



RAPPORT D'ÉVALUATION

de la convention de subventionnement 2011-2014

entre

la Ville de Genève

ci-après *la Ville*

et la maison d'édition Zoé SA

ci-après *Zoé*

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	3
1.1. Contexte de l'évaluation	3
1.2. Démarche	3
2. EVALUATION	4
2.1. Correspondance entre le projet artistique et culturel de Zoé et le cadre de la politique culturelle de la Ville	4
2.2. Relations entre les parties signataires	4
2.2.1. Echanges d'informations réguliers et transparents	4
2.2.2. Qualité de la collaboration entre les parties	4
2.2.3. Remise des documents et tableaux de bord	5
2.3. Respect des engagements mesurables pris par les parties	5
2.3.1. Réalisation des engagements de Zoé	5
2.3.2. Réalisation des engagements de la Ville	7
2.3.3. Bilans financiers et comptables	8
2.4. Réalisation des objectifs de Zoé	10
3. CONCLUSION ET PERSPECTIVES	11
ANNEXE : TABLEAU DE BORD	12

1. Introduction

1.1. Contexte de l'évaluation

Le 15 avril 2011, la Ville et Zoé ont signé une convention de subventionnement portant sur les années 2011 à 2014. Conformément à l'article 22 de cette convention, une évaluation est réalisée conjointement par les représentants des signataires au cours de la dernière année de validité. La présente évaluation porte sur les activités et les résultats des exercices 2011, 2012 et 2013, ainsi que sur les éléments déjà connus de 2014.

1.2. Démarche

Ce rapport a été rédigé en partenariat par les représentants de la Ville et de Zoé. Ces représentants se sont réunis le 21 janvier 2014 pour discuter du contenu de ce rapport. Des réunions internes aux partenaires et des échanges de courriels ont permis de compléter le document.

2. Evaluation

Ce chapitre reprend les objectifs définis dans la convention, notamment la correspondance entre le cadre politique posé par la Ville et le projet artistique et culturel de Zoé, les charges financières liées à la gestion de la maison d'édition, les engagements des parties ainsi que les réalisations de Zoé. Ces objectifs ont été évalués selon les critères définis dans l'annexe 4 de la convention.

Trois degrés d'appréciation ont été retenus : objectif atteint, partiellement atteint ou non atteint.

2.1. Correspondance entre le projet artistique et culturel de Zoé et le cadre de la politique culturelle de la Ville

La convention confirme que le projet culturel de Zoé (article 5) correspond à la politique culturelle de la Ville (article 3), cette correspondance faisant l'objet d'une évaluation (annexe 4). Atteint

Le projet artistique et culturel de Zoé mené à bien durant la période évaluée correspond au projet défini dans la convention. Il est en accord avec le cadre de la politique culturelle de la Ville. Cet aspect est repris en détail aux points 2.3 et 2.4.

2.2. Relations entre les parties signataires

2.2.1. Echanges d'informations réguliers et transparents

Dans les limites de la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD), les parties se communiquent toute information utile à la mise en œuvre de la présente convention. Atteint
Toutes les informations seront communiquées par écrit aux personnes dont les coordonnées figurent à l'annexe 5 de la convention (art. 20).

Les échanges d'informations durant la période de la convention ont été réguliers.

2.2.2. Qualité de la collaboration entre les parties

La Ville et Zoé entretiennent de bons contacts et sont satisfaites de la qualité de leur collaboration.

2.2.3. Remise des documents et tableaux de bord

Chaque année, au plus tard le 30 juin, Zoé fournit à la personne de contact de la Ville :

Atteint au
23/01/2014

- Son bilan et ses comptes audités avec le rapport des réviseurs ;
- son rapport d'activités intégrant le tableau de bord avec les indicateurs de l'année concernée.

Le rapport d'activités annuel prend la forme d'une auto-appréciation de l'exercice écoulé. Il met en relation les activités réalisées avec les objectifs initiaux et explique l'origine des éventuels écarts.

(art. 8)

Les documents concernant les années 2011, 2012 et 2013 ont été remis dans les délais.

Le 31 octobre 2013 au plus tard, Zoé fournira à la Ville un plan financier pour la prochaine période de quatre ans (2015-2018) (art. 7).

Atteint

Avec l'accord de la Ville, Zoé a envoyé le plan financier 2015-2018 en janvier 2014.

2.3. Respect des engagements mesurables pris par les parties

Dans ce chapitre sont évalués les engagements mesurables de Zoé et de la Ville. Les engagements de Zoé en termes d'activités annuelles sont évalués au point 2.4.

2.3.1. Réalisation des engagements de Zoé

Zoé s'engage à être la bénéficiaire directe de l'aide financière. Elle ne procédera à aucune redistribution sous forme de subvention à des organismes tiers.

Atteint

Zoé s'oblige à solliciter tout appui financier public et privé auquel elle pourrait prétendre. Ces appuis ne doivent toutefois pas entrer en contradiction avec les principes régissant la politique générale de la Ville (art. 6).

Durant le période de la convention, Zoé a sollicité et obtenu des soutiens financiers auprès de la Loterie Romande, de Pro Helvetia, de la Fondation Leenaards et de villes ou cantons où résident des auteurs publiés par Zoé.

Mentionner le soutien de la Ville sur tout document promotionnel produit par Zoé.

Atteint

Le logo de la Ville doit également y figurer si les logos d'autres partenaires sont présents (art. 9).

Zoé mentionne le soutien de la Ville sur tous les documents promotionnels qu'elle produit, ainsi que dans chaque livre édité.

Observer les lois, règlements et conventions collectives de travail en vigueur concernant la gestion du personnel, en particulier pour les salaires, les horaires de travail, les assurances et les prestations sociales (art. 10).

Atteint

La Ville n'a pas connaissance de problèmes concernant la gestion du personnel de Zoé.

Mettre en place un système de contrôle interne adapté à sa mission et à sa structure (art. 11).

Atteint

Zoé est une toute petite structure. Ses dépenses sont réalisées avec une double signature et tous ses employés fixes ont un cahier des charges.

S'engager à :

Atteint

- adopter et appliquer un plan de classement pour les archives administratives;
- ne pas détruire les archives administratives susceptibles d'avoir une valeur archivistique durable;
- constituer les archives historiques;
- conserver les archives dans un lieu garantissant leur protection.

(art. 12)

Zoé conserve elle-même ses archives. Elle contactera le Service des archives de la Ville si elle a besoin de place ou de conseils.

Utiliser des moyens d'affichage et de promotion respectueux de l'environnement.

Atteint

Ne pas faire de publicité pour le tabac, l'alcool et les drogues.

Respecter les principes du développement durable.

(art. 13)

Zoé ne pratique pas l'affichage sauvage. Elle ne fait pas de publicité pour le tabac, l'alcool et les drogues. Elle respecte les principes du développement durable.

2.3.2. Réalisation des engagements de la Ville

Zoé est autonome quant aux choix de son programme artistique et culturel, dans le cadre des subventions allouées et en conformité avec le projet artistique et culturel décrit à l'article 5 et à l'annexe 1. La Ville n'intervient pas dans les choix éditoriaux (art. 14).

Atteint

La Ville n'est pas intervenue dans les choix éditoriaux de Zoé.

La Ville s'engage à verser un montant total de 200'000 francs pour les quatre ans, soit une subvention annuelle de 50'000 francs (art. 15).

Atteint

La Ville a versé les subventions conformément à la convention.

Les subventions sont versées en deux fois. Le premier versement est effectué en janvier. Il représente trois quarts de la subvention annuelle. Il ne peut pas intervenir avant la remise des comptes et du rapport d'activité de l'exercice clôturé au 31 décembre de l'année précédente. Le quatrième quart est versé en mai (art. 17).

Atteint

Les versements de la Ville ont suivi le rythme convenu dans la convention.

2.3.3. Bilans financiers et comptables

La valeur de tout apport en nature qui serait accordé ponctuellement est indiquée par la Ville à Zoé et doit figurer dans ses comptes (art. 16). **Atteint**

Durant la période la convention, la Ville n'a pas accordé de subvention en nature à Zoé.

Au terme de l'exercice 2014, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément à la convention, le résultat cumulé des exercices 2011 à 2014 est réparti entre la Ville et Zoé selon la clé suivante : si le résultat cumulé est positif, Zoé restitue à la Ville 3 % de ce résultat ; si le résultat cumulé est négatif, Zoé a l'obligation de combler ce déficit au cours de la prochaine période de quatre ans. La Ville ne versera pas de subvention extraordinaire pour combler ce déficit (art. 19). **A évaluer au terme de l'exercice 2014**

Au 31 décembre 2013, le résultat cumulé des exercices 2011 à 2013 était de 17'608 francs. Selon le budget 2014, le résultat cumulé des exercices 2011 à 2014 sera de - 749 francs.

Les principaux écarts entre le plan financier de la convention, les budgets actualisés et les comptes sont expliqués ci-dessous.

En comparant les prévisions faites en 2010 pour les années 2011 à 2014 et les comptes réels ou prévisionnels, nous observons que les ventes des livres n'ont pas été à la hauteur des prévisions. Avant d'entrer dans une brève explication des raisons, il faut faire remarquer qu'un budget sur quatre ans pour une maison d'édition peut être plus délicat à établir que pour un théâtre par exemple dont les recettes dues aux entrées représentent une part moins importante. En effet, pour une maison d'édition comme Zoé, on observe grâce aux ratios du tableau de bord que les ventes représentent le ratio le plus important des produits, ici entre 75 et 82% ou, si on enlève les ventes et les charges de la diffusion, entre 52 et 56%. Ceci permet de souligner à quel point une maison d'édition professionnelle s'appuie sur les ventes qu'elle fait en librairie.

Pourquoi les ventes ont-elles baissé ?

En été 2011, en raison de la chute de l'euro, les Suisses vont acheter en France leurs livres ou prennent l'habitude de les commander par Internet.

Le 11 mars 2012, la loi sur le prix fixe du livre est refusée par le peuple suisse (la Suisse romande a voté à 60% pour). Les lecteurs achètent de plus belle leur livres en France et encore de plus belle sur Internet.

En été 2012, les libraires affichent en moyenne un chiffre d'affaires en baisse de 20%. Les marges des libraires, des petits diffuseurs et des éditeurs indépendants étant extrêmement faibles, la baisse se fait immédiatement sentir. Des librairies ferment. Chaque point de vente qui disparaît est une perte pour l'éditeur, l'auteur, le livre en général.

Dès octobre 2012, la Fnac décide de commander directement les livres depuis Paris. Résultat pour la diffusion Zoé : environ -12%.

Fin 2013, quand Zoé prend des nouvelles de ses libraires partenaires, ils sont tous en difficulté. Par exemple, les ventes d'une grande enseigne romande ont baissé de 15% en 4 ans.

En France, la crise se prolonge et plombe les chiffres des librairies et des éditeurs. Le flux des ventes et des retours (livres invendus que l'éditeur rembourse au libraire) des livres grossit, coûte (en remboursement à l'éditeur, en manutention au diffuseur et en frais de port pour les libraires), mais cela n'augmente pas la marge : c'est le constat général chez Zoé, mais aussi partout en France comme en Suisse. Il faut désormais parler de crise structurelle, et s'arranger pour trouver un équilibre nouveau.

Pour autant, Zoé, si elle n'augmente pas ses ventes, les maintient. Elle a encore une marge de progression potentielle en France, le marché étant bien plus grand qu'en Suisse romande. Elle *peut* porter la littérature suisse en France. C'est un rôle d'ambassadeur, important culturellement, mais qui peut aussi renforcer la maison d'édition.

Zoé arrive donc à avoir des comptes à l'équilibre grâce à des ventes tenues, des subventionneurs non seulement précieux, mais devenus clairement indispensables (le tableau de bord est très explicite à cet égard) et un effort important sur les frais généraux. La situation est tendue et inconfortable, mais équilibrée.

2.4. Réalisation des objectifs de Zoé

Les objectifs et les activités de Zoé sont décrits dans la convention de subventionnement (à l'article 5 et à l'annexe 1). Les indicateurs commentés ci-dessous ont été définis par la Ville et Zoé. Ils figurent à l'annexe 3 de la convention.

Le tableau de bord avec les indicateurs mesurés pour les années 2011, 2012 et 2013 est annexé au présent rapport.

Commentaires concernant les indicateurs d'activités :

Nombre de livres publiés

Zoé maintient de manière déterminée la qualité, le travail avec l'auteur sur le texte et fait un important effort de promotion et de communication, sans quoi le livre n'a que très peu de chance de trouver ses lecteurs une fois imprimé.

Nombre de livres publiés d'auteurs ou d'illustrateurs genevois

Le nombre de livres publiés d'auteurs ou d'illustrateurs genevois est plus élevé que prévu en 2010, ce qui est réjouissant.

Nombres de titres imprimés à Genève

Il y a très peu de titres imprimés à Genève, car les prix des imprimeurs genevois ne sont malheureusement plus assez concurrentiels. Zoé ne leur confie que de petits travaux (cartes de visite, papier à lettre) ou alors l'impression de beau livre (*Tous les coqs du matin chantaient*, Nicolas Bouvier et Thierry Vernet, 2013).

Nombre de cessions de droits (langue française et étranger)

Zoé développe de plus en plus la cession de droit. En effet, Zoé tente de renforcer son rôle d'ambassadeur vers les autres pays pour la littérature suisse (romande, dans ce contexte).

Participations à des manifestations (festivals, rencontres, salons, expositions)

Zoé participe à de nombreuses rencontres publiques en librairies, de nombreux festivals et de nombreux salons. Ces événements sont importants, nécessaires. Les écrivains doivent venir à la rencontre de leur public, même si cela leur coûte souvent : écrire est une activité solitaire. Les Anglais et les Allemands le font sans cesse. C'est de l'investissement à long terme.

Nombre d'articles et critiques concernant la maison d'édition et/ou ses publications

Là aussi, Zoé fournit un effort important. Si le travail avec les médias suisses romands est assez complet, Zoé s'efforce de recevoir un écho dans les médias français aussi. C'est un travail de réseau, patient et complexe, intéressant aussi, avec notre identité de Suisse, provinciale, dans les marges, différente, et en tout cas pas de moindre valeur !

3. Conclusion et perspectives

La Ville et Zoé considèrent que le bilan de la convention de subventionnement 2011-2014 est positif. Les discussions menées au cours de l'évaluation ont été fructueuses et ont permis de faire le point sur les réalisations de Zoé par rapport aux objectifs initialement fixés.

Sur le plan culturel¹ et éditorial, les points suivants sont à noter :

- Nouveau site Internet mis en fonction fin avril 2012, qui est venu renforcer la visibilité de cette maison d'édition au rayonnement francophone important ; Renforcement de la collection *Ecrits d'ailleurs* ;
- Lancement de la collection *Cendrars en toutes lettres* ;
- Nouveaux auteurs romands (Aude Seigne, Max Lobe, Sebastien Meier, Dominique de Rivaz).

En outre, de nombreux prix sont venus récompenser cette activité :

- Prix des lectrices ELLE avec *La Maison de Sugar beach* d'Helene Cooper, 2012 ;
- Prix Mahogany pour *La Maison de Sugar beach* d'Helene Cooper, 2012 ;
- Prix Baudelaire de la traduction à Christine Raguet pour *Soucognant* de David Chariandy, 2012 ;
- Prix Bibliomedia pour *M. Karl & Cie* de Jean-Bernard Vuillème, 2011 ;
- Mention spéciale du Prix Carbet de la Caraïbe pour *Soucognant* de David Chariandy, 2012 ;
- 1^{ère} et deuxième sélection Femina pour *Le Mineur et le Canari* de Catherine Safonoff, 2012 ;
- Sélection Wepler-Fondation de la poste pour *Rose Envy* de Dominique de Rivaz, 2012 ;
- Short list du prix Médicis pour *Le Milieu de l'horizon* de Roland Buti, 2013 ;
- Prix edelweiss pour *Le Milieu de l'horizon* de Roland Buti, 2013 ;
- Prix fédéraux de littérature pour *Le Mineur et le Canari* de Catherine Safonoff, *Le Milieu de l'horizon* de Roland Buti et *J'aime ce qui vacille* de Rose-Marie Pagnard, 2013-2014 ;
- Prix du roman des Romands pour *39 rue de Berne* de Max Lobe, 2014.

Pour Zoé, le soutien au livre est fondamental. Ce développement, cette visibilité au plan international importante pour la Genève culturelle, ne peut s'effectuer sans les différentes aides, qu'elles émanent de collectivités publiques ou de fondations.

¹ Pour Zoé, la littérature est le cœur de la culture, elle restitue les mécanismes invisibles de l'être humain, du monde, elle est essentielle.

Annexe : Tableau de bord

		Valeurs cibles	2011	2012	2013	2014
Indicateurs personnel						
Personnel fixe	Nombre de postes en équivalent plein temps (40h par semaine)	5	5	4.5	4.5	4.7
	Nombre de personnes	6	6	6	6	6
Personnel intermittent	Nombre de semaines par année (un poste = 52 semaines à 100%)	0	0	0	0	0
	Nombre de personnes	0	0	0	0	0
Indicateurs d'activités						
Nombre total de livres publiés		25	25	25	25	25
Nombre de livres publiés d'auteurs ou d'illustrateurs genevois		5	10	8	8	4
Nombres de titres imprimés à Genève		4	0	0	1	
Nombre de cessions de droits	Langue française et étranger	5	5	6	9	9
Participations à des manifestations	Festivals, rencontres	12	45	45	60	60
	Salons	3	3	4	3	3
	Expositions	0	0	0	0	
Nombre d'articles et critiques concernant la maison d'édition et/ou ses publications		250	250	250	300	
Ratios						
Part de financement Ville	Subventions Ville / total des produits	Voir plan financier	3%	3%	3%	3%
Part d'autofinancement	Ventes et produits divers / total des produits		82%	75%	78%	77%
Part des charges de personnel	Charges de personnel / total des charges		29%	30%	29%	31%
Part des charges de production	Charges de production / total des charges		19%	17%	18%	16%
Part des charges de fonctionnement	Charges de fonctionnement / total des charges		52%	53%	53%	52%

Indicateurs dans le cadre du développement durable :

Zoé n'imprime les mails que si c'est vraiment nécessaire.

Zoé prend l'habitude de travailler les manuscrits uniquement sur écran, afin d'éviter l'impression des multiples versions.

Zoé met le papier à jeter au recyclage du papier.