir l'essor des communautés créatives à travers une programmation riche et diversifiée. Les centres culturels permettent d'une part de créer des liens entre recherche, expérimentation, création et diffusion d'autre part, ils cherchent toujours plus à générer des liens entre secteurs culturels et économiques. Village Underground, Centquatre, Les Subsistances, M50, Werkraum Warteck, Wynwood Arts District Somerset House Studios et le Quartier de la Création sont tous engagés dans le développement d'écosystèmes culturels et créatifs fonctionnant à différentes échelles. Les gouvernements métropolitains et municipaux prennent conscience de l'impact de la politique et des infrastructures culturelles sur l'économie et l'attractivité de leurs territoires. Les industries créatives et l'économie culturelle représentent des secteurs économiques en plein essor, créant des emplois et de la croissance. New York, Londres et d'autres villes sont en train d'élaborer des plans d'infrastructures culturelles. Le maire de Londres considère la culture et les arts comme le R&D des industries créatives et, en conséquence, reconnaît l'importance de créer des conditions favorables pour les acteurs culturels et les artistes. Ils doivent avoir des espaces de travail abordables pour pouvoir rester à Londres et expérimenter librement.

## ESPACES D'EXPÉRIMENTATION ET D'EXPRESSION ACCESSIBLES À TOUS

L'accessibilité aux espaces d'expérimentation est un défi majeur pour de nombreuses villes qui manquent d'espaces abordables et qui ont une importante demande de lieux de



production et de répétitions. La création d'espaces de bonne qualité (flexibles, modulables, pratiques et mutualisés qui facilitent le croisement des activités) pour l'expérimentation est l'épine dorsale de nombreux centres pluridisciplinaires. L'accès à ces espaces est également lié à leur mode de fonctionnement et à leur gestion. Certains groupe d'acteurs locaux «historiques» ont naturellement des avantages dans l'accès aux ressources. Bien qu'il soit important de pouvoir fournir des ateliers aux créateurs sur le long terme, les contrats à court terme peuvent faciliter l'accès aux acteurs émergents et réduire le risque de l'expérimentation. Cela permet aux espaces de production de devenir disponibles plus régulièrement. Ceci favorise l'inclusion de divers acteurs culturels tel que des jeunes, des acteurs de différentes cultures, des personnes engagés dans l'expérimentation ou des acteurs émergents. Con Artist fournit des espaces de travail à louer par heure, par jour, par semaine ou par mois ouverts 24h 7j/7. Tabakalera propose des studios d'artistes pour des projets de 2 semaines à 6 mois. Le vaste espace central de Centquatre est ouvert à l'appropriation culturelle et publique et démontre la nécessité d'offrir des espaces d'expérimentation et d'expression à un public venant de tous les milieux, y compris ceux qui n'ont pas l'habitude d'aller chercher le soutien des collectivités pour ce genre d'initiatives.

#### RAYONNEMENT DE LA PRODUCTION CULTURELLE LOCALE À TRAVERS LA MISE EN RÉSEAU

La mise en réseau est un moyen très rentable de faire rayonner la production culturelle locale, en particulier lorsqu'il existe un tissu culturel local riche. De nombreux centres comme Matadero, Tabakalera et M50 utilisent leur visibilité,

leurs ressources et leurs réseaux (locaux et internationaux) pour diffuser la production locale au niveau régional et international. Arscenic développe un «Programme Commun» de haut niveau en partenariat avec cinq autres centres et institutions culturelles à Lausanne pour faire rayonner les acteurs culturels locaux. Le CCCB apporte une visibilité à la production locale grâce à des partenariats locaux et internationaux ainsi qu'à une présence active en ligne. Le Platoon Global Creative Alliance possède un réseau de plus de 8'000 acteurs culturels dans 50 pays et contribue à la visibilité des scènes culturelles locales à travers le réseau. Le Quartier des Spectacles est un partenariat entre la Ville et les acteurs culturels à Montréal qui utilise des installations de performance et de lumière dans les espaces publics pour renforcer l'identité du quartier culturel et rendre la production locale visible.

#### IMPORTANTCE DE LA VISION, DU LEADERSHIP ET DE LA TRANSPARENCE

Les meilleures pratiques étudiées illustrent l'importance d'une vision et d'un programme clair. La vision définit l'identité d'un centre et donne son orientation du programme culturel. Une vision forte permet aussi un leadership fort car elle définit les contraintes de la liberté créative des curateurs et produit un contexte stable qui permet des changements de leadership tous les 3-4 ans. Cela apporte plus de dynamisme au programme culturel lui permettant de s'adapter et de répondre à l'évolution des publics, du tissu culturel local, de la société, des techniques et des médias.

Les centres culturels pluridisciplinaires sont habituellement des institutions, ou des entreprises publiques à but non lucratif (fondations ou associations). Des modèles privés existent comme le Project Arts Centre, mais pour des centres plus



petits. L'entreprise sociale privée, à but lucratif, mais ayant des activités avec un impact social est un modèle émergent. Les bénéficiaires ne sont pas versés aux actionnaires mais réinvestis dans la vision de l'entreprise. Le modèle organisationnel et l'identité même d'un centre est influencé par le mode de financement. Le modèle de l'entreprise sociale s'impose naturellement aux organisations cherchant l'autonomie financière.

Les modèles de gouvernance à deux niveaux restent une pratique courante dans le secteur culturel: un conseil exécutif responsable de l'orientation créative et de la gestion quotidienne, et un conseil non exécutif pour la surveillance. Le conseil non exécutif a tendance à refléter la composition des partenaires financiers et, dans certains cas, la représentation à prédominance publique peut entraîner des risques de politisation et un manque de capacité de surveillance efficace. Ces risques peuvent se réduire en équilibrant la composition des conseils non exécutifs avec des experts et des acteurs culturels. Cependant, il semble y avoir une tendance au remaniement dans la gouvernance des organisations culturelles. Le secteur culturel connaît une période difficile, le financement public de la culture diminue dans de nombreuses villes et de nombreuses organisations culturelles luttent pour démontrer leur pertinence et leur valeur. Parce qu'elles sont considérées comme des biens communs, la participation du public dans leur gouvernance et leur fonctionnement devient un enjeu majeur. Au cours de la prochaine décennie, l'innovation radicale majeure pour toute gouvernance organisationnelle devrait être l'utilisation de la technologie Blockchain afin de créer des modèles de gouvernance transparents, autonomes et décentralisés. Ce changement est susceptible d'être compatible avec les valeurs de

nombreuses organisations culturelles et pourrait offrir de nouvelles opportunités de financement, de production, de nouveaux publics, et d'un nouvel objectif commun.

#### DIVERSITÉ DES SOURCES DE FINANCEMENTS

Les organisations culturelles de part le monde font face à des défis de financement importants. La diversification des sources de financement est devenue une nécessité pour de nombreuses organisations car elle peut permettre la survie des organisations, mais elle risque aussi de compromettre leurs valeurs. La majorité des centres culturels pluridisciplinaires en dehors des États-Unis dépendent du financement public. En outre, les institutions culturelles phares ont des coûts d'exploitation élevés pour leurs villes, notamment pour les salaires du personnel. Elles occupent souvent des bâtiments patrimoniaux coûteux à entretenir et à adapter. Dans le paysage économique actuel, les organisations culturelles envisagent généralement une diversification de sources de financement tel que: l'optimisation des revenus des actifs existants (services, merchandising et loyers d'espaces; l'acquisition de nouveaux actifs pouvant être exploités financièrement); l'élaboration de partenariats sectoriels et intersectoriels; le développement de services aux entreprises ou aux collectivités; l'investissement dans des ressources dédiées à la recherche de nouveaux flux de financement; et le développement de liens forts avec un public qui peut cotiser pour la survie des organisations.

Le financement public de nouvelles infrastructures culturelles est également difficile. La Ville de Londres a mis en place un consortium d'acteurs culturels pour y travailler afin de développer un fond d'investissement innovant



fournissant de nouvelles infrastructures pour que la production culturelle soit abordable pour les acteurs. Le fonds vise à faire correspondre l'investissement public avec les dons privés et avec des obligations d'impact social. Il garantit donc l'investissement pour attirer les investissements privés. Un autre modèle financier est le SESC au Brésil, introduit en 1946. Il s'agit essentiellement d'un prélèvement de 1,5% sur les salaires des travailleurs du secteur privé. SESC a financé la construction et la gestion de près de 400 sites culturels à travers le Brésil.

### EN RESUMÉ

Les centres culturels pluridisciplinaires considérés comme équipements phares ont tous plus de 6'000 m<sup>2</sup> de surface d'activité. Même si davantage d'espace était disponible, est-ce vraiment ce dont Genève a besoin? En vue des lourds coûts opérationnels, un centre «phare» doit être financé au moins en partie par l'investissement public, même s'il cherche la diversification des sources. La nécessité d'infrastructures culturelles est évidente, et c'est pour cette raison que les villes à travers le monde continuent à investir dans les équipements culturels. C'est d'autant plus le cas dans le contexte d'un nouveau quartier comme l'Étoile qui doit trouver ses usagers et son public. Il est donc important d'analyser finement le coût financier et la valeur (culturelle, sociale, économique) de l'infrastructure proposée pour les différents acteurs du nouveau quartier. Ceci peut aider à faire émerger des pistes de financement pour sa réalisation et sa gestion.





PS1 MoMA →  
New York



SESC →  
São Paulo



Quartier des Spectacles →  
Montréal



Milenials Park →  
Budapest





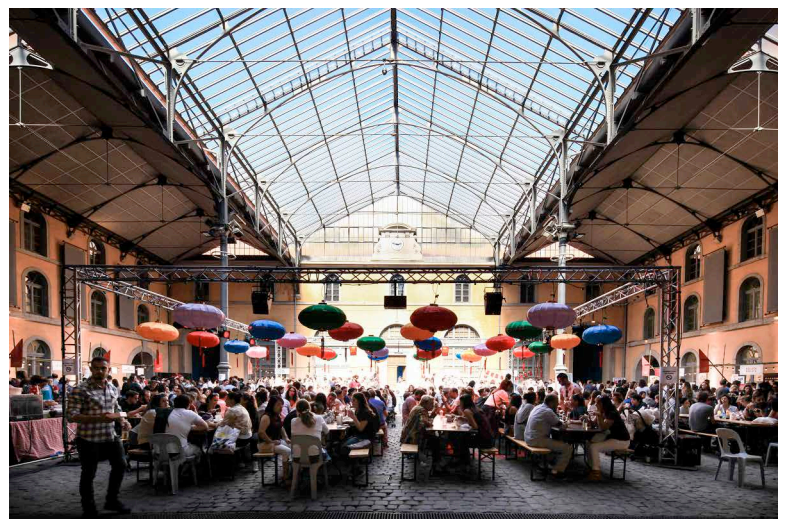


Lieux Unique →  
Nantes





Ecole des Beaux arts →  
Nantes



Les Subsistances →  
Lyon



Les centres culturels pluridisciplinaires considérés comme équipements phares ont tous plus de 6'000 m<sup>2</sup> de surface d'activité. Même si davantage d'espace était disponible, est-ce vraiment ce dont Genève a besoin?





Shanghai Arts Centre →  
Shanghai



Somerset House Studios →  
London



Science Gallery →  
Dublin



## CONCEPT: CONSTELLATION

S'il existe une réelle opportunité pour un programme culturel à l'Étoile, celui-ci ne devrait pas prendre la forme d'un centre de diffusion classique entre quatre murs.



Il s'agirait plutôt d'une infrastructure qui pourrait déborder du socle de la tour, occuper l'espace public et se greffer dans les espaces réservés à l'équipement public dans les autres PLQs de l'Étoile. Ces différents espaces seraient programmatiquement connectés.

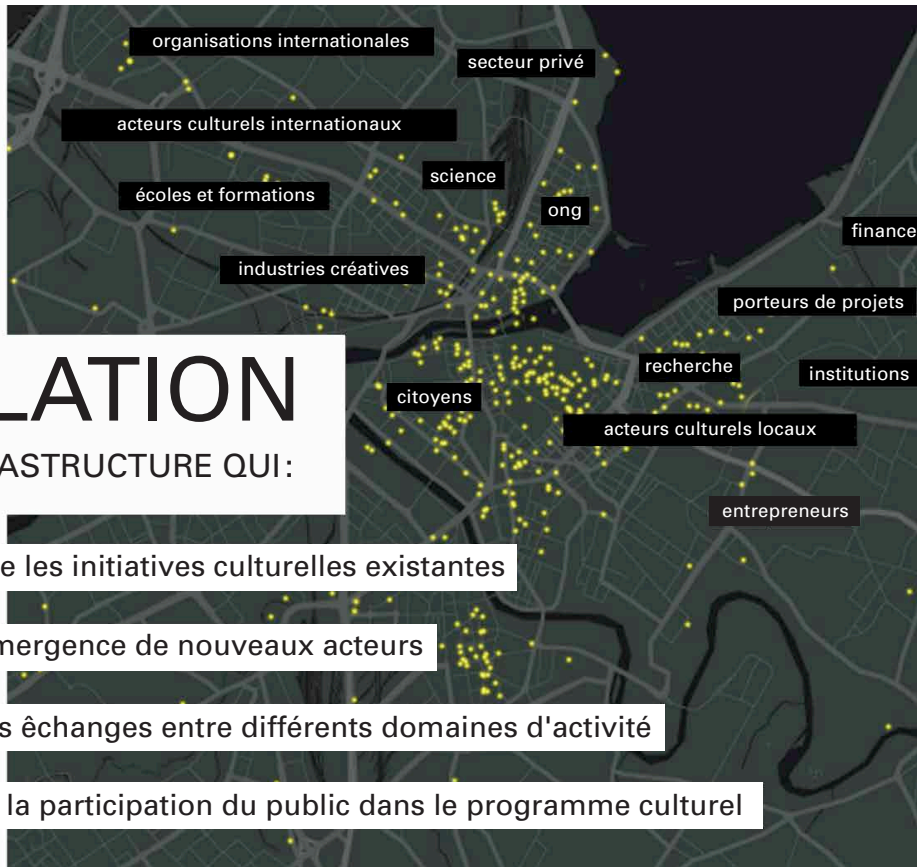
Cette infrastructure et son programme ne devraient pas entrer en compétition avec les multiples activités culturelles existantes à Genève, mais au contraire leur servir de plateforme et de trait d'union pour qu'elles puissent rencontrer un public plus large. Le cœur du concept est donc une mise en réseau des acteurs, initiatives, associations et institutions actives dans le domaine de la culture.

Elle devrait permettre l'expression de la scène locale et régionale et sa mise en lien avec d'autres scènes, à travers des projets collaboratifs et des résidences. Avant tout elle devrait soutenir l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles expressions culturelles et artistiques.

Cette infrastructure, que nous appelons «Constellation» devrait aussi permettre des ponts entre production culturelle et innovation sociale et économique. Sa localisation au PAV et à l'Étoile représente une opportunité exceptionnelle de faire des ponts entre culture, créativité et secteurs économiques.

La centralité nodale de l'Étoile devrait permettre aux Genevois de se rendre facilement sur place. Le programme, intégré à l'espace public, irait lui aussi à la rencontre du public. Le programme devrait encourager le public à agir, en devenant usager, participant et producteur de culture. La gouvernance de Constellation devrait refléter cette philosophie et être, elle aussi, inclusive et participative.





# CONSTELLATION

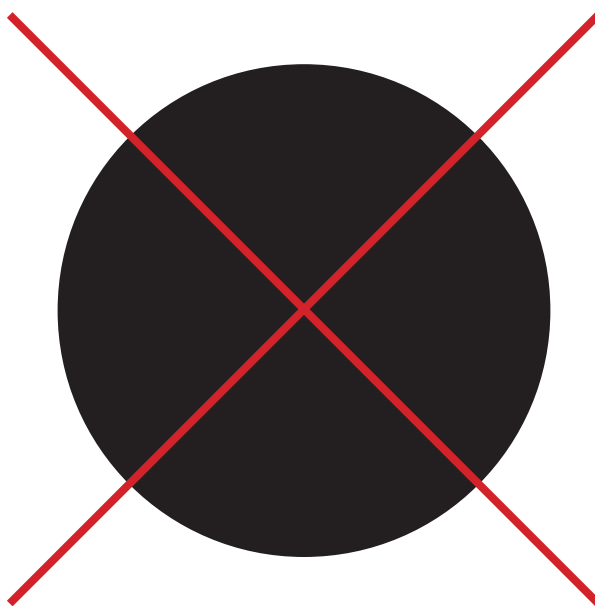
UNE INFRASTRUCTURE QUI:

Rend visible les initiatives culturelles existantes

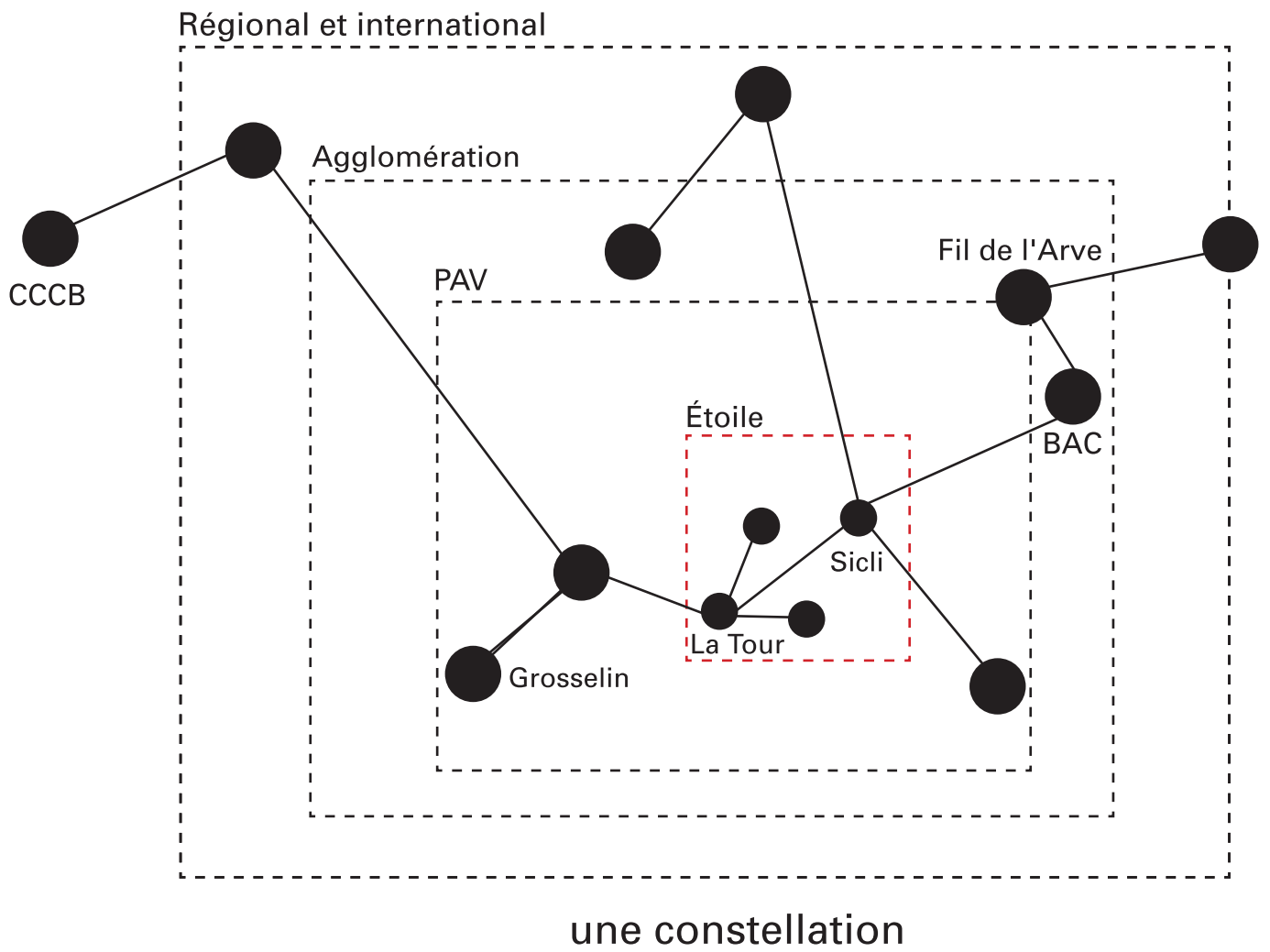
Permet l'émergence de nouveaux acteurs

Favorise les échanges entre différents domaines d'activité

Encourage la participation du public dans le programme culturel



un centre?



# CONCEPT SPATIAL ET STRATÉGIE PROGRAMMATIQUE

Le socle de la tour, le premier et le dernier étage sont dédiés à Constellation, mais le programme et le réseau s'étendent bien au-delà. Il s'agit de constituer un maillage de surfaces d'activités culturelles en s'appuyant sur des éléments forts existants et en multipliant les lieux et les possibilités d'appropriations temporaires de l'espace public. Les autres institutions et initiatives culturelles du PAV, du quartier des Bains, et de l'agglomération font partie de Constellation. Les liens peuvent même s'étendre au-delà, à d'autres institutions culturelles en Suisse, en Europe et dans le monde.

Nous recommandons spécifiquement de:

- Créer des espaces ouverts et semi-ouverts au pied de la tour en lien avec l'espace public
- Dédier le premier étage de la tour aux créateurs
- Ouvrir le dernier étage de la tour au public avec un programme mixte culturel et commercial pouvant générer un revenu pour Constellation
- Équiper l'espace public (place de l'Étoile en particulier, mais aussi l'espace autour des bâtiments) pour qu'il puisse être utilisé pour des activités culturelles temporaires
- Déployer le programme dans une partie des espaces affectés à de l'équipement public dans les PLQ du secteur Étoile
- Privilégier les surfaces en contact avec l'espace public (Place de l'Étoile) ou à proximité. A plus long terme, envisager l'utilisation de bâtiments existants maintenus pouvant être recyclés pour des activités culturelles (P+R Étoile, Parking de Sicli, Garage Frey...)
- Maintenir les activités culturelles existantes et les développer (Sicli, Maison Baron, Ressources Urbaines...)

# Surface potentielle pour la programmation culturelle à l'Étoile



- 6'000 m<sup>2</sup> dans la tour
- 34'000 m<sup>2</sup> d'équipements publics
- 52'000 m<sup>2</sup> d'espaces publics

# PROGRAMME POUR L'ÉTOILE

## LIVE-WORK STUDIOS

**Une vingtaine de résidences-ateliers d'artistes de 100 m<sup>2</sup> dispersés dans le quartier et pouvant s'ouvrir au public pour des expositions/événements.**

Sur le modèle de la Maison Baron, Constellation invite des artistes et des acteurs culturels internationaux, mais aussi Genevois et Suisses pour des résidences de quelques mois. À la fin de leur résidence, ils ouvrent leurs résidences-ateliers au public: une exposition, des discussions, des performances. Ces lieux permettent au programme de Constellation d'intégrer le tissu urbain de l'Étoile et de l'animer à travers une multiplicité de micro-événements prenant place tout au long de l'année. Les artistes invités laissent aussi derrière eux une production qui intègre la collection physique et virtuelle de Constellation.

## ESPACES CRÉATEURS

**Des espaces équipés pour des workshops, conférences, réunions, collaborations, co-working.**

Ces espaces sont dédiés aux professionnels et aux activités autofinancées (salles de répétition par exemple). Certaines de ces infrastructures pourraient aussi être louées pour des événements (espaces aménagés pour accueillir des workshops par exemple). Nous recommandons

également un large espace de coworking dédié aux membres de Constellation et spécialement prévu pour un travail créatif et artistique.

## CULTURE LABS

**Des laboratoires de recherche pluridisciplinaires en lien avec les institutions académiques, des entreprises et des organismes internationaux.**

Ces lieux hybrides permettent de créer un lien effectif et concret entre la culture et d'autres domaines d'activités. Nous imaginons par exemple un lab de recherche sur les cultures de la mobilité avec l'EPFL, un maker-space sur la mécanique du temps avec Rolex, un lab sur l'architecture humanitaire avec le CICR et l'Hepia, etc.

## ESPACES ACTIFS

**Des espaces avec des activités créatives pour familles, enfants et personnes âgées.**

Tout comme nous imaginons des ponts entre industrie et culture, nous imaginons que des activités culturelles pointues peuvent être ouvertes à un public divers et intergénérationnel. Les très jeunes et les retraités ont plus de temps à consacrer aux «loisirs culturels» que la population active. Le programme de Constellation devrait donc être orienté en bonne partie sur ces populations, tout comme l'espace public



et les équipements. A titre d'exemple, le deuxième scénario d'usage produit sur la base des rendus du workshop décrit un lieu de création expérimental où les enfants participent à la construction d'aires de jeux et à la conception d'objets. Il présente aussi un autre type d'espace culturel orienté sur les médias où les plus jeunes et les plus âgés partagent leurs références. Ces espaces «actifs» sont avant tout des lieux de participation du public dans la production culturelle et urbaine.

#### ESPACES DE CONVIVIALITÉ ET DE RENCONTRE

**Des cafés, restaurants, galeries où les gens peuvent se retrouver, flâner, échanger.**

Ces lieux commerciaux sont essentiels à l'animation d'un espace public et à l'interaction sociale, au réseautage professionnel, et à la production d'une culture commune. Ces lieux ne devraient pas être conçus comme annexes au projet culturel, mais au contraire, comme partie intégrante de la vie de Constellation. Le lien entre ces lieux et le programme culturel de Constellation devrait être direct, ce qui implique que ces lieux seraient amenés à évoluer constamment. Ils devraient d'autre part générer des revenus pour les activités culturelles

#### ESPACE LOGISTIQUE

**Situé en 1er sous-sol du parking avec équipements urbains mobiles pour l'animation des espaces publics.**

Selon les urbanistes en charge de l'aménagement de l'Étoile, il ne serait pas très compliqué, ni extrêmement coûteux de mettre en sous-sol une partie de l'équipement mobile destiné aux manifestations culturelles dans l'espace public. Un ou plusieurs espaces de stockage pourraient ainsi être aménagés au niveau des parkings et disposer d'ascenseurs permettant d'amener les objets nécessaires (sono, panneaux d'affichages, chaises, etc.) à la surface aisément et sans utiliser de véhicules à moteur.

# PROGRAMME DANS LA TOUR

## LA PLACE DES ARTS

Au rez-de-chaussée de la tour un espace d'environ 1'500 à 2'000m<sup>2</sup> peut être mis à disposition du public et du programme culturel de Constellation. Une hauteur de plafond d'une dizaine de mètres au minimum serait nécessaire. Cet espace public n'occuperait qu'une partie du rez-de-chaussée, puisque environ 1000m<sup>2</sup> devront être utilisés pour l'accès aux étages de la tour (ascenseurs, escaliers, etc.).

Ce lieu servirait de transition entre espace intérieur et espace public. Il est ouvert à tous, tout au long de l'année et aménagé de façon à pouvoir accueillir des activités en toutes saisons. C'est un lieu utilisable pour des activités spontanées, des spectacles, des expositions, des foires, ou des concerts. Quand aucun événement particulier n'est programmé c'est un lieu de rencontre et de socialisation pour les flâneurs, les amateurs et les visiteurs. C'est un lieu fondamentalement urbain où il se passe toujours quelque chose. Il contient des espaces semi-aménagés de répétitions libres (qui pourraient éventuellement être réservés à travers une app, si la demande est forte – comme décrit dans le scénario 1). L'espace est aussi aménagé pour des événements programmés avec un amphithéâtre qui peut être utilisé librement par le public le reste du temps. Les quelques murs

et colonnes dans cet espace peuvent être équipés d'un système d'affichage permettant de facilement mettre en place des expositions dans l'espace public. Un café terrasse – qui serait une sorte de buvette de Constellation – devrait aussi permettre à tous de boire un verre ou manger un morceau en observant le spectacle que seul peut offrir la densité urbaine.

## ESPACES CRÉATEURS

Si le rez-de-chaussée est totalement ouvert au public tout au long de l'année, le 1er étage – dans le socle de la tour, qui s'étale sur environ 3'000m<sup>2</sup> est destiné à des activités nécessitant une infrastructure particulière.

Réservé aux membres, aux professionnels et aux invités de Constellation, le 1er étage de la tour est un espace de production, de répétition et de recherche. Il contient des espaces pour l'organisation de réunions et d'ateliers/workshops. Ces espaces sont à disposition des membres et peuvent être loués à des non-membres. Des espaces de répétitions professionnels sont également prévus, notamment pour la danse, avec les services attenants (vestiaires, douches, etc.). Au 1er étage de la tour se trouvent également des laboratoires de recherche en lien avec des institutions scientifiques,

humanitaires ou privées. Une buvette en terrasse destinée aux membres de Constellation et aux usagers de la tour est également imaginée.

### TOUR DU MONDE

Le dernier étage de la tour, une surface d'environ 1000m<sup>2</sup> offre une vue imprenable sur Genève et ses environs. Cet étage devrait être accessible au public et pourrait être utilisé pour générer des revenus, à travers des activités commerciales liées au programme culturel.

Ces activités puiseraient dans la diversité culturelle de la ville et son caractère international et cosmopolite. Il répondrait à l'intérêt que le public genevois porte aux cultures du monde. Cet étage pourrait accueillir différents restaurants dont les grands chefs étrangers, seraient tour à tour invités par leurs ambassades, afin de représenter l'art culinaire de leurs pays.

Nous imaginons aussi un café-concert, ou un bar à musique avec une programmation pointue destiné à un public d'amateurs le soir, et à un public venant des bureaux de l'Étoile en fin de journée.

L'ambiance et les publics pourraient aussi changer en fonction des jours de la semaine, avec une offre visant plus ceux qui travaillent ou vivent dans les environs

en semaine, et une offre plus grand public le week-end.

Certains de ces espaces pourraient être loués pour des événements publics ou privés quelques jours par mois.

Le dernier étage permettrait de générer des revenus en s'adressant à un public privilégié, mais l'accès au "toit de Genève" devrait rester ouvert à tous les publics à travers une politique de prix et une programmation variable. Par exemple, petit déjeuner et café à prix bas et repas de midi et dîner à des prix plus élevés.

### Live work studios

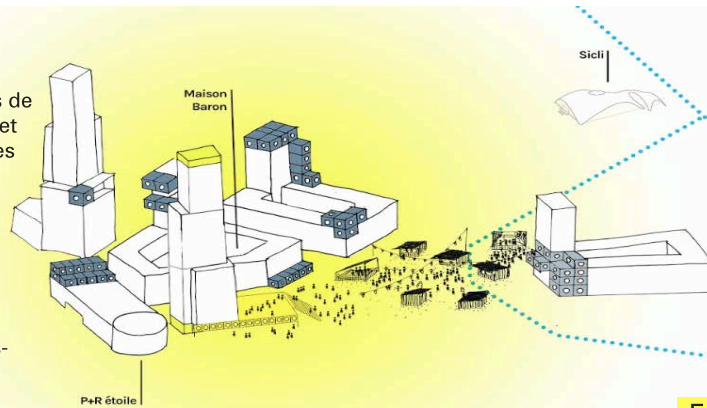
Des résidences-ateliers d'artistes de 100m<sup>2</sup>, dispersés dans le quartier et pouvant s'ouvrir au public pour des expositions/événements

### Espaces créateurs

Des espaces équipés pour des workshops, conférences, réunions-collaborations, coworking

### Culture labs

Des laboratoires de recherche pluridisciplinaires en lien avec les institutions académiques, des entreprises et des organismes internationaux



### Espaces actifs

Des espaces avec des activités créatives pour familles, enfants et personnes âgées

### Espaces sociaux

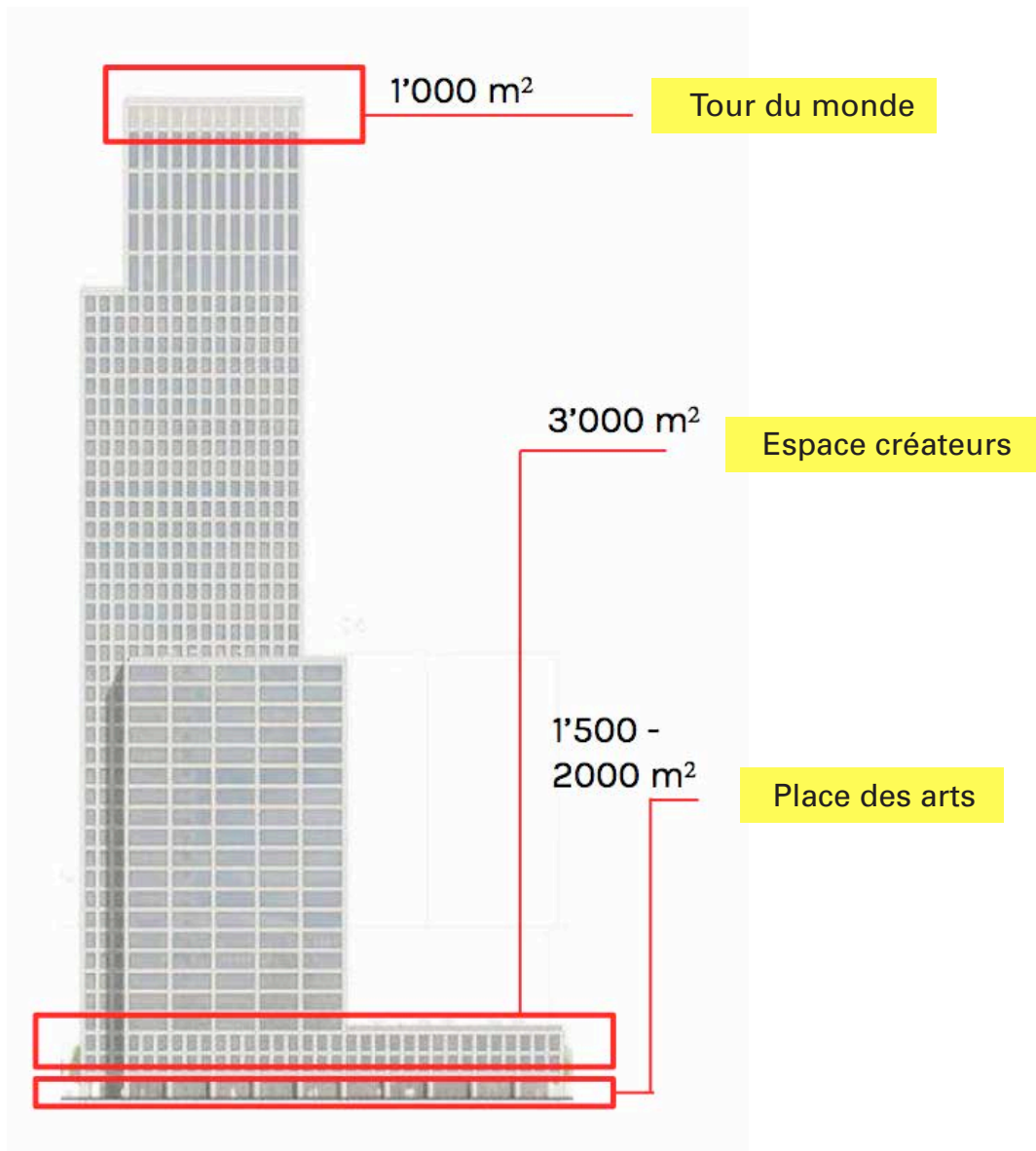
Des cafés, restaurants, galeries où les gens peuvent se trouver, flâner, échanger

### Espace logistique

Situé en 1er sous-sol du parking avec équipements urbains mobiles pour l'animation des espaces publics

### Espaces publics

Les espaces publics structurants sont aménagés avec des équipements spécialisés pour accueillir des activités culturelles temporaires toutes saisons



# PRINCIPES DE GOUVERNANCE

## FÉDÉRATION DE MEMBRES

### INSTITUTIONNELS, ASSOCIATIFS

#### INDIVIDUELS ADHÉRANT À UNE CHARTE

L'idée de Constellation est de permettre à la scène culturelle genevoise qui est à la fois très active et très éclatée, de rassembler ses forces et de bénéficier d'un espace d'expression commun avec des infrastructures mutualisées. Constellation serait le reflet des différentes parties qui la composent - institutions, associations, membres individuels. Elle refléterait aussi un certain nombre de principes exprimés dans une charte, auxquels les membres adhèrent. Constellation n'a pas forcément vocation de représenter tous les mouvements culturels genevois et il est même tout à fait sain que certains mouvements choisissent de ne pas en faire parti, parce qu'ils sont régis par d'autres principes. Les principes de Constellation restent à écrire, peut-être en se basant sur les idées exprimées lors des workshops Cultura Fertilis. Le scénario 3 imagine à quoi ils pourraient ressembler.

### GOUVERNANCE AUTONOME ET PARTICIPATIVE

La gouvernance de Constellation devrait refléter ses membres et son public. Dans l'esprit d'autonomie et de participation qui anime le milieu culturel genevois, Constellation peut être une entreprise sociale/culturelle à but non lucratif gouvernée par ses membres/actionnaires et administrée par une équipe permanente. Le développement de nouveaux outils (comme le vote en

blockchain) et de nouvelles méthodes (ateliers participatifs) permettrait d'ouvrir le champ de la gouvernance aux membres. Les membres devraient notamment pouvoir décider de l'évolution de Constellation – par exemple, un partenariat avec une institution culturelle à Bâle ou l'ouverture d'un nouveau café thématique pourraient être des sujets de discussion lors d'ateliers de gouvernance. Les membres devraient pouvoir se mettre d'accord (en votant) sur des questions tel que l'allocation du budget, les orientations stratégiques de Constellation, l'adoption de nouveaux principes et règles d'usages.

Les initiatives artistiques et culturelles, quant à elles, devraient pouvoir émerger spontanément, sans nécessairement passer par un vote ou la décision d'un comité. Les membres ont accès à des équipements et à des espaces gratuits ou locatifs. Les membres ne devraient pas décider de l'orientation artistique ou culturelle de Constellation à travers un mécanisme de vote, afin de ne pas restreindre le potentiel créatif et expressif des multiples minorités qui composent Constellation. Les orientations artistiques et culturelles sont déterminées d'une part par les initiatives individuelles et spontanées faisant usage des espaces disponibles et par les équipements mis à disposition par le service technique. D'autre part, elles sont définies par une équipe de curateurs élus pour 3 ans.



### EQUIPE DE CURATEURS ÉLUS POUR 3 ANS

Lors de nos entretiens, un certain nombre d'acteurs culturels ont exprimé l'importance d'avoir une direction artistique forte et claire. Ce point paraît à priori être en contradiction avec la volonté exprimée par d'autres acteurs de laisser place à l'autonomie, à la spontanéité et à la participation. Nous pensons que ces deux (voir trois) principes de gouvernance: leadership fort, participation (et spontanéité) – peuvent coexister et se renforcer mutuellement.

Bien que la gouvernance et les décisions sur la gestion, l'administration, l'organisation et l'aménagement et les principes (chartes) devraient être décidés de manière participative, la direction artistique pourrait être confiée à un groupe de curateurs élus par les membres tous les 3 ans. Cette élection se ferait sur la base des propositions des équipes de curateurs sur la direction artistique de Constellation. L'équipe élue serait responsable de la programmation des espaces de Constellation, de la sélection des artistes/acteurs culturels invités, de la communication sur les activités et autres aspects liés à l'identité et à l'image de Constellation.

Pour ce qui est de l'appropriation spontanée de l'espace public, elle pourrait être encouragée par l'aménagement et devrait être reflétée dans les principes de la charte.

### EQUIPE ADMINISTRATIVE, DE GESTION ET TECHNIQUE PERMANENTE

Pour assurer la continuité des activités, le soutien technique et l'administration de Constellation, il est essentiel d'avoir une équipe permanente sur laquelle les membres et les curateurs peuvent s'appuyer. Une équipe de permanents serait spécifiquement chargée de faire de la recherche de fonds auprès de mécènes, de fondations privées et d'institutions pour soutenir le programme. Elle gérerait aussi les activités commerciales de Constellation – bar, location et autres. Constellation pourrait également capitaliser sur son image et les talents de ses membres pour offrir certains services rémunérés aux collectivités publiques et à des organisations privées.

### ENTREPRISE SOCIALE ET CULTURELLE À BUT NON LUCRATIF PAR UN PRINCIPE DE TRANSPARENCE

D'un point de vue formel, Constellation est imaginée comme une entreprise sociale à but non lucratif qui doit subvenir à ses propres besoins en multipliant les sources de financement possibles. Une indépendance maximale de Constellation par rapport aux subventions publiques devrait lui permettre de garantir son indépendance programmatique. La gouvernance participative de Constellation imposerait une transparence totale des processus décisionnels et des comptes.

# PRINCIPES DE FINANCEMENT

## SAISIR UNE PART DE LA VALEUR AJOUTÉE PRODUITE PAR LA CULTURE

La culture a un impact positif sur la qualité de l'environnement urbain. Elle amène de l'activité, du monde et de la vie. La programmation culturelle dans l'espace public devrait aussi contribuer directement à sa valorisation. Ceci peut rendre le quartier de l'Étoile plus attractif, en particulier pour les promoteurs et les sociétés recherchant des surfaces de travail. La valeur que le programme de Constellation ajouterait au quartier aura donc une dimension économique (en plus des dimensions culturelles et sociales). Il s'agirait de saisir en partie cette valeur pour alimenter le programme. Il existe différentes façons de faire cela. Une option serait une micro-taxe au mètre carré de surface occupée qui financerait une partie des activités de Constellation. Cette valeur pourrait aussi peser dans la balance dans les négociations foncières avec les promoteurs.

## NÉGOCIER SYSTÉMATIQUEMENT AVEC LES OPÉRATEURS DE LA ZONE

En zone ordinaire, il n'existe pas de taxe d'équipement. Tout devrait donc être négocié au cas par cas avec les promoteurs. L'intégration entre l'espace public et le programme culturel peut être un principe d'aménagement de tous les PLQ sur le secteur et les promoteurs pourraient être incités à financer certains aspects du programme urbain en lien avec les espaces publics bordant leurs propriétés. Certains promoteurs ont déjà signalé un intérêt marqué pour une programmation culturelle qui selon eux est un aspect essentiel pour la valorisation de leurs biens fonciers. Ces intérêts devraient être exploités et mis en lien avec le programme Constellation.

## RECHERCHER L'AUTO-FINANCEMENT DES OPÉRATIONS

Même si des sources de financement public soutenant le programme de Constellation existaient, celles-ci ne devraient pas lui être vitales, afin que la pérennité du projet soit garantie—quelles que soient la santé des finances publiques ou la politique budgétaire des collectivités publiques. Certaines activités peuvent s'autofinancer plus facilement que d'autres. Les événements festifs, p.ex., peuvent compter sur la recette des ventes de boissons. Les laboratoires de recherche peuvent trouver des sponsors pour certaines recherches. Les espaces coworking peuvent être financés par les usagers. Les salles de répétition peuvent être louées à des associations ou à des privés. D'autres activités, au moins aussi importantes sur le plan culturel, ne peuvent pas s'autofinancer: une production ou une recherche artistique, une résidence, un événement public, une exposition. Elles devraient pouvoir être financées partiellement par les activités qui génèrent des revenus. Ainsi les industries créatives peuvent soutenir la culture émergente, sachant que les deux sont essentielles à la création d'un écosystème culturel vivant et innovant.

## SPONSORSHIPS ET PARTENARIATS

A l'Université de Harvard environ 300 personnes sont employées à plein temps pour solliciter des fonds auprès de fondations, de mécènes et d'anciens élèves. Sans aller jusque là, il est évident que la santé financière d'une institution culturelle comme celle qui est proposée ici passe par la recherche de sponsors et de donateurs. Nous proposons donc que quelques employés membres de l'équipe de Constellation soient en charge de lever des fonds pour des événements

particuliers et pour le fonctionnement de l'institution. Genève ne manque pas de fondations et de mécènes. Les cotisations des membres pourraient aussi être complétées par de petites donations.

Les partenariats avec d'autres institutions, centres de recherches, ou groupes privés sur des sujets précis en lien avec le programme de Constellation et les talents de ses membres et invités pourraient aussi contribuer au financement des activités. Il est important de rappeler que certaines activités créatives génératrices de revenus pourraient servir de locomotive et aider à financer d'autres projets n'ayant aucune valeur économique, mais pouvant avoir une grande valeur culturelle ou artistique – et contribuant ainsi à la qualité générale de la production culturelle de Constellation.

#### METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'ÉCHANGE DE BIENS ET SERVICES ENTRE MEMBRES

Constellation serait avant tout un réseau de producteurs et d'amateurs de culture. Ce serait les membres du réseau qui le feraient vivre. Nous proposons de créer un système d'échange de biens et de services entre les membres qui permettrait par exemple à une designer web d'échanger ses heures de services contre des leçons de danse pour son fils. Ainsi les membres pourraient aussi être sollicités par l'équipe de Constellation pour produire une affiche, aider à l'installation d'une scène de spectacle ou offrir une performance publique, et recevoir en échange des heures d'utilisation de l'espace coworking ou des repas gratuits dans un des restaurants de Constellation.

#### VENDRE LA PRODUCTION ARTISTIQUE DES RÉSIDENTS

Les artistes et acteurs culturels invités à rester dans une des résidences de l'Étoile pourraient être requis de laisser derrière eux une oeuvre originale produite pendant leur séjour pour la collection de Constellation. Ces oeuvres pourraient périodiquement être mises en vente pour financer les prochaines résidences.

#### MULTIPLIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Un des principes fondamentaux de la gestion financière de Constellation devrait être de ne pas dépendre d'une seule source de financement, mais au contraire d'utiliser la force créative de ses membres pour chercher de nouvelles formes de financement et de fonctionnement. Certains apports pourraient aussi être non financiers – comme le système d'échange entre membres mentionné plus haut. Il s'agira par ailleurs d'explorer les nouveaux outils permettant au public de contribuer financièrement au projet Constellation, comme le « crowdfunding » et les « social impact bonds ».

#### FINANCEMENT PUBLIC

Constellation devrait rechercher l'autofinancement par un modèle d'économie pluriel. Dans ce cadre les membres de Constellation pourraient solliciter des fonds privés ou publics pour des projets particuliers, ou pour certains types d'activités importantes sur les plans culturel ou social, mais qui sont difficiles à autofinancer. Le lancement de Constellation en tant que projet devant se construire de manière incrémentale pourrait se faire à l'initiative des pouvoirs publics, des acteurs culturels ou des promoteurs, mais il est évident que les autorités, en particulier les institutions, les services et les collectivités publiques impliquées dans le développement du PAV ont un rôle central à jouer dans le développement d'un programme culturel à l'Étoile - dans le choix d'affecter des espaces réservés à des équipements publics en des surface d'équipements culturels et dans la négociation avec les promoteurs pour le financement de ces espaces.

# PHASAGE

## COURT TERME

Il est impératif de commencer dès maintenant à réfléchir à l'aménagement de l'espace public sur l'ensemble du périmètre de l'Étoile et de s'assurer qu'il pourra accueillir de grands et moins grands événements culturels. Une appropriation active de la part des acteurs de la culture et de leur public est également à favoriser dès maintenant.

Le premier PLQ de l'Étoile, qui est en cours actuellement, comprend quelques milliers de mètres carrés de surface destinés à de l'équipement public. Nous pensons qu'il est essentiel de négocier dès maintenant une affectation culturelle pour que ces surfaces soient financées par les promoteurs du PLQ. Il n'y a pas pour l'instant de programme proposé pour l'équipement public sur ce PLQ.

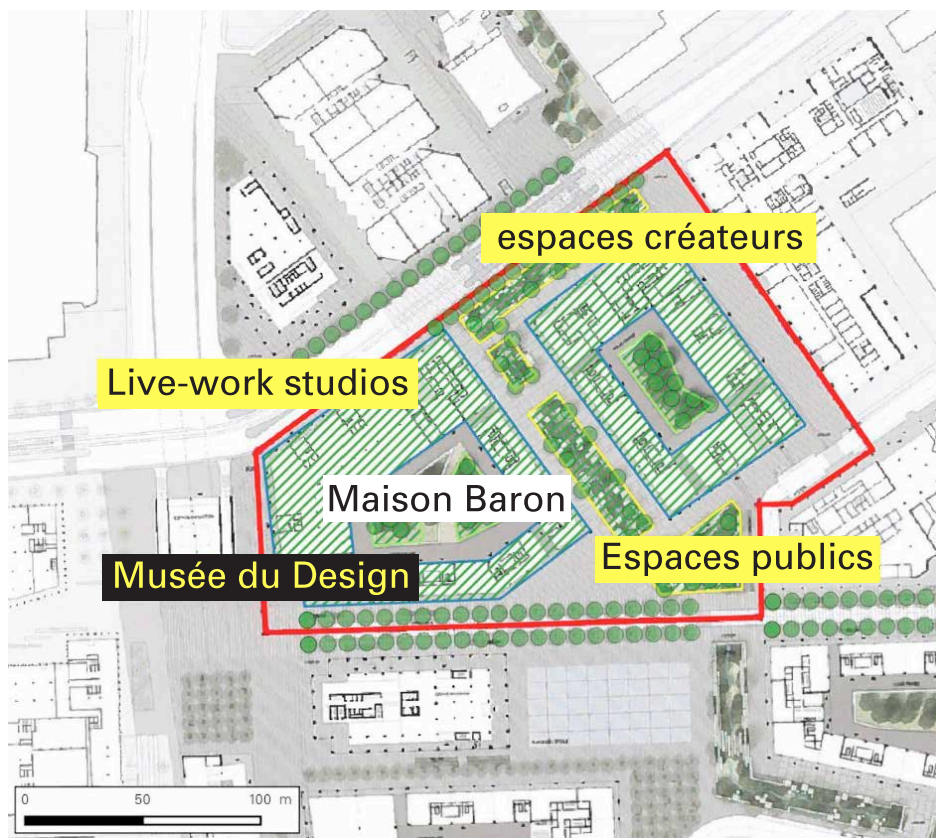
Le programme de Constellation pourrait donc être intégré dès maintenant dans le premier PLQ et s'étendre au fil des PLQs de l'Étoile, jusqu'au PLQ pour la dernière tour.

Nous proposons donc d'utiliser les surfaces affectées à de l'équipement public dans le PLQ 1 pour un programme

culturel comprenant: des live-work studios, des espaces créateurs, des espaces publics équipés pour pouvoir recevoir des événements et des festivals. L'activité de la Maison Baron (Embassy of Foreign Artists) servirait de coeur vivant au programme culturel du premier PLQ. Le projet du promoteur Yann Borgstedt de créer un Musée du Design pourrait également être intégré au programme Constellation et lui donner une belle impulsion.

En plus de la Maison Baron, les autres organisations déjà sur place, telles que Sicli, Maison de l'Architecture, Ressources Urbaines, pourraient accompagner le programme culturel et devraient être les premiers auteurs et adhérents de la charte de Constellation.

Il est important et urgent de saisir l'opportunité que représente ce premier PLQ. Pour ce faire nous recommandons que cette présente étude soit prolongée afin qu'elle puisse générer un programme spécifique et précis pour le PLQ 1.





# PHASAGE

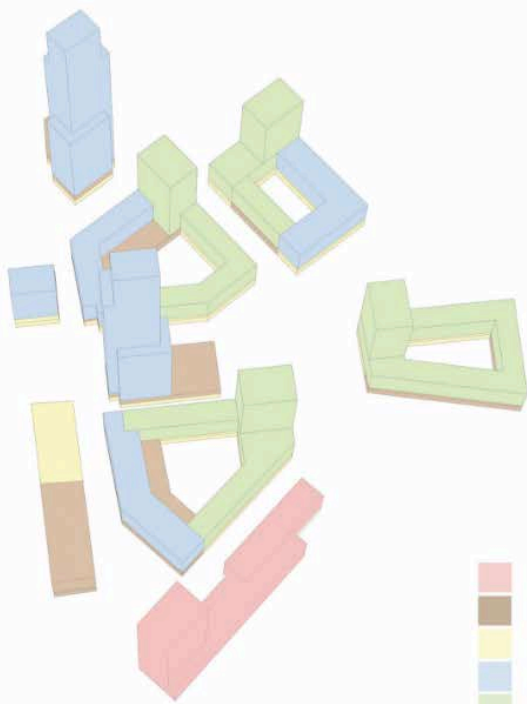
## MOYEN TERME

La même stratégie devrait se répéter et s'intensifier au fil des PLQ 2, 3, et 4 en donnant une affectation culturelle à une grande partie des équipements publics. Ces affectations devraient être en lien avec le programme de Constellation décrit plus haut.

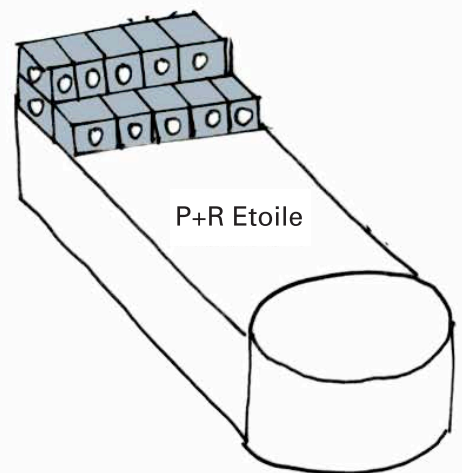
Certains sites stratégiques pourraient dès lors être activés pour le programme culture, notamment le parking de Sicli ou le parking des Vernets.

L'évolution à court ou long terme de certaines grandes infrastructures et bâtiments dans le périmètre devrait être étudiée en lien avec le programme, notamment P+R Étoile, le Garage Frey et la Route de Boissonnas. Le P+R Étoile pourrait accueillir des activités culturelles émergentes. Un étage pourrait aussi servir d'espace de stockage.

### Affectation mixte à l'Étoile



- palais de justice
- équipements
- commerces
- bureaux
- logements

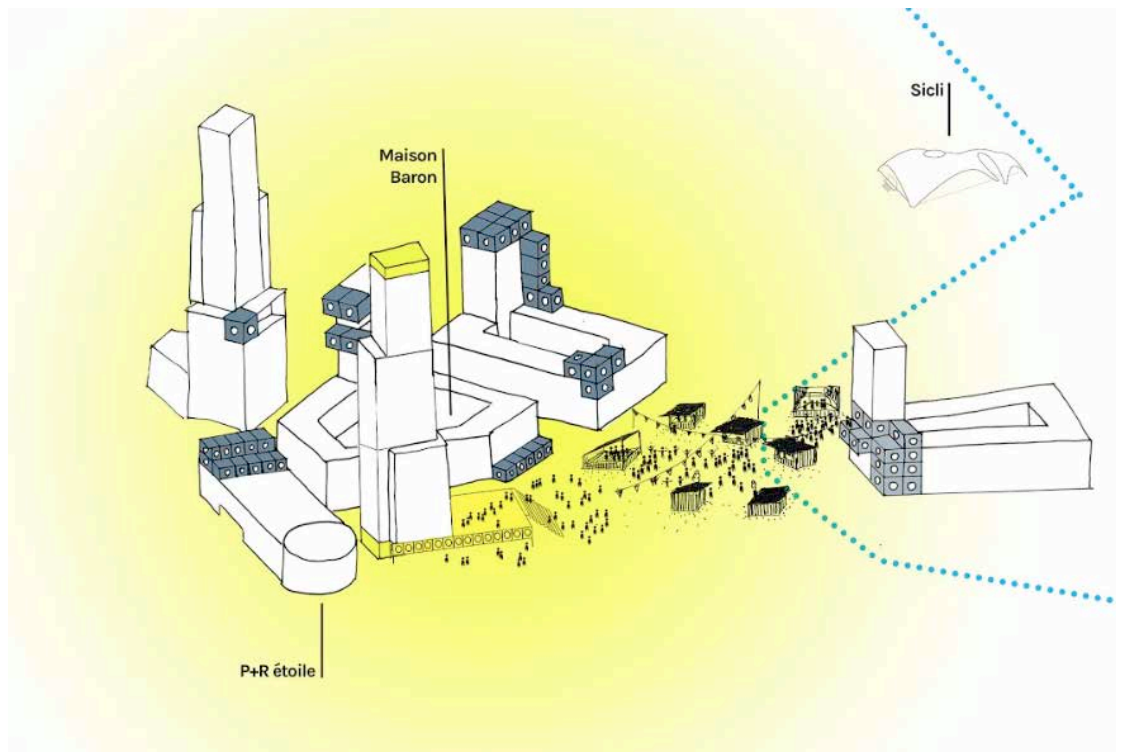


# PHASAGE

## LONG TERME

La tour de l'Étoile deviendrait la pièce maîtresse d'une Constellation de lieux et d'initiatives culturelles répartis autour de l'Étoile et dans le PAV.

Elle s'insérerait dans un contexte culturel déjà établi où elle prendrait tout son sens et elle pérenniserait l'identité de l'Étoile.



# RECOMMANDATIONS

## 6000M2 POUR LA CULTURE DANS LA TOUR DE L'ÉTOILE ?

C'est sans équivoque que nous recommandons de maintenir l'affectation de 6'000m<sup>2</sup> pour un équipement culturel dans la tour de la place de l'Étoile. Nous préconisons de réserver en particulier le socle (rez-de-chaussée plus le premier) et le dernier étage.

## PLUS DE 80'000M<sup>2</sup>D'OPPORTUNITÉ POUR LA CULTURE

En plus de ces 6000 m<sup>2</sup> nous voyons une grande opportunité dans les 34'000 m<sup>2</sup> de surfaces réservées à de l'équipement public pour lesquelles la programmation n'est pas arrêtée. Nous pensons qu'une partie de cette surface devrait être réservée pour des activités culturelles en lien avec celles qui se situeront dans la tour. À ces surfaces viennent s'ajouter environ 50'000 m<sup>2</sup> d'espaces publics qui devraient eux aussi être en grande partie intégrés au programme Constellation.

## UN PROGRAMME CULTUREL QUI DONNE FORME AU QUARTIER

Le lien entre espace public et programme culturel est, selon nous, primordial. Ce rapport est l'opportunité de replacer le lien entre la culture et la ville, les acteurs culturels et le public, au centre du projet. Nous pensons que le potentiel de ce projet est de permettre à la culture de donner forme au quartier – plutôt que de la mettre en boîte dans un espace dont la forme ne pourra jamais anticiper tous les besoins des acteurs culturels et les attentes du public à l'horizon 2034.

## UNE CONSTELLATION DE LIEUX ET D'INITIATIVES CULTURELS

Pour que cela puisse se faire, il faudrait commencer à réaliser le projet dès maintenant, avec les acteurs culturels sur place. Occupations temporaires, oui, mais aussi et surtout pérennisation du programme culturel de l'Étoile dans les cinq PLQ qui vont dessiner le quartier. Dans chacun de ces PLQ, il faudrait inscrire le programme dans l'espace public et dans les équipements publics. La tour et ses 6'000 m<sup>2</sup> dédiés à la culture ne serait que la pièce maîtresse d'une constellation de lieux et d'initiatives culturels s'étendant à tout le quartier, et en lien avec le PAV, l'agglomération et le monde.

## UN PROGRAMME CULTUREL DE QUALITÉ POUR L'ENSEMBLE DU QUARTIER DE L'ÉTOILE, CE DÈS LE PREMIER PLQ

Le premier PLQ qui est déjà déposé devrait être la première pièce de ce projet culturel incrémental. La Ville de Carouge a un rôle particulier à jouer puisque le premier PLQ se trouve sur son territoire. L'opportunité d'intégrer un programme culturel à ce premier PLQ, qui pourrait s'étendre par la suite aux prochains PLQs ne doit pas être manquée - le risque étant de perdre la chance d'avoir un programme culturel cohérent et ambitieux pour le quartier de l'Étoile dans son ensemble.

## UNE CONVERGENCE D'ACTEURS CULTURELS ET ÉCONOMIQUES

Nous pensons qu'il est important de voir dans les acteurs déjà mobilisés autour ou sur le site de l'Étoile des partenaires clés pour le développement du projet. Il se trouve qu'ils sont tous porteurs de missions culturelles importantes et qu'ils font un travail dont la qualité est largement reconnue. Nous pensons



notamment à la Maison Baron/Embassy of Foreign Artists (programme de résidence; intervention dans l'espace public...); à Ressources Urbaines (identifications des besoins des milieux culturels; affectation des espaces à des activités culturelles...); et à la Maison de l'Architecture (réflexion sur l'espace public; sur la participation des citoyens dans la création de la ville; organisation de débats sur l'architecture du projet...). Ces acteurs ne sont pas les seuls dans le secteur et d'autres devraient les rejoindre.

D'autres acteurs importants, bien que pas directement impliqués dans la production culturelle, se trouvent aussi à proximité et pourraient contribuer à la mise en place du programme, notamment la Fondation pour les Terrains Industriels (FTI), et la future Fondation PAV, qui mise beaucoup sur l'industrie créative. Rolex, Pictet et UBS pourraient aussi être parmi les premiers mécènes à être sollicités pour financer le lancement de Constellation.

#### TROUVER DES PROMOTEURS VALORISANT L'APPORT DE LA CULTURE

Certains promoteurs sont plus à même que d'autres de comprendre les enjeux d'un programme culturel et la façon dont un tel programme pourrait ajouter de la valeur à leurs projets. Il faudrait trouver les promoteurs dont la vision est en adéquation avec celle des acteurs culturels. Ces promoteurs existent et certains ont même été interviewés dans le cadre de cette étude.


#### UN FINANCEMENT SOLIDAIRE ET DIVERSIFIÉ

Il est important d'affiner le modèle de gestion de Constellation, pour s'assurer qu'il permette le développement d'un écosystème culturel solidaire, dans lequel la valeur (économique, médiatique ou symbolique) générée par certaines activités puisse bénéficier à d'autres activités. Constellation doit aspirer à un maximum d'indépendance à travers la multiplication des sources de financement.

#### UN MODÈLE DE GESTION INNOVANT

Finalement, il faudra innover dans le modèle de gouvernance. Genève a la chance d'avoir un tissu associatif extrêmement riche et une culture de l'autonomie très ancrée dans certains milieux. La culture bénéficie, en même temps, d'un soutien très fort des pouvoirs publics. Entre autonomie et lien avec les institutions, entre solidarité et efficacité, entre participation et vision, il faudra puiser dans la créativité des Genevois pour faire émerger un modèle de gouvernance unique, mettant à profit de nouvelles méthodes et de nouveaux outils.

**Nous suggérons donc de poursuivre les entretiens et les workshops sur le modèle que nous avons mis en place pour l'étude *Cultura Fertilis* afin de faire émerger des groupes de travail et des initiatives pouvant animer Constellation. D'autre part, nous pensons qu'il est nécessaire d'étendre ce mandat ou d'en lancer un nouveau très rapidement pour produire un programme culturel précis pour le PLQ 1, en partenariat avec les collectivités publiques, les acteurs culturels, et les promoteurs.**



urbz

