

# ***Confluences***

## **Rapport final**

**Fribourg, le 6 mars 2026**

**Comité de Pilotage** : Philippe Trinchan - président, Marie-Christine Doffey,  
Lise-Marie Graden, Markus Baumer, Philippe Guex.

**Groupe de travail** : Marco Crotti - président, Gisèle Sallin, Juan Diaz, Matthieu Corpataux,  
Thierry Luisier - Christine Pittet, collaboratrice scientifique

# Table des matières

<b>Synthèse générale</b>	p 4
<b>Préambule</b>	p 6
<b>1. Introduction</b>	p 7
1.1. Contexte et origine du projet Confluences	p 7
1.2. Mandat du Groupe de travail	p 8
1.3. Objectifs et structure du rapport final	p 8
<b>2. Rappel du rapport intermédiaire (synthèse)</b>	p 9
2.1. Principaux constats	p 9
2.2. Enjeux identifiés pour les autorités publiques	p 10
2.3. Présentation synthétique des trois variantes étudiées	p 10
<b>3. Analyse selon les cinq volets du mandat</b>	p 11
3.1. Projet culturel et missions	p 11
3.1.1. Offre culturelle actuelle	p 11
3.1.2. Rôle des institutions et des compagnies/Modèle de programmation NCCF	p 12
3.1.3. Enjeux de cohérence et de durabilité	p 14
3.1.4. Les publics	p 15
<b>3.2. Organisation, gouvernance et ressources humaines</b>	p 16
3.2.1. Organisation actuelle et limites	p 16
3.2.2. Enjeux de gouvernance et de responsabilités	p 17
3.2.3. Impacts organisationnels des scénarios envisagés	p 18
<b>3.3. Situation financière et modèles économiques</b>	p 20
3.3.1. Situation financière actuelle	p 20
3.3.2. Contraintes structurelles	p 21
3.3.3. Comparaison financière des variantes	p 24
<b>3.4. Fonctionnement technique et exploitation des salles</b>	p 25
3.4.1. Capacités actuelles et limites	p 25
3.4.2. Enjeux d'exploitation et de mutualisation	p 26
3.4.3. Impacts techniques des variantes	p 26
<b>3.5. Infrastructures et investissements</b>	p 27
3.5.1. État des sites existants	p 27
3.5.2. Besoins d'investissement et de transformation	p 28
3.5.3. Enjeux de durabilité et de coûts à long terme	p 31
<b>4. Les variantes d'évolution du dispositif théâtral : lecture comparative</b>	p 32
4.1. Variante 1 – Maintien du dispositif actuel (logique de collaboration)	p 32
4.2. Variante 2 – Fondation unique multi-sites (logique de convergence)	p 33
4.3. Variante 3 – Scénario Confluences (logique de reconfiguration structurelle)	p 34
4.4. Héritage institutionnel et nécessité d'un choix de nature politique	p 34
<b>5. Recommandations du Groupe de travail</b>	p 36
5.1. Principes et conditions-cadres	p 36
5.2. La nécessité d'un avenir pour les arts de la scène fribourgeois	p 36
5.3. Points d'attention pour la prise de décision	p 37

<b>6. Conclusion et perspectives</b>	p 38
6.1. Enjeux pour la politique culturelle fribourgeoise	p 38
6.2. Choix structurants à opérer	p 38
6.3. Perspectives à moyen et long terme - vision et missions	p 40
6.4. Bibliographie	p 42
<b>7. Annexes sur demandes</b>	
7.1. Rapport intermédiaire	
7.2. Modèle de programmation - Nuithonie CCF	
7.3. Organigramme fonctionnel - Gouvernance unifiée	
7.4. Budget consolidé	

# Rapport final *Confluences*

## Synthèse générale

Le présent rapport *Confluences* constate que le dispositif théâtral fribourgeois est riche, reconnu et soutenu depuis de nombreuses années par les pouvoirs publics, mais qu'il est aujourd'hui fragilisé par une accumulation de missions, de contraintes financières et de limites organisationnelles qui n'ont jamais été abordées de manière globale : Les institutions ont évolué, se sont professionnalisées et ont élargi leurs activités, mais leurs cadres de gouvernance, infrastructures et modèles économiques sont restés largement inchangés. Cette situation ne résulte pas d'une mauvaise gestion, mais d'un système qui a atteint un stade de maturité appelant une évolution structurelle pour rester soutenable.

Le rapport montre que les missions de trois principaux théâtres du Grand Fribourg se sont progressivement superposées. Diffusion, création, production, accompagnement des compagnies, médiation culturelle, actions scolaires et rôle de structuration du milieu sont aujourd'hui assumés de manière partiellement redondante, sans clarification explicite des priorités ni articulation d'ensemble. Cette superposition génère des tensions sur les équipes, les infrastructures et les budgets, et rendent le dispositif peu lisible pour les collectivités publiques qui les soutiennent.

Sur le plan artistique, la création fribourgeoise est dynamique, mais elle souffre d'un accompagnement insuffisamment structuré et d'une diffusion limitée. Les productions sont souvent visibles sur un temps court et peinent à s'inscrire dans des réseaux romands ou nationaux. Produire un spectacle ne suffit plus : sans une stratégie de diffusion pensée en amont, l'investissement artistique et public perd une grande partie de sa pertinence. Dans ce contexte, le rôle de ces grandes institutions, notamment Équilibre et Nuithonie, doit être interrogé non seulement comme lieux d'accueil, mais également comme des outils stratégiques au service de la création et de la coproduction.

La question des publics occupe également une place centrale. Si le théâtre reste bien fréquenté à Fribourg, cette fréquentation repose sur un noyau assez stable et socialement homogène mais avec des défis de renouvellement. L'élargissement des publics demeure limité, malgré une offre soutenue. Pour y faire face, des actions scolaires et une socialisation culturelle précoce, ainsi que sur la nécessité de mieux articuler création, diffusion et relation aux publics, plutôt que de multiplier les productions à faible durée de vie sont indispensables.

Sur le plan organisationnel et humain, le rapport identifie un décalage entre des modèles de gouvernance hérités et les attentes professionnelles actuelles. Les institutions reposent trop sur des logiques incarnées et vocationnelles, qui ont certes longtemps favorisé l'engagement artistique mais qui montrent aujourd'hui leurs limites en matière de conditions de travail, de clarté des responsabilités et de durabilité. Les équipes travaillent à des niveaux de charge élevés, souvent sans marge de manœuvre et peu de possibilités d'ajustement et de développement.

La situation financière constitue un autre point clé du rapport. Les théâtres fonctionnent dans un modèle fortement subventionné, avec des coûts structurels en augmentation constante et des recettes propres plafonnées. Or, la stagnation des subventions équivaut, dans les faits, à une baisse réelle des ressources disponibles en raison de la montée des coûts de production et l'îlot de cherté helvétique qui restreint le potentiel de diffusion. Cette pression se traduit par une réduction progressive de l'activité artistique, par un gel des salaires et par une fragilisation des équipes. Le rapport montre clairement que, sans clarification politique

des missions et des moyens, les institutions sont condamnées à une gestion défensive qui érode progressivement leur ambition culturelle.

Sur la base de ce diagnostic, le rapport analyse trois scénarios d'évolution :

- Le **Statu quo**, soit le maintien du dispositif actuel offre une stabilité apparente, mais ne répond pas aux fragilités structurelles identifiées.
- La **Convergence** institutionnelle au sein d'une seule fondation multi-sites. Elle offre des opportunités en matière de gouvernance et de visibilité, mais présente des risques de complexité accrue, de lisibilité réduite et de maintien de coûts élevés liés aux infrastructures.
- La **Confluences** propose une reconfiguration plus profonde, fondée sur la création progressive d'une nouvelle entité, construite autour d'un projet artistique commun, d'une gouvernance claire et d'une organisation financière et technique maîtrisée ainsi que d'investissements financiers nécessaires afin de développer et améliorer les infrastructures en vue des missions futures de la nouvelle fondation.

Le rapport insiste sur le fait que ce scénario ne doit pas être compris comme une fusion rapide ou une absorption d'une institution par une autre. Il s'agit d'un processus progressif, étalé sur plusieurs saisons, dans lequel l'artistique précède l'institutionnel. Une production déléguée forte, portée sous une identité commune, sert de point de départ, avant toute intégration des budgets, des équipes et des infrastructures. Les questions financières et de services sont réglées en amont, afin d'éviter des décisions irréversibles prises trop tôt.

En conclusion, le rapport Confluences ne propose pas une solution clé en main, mais met les institutions concernées face à des défis de durabilité, de même que les collectivités publiques face à un choix de nature politique. Ne pas décider revient à laisser le système s'éroder lentement, au prix d'une perte progressive d'ambition artistique et de sens du soutien public. À l'inverse, une décision assumée, fondée sur un projet clair, permettrait de renforcer durablement la création fribourgeoise, d'améliorer l'utilisation des moyens publics et de donner aux institutions et aux équipes un horizon lisible et durable, au bénéfice des publics d'ici et d'ailleurs.

## Préambule

Les théâtres bénéficient d'une autonomie essentielle dans la définition de leurs visions artistiques, de leurs missions, de leurs esthétiques et de leurs modes d'organisation. Cette liberté constitue l'un des fondements de la diversité culturelle et de la vitalité de la création scénique. Elle permet l'expérimentation, le renouvellement des formes et l'émergence de propositions artistiques singulières, mais aussi la continuité, les références classiques et le répertoire.

Quand cette autonomie s'exerce dans le cadre d'un soutien public, elle s'inscrit toutefois dans une relation particulière, fondée sur le dialogue, la transparence et la confiance. Les pouvoirs publics, confrontés à des contraintes budgétaires durables et à des mutations profondes de la société, ont la responsabilité d'interroger régulièrement l'adéquation entre les missions confiées aux institutions culturelles et les besoins collectifs tels qu'ils évoluent dans le temps. Cette exigence est d'autant plus nécessaire que l'action publique tend historiquement à s'accumuler. Comme le relevait le conseiller d'Etat neuchâtelois Alain Ribaux, « *il est plus facile d'ajouter des missions à l'État que d'en enlever* ». Cette observation certainement commune à chaque responsable politique, rappelle que la réévaluation périodique des missions ne constitue pas une remise en cause des institutions, mais une condition de leur légitimité et de leur soutenabilité dans la durée.

Le financement public des institutions culturelles repose ainsi sur un principe de coresponsabilité. Il implique une réflexion partagée sur le sens, la pertinence et la portée des activités soutenues, ainsi que sur leur inscription dans un projet culturel d'ensemble. Cette dynamique fonde la légitimité réciproque des institutions et des autorités publiques, et ancre l'action culturelle dans un horizon commun, au service de l'intérêt général.

Initié par les pouvoirs publics, le projet *Confluences* vise à ouvrir un espace de réflexion constructif sur l'avenir des institutions au service de la création fribourgeoise, plus généralement d'une offre culturelle de qualité des arts vivants. Dans un paysage artistique en mutation, le projet interroge la manière dont le canton et le Grand Fribourg peuvent offrir, de manière coordonnée et durable, les conditions les plus favorables au maintien et au développement de la création scénique.

Cette réflexion s'inscrit dans une histoire déjà longue. Le théâtre fribourgeois porte en lui un ensemble de projets annoncés, partiellement réalisés ou restés sans suite, ainsi que des attentes fortes à l'égard d'une politique culturelle perçue comme parfois en décalage avec les ambitions exprimées. Ces éléments constituent une mémoire collective du milieu, faite à la fois d'engagement, d'espoirs, mais aussi de renoncements et de frustrations encore sensibles aujourd'hui. Les nommer participe à la reconnaissance d'un vécu partagé, dont les effets continuent d'influencer les représentations et les positions des partenaires concernés.

Entre la production institutionnelle, notamment portée par le Théâtre des Osses, et la production indépendante, développée par les compagnies fribourgeoises et accueillie en particulier à Nuithonie, le projet *Confluences* invite à réfléchir un écosystème capable de produire, d'accueillir et de diffuser les œuvres dans un cadre cohérent, exigeant et soutenable. Il ne faut donc pas opposer les modèles, mais clarifier leurs rôles, leurs complémentarités et les conditions nécessaires à leur déploiement.

Le projet repose ainsi sur une double responsabilité publique : assurer une utilisation rigoureuse et pertinente des ressources engagées, tout en garantissant une offre culturelle vivante, qui sans ce soutien se fragiliserait encore plus rapidement. Le projet vise à examiner comment les institutions existantes peuvent continuer à évoluer, à s'adapter aux transformations du secteur, aux attentes des publics et aux nouveaux défis artistiques, sociaux et environnementaux.

*Confluences* invite également à accepter collectivement de renoncer à certains projets, de configurations institutionnelles qui ne peuvent peut-être plus être maintenues en l'état, ou d'attentes qui doivent être reformulées avec les contraintes contemporaines. Loin d'affaiblir le projet, cette reconnaissance constitue une condition nécessaire pour ouvrir un nouveau cycle de réflexion et d'action.

Penser *Confluences*, c'est ainsi imaginer les arts scéniques fribourgeois de demain comme un équilibre à construire entre liberté artistique et responsabilité publique. Mais aussi entre héritage et renouvellement, entre mémoire des projets passés et capacité à inventer de nouvelles formes. Un projet qui place la création au centre, comme un bien commun à cultiver collectivement, dans un monde marqué par l'incertitude et la transformation.

## **1. Introduction**

### **1.1. Contexte et origine du projet *Confluences***

Le projet *Confluences* trouve son origine dans la volonté conjointe de l'État de Fribourg et de Coriolis Infrastructures de réexaminer, de manière globale et structurée, l'organisation des arts de la scène dans le Grand Fribourg. Cette démarche s'inscrit dans un contexte marqué à la fois par l'évolution profonde des pratiques artistiques, la complexification progressive des missions des institutions théâtrales, et des contraintes financières durables pesant sur les collectivités publiques.

Depuis plusieurs décennies, les théâtres Équilibre, Nuithonie et le Théâtre des Osses ont joué un rôle central dans le développement des arts de la scène fribourgeois. Leurs missions respectives se sont toutefois élargies et parfois superposées, au fil de l'augmentation de l'offre culturelle et de contraintes économiques, de la professionnalisation des compagnies indépendantes, des attentes accrues en matière d'accompagnement, de médiation et de diffusion. Cette évolution s'est opérée sans qu'une réflexion d'ensemble sur la cohérence du dispositif institutionnel, des infrastructures et des modes de gouvernance ne soit menée à l'échelle du territoire.

Dans ce contexte, le projet *Confluences* a été conçu comme une étude de faisabilité approfondie visant à évaluer l'opportunité d'une mise en cohérence renforcée des missions, des organisations et des équipements des trois théâtres (quatre salles) concernés. Le mandat confié au groupe de travail portait explicitement sur cinq volets indissociables : culturel, organisationnel et en ressources humaines (y compris la gouvernance), financier, technique et infrastructurel. Ce n'était pas un exercice d'optimisation administrative, ni d'une réponse ponctuelle à des difficultés passagères, mais bien d'une réflexion sur l'avenir des arts de la scène fribourgeois.

Le présent rapport constitue l'aboutissement de ce travail, effectué dans un temps très court et représente plus de 500 heures de travail. Il s'appuie sur les analyses menées par le groupe de travail, les visites, les échanges avec les équipes, sur les consultations réalisées auprès des partenaires institutionnels et du milieu professionnel. Il propose un diagnostic argumenté de la situation actuelle, met en lumière les limites du modèle existant et identifie quelques points nécessaires à une évolution plus durable du dispositif.

Ce document a pour vocation d'éclairer les instances décisionnelles sur les choix stratégiques à opérer. Il expose plusieurs options possibles, en analysant les diverses implications. Il vise à permettre une prise de décision fondée, assumée, en tenant compte à la fois de l'intérêt général, de l'histoire des institutions concernées et des enjeux futurs du secteur des arts de la scène dans le Grand Fribourg.

## 1.2. Mandat du Groupe de travail

Le projet *Confluences* a été confié à un groupe de travail mandaté conjointement par l'État de Fribourg, Coriolis Infrastructures, la Fondation Équilibre & Nuithonie et la Fondation du Centre dramatique fribourgeois - Théâtre des Osses. Ce mandat faisait suite à l'élaboration, au printemps 2025, d'un modèle exploratoire, visant à examiner une évolution possible du dispositif institutionnel des arts de la scène dans le Grand Fribourg.

Le groupe de travail avait pour mission de conduire une étude de faisabilité approfondie du projet *Confluences*, sur la base de ce modèle exploratoire et des commentaires formulés par les partenaires institutionnels. Son rôle consistait à produire une analyse la plus objective possible, argumentée, documentée et comparative, permettant d'éclairer les instances décisionnelles sur les options envisageables et leurs implications.

Le mandat portait explicitement sur cinq volets complémentaires :

- **le volet culturel**, incluant la vision artistique, les missions et l'offre future ;
- **le volet organisationnel**, comprenant les ressources humaines et les questions de gouvernance ;
- **le volet financier**, tant en matière de fonctionnement que d'investissements ;
- **le volet technique**, lié aux usages des plateaux, aux besoins de production et aux capacités d'accueil ;
- **le volet infrastructurel**, incluant l'état des bâtiments, leur adéquation aux missions et les perspectives d'évolution.

Dans l'exercice de ce mandat, le groupe de travail était tenu de s'inscrire dans un cadre réaliste, tenant compte des contraintes budgétaires annoncées par les collectivités publiques, tout en évaluant de manière critique la pertinence de l'hypothèse d'un « *budget constant* ». Il devait également intégrer les enjeux transversaux aujourd'hui incontournables pour les institutions culturelles, notamment en matière de durabilité économique, sociale et environnementale, de conditions de travail, ainsi que de valorisation et de diffusion des productions fribourgeoises.

Le groupe de travail a agi sous l'autorité d'un Comité de pilotage, chargé d'assurer la gouvernance générale du projet, de valider les étapes intermédiaires et de garantir le lien avec les organes décisionnels des partenaires. Dans ce cadre, le groupe de travail a bénéficié d'une autonomie d'analyse et de proposition, tout en rendant compte régulièrement de l'avancement de ses travaux.

## 1.3. Objectifs et structure du rapport final

Le rapport a pour objectif de fournir aux partenaires institutionnels et aux instances décisionnelles une base d'analyse partagée pour les choix à opérer dans le cadre du projet *Confluences*. Il vise à clarifier les enjeux, les contraintes et les implications des différentes options envisageables pour l'avenir des arts de la scène dans le Grand Fribourg.

Le rapport s'appuie sur les constats issus des visites de terrain et des analyses menées par le groupe de travail. Il met en lumière les limites du dispositif actuel et analyse de manière comparative plusieurs scénarios d'évolution, en exposant leurs conséquences artistiques, organisationnelles, financières et techniques.

Sa structure accompagne progressivement la réflexion, depuis le rappel du contexte et du mandat jusqu'à la présentation des variantes étudiées et des points d'attention pour la prise

de décision. Des annexes complètent le document par des éléments détaillés et documentaires.

## **2. Rappel du rapport intermédiaire**

Le rapport intermédiaire du projet Confluences, remis aux partenaires institutionnels à l'automne 2025, présenté et discuté par ses membres le 24 septembre 2025, a constitué une étape importante du processus. Il a permis de poser un premier diagnostic général partagé à partir des visites de terrain, des échanges avec les équipes et de l'analyse des fonctionnements des trois lieux concernés. Les constats et enjeux qui y étaient formulés ont servi de base aux approfondissements menés ultérieurement et structurent encore aujourd'hui les options présentées dans le présent rapport final.

### **2.1. Principaux constats**

Le premier constat posé par le groupe de travail concerne la superposition progressive des missions des Théâtres Équilibre, Nuithonie et du Théâtre des Osses. Si chacun de ces lieux répond historiquement à une fonction distincte - diffusion, création, centre dramatique -, l'évolution du paysage culturel fribourgeois et les contraintes financières ont conduit à un élargissement des activités, sans adaptation structurelle équivalente des organisations et des infrastructures. Cette situation génère des tensions récurrentes, tant sur le plan des usages des espaces que sur celui de l'accompagnement artistique et des conditions de travail.

Deuxième constat, le rapport intermédiaire a également mis en évidence des déséquilibres marqués entre les sites. Le Théâtre Équilibre remplit efficacement sa mission de théâtre d'accueil - et régulièrement de lieu de création avec les productions du Nouvel Opéra de Fribourg - et dispose d'une infrastructure stable, mais fonctionne avec des ressources humaines et financières tendues. Nuithonie apparaît comme le site le plus fragilisé : saturation des espaces utilitaires, inadéquation partielle des infrastructures, pression constante sur les équipes et difficultés à assumer pleinement une mission de centre de création. Le Théâtre des Osses, reconnu pour la qualité de son travail artistique et son rôle de Centre Dramatique Fribourgeois (CDF), se heurte à une double contrainte : l'obligation d'investir dans un bâtiment mal adapté à une activité théâtrale intensive, et l'inscription dans un modèle de production et de diffusion confronté à un marché saturé, soumis à une pression économique croissante et à une diminution des capacités financières des structures d'accueil, notamment en raison de coupes budgétaires dans les pays voisins.

Un troisième constat central concerne la situation des compagnies indépendantes fribourgeoises. Leur nombre et leur dynamisme témoignent de la vitalité du secteur, mais aussi d'une forme de « surchauffe du système de création » observée aussi au plan romand (Corodis/Rota). Faute d'infrastructures adaptées, de temps de répétition suffisants et d'un accompagnement renforcé en amont et en aval de la production, les conditions de travail demeurent précaires, impactent la qualité et la durée de vie des spectacles reste limitée. Notons encore que les producteurs fribourgeois institutionnels et indépendants sont les premiers employeurs qualitatifs des professionnel·le·s issus des écoles telle que la Manufacture, soutenue par ailleurs par l'Etat de Fribourg.

Enfin quatrième constat, le rapport intermédiaire a souligné que l'ensemble du dispositif évolue dans un contexte financier contraint, marqué par la volonté affirmée des collectivités publiques de maintenir, au mieux, les niveaux de subvention existants. Cette contrainte rend d'autant plus nécessaire une réflexion structurelle sur l'efficacité du système, sans pour autant réduire celle-ci à une logique d'économies.

## 2.2. Enjeux identifiés pour les autorités publiques

Sur la base de ces constats, le rapport intermédiaire a identifié plusieurs enjeux majeurs pour les autorités publiques.

**Le premier** concerne la cohérence et la lisibilité du dispositif théâtral. Dans un paysage institutionnel multiple, il s'agit de clarifier les missions confiées aux théâtres, d'éviter les redondances et de garantir une complémentarité réelle entre diffusion, création et production.

**Un deuxième** enjeu réside dans la durabilité du soutien public aux arts de la scène. Celle-ci doit être entendue à la fois sur le plan économique - capacité à maintenir des institutions viables à moyen et long terme -, sur le plan social - conditions de travail, reconnaissance professionnelle, réduction de la précarité - et sur le plan environnemental, en lien avec les infrastructures, les mobilités et les modes de production.

Les autorités sont également confrontées à un enjeu de responsabilité stratégique. Toute décision structurelle engage non seulement des budgets et des bâtiments, mais aussi des trajectoires institutionnelles, des équipes et une histoire culturelle forte. Le rapport intermédiaire a insisté sur la nécessité d'assumer ces choix de manière explicite, en les inscrivant dans une vision à moyen et long terme, plutôt que dans une logique de gestion au coup par coup, court-termiste.

Enfin, **un troisième** enjeu transversal concerne la relation entre politiques publiques et milieu professionnel. À l'instar des analyses récentes sur le système des arts de la scène en Suisse romande, le projet *Confluences* montre que les fragilités observées tiennent autant à l'organisation du système qu'à la faiblesse des espaces de compréhension partagée entre ses différentes parties prenantes. Le renforcement du dialogue avec les compagnies, les artistes et les équipes apparaît dès lors comme une condition indispensable pour que les orientations prises soient non seulement comprises et partagées, mais également traduites dans les pratiques. Cela implique l'existence d'un véritable langage commun, d'une culture commune des arts de la scène, fondée sur une reconnaissance explicite des rôles, des responsabilités et des contraintes de chacun.e.

## 2.3. Présentation synthétique des trois variantes étudiées

À l'issue du rapport intermédiaire, trois variantes principales ont été identifiées et approfondies. Elles constituent le socle des analyses développées dans le présent rapport final.

**La première variante** correspond au maintien du statu quo, avec deux fondations distinctes et la poursuite de l'exploitation des sites existants. Cette option implique la reconduction des missions actuelles et la prise en charge, par chaque institution, des investissements nécessaires à l'entretien et à la mise aux normes de ses infrastructures. Si elle présente l'avantage de la stabilité à court terme, elle ne répond que partiellement aux fragilités structurelles identifiées.

**La deuxième variante** envisage la création d'une fondation unique, tout en maintenant plusieurs lieux et salles répartis sur les sites d'Équilibre, de Nuithonie et du Théâtre des Osses. Cette option vise une mutualisation accrue des ressources et une meilleure coordination des missions, sans renoncer à l'exploitation actuelle du site de Givisiez. Elle suppose toutefois des investissements significatifs et une clarification fine de la répartition des activités entre les différents lieux.

**La troisième variante**, désignée comme le scénario *Confluences*, propose une réorganisation plus profonde du dispositif, avec la concentration des activités de création et d'accueil du public à Nuithonie, la constitution d'un centre de création fribourgeois renforcé et l'abandon progressif du site de Givisiez en tant que CDF, et de lui trouver une affectation spécifique (résidence, recherche, accueil petits format, lien avec MDA). Cette option implique des choix politiques forts, des investissements ciblés et une redéfinition claire des missions.

### **3. Analyse selon les cinq volets du mandat**

#### **3.1. Projet culturel et missions**

##### **3.1.1. Offre culturelle actuelle**

L'examen du projet culturel et des missions des institutions théâtrales fribourgeoises suppose une analyse de la production dans son ensemble. Comme l'ont montré plusieurs études récentes sur les arts de la scène en Suisse romande, notamment celles de Corodis/Rota et de la CIIP-FDDM, la production ne constitue pas un acte isolé, mais s'inscrit dans un système associant création, diffusion, infrastructures, financements et conditions de travail.

Le spectacle vivant se caractérise par une contrainte structurelle forte : l'absence de gains de productivité. Une représentation requiert aujourd'hui autant d'interprètes, de technicien·ne·s et de temps de répétition qu'hier, alors que les coûts augmentent continuellement. Dans ce contexte, la stabilisation des budgets ne correspond pas à un statu quo, mais à une diminution réelle de l'activité artistique. Les études romandes confirment que cette dynamique se traduit par une baisse du nombre de productions, de reprises et de représentations, ainsi que par une pression accrue sur les équipes.

À cette contrainte s'ajoute le poids croissant des infrastructures culturelles. Les investissements publics importants consentis ces dernières années dans des équipements techniquement complexes impliquent des charges de fonctionnement durables, largement indépendantes du niveau d'activité artistique. Même faiblement utilisé, un théâtre génère des coûts incompressibles liés à l'entretien des bâtiments, au renouvellement des équipements et au respect des normes. La réduction de l'activité affecte donc principalement ce que le théâtre produit, et non ce qu'il coûte.

La période de la pandémie de Covid-19 a rendu ce mécanisme particulièrement visible. Plusieurs institutions ont affiché des résultats comptables stabilisés, voire améliorés, non pas en raison d'une meilleure efficacité, mais du fait de la diminution forcée de l'activité artistique. Les coûts fixes sont restés largement inchangés, tandis que les dépenses de production diminuaient fortement, mettant en évidence les limites d'une lecture strictement financière de la performance des institutions culturelles.

Dans ce cadre, la diffusion apparaît comme un élément central du projet culturel. La capacité des spectacles à circuler constitue un facteur déterminant de leur reconnaissance artistique, de leur durabilité économique et de la pertinence de l'investissement public. Or, une part importante des productions romandes bénéficie d'une diffusion limitée, en raison de la saturation des programmations, du manque de moyens financiers des lieux d'accueil et d'une coordination encore insuffisante entre producteurs et diffuseurs.

Cette situation invite à interroger les missions assignées à la production institutionnelle, y compris dans une perspective de coproduction. Une structure de production ne peut se définir uniquement par sa capacité à produire, mais aussi par sa faculté à inscrire les œuvres dans des réseaux de partenariats et de diffusion. Dans cette perspective, la création

fribourgeoise pourrait se familiariser davantage avec des plateaux de grande envergure et envisager des projets en coproduction avec des scènes disposant d'équipements comparables, telles que le Théâtre de Vidy, la Comédie de Genève, le Théâtre de Carouge ou le TKM.

Dans ce contexte, l'équipement du Théâtre Équilibre-Nuithonie représente un potentiel stratégique. Il peut servir de lieu de création, permettant aux équipes artistiques fribourgeoises de travailler dans des conditions techniques proches de celles des grandes scènes romandes et de renforcer leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques de coproduction et de diffusion à l'échelle romande, malgré les enjeux spécifiques liés à l'exploitation d'une salle de grande jauge.

Les analyses systémiques montrent ainsi que la cohérence d'un projet culturel ne se mesure pas uniquement à la qualité des œuvres produites, mais à l'articulation entre missions, moyens, infrastructures et capacités de diffusion. La production théâtrale doit dès lors être envisagée comme un élément d'un système dont l'équilibre conditionne la pertinence et la durabilité des missions culturelles confiées aux institutions.

### **3.1.2. Rôle des institutions et des compagnies / Modèle de programmation Nuithonie Centre de Création Fribourgeois - NCCF**

La proposition de planning exposée en annexe 7.2 est à prendre comme un essai incluant les diverses remarques et constatations faites par le Groupe de travail (1).

Par hypothèse, en tant que NCCF, l'attention première est la production déléguée maison et l'accompagnement d'une partie des productions fribourgeoises indépendantes et des accueils.

Il convient également de souligner le rôle central que jouent le théâtre Équilibre et le théâtre des Osses à l'échelle territoriale, les trois théâtres assument un rôle moteur pour l'ensemble de la région. Des collaborations se développent, ouvrant la voie à des coproductions, à des partenariats, ainsi qu'à une diffusion à l'échelle cantonale. Il s'agit d'un écosystème porté par les trois principaux théâtres du Grand Fribourg, qui disposent aujourd'hui des moyens financiers les plus importants pour mener à bien leurs missions.

A lui seul, et en regard du nombre de projets soutenus par le service de la culture de l'Etat de Fribourg et des autres théâtres (Salle Co2, Bicubic, l'Arbanel, etc.), le NCCF pourrait en accueillir entre 4 et 6 productions indépendante dans les meilleures conditions : 2-3 jours de montage technique (lumière et scénographie), suivi de 2-3 semaines complètes de répétition au plateau et enfin pour 7-10 représentations publiques. Toutes les représentations auraient lieu entre septembre et fin avril, favorisant ainsi une plus grande visibilité auprès des programmeurs et programmatrices suisses et étrangers.

---

(1) Il est pris acte du fait que le COPIL a mandaté le groupe de travail pour élaborer un planning ainsi qu'une hypothèse de développement autour d'un « Centre de création des arts scéniques à Nuithonie ». Toutefois, le planning, les propositions et conclusions faites au point 3.1.2 du présent rapport, suscitent une réserve émise par Gisèle Sallin « *En l'absence d'infrastructures répondant aux exigences professionnelles reconnues, l'établissement d'un planning, aussi abouti soit-il, ne transformera pas Nuithonie en un centre de création des arts scéniques assumant une mission de centre dramatique. Un tel centre, doit être doté de rapports scène-salle irréprochables, de foyers pour les artistes correctement équipés, de loges adaptées, d'une buanderie pour les lavages, séchages et repassages, d'ateliers pour les costumes, les décors et les accessoires, de salles de répétition pleinement fonctionnelles, d'espaces techniques et administratifs liés aux travaux de créations et de recherches ainsi que d'espaces adéquats pour le public. En l'état actuel, l'hypothèse de développement demandée par le COPIL n'est pas envisageable.* »

Une production qui pourrait déjà bénéficier de préachats ou de coproductions pour la saison suivante serait programmée en avril. Cela pourrait aussi être une compagnie moins affirmée - émergente qui devrait encore se faire connaître de la profession et du public avant d'envisager une diffusion.

Des représentations scolaires pourraient avoir lieu, en matinée, également pendant la durée des représentations publics.

Chaque compagnie disposerait d'un accompagnement dramatique, technique, administratif et de diffusion à convenir pour chaque projet. Travailler au NCCF implique que les conditions soient plus élevées, mais également plus exigeantes sur tous les plans. Il en irait autant de la qualité des productions que de la réputation du NCCF.

Le Théâtre des Osses et le Théâtre Nuithonie ont proposés en moyenne annuelle 160 représentations publiques (tous types de spectacles confondus) et 90 représentations scolaires. L'essai de planification présenté laisse la place à plus de 170 représentations, auxquelles ajouter des représentations scolaires. Une planification plus dense reste possible,

Cette planification comporte des avantages et des inconvénients : d'abord elle permet une meilleure visibilité des productions indépendantes fribourgeoises, mais surtout elle s'intègre dans un mouvement de travail plus long.

La production déléguée (produite par le NCCF) serait donnée sur 18 représentations et 1 mois de répétition au plateau. Dans l'idéal, deux productions déléguées par saison seraient possibles, selon le budget dédié à disposition. Une alternance entre grande, moyenne, petite production serait évidemment possible en fonction des projets artistiques proposés.

Le total des représentations publiques des productions indépendantes et de la production déléguée s'élève ainsi à 86.

Le NCCF devrait aussi assumer son rôle de coproducteur romand, national, voir international en offrant des plages d'accueil et de représentations à ses partenaires, le planning offre la possibilité au minimum de 85 représentations en accueil. Sur ce quota, le NCCF pourrait également proposer au public des spectacles en accueil.

Ce planning reste chargé en regard d'une moyenne acceptable pour l'équipe technique actuelle (environ 100 représentations publiques et 70 représentations scolaires). Il serait donc nécessaire de renforcer l'équipe technique si l'activité augmente, mais aussi d'agrandir et d'améliorer l'espace administratif de la technique, les vestiaires, et zone de repos. Le planning alterne avec des périodes de répétitions et de montage, malgré un nombre restreint de projets, l'impact technique sera à quantifier de manière plus précise en fonction de ces données.

La présence au théâtre Nuithonie - NCCF, d'équipes en répétitions ou en représentations devrait être gérée de manière exemplaire ; loges, espaces de pause, vestiaires, douches, locaux de stockage, etc. devraient être créés et dédiés à ces activités. Près d'une trentaine de personnes pourraient être amenées à travailler dans les différents espaces simultanément. Les deux salles étant occupées pratiquement en permanence entre septembre et mi-juin.

Durant le mois de juillet, le théâtre devrait être fermé pour vacances et reprises d'heures, fin juin et mi-août restent des plages possibles pour des locations ou des examens type CFC de techniscéniste, mais surtout pour l'entretien des locaux (peinture des plateaux, service du parc lumière et son), les formations du personnel et la veille technologique, ainsi que pour la préparation de la nouvelle saison.

Il convient de relever que les spectacles en accueil doivent généralement atteindre de bons niveaux de fréquentation et de recettes de billetterie. À l'inverse, les créations sont le plus souvent déficitaires, en particulier lorsque l'on cherche à accroître leur visibilité auprès du public (bouche-à-oreille) et des programmeur·trices, ce qui implique un nombre plus élevé de représentations.

Les 7 à 10 représentations actuels par compagnie fribourgeoise comporte un risque économique qu'il faudra aborder de manière multiple :

1. Le risque financier devra être partagé entre le NCCF et autorités, de manière transparente,
2. Une promotion et de la médiation soutenues devront être faites pour les productions fribourgeoises afin de diminuer le risque économique,
3. Un travail de diffusion devra être développé, ceci pour valoriser au mieux les œuvres et les soutiens publics,
4. Mobiliser les médias, les publics pour une fréquentation optimale.

### **3.1.3 Enjeux de cohérence et de durabilité**

La production déléguée d'un spectacle, tout comme la coproduction - parfois accompagnée de partenariats - implique une compréhension globale du processus de création. Il ne s'agit pas uniquement de produire une œuvre, mais de penser l'ensemble de la chaîne : conception artistique, répétitions, production, exploitation, représentations et diffusion. Cette approche systémique de la production constitue aujourd'hui un point largement partagé dans l'analyse des arts de la scène, notamment par Mathias Rota, qui souligne que la durabilité du secteur dépend moins de chaque maillon pris isolément que de la cohérence de l'ensemble du dispositif.

Dans ce cadre, l'accompagnement des projets ne peut se limiter à un seul volet. Un accompagnement artistique peut être souhaité par certaines compagnies, sans constituer une attente systématique ; lorsqu'il est envisagé, il doit faire l'objet d'une discussion claire et explicite dès l'amont du projet. L'accompagnement administratif, de mise en réseau et de diffusion apparaît aussi comme un enjeu central pour la majorité des productions. Il conditionne directement la capacité des spectacles à circuler, à rencontrer des publics et à défendre l'investissement artistique et financier consenti, ce que confirme également l'étude de Delacretaz sur les dispositifs de soutien, qui met en évidence le rôle déterminant de la diffusion dans la pérennité des projets.

Cela implique que les paramètres liés à la diffusion soient intégrés dès la genèse des projets. Aider les compagnies à accéder à des réseaux professionnels, à des plateformes de visibilité ou à des dynamiques interrégionales constitue un levier essentiel pour prolonger la durée de vie des spectacles et éviter l'écueil de productions abouties artistiquement mais dépourvues de perspectives d'exploitation. Ce risque est explicitement identifié dans les analyses de Mathias Rota, qui relève que l'absence de débouchés constitue l'un des facteurs majeurs de fragilisation du système des arts de la scène.

Les modalités d'accompagnement doivent toutefois rester différenciées selon les projets, les équipes et les étapes de carrière. Les besoins ne sont ni homogènes ni constants, et il est essentiel que les porteurs de projets puissent les identifier et les formuler clairement lorsqu'ils s'adresseraient à une structure de référence telle qu'un Centre de Création Fribourgeois. Cette capacité à ajuster l'accompagnement en fonction des réalités concrètes des projets souligne l'importance de dispositifs souples, lisibles et proportionnés.

Au-delà du soutien aux productions individuelles, se pose enfin la question de la cohérence globale du dispositif. Un centre de création, production et de diffusion peut également jouer un rôle structurant pour le milieu professionnel dans son ensemble, en développant des formats complémentaires tels que des workshops, des lectures, des ateliers ou des rencontres avec des artistes invités et surtout par sa vitalité à l'employabilité des étudiants sortis des hautes écoles. De telles activités contribuent à renforcer les échanges, à valoriser les compétences locales et à inscrire les productions fribourgeoises dans des dynamiques plus larges, à l'échelle romande voire au-delà.

Un centre de création pourrait offrir aux équipes artistiques un cadre de travail identifiable, associant accompagnement, mise en réseau et soutien à la diffusion. Il contribuerait à améliorer la visibilité des productions fribourgeoises et à faciliter les collaborations entre acteurs artistiques, techniques et administratifs.

### **3.1.4 Les publics**

Le rapport intermédiaire a mis en évidence plusieurs éléments déterminants concernant les publics des théâtres fribourgeois, qui doivent être pris en compte dans la réflexion sur l'évolution du dispositif institutionnel. Ces constats s'inscrivent dans des tendances largement observées à l'échelle romande et européenne, tout en présentant certaines spécificités territoriales.

Les données issues de l'enquête cantonale montrent que le théâtre occupe une place importante dans les pratiques culturelles fribourgeoises : 44 % des habitant·es déclarent avoir vu au moins une pièce de théâtre au cours des douze derniers mois. Parmi ces spectateur·trices, 15 % ont assisté uniquement à des spectacles professionnels et 32 % majoritairement à des productions professionnelles. L'enquête met également en évidence des écarts marqués selon le genre et le lieu de résidence : les femmes fréquentent davantage le théâtre que les hommes, tandis que les habitant·es des communes urbaines se rendent plus souvent à des spectacles professionnels que celles et ceux des zones rurales, où le théâtre amateur est plus présent.

Ces résultats invitent à considérer les liens entre pratique amateur et pratique professionnelle comme un levier possible pour la fréquentation des salles. La pratique amateur peut constituer un point d'entrée vers le théâtre professionnel, à condition que des passerelles existent en matière de visibilité, de médiation et de circulation des publics.

La fréquentation théâtrale demeure marquée par une forte concentration autour de quelques institutions identifiées, en particulier Équilibre-Nuithonie et Les Osses, qui bénéficient d'un ancrage local solide. Toutefois, cette fréquentation repose principalement sur un noyau de spectateurs et spectatrices fidèles, caractérisé par des profils sociodémographiques relativement homogènes : public majoritairement adulte, bien formé, et déjà socialisé aux pratiques culturelles. Les données disponibles montrent que l'élargissement de ce public reste limité, malgré une offre artistique soutenue et diversifiée.

Le rapport intermédiaire souligne également l'importance décisive de la socialisation culturelle précoce. La fréquentation du théâtre à l'âge adulte est fortement corrélée à une exposition durant l'enfance ou l'adolescence, ce qui confère aux spectacles scolaires et aux actions en direction du jeune public un rôle central, au-delà de leur fonction éducative immédiate. Ces activités constituent un levier essentiel pour la transmission des pratiques culturelles et la constitution des publics futurs.

Par ailleurs, les pratiques culturelles évoluent selon des logiques générationnelles de plus en plus marquées. Les jeunes générations privilégient des formes culturelles plus interactives, médiatiques ou numériques, dans lesquelles le théâtre occupe une place marginale. Cette évolution ne saurait être interprétée comme un désintérêt généralisé pour la culture, mais invite à interroger les formats de représentation, les modes de relation aux publics et les dispositifs de médiation, sans céder à une logique d'adaptation purement opportuniste.

Dans ce contexte, plusieurs études récentes appellent à dépasser le modèle classique de la « démocratisation culturelle », fondé sur une diffusion descendante de l'offre, au profit d'approches plus relationnelles et territorialisées, reposant sur des liens de proximité, la participation et la reconnaissance de la diversité des parcours culturels. Pour les institutions théâtrales fribourgeoises, cet enjeu ne relève pas uniquement de la médiation, mais concerne plus largement l'articulation entre missions artistiques, missions culturelles, rythmes de programmation, conditions d'accueil et inscription dans le tissu social.

Enfin, la question des publics doit être appréhendée en lien étroit avec la durabilité du système théâtral. Une offre culturelle abondante mais faiblement diffusée, reposant sur des séries courtes et une rotation rapide des productions, limite la capacité des œuvres à rencontrer leurs publics et fragilise la pertinence de l'investissement public. À l'inverse, une meilleure articulation entre création, diffusion et relation aux publics permet de renforcer la visibilité des œuvres, d'allonger leur durée de vie et de consolider les liens entre institutions, artistes et spectateurs.

Dans la perspective du projet *Confluences*, la question des publics ne peut donc être envisagée comme un objectif isolé ou un simple indicateur de performance, mais comme une composante centrale du projet culturel, appelant des choix clairs en matière de missions, de priorités et d'organisation du dispositif théâtral à l'échelle du Grand Fribourg et du canton.

La responsabilité des pouvoirs publics porte principalement sur la mise en place de cadres favorables à la cohérence du système théâtral, notamment en matière de connaissance des publics, de diffusion des œuvres, de socialisation culturelle précoce (écoles), ainsi que d'accessibilité territoriale (transports) et économique (politique de prix). Les institutions théâtrales assument quant à elles un rôle central dans la relation concrète aux publics, à travers leurs lignes artistiques et de programmation, leurs pratiques d'accueil et de médiation, ainsi que leur ancrage dans le tissu social et professionnel.

## **3.2. Organisation, gouvernance et ressources humaines**

### **3.2.1 Organisation actuelle et limites**

Les formes actuelles de gouvernance des institutions théâtrales s'inscrivent dans une histoire marquée par l'engagement des pionniers et pionnières du théâtre privé et subventionné. Cette génération a largement construit les institutions sur une logique vocationnelle, fondée sur un investissement personnel intense, une forte porosité entre vie professionnelle et vie privée et une adhésion prioritaire au projet artistique. Ce modèle a favorisé une grande liberté de création et une capacité d'innovation importante, mais il reposait souvent sur des cadres de travail informels et sur des rapports de pouvoir peu explicités.

Les travaux de Bayer et Offroy ont montré que cette organisation du travail, longtemps considérée comme allant de soi dans le champ théâtral, a également généré des tensions durables, des situations de souffrance au travail et une difficulté à reconnaître les conflits comme des problèmes structurels plutôt qu'individuels. L'absence de règles claires, la

personnalisation des responsabilités et la concentration informelle du pouvoir ont parfois fragilisé les équipes et rendu les institutions dépendantes de figures fortement incarnées.

La génération montante de professionnelles et professionnels du théâtre exprime aujourd'hui des attentes sensiblement différentes. Elle demande des cadres plus explicites : clarification des rôles et des responsabilités, transparence des processus décisionnels, reconnaissance des métiers et attention portée aux conditions de travail. Ces éléments ne sont plus perçus comme accessoires, mais comme constitutifs de la qualité même du projet artistique et de sa durabilité.

Les analyses réunies notamment dans *Théâtre public : les scènes de la discorde* soulignent que nombre de tensions actuelles dans le théâtre public relèvent moins de désaccords esthétiques que d'un décalage entre des modes de gouvernance hérités et des normes professionnelles contemporaines. Les questions de pouvoir, de participation aux décisions, de représentation et de santé au travail sont désormais formulées publiquement et constituent des enjeux politiques à part entière.

Dans ce contexte, les deux institutions concernées par le projet Confluences présentent des modèles organisationnels différents et contrastés. La Fondation Équilibre et Nuithonie (FEN) s'inscrit dans une gouvernance relativement institutionnalisée, adossée à Coriolis Infrastructures. La composition du Conseil de fondation, les modalités de nomination et la limitation des mandats offrent une lisibilité externe claire et une stabilité appréciable dans les relations avec les collectivités publiques. Ce modèle favorise une structuration formelle des responsabilités et une capacité de pilotage stratégique cohérente avec la gestion d'équipements culturels d'envergure. Il implique toutefois une vigilance particulière quant à l'autonomie effective du Conseil et à la diversité des compétences représentées en son sein, afin d'éviter une gouvernance trop étroitement dépendante de l'organe politique de nomination.

À l'inverse, la gouvernance de la Fondation du Centre dramatique fribourgeois - Théâtre des Osses s'est développée dans une logique plus incarnée, autour de compétences métier, étroitement liée à l'histoire du lieu et à l'engagement durable de ses fondateurs et fondatrices.

### **3.2.2 Enjeux de gouvernance et de responsabilités**

L'analyse du fonctionnement des institutions concernées par le projet *Confluences* conduit à interroger la composition, les statuts et les modalités de renouvellement des conseils de fondation. La coexistence, au sein d'un même organe, de membres disposant de statuts différents - notamment de membres dont le mandat n'est pas limité dans le temps - soulève des questions quant à la gouvernance, tant sur le plan interne que dans les relations avec les partenaires externes.

Dans le cas de la FEN, les statuts définissent un cadre de gouvernance relativement conforme aux standards contemporains de bonne conduite des fondations. La limitation des mandats, la répartition des compétences entre Conseil de fondation et direction, ainsi que la formalisation des responsabilités contribuent à une gouvernance lisible et à une répartition claire des rôles. Cette configuration renforce la crédibilité institutionnelle de la fondation vis-à-vis des collectivités publiques et facilite la prise de décisions engageant durablement l'institution. Elle appelle néanmoins à une attention constante quant à l'équilibre entre représentation institutionnelle, compétences stratégiques et indépendance de jugement du Conseil, conformément aux principes énoncés par le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise (SwissCode).

La Fondation du Centre dramatique fribourgeois - Théâtre des Osses présente une structure statutaire différente, dans laquelle la présence de membres fondateurs à durée indéterminée coexiste avec des membres soumis à des mandats limités. Si cette configuration n'est ni exceptionnelle ni illégitime dans le cadre des fondations, elle peut, dans certains contextes, induire des dynamiques de dépendance, d'allégeance ou d'autocensure au sein du Conseil, en particulier lorsque les membres fondateurs occupent une position symbolique forte et sont étroitement associés à l'identité historique de l'institution.

Ces asymétries statutaires peuvent affecter la capacité du Conseil à exercer pleinement ses fonctions de pilotage stratégique, de supervision et de contrôle, notamment dans des périodes de transition, de remise en question structurelle ou de recomposition des missions. Elles peuvent également fragiliser la lisibilité externe de la gouvernance et compliquer le dialogue avec les partenaires publics, en particulier lorsque des décisions engageant l'avenir de l'institution doivent être prises.

Les recommandations issues du SwissCode et des principes relatifs à la bonne conduite des fondations mettent en évidence l'intérêt de prévoir des mécanismes explicites en matière de renouvellement des instances, de clarification des statuts et de prévention des conflits d'intérêts. Dans le cadre du projet *Confluences*, ces éléments méritent une attention particulière. Une gouvernance perçue comme équilibrée, transparente et capable d'évoluer constitue en effet un appui important pour accompagner les transformations envisagées, soutenir des orientations stratégiques lisibles et préserver la confiance des collectivités publiques, des équipes ainsi que du milieu professionnel.

Au-delà de la question de l'indépendance, la composition des Conseils de fondation renvoie également au degré d'engagement et de responsabilité attendu de leurs membres. En tant qu'employeur et instance assumant la responsabilité ultime de l'institution, le Conseil est appelé à s'impliquer dans la défense de ses missions, de son fonctionnement et de ses équipes, y compris dans des contextes sensibles ou exigeants. Cette fonction requiert une implication personnelle et stratégique qui excède la simple représentation d'une collectivité publique et engage ses membres dans une responsabilité propre vis-à-vis de l'institution.

Dans cette perspective, une distinction claire entre la gouvernance de l'institution et le pilotage politique, assuré par des conventions de missionnement avec les collectivités publiques, contribue à renforcer la lisibilité des rôles et la solidité de la gouvernance. Ces observations n'ont d'autre objectif que de contribuer à la réflexion d'une éventuelle future structure, en l'invitant à se situer par rapport aux pratiques communément recommandées.

### **3.2.3 Impacts organisationnels des scénarios envisagés**

Si l'on considère le projet *Confluences* et les trois scénarios envisagés, le premier scénario, celui de la Collaboration, aurait relativement peu d'incidences immédiates sur l'organisation actuelle des fondations. Chacune conserverait sa gouvernance propre : d'un côté le Théâtre des Osses, de l'autre la Fondation Équilibre-Nuithonie, avec une gestion distincte de leurs sites et de leurs ressources.

Toutefois, au regard des éléments développés précédemment concernant l'augmentation continue des charges de fonctionnement au détriment de l'offre artistique, ce scénario présente des fragilités importantes. Les deux structures, séparées et de tailles inégales, ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre. Le Théâtre des Osses, économiquement plus fragile, serait probablement confronté en premier à des arbitrages difficiles. Il pourrait être amené à se poser rapidement des questions relatives à la régularisation des conditions

de travail et à la mise en place d'une politique salariale devenue incontournable, avec, à terme, des ajustements de postes ou une réduction des effectifs.

La FEN serait également confrontée à des choix comparables. Pour absorber l'augmentation des coûts structurels elle devrait réduire certaines enveloppes de charges. Dans les faits, ces ajustements se font le plus souvent au détriment du budget artistique avant même que les spectacles ne soient engagés, entraînant une contraction progressive de l'offre.

Dans une perspective alternative, celle d'un engagement commun des deux fondations dans une gouvernance unifiée, impliquant une fusion des budgets et des ressources humaines, l'ensemble représenterait un budget global d'environ 7,8 millions de francs et une masse salariale légèrement supérieure à 3 millions (soit la troisième plus grande institution romande, devant le Théâtre de Carouge (6,5 millions), mais loin derrière la Comédie et le Théâtre de Vidy (13 et 15 millions). À ce stade, tenter de définir précisément l'organigramme futur relèverait de la spéculation. Il apparaît en revanche pertinent d'aborder la question en termes d'organisation fonctionnelle plutôt que hiérarchique.

Une piste de réflexion consisterait ainsi à structurer une fondation unifiée autour de pôles fonctionnels composés de collaboratrices et collaborateurs sous une responsabilité clairement identifiée :

**Un premier pôle artistique** regrouperait l'ensemble des activités liées à la programmation, à la production, à la mise en scène et à l'accompagnement des compagnies indépendantes. Il couvrirait notamment l'engagement des artistes, le suivi des productions déléguées, ainsi que la coordination des décors, costumes et autres éléments de création.

**Un deuxième pôle, administratif**, rassemblerait les fonctions de soutien : ressources humaines, communication, billetterie, accueil et administration générale. Ce pôle serait au service des autres pôles et garantirait la cohérence des processus internes.

**Un troisième pôle technique** réunirait l'ensemble des métiers techniques du spectacle : accueil des productions, exploitation des spectacles, maintenance, entretien et gestion technique des sites. Il interviendrait en appui direct aux projets artistiques et aux besoins administratifs.

Ces trois pôles fonctionneraient sous l'autorité d'une direction commune, éventuellement conçue comme un pôle de direction composé des trois responsables, chargée des arbitrages stratégiques et opérationnels. Un lien étroit serait établi avec la présidence de la fondation unifiée, permettant un suivi régulier des enjeux stratégiques et une articulation claire avec les conventions conclues avec les pouvoirs publics.

L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs actuels pourrait être rattaché à ces pôles fonctionnels. Ce processus impliquerait nécessairement l'identification d'éventuels doublons, étape toujours délicate dans les dynamiques institutionnelles, mais indispensable pour garantir la cohérence et la soutenabilité du modèle.

Les pôles s'inscriraient ainsi au service des missions confiées à la fondation dans le cadre des conventions publiques : production déléguée, coproductions, accueil de spectacles, actions en direction du jeune public et des scolaires, publications, archives et documentation, actions culturelles et de médiation, gestion interne, locations hors saison et relations extérieures.

À l'intersection des pôles fonctionnels et des domaines d'activité se dessinerait une lecture claire des rôles et responsabilités et des charges de travail. L'organigramme fonctionnel présenté en annexe 7.3 constitue à cet égard une première projection vers un

fonctionnement différent, mais éprouvé dans d'autres institutions, notamment dans les domaines de la formation et de la culture.

Cette approche permet de dépasser les craintes souvent associées à une fusion - questions de hiérarchie, de postes ou de rattachement - en mettant d'abord l'accent sur les besoins réels de l'institution au regard des missions qui lui sont assignées. Elle offre un cadre de réflexion plus souple et plus lisible pour accompagner le changement et préparer les évolutions futures.

### **3.3. Situation financière et modèles économiques**

#### **3.3.1 Situation financière actuelle**

Le modèle économique des théâtres, qu'ils soient de production ou d'accueil, est confronté à une augmentation continue des coûts structurels, sans possibilité réelle de les compenser par une hausse équivalente des recettes propres. Cette dynamique, largement documentée dans l'économie du spectacle vivant, tient notamment au fait que la production artistique repose sur un travail humain peu compressible, dont la productivité ne peut croître au même rythme que dans d'autres secteurs. Les coûts augmentent ainsi mécaniquement avec l'évolution générale des salaires, tandis que les recettes progressent plus lentement.

Dans un contexte où les institutions culturelles sont subventionnées à hauteur de 50 %, voire près de 70 % si l'on intègre les soutiens assimilables à des financements publics (Loterie romande), la part d'autofinancement demeure structurellement limitée. Toute augmentation du prix de la billetterie comporte par ailleurs un risque direct de perte de public, particulièrement en période de tensions économiques durables. Même lorsqu'elle est possible, cette augmentation reste marginale à l'échelle du budget global. De fait, ce sont principalement les soutiens publics qui conditionnent le volume et la nature de l'activité artistique.

Ces contraintes économiques ont progressivement conduit à un déséquilibre entre charges de fonctionnement et moyens artistiques. La part consacrée aux coûts fixes a augmenté au détriment de l'activité artistique, entraînant une diminution du nombre de productions, des difficultés accrues de diffusion et un recours plus fréquent aux spectacles en accueil ou en coproduction, moins coûteux pour les structures. Ce phénomène, observable en Suisse romande, est encore plus marqué dans certains contextes voisins, où des institutions disposent de moyens suffisants pour maintenir leur fonctionnement, mais plus pour développer une activité artistique proportionnée à leur infrastructure.

Dans ce cadre, la variable d'ajustement la plus immédiate resterait la réduction des charges, notamment des postes de travail techniques, administratifs et de direction. Cette précarisation est directement liée à des niveaux de soutien public qui ne permettent pas toujours d'absorber l'indexation au coût de la vie ni de mettre en œuvre des politiques salariales durables. Elle révèle également des effets d'incitation propres au système de financement : en l'absence de règles économiques clairement harmonisées entre production, accueil et diffusion, les professionnels adoptent des stratégies rationnelles internes au théâtre, mais qui fragilisent l'équilibre collectif du secteur.

Les analyses systémiques du spectacle vivant rappellent que celui-ci fonctionne comme un ensemble interdépendant d'acteurs - théâtres, compagnies, producteurs, organisateurs et pouvoirs publics - dont les rôles doivent être articulés de manière cohérente. Les prix de cession, tels que définis par les outils de référence du milieu (t., corodis, syndicat, associations professionnelles), visent à garantir des conditions de travail et de rémunération décentes pour les artistes et les technicien·nes. Lorsque ces prix ne sont pas pleinement

assumés par les structures d'accueil, le risque financier est transféré aux compagnies, fragilisant l'ensemble de la chaîne de production.

Ces tensions sont particulièrement visibles dans les salles de petite jauge. La capacité d'accueil et le prix moyen du billet déterminent une fourchette de recettes mécaniquement plafonnée, alors que les coûts artistiques varient peu selon la taille du lieu. Dans ces conditions, certaines formes de production deviennent difficilement soutenables sans financements complémentaires, ce qui conduit à des arbitrages implicites peu lisibles depuis l'extérieur.

Dans la continuité de ce diagnostic, une piste centrale consiste à renforcer la lisibilité économique des activités théâtrales, en distinguant plus clairement les coûts et les recettes liés aux différentes missions : production, coproduction, diffusion et accueil. Une telle lecture permettrait d'identifier ce qui relève d'un investissement artistique assumé, ce qui est économiquement soutenable et ce qui nécessite un arbitrage et soutien politique explicite.

Dans ce contexte, la nouvelle loi fribourgeoise sur l'encouragement des activités culturelles (LEAC) apporte un cadre de référence pertinent. En définissant plusieurs axes de politique publique et en invitant explicitement les collectivités publiques à se coordonner entre elles, en dialogue avec les acteurs culturels, la LEAC prévoit une approche fondée sur le missionnement des institutions et la clarification des prestations culturelles d'intérêt public attendues. Ce cadre légal reconnaît que certaines activités artistiques ne peuvent être évaluées à l'aune de leur seule soutenabilité économique, mais relèvent de choix politiques assumés, traduits dans des conventions de missionnement précisant les objectifs, les priorités et les moyens alloués. Une telle approche contribue à rendre plus lisible la relation entre financement public, missions confiées et réalités économiques des théâtres, en cohérence avec les contraintes structurelles décrites ci-dessus.

Cette clarification est d'autant plus nécessaire que les théâtres constitués en fondation ou en association ne peuvent, par principe, présenter de comptes déficitaires. Contrairement à une idée parfois répandue, les pouvoirs publics ne couvrent pas les déficits d'exploitation, ou seulement de manière tout à fait exceptionnelle. L'équilibre financier annuel constitue ainsi une contrainte structurelle forte, qui influence directement les choix artistiques, la programmation et l'organisation du travail.

Seuls les théâtres intégrés directement au budget d'une collectivité publique disposent d'une marge de manœuvre différente. Dans ces cas, certains dépassements peuvent être absorbés par le budget global de la collectivité, à condition qu'ils soient clairement explicités et assumés politiquement. Il ne s'agit toutefois pas de déficits au sens comptable, mais d'arbitrages budgétaires internes relevant de décisions communales, démocratiques.

En l'absence d'une lecture analytique fine des coûts et des recettes par activité, ces arbitrages demeurent peu visibles. À l'inverse, une présentation budgétaire plus transparente, distinguant clairement les logiques propres à la production, à l'accueil et à la diffusion, permettrait de fonder le débat sur des bases partagées et de rendre lisible ce qui est acceptable, tant sur le plan économique que politique, dans le cadre d'un soutien public. Une telle clarification aurait notamment des effets directs sur la fixation du prix des activités et sur la définition des politiques de prix des billets.

### **3.3.2. Contraintes structurelles**

#### **Notion économique spécifique au théâtre**

Il faut insister sur un point central, souvent invisibilisé dans l'analyse financière du secteur : la majorité des théâtres ne disposent pas d'une véritable politique salariale. Dans de

nombreuses structures, les salaires sont figés sur de longues périodes, sans mécanisme d'indexation ni progression automatique. Cette absence d'augmentation ne traduit pas une maîtrise sereine des coûts, mais un transfert silencieux de la pression économique sur les salarié·es, sous forme de perte progressive de pouvoir d'achat. Sur la masse salariale cumulée du personnel fixe et auxiliaire de 4 millions des deux fondations, une progression salariale de 1,2% annuelle représente CHF 48'000.-, la première année.

Ce mécanisme crée un décalage entre les indicateurs macroéconomiques et la réalité vécue dans les institutions. Même lorsque l'inflation nationale paraît modérée, la pression continue de s'accumuler. Elle ne se manifeste pas immédiatement dans les budgets, mais dans l'usure des équipes, la difficulté à recruter et à fidéliser, et une dépendance croissante à l'engagement vocationnel. Il s'agit d'une économie invisible, mais structurellement non soutenable.

Dans le contexte suisse, cette tension est renforcée par la nature du modèle de financement. Les théâtres concernés sont fortement subventionnés, souvent à hauteur d'environ 70 %. Ce financement public garantit une stabilité institutionnelle, mais il rigidifie fortement les marges de manœuvre. Lorsque la subvention stagne nominalement, elle se dégrade mécaniquement en termes réels. Or, avec une part d'autofinancement limitée, il n'existe pas de levier suffisant pour absorber durablement la hausse des charges.

Les théâtres n'ont alors accès qu'à des leviers d'ajustement restreints, qui relèvent rarement d'un choix stratégique. Ils entrent dans une logique d'adaptation défensive : réduction du nombre de représentations, raccourcissement des séries, limitation de la prise de risque artistique, programmation de formes moins coûteuses. Ces ajustements ne sont pas artistiques, mais contraints.

C'est dans ce cadre que les chiffres de l'inflation doivent être mobilisés avec précision et prudence. Sur les dix dernières années, l'inflation cumulée mesurée par l'indice suisse des prix à la consommation est restée relativement modérée (de l'ordre de 6 à 7 %). Appliquée à une masse salariale annuelle d'environ 4 millions de francs non indexée, cette évolution représente néanmoins, sur la durée, un effort d'économie significatif, de l'ordre de plusieurs centaines de milliers de francs.

En revanche, l'inflation en 10 ans atteint environ 16 à 18 % en France et 25 à 30 % en Belgique. Ces écarts ont un impact direct sur les cachets des artistes et des compagnies invitées, qui augmentent mécaniquement pour maintenir leur niveau de vie réel, indépendamment de l'évolution de l'inflation suisse.

À cela s'ajoute l'effet du taux de change entre le franc suisse et l'euro, qui peut, à première vue, constituer un facteur d'atténuation des coûts pour l'importation de productions européennes. Un franc fort permet en effet, toutes choses égales par ailleurs, d'acquérir certaines productions à un coût relatif plus faible. Toutefois, cet avantage reste limité et largement contrebalancé par les dynamiques propres aux marchés culturels voisins. En France et en Belgique notamment, la stagnation ou la baisse des soutiens publics, conjuguée à l'augmentation des coûts de production et des risques liés à la diffusion et à la tournée, incite les producteurs et agences à revaloriser leurs prix de cession. Le facteur de change ne constitue dès lors pas un levier de régulation des coûts, mais un paramètre conjoncturel, instable et insuffisant pour compenser la hausse globale des coûts artistiques importés.

Il en résulte un décalage entre des subventions suisses stagnantes, des coûts internes contenus au prix d'un gel salarial, et des coûts artistiques importés en hausse. Dans un modèle fortement subventionné, cette tension ne peut être absorbée ni par la billetterie, ni par une compression supplémentaire des charges. Elle se reporte alors sur l'activité artistique elle-même.

Le paradoxe est bien connu : les subventions restent stables, mais l'offre se contracte. Cette contraction ne relève ni d'une mauvaise gestion ni d'une inflation des ambitions artistiques. Elle est le produit d'un système où l'ajustement se fait par retrait progressif, par précaution, par limitation du risque - autrement dit, par adaptation défensive. Tant que le cadre de financement reste figé alors que les coûts réels évoluent, cette pression ne peut que s'accroître.

### **Éléments structurels expliquant la pression économique sur les théâtres :**

- **Effet Baumol (maladie des coûts)**  
Le spectacle vivant relève de secteurs à forte intensité de travail humain et à gains de productivité limités. Les coûts augmentent mécaniquement avec l'évolution générale des salaires, sans possibilité d'optimisation comparable à d'autres secteurs, ce qui entraîne une tension structurelle sur les budgets, indépendamment de la qualité de la gestion.
- **Rigidification institutionnelle du modèle subventionné**  
Le fort taux de subventionnement garantit la stabilité des institutions, mais réduit considérablement leur capacité d'adaptation économique. Les subventions évoluent lentement, selon des cadres contractuels rigides, tandis que les coûts augmentent de manière continue, ce qui reporte les ajustements sur l'activité artistique.
- **Absence de politiques salariales formalisées**  
Dans de nombreux théâtres, les salaires sont gelés sur de longues périodes, sans indexation ni progression régulière. Cette situation masque temporairement la pression inflationniste dans les budgets, mais transfère l'effort d'ajustement sur les salarié·e·s, avec des effets cumulatifs sur l'attractivité du secteur et la stabilité des équipes.
- **Désynchronisation entre évolution des coûts et évolution des financements**  
Les charges augmentent progressivement et de manière continue, tandis que les subventions évoluent par paliers, souvent avec retard. Cette désynchronisation crée un effet ciseau durable, même en l'absence de crise conjoncturelle majeure.
- **Plafond politique et social des recettes propres**  
Les théâtres disposent d'une marge de manœuvre limitée sur la billetterie, en raison d'objectifs d'accessibilité culturelle et de la sensibilité politique des hausses de prix. Les recettes propres ne peuvent donc pas jouer un rôle d'amortisseur suffisant face à l'augmentation des coûts. Les soutiens privés, quant à eux, présentent un potentiel restreint et volatil, fortement dépendant de la conjoncture économique, du tissu local et de logiques de visibilité qui ne peuvent se substituer durablement à un financement public de base.
- **Pression internationale sur les coûts artistiques**  
Les cachets des artistes et des compagnies invitées reflètent des dynamiques salariales et inflationnistes étrangères, notamment en France et en Belgique, où l'inflation cumulée est nettement plus élevée qu'en Suisse. Les théâtres suisses subissent ainsi des hausses de coûts exogènes qu'ils ne maîtrisent pas.
- **Glissement implicite des missions des théâtres**  
Les lieux subventionnés assument de facto des fonctions de soutien à la création indépendante et de mutualisation du risque artistique, sans que ces responsabilités soient toujours formalisées ni compensées financièrement, ce qui accentue la pression sur leur modèle économique.

**En résumé** : la pression économique qui pèse sur les théâtres subventionnés ne se traduit pas uniquement par des ajustements budgétaires, mais par un risque majeur de perte globale d'attractivité. En l'absence de politiques salariales et face à la stagnation des subventions, l'effort d'ajustement est transféré globalement sur les équipes, tandis que l'activité artistique se recompose sous contrainte. Ces dernières années, l'augmentation du nombre de créations, répondant aux besoins légitimes des compagnies indépendantes, a également accru la pression sur les moyens disponibles, en fragmentant les ressources et en réduisant les capacités de diffusion et d'exploitation. Cette dynamique affecte simultanément l'intérêt du public, la capacité à attirer et fidéliser des professionnels qualifiés, ainsi que la lisibilité des projets artistiques. Les directions sont alors conduites à piloter non plus un développement, mais une gestion de la décroissance, fondée sur la réduction du risque et la limitation des engagements, au détriment de l'ambition culturelle, d'une vision de la pérennité et du rôle moteur des institutions.

### **3.3.3. Comparaison financière des variantes / Économie de la production théâtrale et pertinence du modèle institutionnel**

L'analyse du dispositif théâtral fribourgeois met en évidence une tension croissante entre les objectifs assignés à la production institutionnelle et les conditions économiques dans lesquelles celle-ci s'exerce. L'institutionnalisation de la production théâtrale s'est en effet accompagnée d'une augmentation significative des coûts. Contrairement à la production indépendante, qui mobilise des moyens financiers principalement projet par projet, la production institutionnelle implique le maintien de structures permanentes, d'équipes fixes et de capacités techniques internes. Cette organisation alourdit mécaniquement les budgets et transforme la production en un modèle structurellement plus coûteux.

Or, cette production institutionnelle n'a pas été pensée comme une réponse à une demande de marché clairement identifiée. Elle ne s'inscrit pas prioritairement dans une logique d'offre destinée à la diffusion, mais davantage dans une logique de présence artistique locale et de continuité institutionnelle. Cette caractéristique pose aujourd'hui question, dans un contexte marqué par la saturation des circuits de diffusion et par une concurrence accrue entre productions à l'échelle romande, nationale et internationale.

Historiquement, des structures telles que le Théâtre des Osses se sont développées dans un environnement favorable, caractérisé par une forte demande en spectacles et par des coûts de production relativement maîtrisés. À cette période, les productions locales pouvaient apparaître compétitives et trouver plus aisément leur public. Cette situation a toutefois profondément évolué. Produire en Suisse est devenu particulièrement onéreux, ce qui réduit la compétitivité des productions fribourgeoises face à des productions étrangères, notamment françaises, bénéficiant de conditions économiques plus favorables, même avec une inflation supérieure.

Dans ce contexte, la pertinence du modèle de production institutionnelle mérite d'être interrogée. Les compagnies indépendantes parviennent souvent à produire des spectacles de grande qualité, avec des moyens plus limités, et bénéficient parfois d'une visibilité supérieure à celle des productions institutionnelles. Cette réalité ne remet pas en cause l'utilité de la production institutionnelle en tant que telle, mais demande à clarifier ce qui constitue sa valeur ajoutée spécifique. L'expérience théâtrale unique qui peut se faire dans une salle de 130 places avec 9 acteurs sur scène est d'une valeur inestimable, mais au coût financier bien réel.

Cette valeur réside aussi dans la préservation et la transmission de savoir-faire artisanaux - d'héritages successifs ; construction de décors, confection de costumes, compétences techniques spécialisées - qui constituent un patrimoine professionnel fragile. Le maintien

d'une production institutionnelle peut ainsi répondre à un objectif de qualité, de continuité artistique et de structuration du champ professionnel, à condition que cette finalité soit explicitement assumée et mise en relation avec les moyens engagés.

Se pose enfin la question du périmètre et de l'avenir de ces productions. Doivent-elles être pensées avant tout pour un ancrage local, ou comme des œuvres destinées à circuler au-delà du territoire fribourgeois ? L'exemple de théâtres de production fortement institutionnalisés montre que des productions coûteuses ne peuvent être viables que si elles atteignent un volume de diffusion important, impliquant une fréquentation élevée et une capacité réelle à s'inscrire dans des réseaux de tournée. Cette exigence invite à clarifier les ambitions assignées à la production théâtrale fribourgeoise et à définir explicitement son positionnement dans l'écosystème romand et national.

Les échanges menés dans le cadre de Confluences révèlent des interrogations récurrentes sur le positionnement de la production théâtrale fribourgeoise, entre ancrage local affirmé et nécessité d'inscription dans des réseaux de diffusion plus larges. Ces tensions, sans faire l'objet d'un consensus à ce stade, constituent un arrière-plan important pour l'analyse des variantes d'évolution.

Les constats développés dans ce chapitre montrent que les tensions observées ne relèvent pas uniquement de questions d'infrastructures ou de gouvernance, mais touchent au modèle même de la production théâtrale et à sa pertinence économique, artistique et territoriale.

Les constats développés dans ce chapitre visent à fournir des éléments de compréhension communs pour l'examen des variantes d'évolution présentées au chapitre 4.

## **3.4. Fonctionnement technique et exploitation des salles**

### **3.4.1. Capacités actuelles et limites**

Les sites concernés disposent de compétences techniques reconnues et d'équipements globalement conformes aux standards professionnels. À Nuithonie, la grande salle offre une capacité théorique d'environ 400 places, mais elle est le plus souvent exploitée dans une configuration réduite d'environ 250 places, mieux adaptée aux formes présentées et aux conditions de visibilité. La petite salle dispose quant à elle d'une jauge de 130 places, comparable à celle du Théâtre des Osses, qui accueille également environ 130 spectateurs. Cette configuration permet une diversité de formats et offre, sur le plan strictement spatial, une capacité de programmation significative.

La planification des deux salles de Nuithonie laisse ainsi une marge importante pour des périodes de création, des coproductions de compagnies fribourgeoises et des accueils, permettant une occupation soutenue des plateaux tout au long de la saison. Cette capacité théorique se heurte toutefois à des limites structurelles, qui se situent principalement au niveau des ressources humaines techniques et de la capacité d'accueil des artistes ainsi que des techniciennes et techniciens des compagnies invitées, en particulier en matière de loges, de zones de repos, de vestiaires et d'espaces de travail annexes.

Dans ce contexte, une planification avancée des projets, menée en étroite collaboration avec la direction technique, s'impose comme un outil central de pilotage de l'activité. Elle permet de clarifier en amont les responsabilités, d'objectiver le volume de travail induit par chaque projet et d'anticiper l'engagement des équipes permanentes et auxiliaires. Ce travail de prévisibilité contribue à limiter les dépassements d'heures, à mieux respecter les cadres légaux en matière d'horaires et de durée du travail, et à renforcer la soutenabilité des

conditions de travail. Il permet également d'identifier les points de bascule à partir desquels l'organisation atteint ses limites, et appelle, le cas échéant, des arbitrages explicites en matière de priorisation des activités. Dans l'ensemble, si les infrastructures permettent d'assurer les missions actuelles et d'envisager une activité soutenue, l'exploitation s'opère aujourd'hui à un niveau proche du seuil maximal de soutenabilité.

### **3.4.2. Enjeux d'exploitation et de mutualisation**

La mutualisation des équipements et des équipes techniques implique de considérer l'ensemble des lieux concernés - Équilibre, Nuithonie et le Théâtre des Osses - comme un dispositif unique, composé de sites complémentaires au service d'un même projet institutionnel. Cette approche suppose de dépasser une logique de gestion par lieu au profit d'une vision d'ensemble de l'exploitation.

La mise en place d'un pôle technique commun constitue, dans cette perspective, un levier central. Une organisation fondée sur une direction technique unique, appuyée par des responsables de salle clairement identifiés, permettrait d'anticiper les besoins liés aux accueils, coproductions et productions déléguées, et d'évaluer en amont les charges techniques, humaines et matérielles de chaque projet. Cette planification partagée faciliterait l'allocation des ressources en fonction de la programmation globale et limiterait les déséquilibres entre périodes de surcharge et phases de sous-utilisation.

Un tel fonctionnement favoriserait également la circulation des compétences entre les sites. La mobilité des régisseurs et des équipes techniques permettrait une meilleure connaissance des équipements, des contraintes et des spécificités de chaque lieu, tout en renforçant la polyvalence des équipes. Cette transversalité contribuerait à une exploitation plus souple et plus robuste du dispositif, tout en offrant aux collaboratrices et collaborateurs des perspectives d'évolution professionnelle élargies.

Enfin, une organisation technique mutualisée renforcerait la capacité de l'institution à faire face aux variations d'activité et aux imprévus. Des équipes disposant d'une vision globale du dispositif et de compétences partagées sont mieux à même d'absorber les pics de charge, de s'adapter aux contraintes et de garantir la continuité de l'activité dans des conditions de travail soutenables.

### **3.4.3. Impacts techniques des variantes**

#### **Nuithonie - Centre de Création Fribourgeois**

Aujourd'hui, 40 services de 4 heures soit 160 heures sont mises à disposition des compagnies fribourgeoises lorsqu'elles sont en création à Nuithonie. Au coût moyen de CHF 40.-, cela représente un partenariat d'environ CHF 6'400.-. A cela s'ajoute les services de représentations, soit un service par représentation. Le planning à blanc compte 6 créations fribourgeoises soit 960 heures de partenariat, à cela s'ajoute 25 accueils dont le temps technique montage - représentation - démontage est estimé en moyenne à 15 services, soit 1'500 heures. La production déléguée demande un temps de travail plus long et directement pris en charge par la structure, nous estimons à 100 services techniques le temps de production soit 400 heures techniques. Le nombre de représentations des créations et de la production déléguée s'élèvent à 86 soit 344 heures techniques. Au total la programmation artistique comprend 3200 heures techniques. Cela sans compter les heures de préparation, de coordination, d'entretien du matériel, de formation, de suivi technologique, etc.

## 3.5. Infrastructures et investissements

### 3.5.1. État des sites existants

#### Nuithonie

Le théâtre de Nuithonie est un équipement relativement récent, mis en service il y a une vingtaine d'années. Le projet initial a toutefois été modifié par l'adjonction de la salle Mumenschanz, qui n'était pas prévue dans la conception d'origine du bâtiment. Des travaux importants sur la structure de la salle Mumenschanz, entraînant notamment une diminution de la hauteur de cadre et une reconfiguration complète du plateau, ont eu lieu.

Malgré ces adaptations, l'équipement présente, dans son ensemble, un état général plus ou moins satisfaisant. Le bâtiment est sain, bien entretenu et n'a pas fait apparaître de problèmes majeurs lors des visites. Il convient de relever que Nuithonie demeure un équipement théâtral conçu dès l'origine pour la pratique du théâtre, ce qui constitue un atout important. En dépit de certaines limites identifiées, notamment dans la salle Mumenschanz, le lieu reste pleinement exploitable et adapté à une activité artistique professionnelle.

Les principales difficultés observées concernent moins la qualité du bâtiment que l'adéquation des espaces à l'intensité actuelle de l'activité. L'augmentation progressive des usages a mis en évidence un manque d'espaces dédiés, en particulier pour les fonctions techniques et artistiques. Au fil du temps, des solutions informelles se sont développées, avec la multiplication de lieux de repos ou de travail improvisés, au détriment de la lisibilité et de l'efficacité globale du site.

Dans ce contexte, le groupe de travail s'est interrogé sur l'utilisation du restaurant existant. Celui-ci pourrait être repensée comme un véritable lieu de vie, à la fois pour les équipes artistiques et techniques durant la journée, et pour les publics en soirée ; inverser la logique actuelle en quelque sorte. Une gestion interne de cet espace, sous la forme d'un restaurant d'entreprise ouvert au public le soir avec une politique tarifaire adaptée, pourrait contribuer à renforcer la convivialité et la centralité du lieu. Ce modèle, inspiré d'expériences connues dans d'autres théâtres, présente toutefois des risques économiques d'autofinancement réels. Les exemples de cafétérias ou de restaurants de théâtre financièrement autonomes demeurent rares, leur succès dépendant fortement de facteurs conjoncturels et de la qualité de la gestion.

Le groupe de travail considère dès lors que l'enjeu principal est de rationaliser l'utilisation des espaces existants. Une meilleure centralisation des lieux de pause et de rencontre permettrait d'éviter la dispersion actuelle et de libérer des surfaces aujourd'hui occupées de manière peu fonctionnelle.

Sur le plan technique, l'état des équipements et du matériel est jugé très satisfaisant. Les espaces sont bien entretenus, le matériel est rangé et correctement suivi, ce qui témoigne d'un travail rigoureux des équipes. Le seul local de rangement disponible pour l'ensemble du théâtre se situe dans les combles, accessibles par un escalier métallique, ce qui pose des problèmes évidents de praticité et de sécurité. Ce lieu sert à entreposer à la fois du matériel technique léger, de restauration et des archives, une situation qui appelle clairement une reconfiguration de l'usage des espaces.

Enfin, les projets d'agrandissement et de réaménagement listés ci-après (3.5.2) dans le cadre du projet Confluences ouvrent des perspectives d'amélioration significatives. Ils pourraient permettre de corriger les limites actuelles et de renforcer le potentiel de Nuithonie,

jusqu'à envisager son rôle comme lieu central de création des arts de la scène à Fribourg, sous réserve des choix politiques et des investissements nécessaires.

### **Théâtre des Osses**

Issu à l'origine d'un simple local de chaufferie, le développement du Théâtre des Osses sur le site de Givisiez est remarquable. Au fil des années, la Fondation a progressivement acquis et aménagé différents espaces - bureaux, atelier, restaurant, locaux d'archives – en les adaptant avec intelligence à un bâtiment initialement conçu pour des activités artisanales.

Les investissements financiers consentis par la Fondation, avec le soutien des collectivités publiques, complétés par un travail important de transformation et d'optimisation mené par l'équipe technique, ont permis de faire émerger un outil théâtral pleinement fonctionnel. Aujourd'hui, le Théâtre des Osses se caractérise par une salle d'environ 130 places et un espace scénique de dimensions modestes, mais adapté aux exigences de la création et de la diffusion théâtrales.

Le matériel technique ainsi que les dispositifs de sécurité répondent aux standards en vigueur et ne soulèvent pas de remarques particulières, mais restent une préoccupation constante (Rapport F4S 2020). L'ensemble du site est par ailleurs entretenu avec soin, ce qui témoigne d'une gestion rigoureuse et d'un investissement constant dans la qualité de l'outil de travail.

Le lieu doit toutefois faire face aujourd'hui à plusieurs besoins d'entretien et d'investissement.

### **Equilibre**

A ce stade du Rapport et compte tenu de l'orientation de *Confluences*, le Théâtre Equilibre n'appelle pas de commentaires particuliers de la part du groupe de travail (voir Rapport intermédiaire Point 3, p.5.)

## **3.5.2. Besoins d'investissement et de transformation**

### **Nuithonie**

**Salle Mummenschanz** : Malgré certaines limites fonctionnelles, elle demeure exploitable pour plusieurs années. Son état général permet une poursuite de l'activité, moyennant des ajustements ciblés. La qualité visuelle et le rapport scène-salle pourraient notamment être sensiblement améliorés par une reconfiguration partielle du gradin, par exemple en décalant les fauteuils (un rang sur deux), ce qui renforcerait le confort visuel du public sans intervention lourde sur la structure.

L'équipement technique est, pour sa part, bien entretenu et conforme aux normes de sécurité en vigueur, ce qui constitue un atout important du lieu. En revanche, le manque d'espaces de stockage et de rangement pour le matériel technique constitue une contrainte récurrente dans l'exploitation quotidienne de la salle.

La construction prévue d'un local technique en arrière-scène, au lointain, dans le cadre de la mise en place du système de production de chaleur, d'une hauteur de 4 m et d'une surface d'environ 90 m<sup>2</sup>, permettra de répondre partiellement à ce besoin et d'améliorer les conditions de travail des équipes. Il convient de souligner que le coût de ces travaux s'élève à 1,6 million.

D'autres solutions, telles que l'utilisation de la partie supérieure du gradin pour du stockage, pourraient être envisagées, mais elles entraîneraient une réduction de la jauge. Or celle-ci reste, à certaines occasions, pleinement utilisée, ce qui invite à privilégier des solutions qui n'affectent pas inutilement la capacité d'accueil du lieu.

**Salle d'exposition** : prévoir une insonorisation de l'espace afin de permettre le travail en répétition (son, voix, etc.), en particulier au niveau de la baie vitrée située au-dessus du restaurant. Envisager des possibilités d'ouvertures physiques vers l'est dans les vitrages actuels.

**Salle de répétition** : prévoir une climatisation ainsi qu'une ventilation renforcée. Lors de travaux impliquant un engagement physique important, une impression de suffocation se développe « *on manque d'air* ».

**Accès** : la porte d'entrée principale devrait changer de côté et être déplacée sur la façade sud. Durant la période Covid, une entrée provisoire y a été aménagée afin de faciliter la circulation des personnes et le respect des distances sanitaires. Cette porte a démontré son potentiel en matière de meilleure circulation des publics, en particulier en évitant le télescopage entre les personnes entrantes et celles stationnées le long du bar.

**Nouvel espace** : entre la Salle Mummenschantz et le bâtiment Nuithonie, il existe un espace extérieur d'environ 400m<sup>2</sup> qui pourrait être aménagé en espace multifonctionnel et répondre à plusieurs besoins. Les potentialités de cet espace et les autres points ont déjà été identifiés par le service d'architecture et d'urbanisme de la Commune de Villars-sur-Glâne et font l'objet de réflexions. Une définition plus précise des montants financiers dépasse le mandat du GT et devra encore être réalisée.

Le groupe de travail tient à préciser qu'il s'agit de propositions formulées à l'issue d'une seule visite. Dans le cadre d'un projet tel que Confluences, il apparaîtrait dès lors pertinent de reprendre l'ensemble de ces questions de manière plus approfondie, en associant des architectes, des responsables de services ainsi que des professionnelles et professionnels du théâtre.

## **Théâtre des Osses**

Les travaux d'investissement nécessaires au Théâtre des Osses sont documentés dans un rapport établi par Lutz Architectes, qui dresse un état des lieux du bâtiment et identifie les interventions prioritaires requises pour assurer sa mise en *conformité avec l'exigence réglementaire cantonale en vigueur*, améliorer sa performance énergétique et garantir le confort des occupants.

Ces exigences relèvent du règlement cantonal fribourgeois sur l'énergie (REn), fondé sur les prescriptions énergétiques intercantionales (MoPEC), qui impose, lors de rénovations importantes, la mise en conformité de l'enveloppe et des installations techniques selon les normes énergétiques en vigueur. La conformité doit être attestée par un calcul thermique réalisé conformément aux standards applicables.

Le bâtiment est organisé en propriété par étages (PPE), partagée entre le Théâtre des Osses et la Maison des Artistes (MDA). La clé de répartition des charges est fixée à 437‰ pour le Théâtre des Osses et 563‰ pour la Maison des Artistes, ce qui implique une répartition proportionnelle des coûts d'investissement.

Le rapport met en évidence une dégradation avancée des façades nord-ouest du bâtiment, tant pour le Théâtre des Osses que pour la Maison des Artistes. Les analyses techniques

montrent que ces façades ne répondent plus aux exigences actuelles en matière d'isolation thermique ni d'étanchéité à l'air et à l'eau, générant des pertes énergétiques importantes et un déséquilibre de la performance globale de l'enveloppe du bâtiment. Leur rénovation est dès lors indispensable. Il est important de souligner que ces travaux ne résultent pas d'une demande des utilisateurs, mais constituent une exigence réglementaire cantonale, dont la conformité devra être démontrée par un calcul thermique détaillé.

Par ailleurs, le système de chauffage du bâtiment présente un besoin urgent de remplacement. Le bâtiment principal date de 1988, avec une extension réalisée en 2007. La production de chaleur est assurée par une chaudière à gaz d'une puissance de 1'200 kW, installée en 1990, aujourd'hui en fin de vie. Son remplacement s'inscrit lui aussi dans une logique de conformité et de pérennité de l'infrastructure.

Les coûts estimés des principaux travaux sont les suivants :

Rénovation des façades :	CHF 851'000.-
Remplacement du système de chauffage :	CHF 300'000.-
Honoraires et débours :	CHF 224'000.-

Le coût total des interventions s'élève ainsi à environ CHF 1,38 million. Sur cette base, la part à charge du Théâtre des Osses, selon la clé de répartition PPE, représente un montant légèrement supérieur à CHF 600'000.-.

À ces montants s'ajoutent des travaux spécifiques relevant exclusivement du Théâtre des Osses, notamment :

- La mise aux normes de l'évacuation (création éventuelle d'une seconde porte de sortie, adaptation des dispositifs d'ouverture de la petite salle supérieure), dont le périmètre reste à confirmer ;
- La réfection du monte-charge/ascenseur, pour un montant estimé à environ CHF 75'000.- ;
- La mise aux normes de l'installation électrique, incluant l'établissement de schémas de câblage et la correction de manquements identifiés, pour un coût d'environ CHF 120'000.-.

L'ensemble de ces éléments constitue aujourd'hui le socle des investissements indispensables pour le site de Givisiez.

La question centrale qui se pose concerne la capacité financière de la **Maison des Artistes** à assumer sa part des investissements, soit plus de 56 % du total. Lors de la visite de la MDA, ses responsables ont indiqué rencontrer des difficultés financières, notamment liées à la sous-utilisation de la grande salle de répétition danse, entraînant un manque de recettes pour couvrir les charges hypothécaires. A noter que l'utilisation de cette salle serait à étudier dans le contexte du projet *Confluences*. Cette situation interroge la solvabilité de la MDA et sa capacité à emprunter pour financer les travaux requis.

S'agissant du Théâtre des Osses, les échanges avec son administration indiquent qu'un recours à l'emprunt bancaire est envisageable (Banque Alternative Suisse). L'institution bénéficie d'un soutien régulier de l'État de Fribourg et a procédé de manière suivie aux amortissements de ses bâtiments et équipements, ce qui témoigne d'une situation financière globalement saine. Toutefois, tout nouvel emprunt engendrerait des charges financières supplémentaires (intérêts et amortissements), qui viendraient peser sur le budget de fonctionnement. Dans un contexte de ressources limitées, ces charges auraient

mécaniquement un impact sur les moyens disponibles pour l'activité artistique et les ressources humaines.

À titre indicatif, le calcul du coût de fonctionnement du bâtiment du Théâtre des Osses s'élève actuellement à environ CHF 289'820 par an, pour 1715 m<sup>2</sup>.

Le raccordement éventuel à un réseau de chauffage à distance n'entraînerait par ailleurs pas de baisse significative des coûts d'exploitation par rapport à la situation actuelle.

Il convient enfin de relever que la valeur de marché potentielle du bâtiment serait supérieure à sa valeur comptable actuelle. En cas de vente, sous réserve de trouver un acquéreur, une plus-value pourrait donc être réalisée. Dans cette perspective, la réalisation des travaux de façade - de toute manière obligatoires - constitue également un argument en faveur de la rénovation : un bâtiment conforme aux normes énergétiques et techniques est objectivement plus valorisable qu'un bâtiment nécessitant des interventions lourdes à court terme et constitue une potentielle plus-value. La réalisation coordonnée des travaux par les mêmes architectes garantirait en outre une cohérence esthétique et technique de l'ensemble.

Ces éléments confirment que les investissements identifiés ne relèvent pas d'un choix opportuniste, mais d'une nécessité structurelle, indépendamment de l'avenir institutionnel du site. Ils constituent dès lors un paramètre déterminant dans l'évaluation des scénarios envisagés dans le cadre du projet *Confluences*.

### **3.5.3 Enjeux de durabilité et de coûts à long terme**

La réflexion sur les enjeux de durabilité et de coûts à long terme se pose de manière sensiblement différente pour Nuithonie et pour le Théâtre des Osses. À titre de rappel, le Théâtre Équilibre n'est pas intégré à cette analyse, dans la mesure où il s'agit d'un bâtiment récent, conçu dès l'origine comme un équipement culturel moderne. Malgré certaines adaptations ou renoncements par rapport au projet initial, il demeure pleinement fonctionnel et ne soulève pas, à ce stade, de questions majeures quant à sa pérennité à moyen terme.

La comparaison entre Nuithonie et le Théâtre des Osses se concentre donc sur l'activité de production. Dans la logique du projet *Confluences*, l'hypothèse centrale consiste à envisager un déplacement et une concentration des activités de production, de création et de production déléguée à Nuithonie. C'est dans cette perspective que doivent être examinées les questions de durabilité et d'investissement.

Nuithonie présente, à cet égard, un avantage important : le bâtiment appartient à la commune de Villars-sur-Glâne et bénéficie d'un suivi constant de la part du Service communal de l'architecture et de l'urbanisme. Cette inscription dans le patrimoine communal garantit une continuité institutionnelle, une planification à long terme des investissements et une prise en charge structurelle de l'entretien et de l'évolution du site. Si ce statut implique certaines contraintes, il offre surtout une assise pérenne, indépendante des équilibres propres à une institution culturelle particulière, il peut également s'inscrire dans des projets futurs de développement urbain et architectural sur la parcelle de la Commune.

La situation du Théâtre des Osses est sensiblement différente. Le bâtiment, initialement conçu pour des activités artisanales et industrielles, a été transformé en théâtre au prix d'importants efforts d'adaptation. Malgré l'ingéniosité de ces transformations, des limites fonctionnelles et acoustiques subsistent. Surtout, la pérennité du lieu repose essentiellement sur l'existence et l'engagement de la Fondation qui en assure aujourd'hui l'exploitation et la défense. L'infrastructure ne bénéficie pas d'un ancrage institutionnel équivalent à celui d'un bâtiment communal.

Cette configuration pose une question de fond : en l'absence de la Fondation, ou en cas d'affaiblissement de celle-ci, l'avenir du bâtiment et de son affectation théâtrale serait incertain. La possibilité d'un transfert de propriété ou de responsabilité à la Commune de Givisiez, par exemple, soulève des interrogations importantes : la Commune souhaiterait-elle acquérir le bâtiment, garantir son affectation culturelle et assumer à long terme les coûts d'entretien, de transformation et de mise aux normes ? Ces questions dépassent le cadre strict du mandat du groupe de travail, mais elles s'imposent néanmoins avec acuité dans toute réflexion sur la durabilité du site.

Dans l'hypothèse d'un maintien d'une activité théâtrale de production à Givisiez, la question de la pérennité de cette affectation mérite ainsi d'être posée explicitement. Elle supposerait une convergence claire entre une volonté politique cantonale – l'Etat de Fribourg étant le principal soutien de l'activité de production - et un engagement communal durable, en lien avec les partenaires infrastructurels concernés. En l'absence d'un tel alignement, le maintien à long terme d'une activité de production à cet endroit repose sur des bases fragiles.

Le groupe de travail souligne que ces interrogations relèvent fondamentalement d'une vision à long terme et d'un choix politique explicite. Elles ne peuvent être tranchées par des considérations techniques ou financières seules, mais engagent la responsabilité des collectivités publiques quant à l'implantation, au soutien et à la durabilité des équipements culturels dédiés à la production théâtrale.

## **4. Les variantes d'évolution du dispositif théâtral : lecture comparative**

Le présent chapitre propose une analyse comparative des trois variantes étudiées dans le cadre du projet *Confluences*. Cette lecture s'appuie sur les constats formulés dans le rapport intermédiaire, sur les travaux du groupe de travail et sur une analyse croisée des forces, faiblesses, opportunités et risques associés à chaque option (analyse SWOT). Elle vise à éclairer les choix possibles en mettant en évidence les implications structurelles, artistiques, organisationnelles, financières et politiques de chaque variante, sans préjuger de la décision finale.

### **4.1. Variante 1 - Maintien du dispositif actuel (logique de collaboration)**

La première variante repose sur le maintien du dispositif institutionnel existant, avec une collaboration renforcée entre les structures, sans modification majeure des implantations, des missions ni des gouvernances.

Cette option présente des avantages immédiats. Elle permet de préserver les identités actuelles des lieux, les publics existants et la diversité culturelle. Elle garantit une continuité de l'offre et des savoir-faire, tout en laissant à chaque institution une autonomie forte dans la gestion de son devenir. Sa mise en œuvre est rapide et politiquement peu conflictuelle, ce qui en fait une solution stable à court terme.

Elle ouvre également certaines opportunités, notamment en matière de coordination volontaire entre directions et équipes, de mutualisation partielle de ressources (communication, matériel, publics) et de développement de nouvelles compétences, en particulier dans le domaine des ressources humaines. Elle permettrait par ailleurs aux collectivités publiques de poursuivre leurs objectifs stratégiques respectifs, tout en envisageant des travaux d'entretien des bâtiments à coûts constants.

Cette variante présente toutefois des faiblesses structurelles importantes. La pression croissante des coûts de fonctionnement se fait au détriment de la création, en particulier de la production déléguée, plus coûteuse que l'accueil. Le dispositif ne permet qu'un développement limité et ne crée pas les conditions d'une réflexion de fond sur l'évolution du système. Les problèmes entre directions entre parties prenantes au sein de la gouvernance (doublons, manque de coordination), l'allocation peu optimale des ressources - notamment humaines - et une forme de concurrence institutionnelle pour l'accès aux subventions et aux soutiens privés fragilisent l'ensemble.

À moyen terme, les menaces associées à cette option sont significatives. En l'absence de volonté forte de collaboration concrète, le dispositif pourrait connaître une érosion progressive de la création professionnelle fribourgeoise, un renforcement d'une culture professionnelle à deux vitesses et une diminution des soutiens extérieurs. Toute stagnation ou réduction des financements publics aurait un impact direct sur l'offre culturelle, en contradiction avec les investissements consentis dans les infrastructures.

#### **4.2. Variante 2 - Fondation unique multi-sites (logique de convergence)**

La deuxième variante envisage la création d'une fondation unique regroupant les institutions existantes, tout en maintenant l'exploitation de plusieurs sites. Elle repose sur une logique de convergence organisationnelle et de mutualisation accrue.

Cette option présente des forces notables. Elle permettrait de regrouper les ressources financières dans un cadre commun, de simplifier la gouvernance et de mieux maîtriser la répartition des missions. Les identités des lieux seraient préservées, tout en favorisant le développement de compétences transversales entre équipes. Elle renforcerait le poids culturel de l'institution vis-à-vis des autorités et garantirait le maintien de l'offre actuelle et des différentes missions sous un même cadre institutionnel.

Les opportunités associées à cette variante résident dans la professionnalisation de certaines fonctions, la mise en place d'une nouvelle gouvernance, une meilleure coordination interne et une visibilité accrue à l'échelle nationale et internationale. Elle pourrait également faciliter le développement de partenariats et la recherche de financements complémentaires.

Cette variante comporte toutefois des faiblesses importantes. La complexité institutionnelle pourrait se traduire par une lourdeur de fonctionnement et un manque de lisibilité, tant en interne qu'en externe. Celui-ci pourrait notamment se manifester par des difficultés à identifier clairement les rôles et responsabilités entre sites, directions et instances de gouvernance, ou par une compréhension partielle des missions respectives auprès des partenaires, des artistes et des publics. La dépendance aux financements publics resterait élevée, tandis que les problèmes liés aux infrastructures — en particulier l'inadéquation de certains équipements — ne seraient pas résolus. Le maintien de plusieurs équipements imparfaits perpétue en outre des coûts importants.

Les menaces identifiées concernent principalement le risque de concurrence interne pour l'allocation des ressources, pouvant conduire à un déséquilibre des missions. La concentration des pouvoirs et des moyens financiers, combinée à une gouvernance insuffisamment clarifiée, pourrait fragiliser l'équilibre interne. Enfin, cette variante n'apporte pas de réponse claire à la problématique du coût structurel global, dans un contexte de pression financière accrue.

### **4.3. Variante 3 - Scénario *Confluences* (logique de reconfiguration structurelle)**

La troisième variante, dite scénario *Confluences*, propose une reconfiguration plus profonde du dispositif, fondée sur une clarification des missions, une adéquation renforcée entre projets artistiques et équipements, et une concentration des activités.

Ses forces résident dans la possibilité de réaliser des économies structurelles à moyen et long terme, dans une gouvernance clairement identifiée et dans une allocation plus cohérente des ressources. Cette option permet des investissements ciblés, orientés vers l'avenir, et offre une meilleure visibilité des créations fribourgeoises, tant en matière de production que de diffusion. Elle instaure un interlocuteur institutionnel unique et renforce la lisibilité de l'action publique.

Les opportunités associées à ce scénario concernent l'adaptation du dispositif aux conditions futures du secteur des arts de la scène. Une structure de production mieux dimensionnée, appuyée sur des équipes clairement identifiées et des lieux adaptés, pourrait améliorer la dynamique artistique et la capacité de rayonnement du théâtre fribourgeois. Des économies d'échelle sont envisageables, notamment par la réduction des coûts fixes et une meilleure maîtrise des investissements.

Cette variante présente toutefois des faiblesses et des risques importants. Elle implique une perte d'identités institutionnelles internes et la disparition du Théâtre des Osses en tant que CDF, ce qui constitue un enjeu symbolique fort. Elle suppose des investissements conséquents à Nuithonie et entraîne une réduction du nombre d'interlocuteurs artistiques, avec le risque d'une concentration de la vision artistique. À cela s'ajoutent des menaces liées au changement de culture d'entreprise, à la perception d'une perte d'exigence artistique et à la nécessité d'un accompagnement humain soutenu.

Enfin, cette variante invite à envisager la transformation non comme un état final figé, mais comme un processus évolutif. L'enjeu n'est pas de faire disparaître des héritages institutionnels, mais de les inscrire dans un cadre renouvelé. Le projet peut ainsi être compris comme une invitation à penser une future fondation conçue comme un centre de création des arts scéniques et d'accueils (NCCF), opérant sur trois sites complémentaires.

### **4.4. Héritage institutionnel et nécessité d'un choix de nature politique**

L'analyse des variantes met en évidence l'importance de l'héritage institutionnel dans lequel s'inscrit le dispositif théâtral fribourgeois. Le fait de considérer comme acquise l'implantation du centre dramatique au Théâtre des Osses tend à refermer le débat sur des questions pourtant centrales : où devrait se situer aujourd'hui un centre dramatique, dans quelles conditions structurelles, et selon quelles logiques politiques et culturelles à l'échelle du canton ?

La situation actuelle est le résultat d'une histoire et d'un engagement artistique incontestables. Le Théâtre des Osses s'est constitué progressivement en centre dramatique dans un lieu qui n'était pas conçu pour cet usage. Cette évolution, issue du terrain et portée par les personnes engagées à ce moment-là, a permis au projet de fonctionner et de s'inscrire durablement dans le paysage culturel fribourgeois. Elle constitue une réponse pertinente dans son contexte d'émergence, mais il s'agit avant tout d'une réponse circonstancielle, née de la nécessité, et non du résultat d'une réflexion politique globale sur l'implantation et les conditions structurelles d'un théâtre de production.

Le développement d'un théâtre de production en sous-sol illustre de manière emblématique cette logique. Pensée initialement comme une solution pragmatique permettant de répondre

à une urgence artistique et institutionnelle, cette configuration s'est progressivement institutionnalisée, jusqu'à devenir un cadre de référence rarement interrogé. Le fait qu'un projet artistique puisse s'y déployer avec succès ne saurait toutefois masquer le caractère structurellement inadapté du lieu à une activité de production théâtrale intensive. Cette situation pose un paradoxe : en consolidant durablement une solution provisoire, n'a-t-on pas, sans le vouloir, différé, voire empêché, l'émergence d'une réponse politique plus ambitieuse, telle que la création d'un théâtre de production conçu comme tel, dans un cadre architectural et urbain approprié ?

Aujourd'hui, cette distinction devient déterminante. Le fait qu'un lieu fonctionne ne signifie pas nécessairement qu'il soit structurellement adapté à long terme. Les contraintes du bâtiment - acoustiques, techniques, scénique et contextuelles - posent la question de la pertinence de poursuivre des investissements importants sans réexaminer le cadre initial dans lequel ces choix ont été posés. Continuer à renforcer un dispositif né de l'urgence sans en interroger les fondements revient à transformer une solution transitoire en horizon indépassable.

Cette situation renvoie également à la question de la personnalisation des institutions culturelles. À plusieurs moments de son histoire, le théâtre fribourgeois s'est développé grâce à l'engagement de figures artistiques fortes, capables de porter des projets là où aucune orientation politique claire ne s'exprimait. Si cette dynamique a été déterminante pour faire émerger des lieux et des pratiques, elle peut, à long terme, limiter la capacité d'une institution à se redéfinir au-delà des personnes et des conditions qui ont présidé à sa création. La défense d'un lieu, d'un modèle ou d'une histoire ne saurait se substituer durablement à une réflexion structurelle sur la finalité d'un théâtre de production/création.

Le terrain, qui a longtemps porté seul la réponse, exprime désormais une attente claire à l'égard des pouvoirs publics : celle d'une décision politique explicite. Or, une telle décision, si elle était formulée aujourd'hui à partir des besoins actuels et des contraintes contemporaines, pourrait conduire à des conclusions différentes de celles héritées du passé. Continuer à investir sans rouvrir ce questionnement reviendrait à prolonger une logique d'urgence devenue structurelle et à reconduire une forme de non-choix politique.

Ce sous-chapitre rappelle enfin qu'une institution n'est jamais un objet figé. Elle est constituée de personnes, inscrites dans un contexte donné, à un moment précis, et appelées à évoluer avec leur environnement. Replacer cette réalité au cœur de la réflexion permet d'interroger à nouveaux frais les évidences héritées et d'en évaluer la pertinence au regard des enjeux actuels. Il s'agit, à travers le projet *Confluences*, de déterminer ce qui est aujourd'hui politiquement, culturellement pertinent pour le théâtre dramatique fribourgeois, au-delà des réponses forgées par l'histoire.

La lecture comparative des trois variantes met en évidence qu'elles ne se distinguent pas uniquement par leur degré d'ambition organisationnelle, mais par leur rapport au temps, au risque et à la décision politique. Les deux premières variantes privilégient une stabilisation du système existant, avec des ajustements progressifs, mais laissent ouvertes des fragilités structurelles importantes. Le scénario *Confluences*, quant à lui, assume une reconfiguration plus profonde, au prix de tensions accrues.

Le choix entre ces variantes ne saurait donc être réduit à une question technique ou financière. Il engage une vision de l'avenir du théâtre fribourgeois, de la place accordée à la création, et du rôle que les pouvoirs publics entendent jouer dans un contexte marqué par l'incertitude et la transformation des cadres de référence. À ce titre, il relève pleinement d'une décision politique, éclairée par l'analyse, mais fondamentalement orientée par les priorités que les autorités souhaitent affirmer.

## 5. Recommandations du Groupe de travail

### 5.1. Principes et conditions-cadres

Le groupe de travail a conduit son expertise sous l'autorité du Comité de pilotage, dans le cadre du projet Confluences, lequel a été orienté, dès l'automne 2025, autour de trois alternatives d'évolution du dispositif théâtral. Dès cette étape, le projet a été conçu comme un processus inscrit dans la durée, fondé sur un dialogue renforcé avec les partenaires de terrain, en particulier les institutions concernées, les conseils de fondation et le secteur de la production indépendante.

Dans ce cadre, le groupe de travail remet un rapport final au Comité de pilotage. Il appartient à ce dernier de s'approprier ce rapport, d'en apprécier la cohérence et d'en assurer la transmission et la mise en discussion auprès des partenaires concernés. Le groupe de travail ne dispose en effet d'aucune compétence décisionnelle ni politique.

Conformément à l'organisation du projet, le Comité de pilotage assume un rôle de coordination, de clarification et d'accompagnement du processus. Les arbitrages de nature politique, stratégique ou institutionnelle ne relèvent toutefois pas exclusivement de son ressort, mais incombent bien aux collectivités publiques concernées, appelées à se positionner entre elles - notamment les communes de la future région culturelle – Arcia Région culturelle - et le Conseil d'État - dans le cadre de leurs compétences respectives et des instances décisionnelles qui leur sont propres.

### 5.2. La nécessité d'un avenir pour les arts de la scène fribourgeois

Le projet Confluences s'inscrit dans un contexte de transformation profonde des cadres matériels, culturels et symboliques dans lesquels s'exerce aujourd'hui l'action publique. Comme le souligne le Rapport final du Dialogue culturel national, les sociétés contemporaines peinent de plus en plus à se projeter collectivement dans l'avenir. Dans ce contexte, la culture joue un rôle central : elle constitue un espace de renouvellement des imaginaires, de production de sens et de mise en discussion des futurs possibles. Une culture soutenue, vivante et dynamique apparaît ainsi comme une condition essentielle de la cohésion sociale et de la capacité collective à traverser les transitions en cours.

Les repères qui ont longtemps structuré les politiques culturelles — stabilité des ressources, prévisibilité des usages, continuité des modèles institutionnels — évoluent rapidement. De nombreux travaux récents décrivent une période marquée par l'irruption régulière de situations imprévues, voire de « l'inouï », pour reprendre l'expression d'Alain Deneault. Ce changement d'époque transforme durablement les conditions de l'action publique et culturelle, et invite à repenser les cadres dans lesquels s'inscrivent les institutions.

Les analyses fondatrices de Dennis et Donella Meadows sur les limites à la croissance ont montré que les sociétés humaines évoluent dans un monde fini, soumis à des seuils biophysiques qui influencent durablement les possibilités d'action collective. Les travaux plus récents sur les limites planétaires confirment que ces contraintes structurent déjà les conditions de production, de mobilité, d'énergie et d'organisation sur lesquelles repose le secteur culturel. Dans ce contexte, réfléchir à l'avenir du théâtre implique d'adopter une approche systémique, en considérant les institutions culturelles comme des systèmes ouverts, inscrits dans des réseaux d'interdépendances écologiques, techniques, économiques et sociales.

Cette perspective est largement partagée par les analyses consacrées à la transition écologique du secteur culturel. Le rapport *Décarbonons la culture !* du Shift Project montre que les arts de la scène dépendent directement de secteurs appelés à se transformer en

profondeur - énergie, bâtiments, mobilité, numérique - et que ces évolutions conditionnent fortement leurs modèles d'activité. Le théâtre occupe à cet égard une position particulièrement sensible, tant par l'intensité de ses usages que par la fragilité de ses équilibres économiques et humains.

À ces dimensions matérielles s'ajoute une transformation culturelle majeure. L'environnement numérique recompose les régimes d'attention, fragmente les imaginaires collectifs et modifie les modalités de circulation des œuvres. Dans un monde saturé de flux, la culture prend la forme d'un patrimoine actif, qui repose sur des choix assumés, des médiations et des arbitrages explicites. La valeur du théâtre se manifeste alors dans sa capacité à offrir des expériences de présence, de profondeur et de mémoire, en contrepoint de la vitesse et de la répétition.

Dans ce cadre, les institutions des arts de la scène s'affirment par leur capacité à articuler programmation, création et accueil des œuvres dans la durée. Le sens de leur action se construit dans la continuité des projets artistiques et dans la relation durable qu'elles entretiennent avec les artistes et les publics. Cette dynamique est déjà largement à l'œuvre dans les structures fribourgeoises et constitue un acquis important du paysage culturel, sur lequel il convient de s'appuyer et qu'il s'agit de renforcer, quels que soient les choix institutionnels à venir.

C'est dans cette perspective que le projet Confluences doit être compris. Les variantes étudiées dans le présent rapport ne relèvent pas uniquement de scénarios organisationnels ou immobiliers. Elles traduisent des manières différentes d'aborder l'incertitude et d'inscrire l'action culturelle dans un environnement en mutation. Les choix à opérer engagent la capacité du dispositif des arts de la scène fribourgeois à rester lisible, soutenable et pertinent, dans un contexte où l'action publique est appelée à arbitrer non seulement entre des options culturelles, mais entre des visions du futur.

### **5.3. Points d'attention pour la prise de décision**

L'analyse des variantes met en évidence les limites d'un modèle fondé sur la coexistence d'institutions autonomes appelées à collaborer sans cadre institutionnel formalisé. Si cette configuration permet de préserver les identités et les savoir-faire propres à chaque lieu, elle repose largement sur les personnes en place et sur leur capacité à coopérer, sans garantir une coordination durable.

Dans ce contexte, la nouvelle loi sur l'encouragement des activités culturelles (LEAC) rappelle l'importance d'une meilleure coordination et d'une clarification des rôles entre acteurs publics. Elle invite ainsi à s'interroger sur la solidité de dispositifs reposant essentiellement sur des accords informels.

En l'absence d'une gouvernance partagée, la collaboration reste ponctuelle et ne permet ni une mise en cohérence systématique des missions, ni une capacité collective d'anticipation face aux évolutions du secteur. Cette situation limite la possibilité de penser les choix artistiques et économiques dans une perspective réellement systémique.

Sur le plan économique, ce modèle ne répond pas aux déséquilibres structurels entre les charges de fonctionnement et les moyens disponibles pour l'activité artistique. La pression croissante des coûts conduit progressivement à privilégier des formes d'activité moins coûteuses, en particulier l'accueil, au détriment de la production déléguée et de l'accompagnement de la création. Cette évolution, déjà perceptible, relève davantage d'un ajustement contraint que d'un choix stratégique explicite.

À terme, ce glissement comporte un risque majeur pour l'écosystème fribourgeois : celui d'une érosion progressive de la capacité de production professionnelle, affectant en premier lieu la création locale. L'accueil, s'il constitue un élément indispensable de l'offre culturelle, ne peut à lui seul garantir la vitalité artistique à long terme.

Enfin, la fragmentation des responsabilités institutionnelles limite la mutualisation des compétences et la consolidation de fonctions transversales essentielles. Il en résulte un système stable en apparence, mais fragile dans ses équilibres, qui appelle non pas des ajustements marginaux, mais une clarification politique des missions, des responsabilités et des moyens nécessaires pour les assumer durablement.

## **6. Conclusion et perspectives**

### **6.1. Enjeux pour la politique culturelle fribourgeoise**

Les acteurs et partenaires du secteur l'ont relevé à plusieurs reprises, et ce constat dépasse largement le cadre fribourgeois. En Suisse romande comme à l'étranger, la professionnalisation des arts de la scène s'est accompagnée d'une augmentation structurelle des coûts. Le renforcement des compétences, la stabilisation des parcours professionnels et l'engagement durable des personnes dans leur métier impliquent des conditions de travail et de rémunération compatibles avec une activité exercée sur le long terme.

Dans des institutions majoritairement subventionnées, cette évolution produit un effet mécanique : lorsque les soutiens publics stagnent, ce sont les projets artistiques qui se réduisent. Les marges d'autofinancement demeurent limitées et l'augmentation des prix de la billetterie constitue une réponse fragile, tant en raison de l'incertitude sur la fréquentation que de l'accessibilité pour les publics. Les institutions culturelles se trouvent ainsi à un point de tension structurel, hérité du passage d'une phase pionnière à une phase pleinement professionnalisée. Les attentes à l'égard des conditions de travail, de la gouvernance et de la reconnaissance des métiers ont profondément évolué, sans que les cadres de financement ne se soient adaptés au même rythme.

À cela s'ajoutent des incertitudes plus larges liées à l'évolution des pratiques culturelles et au renouvellement générationnel des publics. Dans ce contexte, les investissements publics consentis au fil des années, tant dans les infrastructures que dans leur fonctionnement, appellent aujourd'hui une clarification politique explicite. L'enjeu n'est pas seulement de maintenir ou d'ajuster les soutiens, mais de définir clairement ce qu'ils visent à soutenir : quelles missions, quelles priorités culturelles et quels équilibres économiques sont considérés comme politiquement souhaitables. Cette clarification suppose un dialogue renouvelé entre institutions culturelles et autorités publiques, fondé sur des objectifs partagés, une transparence accrue et une compréhension commune des contraintes du secteur.

### **6.2. Choix structurants à opérer**

Arrivé au terme de ce rapport final, le groupe de travail tient à remercier l'ensemble des structures et des personnes rencontrées dans le cadre de ce mandat. La disponibilité avec laquelle les informations ont été partagées a permis d'approfondir la compréhension du fonctionnement des arts de la scène dans le Grand Fribourg. Elle témoigne, une fois encore, du haut degré de professionnalité et du sens de la responsabilité collective qui caractérisent le milieu fribourgeois des arts de la scène.

Le groupe de travail a toutefois constaté l'existence d'un héritage complexe, fait d'éléments historiques parfois non résolus : projets réalisés ou abandonnés, décisions prises sans

concertation suffisante, opportunités saisies dans l'urgence. La construction du Théâtre Équilibre dans une proximité temporelle de la construction de Nuithonie, l'adjonction de la salle Mummenschanz, ainsi que le développement du Théâtre des Osses autour d'un modèle de production déléguée et de troupe permanente, illustrent un développement riche et dynamique, mais largement dépourvu, à l'époque, d'une vision d'ensemble en matière de politique culturelle.

Ce développement s'est opéré progressivement, parallèlement à la professionnalisation des services culturels et à l'engagement constant des collectivités publiques en faveur des arts de la scène, tant à travers des investissements importants dans les infrastructures que par un soutien financier durable au fonctionnement des institutions. Les liens entre acteurs culturels, collectivités publiques et institutions se sont ainsi construits dans la durée, sur la base d'un dialogue régulier et d'une responsabilité partagée.

Précisément au regard de cet engagement public significatif, se posent aujourd'hui des questions fondamentales : jusqu'où doit aller l'intervention publique ? Quelles missions convient-il de lui confier ? Quel dialogue doit s'instaurer entre autorités politiques et acteurs culturels afin de préserver l'indépendance artistique - que l'État a pour mission de garantir - tout en veillant à ce que son intervention demeure lisible, cohérente et soutenable ?

Dans ce contexte, le groupe de travail identifie plusieurs choix structurants à opérer. Il distingue notamment cinq missions principales qui doivent être clairement différenciées et assumées.

**La première** concerne la production déléguée ou production institutionnelle, dans laquelle le théâtre engage directement les artistes, assume la mise en scène et porte l'ensemble du risque artistique et financier, ce qui implique des moyens conséquents.

**La deuxième** relève de la coproduction et de l'accompagnement de la production indépendante, sous forme de partenariats avec des compagnies, tels qu'ils se sont développés notamment à Nuithonie et, progressivement, au Théâtre des Osses.

**La troisième** mission est celle de l'accueil, qui consiste à acquérir des spectacles produits ailleurs - en Suisse romande, en Suisse ou à l'étranger - pour les présenter au public local.

À ces missions s'ajoutent **la quatrième**, celle de la documentation, de la mémoire et de la réflexion patrimoniale critique sur le théâtre fribourgeois. Il s'agit non seulement de conserver une histoire vivante des arts de la scène dans le canton, mais aussi de développer un regard analytique sur leur évolution, leur actualité et leurs enjeux futurs, notamment en lien avec les universités, les hautes écoles et les organismes de recherche.

Enfin et **cinquième**, la médiation culturelle et l'éducation aux arts de la scène constituent une mission essentielle. L'expérience montre que les publics d'aujourd'hui sont souvent ceux qui ont découvert le théâtre dès l'enfance. L'abandon ou la fragilisation des actions en direction des scolaires et du jeune public compromettrait durablement le renouvellement des publics. Or, ces activités restent largement déficitaires et sont encore majoritairement subventionnées par les théâtres eux-mêmes, malgré l'existence de référentiels reconnus pour les prix de cession. Elles nécessitent une compréhension partagée de leurs coûts réels et de leur valeur à long terme.

Ces choix structurants supposent avant tout une compréhension commune des mécanismes analysés dans le présent rapport. S'il est vrai que la coordination et la vision d'ensemble ont parfois fait défaut par le passé, le niveau de professionnalité atteint aujourd'hui par les institutions et les acteurs du terrain permet désormais d'aborder ces questions de manière sereine, dépassionnée et prospective. Il s'agit de réfléchir collectivement, à partir d'aujourd'hui, aux conditions dans lesquelles ces missions peuvent être développées de la manière la plus pertinente et la plus lisible pour l'ensemble des partenaires.

Cette réflexion engage également la question des moyens financiers. Dans un cadre budgétaire contraint, il devient indispensable de reposer explicitement la question des conditions salariales

et de l'attractivité des métiers. La stabilité financière des institutions ne peut durablement reposer sur l'absence de progression salariale, ni sur une contribution implicite des salarié·e·s à l'équilibre budgétaire. De même, les règles relatives aux cachets, aux prix de cession et aux contrats doivent être respectées et harmonisées, conformément aux standards définis par le milieu professionnel romand, afin de préserver la cohérence globale du système.

Il est essentiel d'éviter toute confusion dans la répartition des missions entre les institutions et entre les niveaux de collectivités publiques. Le financement de la création relève principalement de l'Etat, tandis que l'accueil est historiquement du ressort des communes. Le chevauchement de ces missions nuit à la lisibilité de l'action publique et fragilise la légitimité du fléchage des subventions. Clarifier qui finance quoi, et pour quelles finalités, constitue une condition de base pour restaurer confiance et compréhension partagée.

Dans cette perspective, l'hypothèse d'une concentration des activités de production à Nuithonie implique également une réflexion approfondie sur l'organisation institutionnelle. Une structure unique apparaît comme la seule à même de coordonner efficacement les équipes, d'identifier les doublons, de répartir les ressources humaines en fonction des projets et d'éviter une concurrence entre institutions pour l'accès aux financements publics.

Comme demandé par les collectivités publiques et attendu par le milieu culturel, le groupe de travail plaide pour une formalisation accrue des missions confiées, sous la forme de mandats ou de conventions clarifiant non seulement des objectifs quantitatifs, mais aussi les niveaux de risque artistique, économique et symboliques assumés collectivement. Cette lisibilité est devenue indispensable dans un contexte où l'argent public constitue la part majoritaire du financement. Le mandat du Copil mentionnait d'ailleurs cette nécessité.

Enfin, le groupe de travail souligne que le risque inhérent à la création artistique ne peut plus être supporté uniquement par les producteurs ou les compagnies indépendantes. Les collectivités publiques en assument déjà une part importante, à travers un financement majoritairement public - aujourd'hui de l'ordre de 70 à 80 %, en incluant les soutiens de l'État et de la Loterie romande - accordé de manière connue et stable.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de mieux articuler les rôles entre artistes, institutions et pouvoirs publics, en tenant compte de la diversité des formes de risque engagées et des incertitudes propres à la création.

Le haut niveau de professionnalité atteint aujourd'hui par les lieux culturels fribourgeois s'inscrit dans un dialogue de longue date avec les collectivités publiques. Il permet désormais d'inscrire ce dialogue dans une perspective plus structurée et exigeante, fondée sur l'expérience accumulée, l'analyse partagée et la prise en compte des responsabilités de chacun. C'est à ce niveau d'approfondissement que le projet Confluences trouve pleinement son sens.

### **6.3. Perspectives à moyen et long terme - vision et missions**

Arrivé au terme de l'enquête menée par le groupe de travail, dans un délai serré lié à ce qui a d'abord été perçu comme une « *fenêtre d'opportunité* », mais qui s'est progressivement imposé comme une analyse nécessaire des arts de la scène du Grand Fribourg, celui-ci souhaite formuler une recommandation au Comité de pilotage.

Le présent rapport ne vise pas à figer une décision définitive, mais à proposer un cadre de réflexion structuré sur l'avenir des théâtres fribourgeois à un moment donné, en tenant compte à la fois des réalités du terrain, des enjeux institutionnels et des dynamiques humaines.

Les analyses conduites au cours du mandat conduisent le groupe de travail à envisager les scénarios comme les différentes composantes d'un même processus. **Celui-ci peut se déployer de manière progressive**, en combinant une collaboration renforcée, des projets communs menés en parallèle et, le cas échéant, une convergence institutionnelle plus aboutie. Cette approche graduelle permet d'avancer par étapes, en tenant compte des réalités du terrain, avec pour horizon un état de confluence.

Le groupe de travail estime qu'un projet de cette ampleur ne peut pas reposer sur une décision uniquement institutionnelle et descendante. Il doit au contraire s'incarner dans les équipes, dans leurs pratiques quotidiennes et dans leur capacité à devenir actrices du changement, ce qui rend indispensable **une première phase de collaboration** avant toute évolution structurelle plus engageante.

Cette phase de collaboration devrait se traduire par la mise en œuvre de projets concrets et opérationnels permettant aux équipes de travailler ensemble sur des objets communs. Il pourrait s'agir notamment de la rédaction d'un programme unique, de la mise en place d'une billetterie commune, d'un renforcement de la concertation des programmations ou encore de l'instauration d'accès mutuels aux espaces, que ce soit dans le cadre de productions déléguées ou d'accueils. Ces expérimentations pourraient s'accompagner d'un renforcement de la médiation culturelle, d'une intégration accrue des équipes techniques et d'une attention particulière portée à la diffusion des spectacles, afin de favoriser la transversalité des compétences et la circulation des œuvres.

L'objectif de cette première phase est à la fois de tester concrètement la capacité des équipes à collaborer sur le terrain et de faire émerger progressivement une culture de travail et une vision commune. Elle ne saurait être conçue comme une simple transition administrative, mais comme un temps d'apprentissage collectif. À son issue, le groupe de travail juge indispensable de prévoir une étape d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place ainsi que l'adhésion réelle des équipes et leur volonté de porter le projet dans la durée. Une durée d'une à deux saisons apparaît à ce titre comme une hypothèse réaliste, appelée à être discutée et ajustée.

Parallèlement à ces projets de terrain, un travail approfondi devra être mené entre les fondations concernées, en lien étroit avec les pouvoirs publics. Ce dialogue devra porter sur la définition d'une vision commune, sur l'identification des intérêts partagés et sur les modalités institutionnelles envisageables à moyen terme. Il devra également permettre de préparer un nouveau cadre de conventionnement avec les collectivités publiques, fondé sur des missions clarifiées.

Ces échanges devront aborder de manière explicite les besoins financiers, les questions de politique salariale et la cohérence d'un centre de création et de production déléguée à l'échelle romande. À cet égard, le groupe de travail souligne l'importance pour Fribourg de jouer pleinement son rôle dans le circuit romand de la formation, de la production et de la diffusion, et de se doter des moyens nécessaires pour assumer ce positionnement.

Une attention particulière devra être portée à la lisibilité des budgets et des comptes des différentes missions de la future institution. Une compréhension partagée des charges et des recettes liées à la production, à l'accueil, à la médiation, aux actions scolaires et au patrimoine apparaît indispensable, tant pour les pouvoirs publics que pour les partenaires institutionnels et professionnels. Cette transparence constitue une condition essentielle de confiance, de responsabilité partagée et de pilotage éclairé.

Une fois la phase de collaboration validée sur des bases solides, le groupe de travail estime possible d'envisager **une deuxième phase de convergence institutionnelle**. Celle-ci impliquerait l'adoption d'une vision unifiée, l'élaboration de statuts communs et la réunion du

personnel au sein d'une seule entité, accompagnées d'un organigramme clarifié et de la mise en place d'un nouveau conseil de fondation resserré et doté d'une gouvernance lisible. L'unification des finances, des contrats de travail et des conventions avec les pouvoirs publics s'inscrirait dans cette même logique. Cette phase devrait s'appuyer sur les enseignements tirés de l'expérience de collaboration et sur un retour critique du terrain, conditionnant toute décision définitive.

Le groupe de travail souligne enfin que l'entrée dans ce processus suppose **une décision explicite de leadership** de la part des conseils de fondation actuels. Cette décision constitue le préalable à l'engagement des directions et des équipes et doit s'accompagner, dès la phase de collaboration, d'une gestion de projet dédiée, afin de coordonner les questions de ressources, de planification et d'organisation. Cette gestion pourrait être assurée conjointement par les bureaux des conseils de fondation, dans une logique de responsabilité partagée et de pilotage commun.

À l'issue de ce parcours progressif, le groupe de travail envisage un horizon de trois à cinq ans pour parvenir à un état de confluence pleinement opérationnel, fondé sur une expérience éprouvée, une vision partagée et une gouvernance consolidée.

Dans cette perspective, les membres du groupe de travail invitent les partenaires institutionnels, les fondations, l'État et les communes du Grand Fribourg à se positionner concrètement sur le projet *Confluences*. Celui-ci repose sur le principe d'une gouvernance unifiée des sites d'Équilibre, de Nuithonie et des Osses, assortie d'une délimitation claire et formalisée des missions assignées. À défaut d'un engagement explicite des fondations dans ce processus, les autorités publiques qui soutiennent financièrement ces institutions pourraient être amenées à demander une clarification des missions et une redistribution des aides publiques, avec le risque d'une perte de lisibilité, une fragilisation du dispositif théâtral si cette évolution devait être conduite sans coordination avec les partenaires de terrain.

Une telle vision commune des théâtres du Grand Fribourg, réunis sous une même gouvernance, pourrait permettre, à moyen terme, une meilleure utilisation des espaces, des moyens et des compétences existantes, et favoriser, à plus long terme, une résilience accrue face aux incertitudes, un renforcement institutionnel en lien avec une politique culturelle renouvelée, ainsi que le développement d'arts de la scène fribourgeois ambitieux, lisibles et rayonnants, à destination de tous les publics.

#### 6.4. Bibliographie

Bayer, N., & Offroy, J.-P. (2018). *Théâtre public : les scènes de la discorde*. Paris : Éditions de l'Attribut.

Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory*. New York: George Braziller.

Casse, R. (2023). *Travailler dans la technique de spectacle : entre rationalisation et artification. Ethnographie des métiers technico-artistiques en Suisse romande*. Thèse de doctorat, Université de Lausanne.

Corodis / Rota, M. (2017–2022). *Études et outils de référence sur l'économie du spectacle vivant en Suisse romande*. Lausanne.

Delacrétaz, A. (2019). *Études sur les dispositifs de soutien et la diffusion des arts de la scène*. Suisse romande.

La Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin et FFDM (2018). *Étude sur la mobilité des productions*. Suisse.

Hamant, O. (2023). *La troisième voie du vivant*. Paris : Odile Jacob.

Meadows, D. L., & Randers, J. (2022). *Limits and Beyond*. Project “50 years after Limits to Growth”.

The Shift Project. (2021). *Décarbonons la culture !*. Paris.

Rota M. (HEG) (2025). *Analyse du système culturel fribourgeois, Partie 2 : Enquête sur la demande culturelle dans le canton de Fribourg*,

Dialogue culturel national (2024). *Ecologie dans le domaine de la culture, Rapport Final*

## **7. Annexes sur demande**

7.1. Rapport intermédiaire

7.2. Modèle de programmation - Nuithonie CCF

7.3. Organigramme fonctionnel - Gouvernance unifiée

7.4. Budget consolidé / général