



RAPPORT D'ÉVALUATION

de la convention de subventionnement 2011-2014

entre

la République et canton de Genève

Département de l'instruction publique, de la culture et du sport

ci-après le Canton

la Ville de Genève

Département de la culture et du sport

ci-après la Ville

et l'association Cinéma Tous Écrans

ci-après Cinéma Tous Écrans

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 de Cinéma Tous Ecrans et le cadre politique de la Ville et du Canton	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	6
2.3.1. Réalisation des engagements de Cinéma Tous Ecrans	6
2.3.2. Réalisation des engagements des collectivités publiques	8
2.3.3. Bilans financiers et comptables	10
2.4. Réalisation des objectifs de Cinéma Tous Ecrans	14
3. CONCLUSION ET PERSPECTIVES	17
ANNEXE 1 : TABLEAU DE BORD	19
ANNEXE 2 : TABLEAU COMPARANT LES BUDGETS ET LES COMPTES	22

1. Introduction

1.1. Contexte de l'évaluation

Le 30 mai 2011, la Ville, le Canton et Cinéma Tous Ecrans ont signé une convention de subventionnement pour 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 des années 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, du Canton et de Cinéma Tous Ecrans. Ces représentants se sont réunis le 29 avril 2014 pour discuter du contenu du 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 projet de Cinéma Tous Ecrans et le cadre politique posé par la Ville et le Canton, les charges financières liées à la gestion de l'association, les engagements des parties ainsi que les réalisations de Cinéma Tous Ecrans. 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 de Cinéma Tous Ecrans et le cadre politique de la Ville et du Canton

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

Le projet artistique et culturel de Cinéma Tous Ecrans a évolué durant la période évaluée, notamment suite à l'arrivée d'une nouvelle direction en 2013. Les réalisations correspondent néanmoins au projet défini dans la convention et sont en accord avec le cadre de la politique culturelle de la Ville et du Canton. 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 au public et l'accès aux documents du 5 octobre 2001 (LIPAD), les parties se communiquent toute information utile à la mise en œuvre de la présente convention (art. 20). Atteint
Toutes les informations seront communiquées par écrit aux personnes dont les coordonnées figurent à l'annexe 5 de la présente convention.

Les échanges d'information ont été réguliers et transparents.

Début 2013, Cinéma Tous Ecrans a immédiatement informé la Ville et le Canton du changement de la direction du festival.

2.2.2. Qualité de la collaboration entre les parties

Les trois partenaires sont satisfaits de la qualité de leur collaboration.

2.2.3. Remise des documents et tableaux de bord

Chaque année, au plus tard le 15 mars, Cinéma Tous Ecrans fournit à la Ville et au Canton :

- ses états financiers ;
- 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.

Les comptes audités et le rapport des réviseurs seront remis à la Ville et au Canton au plus tard le 30 avril.

(art. 8)

Atteint

Tous les documents ont été remis dans les délais.

Les documents remis par Cinéma Tous Ecrans sont très complets et très lisibles.

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

Atteint

Avec l'accord de la Ville et du Canton, le plan financier a été remis après le festival 2013, qui s'est tenu du 31 octobre au 7 novembre.

2.3. Respect des engagements mesurables pris par les parties

Dans ce chapitre sont évalués les engagements mesurables du Festival Tous Ecrans, de la Ville et du Canton. Les engagements de Cinéma Tous Ecrans en termes d'activités annuelles sont évalués au point 2.4.

2.3.1. Réalisation des engagements de Cinéma Tous Ecrans

Cinéma Tous Ecrans s'engage à être le bénéficiaire direct de l'aide financière. Il ne procédera à aucune redistribution sous forme de subvention à des organismes tiers. Atteint

Conformément à l'article 8 de la LIAF, Cinéma Tous Ecrans s'oblige à solliciter tout appui financier public et privé auquel il peut prétendre. Ces appuis ne doivent toutefois pas entrer en contradiction avec les principes régissant la politique générale de la Ville et du Canton (art. 6).

Cinéma Tous Ecrans n'a pas redistribué ses subventions à des organismes tiers. Le festival bénéficie du soutien de nombreux sponsors, parmi lesquels la RTS, Canal+, Swisscom ou Sunrise.

Mentionner le soutien de la Ville et du Canton sur tout document promotionnel produit par Cinéma Tous Ecrans. Atteint

Le logo de la Ville et les armoiries du Canton doivent également y figurer si les logos d'autres partenaires sont présents (art. 9).

Le soutien de la Ville et du Canton est mentionné sur les documents promotionnels du festival, y compris sur son site Internet.

Observer les lois, arrêtés du Conseil d'Etat, 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

Cinéma Tous Ecrans et le Festival du Film et Forum International sur les Droits Humains (FIFDH) mutualisent certains postes, ce qui permet d'assurer un certain volume de travail aux personnes concernées.

Suite à la démission de la directrice du festival, son successeur a été recruté sans mise au concours en raison de l'urgence face à laquelle se trouvait l'association. La Ville et le Canton encouragent néanmoins les procédures de mise au concours pour les postes de direction.

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

Tous les employés ont un cahier des charges et les comptes font l'objet d'un contrôle continu durant l'année. Les cahiers des charges et l'organigramme de l'association sont adaptés régulièrement.

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)

Les archives sont stockées à la Maison des arts du Grütli, dans différents locaux.

Utiliser des moyens d'affichage et de promotion respectueux de l'environnement.
Ne pas faire de publicité pour le tabac, l'alcool et les drogues.
Respecter les principes du développement durable.
(art. 13)

Atteint

Cinéma Tous Ecrans ne fait pas de publicité, mais des échanges de visibilité avec ses partenaires.

L'organisation d'un festival de cinéma nécessite beaucoup de voyages. Néanmoins, Cinéma Tous Ecrans tente de limiter son impact sur l'environnement par les mesures suivantes :

- Cinéma Tous Ecrans utilise le plus possible des matériaux qui peuvent être réutilisés d'une édition à l'autre.
- Depuis l'édition 2014 du festival, les invités sont transportés dans des voitures hybrides.
- Cinéma Tous Ecrans a également conclu un accord avec les Noctambus.

2.3.2. Réalisation des engagements des collectivités publiques

Cinéma Tous Ecrans est autonome quant aux choix de sa programmation artistique, dans le cadre des subventions qui lui sont allouées et en conformité avec son projet culturel décrit à l'article 5 et à l'annexe 1. Les collectivités publiques n'interviennent pas dans les choix des films sélectionnés et des thèmes des colloques (art. 14).

Atteint

La Ville et le Canton ne sont pas intervenus dans les choix des films sélectionnés et des thèmes des colloques.

La Ville s'engage à verser un montant total de 1'340'000 francs pour les années 2011 à 2014, soit une subvention annuelle de 335'000 francs. Le Canton, par l'intermédiaire du DIP, s'engage à verser une aide financière d'un montant total de 720'000 francs pour les années 2011 à 2014, soit une subvention annuelle de 180'000 francs (art. 15).

Atteint

La Ville et le Canton ont versé les subventions conformément à la convention.

Afin de participer à la relance des prix, la Ville et le Canton ont également versé 10'000 francs chacun pour les prix de 2013 et 2014 (5'000 francs par prix et par collectivité). Ils ont en outre participé au programme Interreg (en 2013, 10'000 francs ont été versés par la Ville et 25'000 francs par le Canton).

La Ville met gracieusement à la disposition conjointe de Cinéma Tous Ecrans et du Festival du Film et Forum International sur les Droits Humains (FIFDH) des bureaux sis à la Maison des arts du Grütli. Cette mise à disposition fait l'objet d'une convention entre la Ville et les deux bénéficiaires. La valeur locative de ces locaux est estimée à 16'735 francs (valeur 2011), soit 8'368 francs par association. Ce montant sera indexé chaque année en fonction des informations fournies par la Gérance immobilière municipale.

Pour la durée du Festival, la Ville met à disposition de Cinéma Tous Ecrans les salles de projection et les locaux communs du Grütli, sous réserve d'accords avec les associations qui en bénéficient durant le reste de l'année.

La Ville peut accorder un soutien à Cinéma Tous Ecrans pour l'organisation d'une réception. Ce soutien doit faire l'objet d'une décision du Conseil administratif, suite à une demande écrite que lui aura adressée le Festival Tous Ecrans.

La Ville peut prêter gratuitement du matériel audiovisuel au Festival Tous Ecrans. Ces prêts doivent faire l'objet d'une décision du Centre multimédia, suite à une demande écrite que lui aura adressée le Festival Tous Ecrans.

La Ville peut mettre gratuitement à disposition de Cinéma Tous Ecrans des emplacements d'affichage sur les colonnes Morris. La mise à disposition de ces emplacements doit faire l'objet d'une décision du Service de la promotion culturelle, suite à une demande écrite que lui aura adressée Cinéma Tous Ecrans.

La valeur de tout apport en nature qui serait accordé ponctuellement est indiquée par les collectivités publiques à Cinéma Tous Ecrans et doit figurer dans ses comptes.

(art. 16)

Atteint

Les subventions en nature ont été octroyées conformément à la convention. Leur valeur figure dans les comptes de Cinéma Tous Ecrans.

Les contributions de la Ville sont versées en quatre fois, soit aux mois de janvier, avril, juillet et septembre. Chaque versement représente le quart de la subvention annuelle.

Atteint

Les contributions du Canton sont versées en deux fois, soit aux mois de janvier et juillet. Chaque versement représente la moitié de la subvention annuelle (art. 17).

Les contributions de la Ville ont été versées selon le rythme convenu dans la convention. Début 2013, le Canton a versé ses contributions selon le principe des douzièmes provisoires.

Début 2014, le premier versement du Canton a été effectué en retard en raison d'une erreur de saisie.

2.3.3. Bilans financiers et comptables

Cinéma Tous Ecrans conserve 70% de son résultat annuel, calculé comme suit :
(total des revenus monétaires - montant des subventions monétaires Canton et Ville) / total des revenus monétaires.
Le solde est réparti entre le Canton et la Ville au prorata de leur financement.

A évaluer au terme de l'exercice 2014

A l'échéance de la convention, Cinéma Tous Ecrans conserve définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué aux deux collectivités publiques. Cinéma Tous Ecrans assume également ses éventuelles pertes reportées (art. 19).

En 2011 et 2012, la répartition du résultat n'a pas été faite conformément à l'article 19. Lors de la clôture des prochains exercices, Cinéma Tous Ecrans devra être attentive à comptabiliser son bénéfice comme prévu dans la convention.

En 2012 et 2013, les comptes de l'association se sont soldés par une perte, car la gratuité des entrées au festival n'a pas pu être compensée par d'autres recettes. En 2014, le festival était à nouveau payant, ce qui a contribué à résorber le déficit cumulé.

Un tableau détaillé comparant le plan financier de la convention et les comptes figure à l'annexe 2. Les principaux écarts sont expliqués ci-dessous.

A - COMMENTAIRES GENERAUX

La valorisation des échanges avec les partenaires a été surévaluée dans chacun des budgets annuels entre 2011 et 2013. La différence entre les chiffres annoncés et les résultats comptables (oscillant entre -170'000 et -50'350), relativement importante en proportion du budget annuel de l'association, s'explique par la volonté des partenaires et des prestataires, souvent peu enclins à établir des factures compensatoires et privilégiant une politique de rabais sur facture. Il est important de noter que tout échange commercial, même s'il ne donne pas lieu à un flux d'argent, implique une facturation de TVA, toujours coûteuse*. Il n'est donc pas forcément intéressant non plus pour l'association de comptabiliser de telles opérations. Les rabais sur facture, qui représentent également une forme de partenariat et d'échange (le festival s'engage à offrir de la visibilité en contrepartie de ces réductions) ne font pas l'objet d'une saisie comptable. Ils figureront dorénavant dans les budgets.

** L'association n'a pas la possibilité de récupérer la totalité de la TVA dont elle s'est acquittée, mais seulement une partie de celle-ci. Ce ratio, dépendant du seul chiffre d'affaires commercial de l'association dont sont exclues les subventions, est établi a posteriori par le réviseur aux comptes. La « TVA non récupérable » est donc un poste du budget particulièrement difficile à définir.*

B - COMMENTAIRES SUR LES PRINCIPAUX ECARTS OBSERVES

POUR L'ANNEE 2011

- OBSERVATIONS LIMINAIRES

Différence entre le budget défini pour 2011 avec les résultats obtenus, en termes de % :

- variation globale, y compris valorisation d'échanges avec les partenaires : 11.7 %
- **variation globale, hors valorisation : 8.6 %**

- PRODUITS

La participation envisagée de la SSR SRG a finalement été plus importante que prévu, augmentant de 15'000 francs (soit 12%). La diminution de l'apport de la RTS (moins 10'000) et la perte du revenu généré en 2010 par le « pacte multimédia » (moins 50'000), ont largement compensé cette augmentation. Le « pacte multimédia », dissous en cours d'année par la RTS, a finalement été intégré dans le « pacte de l'audiovisuel », dont le festival n'a malheureusement pas pu bénéficier.

Pour ce qui est de la diminution des recettes de billetterie (moins 30%), il est essentiel de rappeler que le budget a été défini sur la base des recettes de l'année 2010, au cours de laquelle de nombreuses fêtes et concerts ont été proposés au public.

Les objectifs envisagés n'ont donc pas été atteints en raison de la diminution du nombre d'événements musicaux organisés dans le cadre de la manifestation. Les chiffres liés aux projections proprement dites sont restés constants d'une année sur l'autre.

On notera enfin que le soutien financier de la Loterie Romande a été moins important qu'escompté (- 60'000).

- CHARGES

Nous notons une **augmentation** des dépenses pour les postes suivants :

- « honoraires » : + 12 %
- « défraiements » : + 20 %
- « presse et communication » : + 19 %

Nous notons une **diminution** des dépenses pour les postes suivants :

- « salaires et charges sociales » : - 12 %
- « tva non récupérable » : - 54 %
- « frais d'organisation et d'infrastructure » : - 14 %
- « projection de films » : - 40 %
- « conférences et présentation films » : - 32 %
- « prix et trophées festival » : - 21 %
- « invités et intervenants festival » : - 50 %
- « réception soirées » : - 45 %

En ce qui concerne la variation des dépenses liées au « personnel », plusieurs facteurs sont à prendre en compte comme le renouvellement de toute l'équipe de travail au cours de l'année 2011 et la révision des salaires à la baisse, ainsi que la prise en charge du salaire de deux collaboratrices par l'office cantonal de l'emploi.

Le remplacement de plusieurs postes jusqu'alors salariés par des contrats de mandat a également permis de diminuer la charge salariale, augmentant d'autant le montant alloué aux honoraires dans le budget, en contrepartie.

D'autres besoins en terme de travail ont enfin été compensés par des postes défrayés, plus ponctuels, pour la mise en place finale du festival.

Pour ce qui est du budget lié à la communication, l'augmentation des dépenses résulte d'une stratégie globale de la direction, qui souhaitait alors préciser l'identité du festival auprès du public et développer sa notoriété au travers une visibilité immédiate. L'affichage, les insertions publicitaires et la production d'éléments de communication ont ainsi été privilégiés sur les coûts d'accueil des invités et du public.

Au niveau des frais d'organisation et d'infrastructure, de nombreux devis ont été demandés tout au long de l'année, permettant de renégocier à la baisse les contrats des prestataires et fournisseurs historiques du festival.

Le renouvellement des installations techniques des salles des Cinémas du Grütli en cours d'année (dont la confirmation nous a été communiquée très tardivement) a également permis de très importantes économies, regroupées dans le poste « projection de films ».

L'exercice comptable de l'année 2011 s'est soldé par un bénéfice de 88'000 francs.

POUR L'ANNEE 2012

- OBSERVATIONS LIMINAIRES

Différence entre le budget défini pour 2012 avec les résultats obtenus, en termes de % :

- variation globale, y compris valorisation d'échanges avec les partenaires : 7.8 %
- **variation globale, hors valorisation : 5.2 %**

- PRODUITS

On notera tout d'abord l'augmentation du soutien financier de Pro Helvetia, à l'occasion de la mise en place de la journée dédiée aux jeux vidéo (apport de 8'000 francs qui n'avait pas été envisagé en mars de l'année précédente).

Au niveau des partenaires privés, Swisscom ayant changé de politique partenariale, son soutien s'est limité cette année-là à la prise en charge d'un prix, remis au terme de la compétition des courts métrages. Canal + a également décidé de réduire sa participation, tout en conservant une place importante parmi les sponsors de la manifestation.

Aucune recette de billetterie n'a été enregistrée, en dépit de leur inscription au budget. En effet, la décision de passer à la gratuité n'a été validée par l'assemblée générale de l'association qu'en juin 2012, soit trois mois après la communication du budget aux autorités genevoises.

Enfin, aucune recette restauration n'a été comptabilisée, car aucun bar payant ou service de restauration n'a été mis en place en 2012.

- CHARGES

Nous notons une **augmentation** des dépenses pour les postes suivants :

- « presse et communication » : + 6 %
- « frais informatiques » : + 22 %

Nous notons une **diminution** des dépenses pour les postes suivants :

- « honoraires » : - 38 %
- « défraiements » : - 10 %
- « frais d'organisation et d'infrastructure » : - 5 %
- « projection de films » : - 11 %
- « conférences et présentation films » : - 47 %

L'exercice comptable de l'année 2012 s'est soldé par une perte de 31'750.

POUR L'ANNEE 2013

- OBSERVATIONS LIMINAIRES

Suite à la démission de Claudia Durnat au poste de directrice du festival, une nouvelle stratégie budgétaire a été définie par Emmanuel Cuénod. Les postes ont ainsi été repensés pour suivre les orientations de certains festivals d'importance en Suisse Romande (Locarno, Visions du Réel, le festival de Fribourg) servant de modèles de comparaison. Ainsi, il a été convenu que l'accueil des invités (transport et hébergement) représente entre 6% et 8% du budget global, la communication environ 7%, la restauration (cérémonies d'ouverture, événements partenaires) tout au plus 5% et que le budget soit plutôt concentré sur la programmation et les infrastructures d'accueil, regroupant près de 20% du budget.

La confirmation des financements s'étalant sur plusieurs mois, cette logique budgétaire permet de répartir efficacement les sommes allouées aux différents postes du budget, tout en respectant les proportions fixées dans le budget initial, défini avant le printemps.

Différence entre le budget défini pour 2013 avec les résultats obtenus, en termes de % :

- variation globale, y compris valorisation d'échanges avec les partenaires : 15.6 %
- **variation globale, hors valorisation : 5.5 %**

- PRODUITS

L'ensemble des partenariats a été revu et renforcé, avec le retour d'acteurs clés dans le festival, tel que l'Office fédéral de la culture. L'OFC participa ainsi à la mise en place du « workflow », programme dédié aux professionnels de l'audiovisuel, par un apport de 30'000 francs, qui n'avait pas été envisagé en mars de l'année précédente.

Autre apport non envisagé dans le budget annuel initial, celui de la ville et de l'Etat de Genève (départements : DIP et DARES), au travers du programme européen « Interreg ». Financement très incertain jusqu'en juin, l'acceptation du dossier déposé permit de compter sur 35'000 francs supplémentaires, dédiés à un programme précis. Une somme équivalente a été comptabilisée sous le titre « autre sponsors », provenant de notre partenaire, suivant un accord de partage des frais liés aux programmes développés en commun.

Les recettes liées à la restauration et à la vente de supports publicitaires ont été surévaluées.

L'espace consacré aux bars fut considérablement réduit au profit des installations dédiées au transmédia et aux conférences données dans le cadre du « workflow ».

Les éléments de communication mis à la disposition des annonceurs n'ont pas permis un volume de publicité aussi important qu'imaginé par l'ancienne direction.

- CHARGES

Nous notons une **augmentation** des dépenses pour les postes suivants :

- « honoraires » + 27 %
- « défraiements » : + 20 %
- « tva non récupérable » : + 65 %

Nous notons une **diminution** des dépenses pour les postes suivants :

- «frais d'organisation et d'infrastructure » : - 13 %
- «projection de films» : - 17 %
- «conférences et présentation films» : - 47 %
- « communication » : - 21 %
- « réceptions-soirées » : - 19 %

Comme indiqué plus haut, les orientations budgétaires définies par la précédente direction ont été redéfinies dès l'entrée en fonction d'Emmanuel Cuénod. Rééquilibré pour permettre un meilleur accueil du public et des invités et proposer une programmation plus centrée, un nouveau budget, beaucoup plus proche des résultats comptables, a été dessiné et suivi au cours des sept mois restant.

L'exercice comptable de l'année 2013 s'est soldé par une perte de 99'390 francs, qui, compensée par les bénéfiques reportés, réduit la perte effective au bilan à 32'240 francs.

Comme convenu, cette perte sera résorbée au cours de l'exercice 2014 pour parvenir à un équilibre comptable au terme de la convention quadriennale.

2.4. Réalisation des objectifs de Cinéma Tous Ecrans

La réalisation des prestations est mesurée par les indicateurs définis à l'annexe 3 de la convention et par la réalisation du projet de Cinéma Tous Ecrans (art. 5 et annexe 1).

Le tableau de bord avec les indicateurs mesurés pour les années 2011, 2012 et 2013 figure à l'annexe 1 du présent rapport.

Commentaires concernant les indicateurs :

A - COMMENTAIRES GENERAUX – TERMINOLOGIE ET MODALITES DE CALCUL

Comme la grande majorité des structures de production de festivals culturels, l'association fait appel à un grand nombre de collaborateurs chaque année, sous diverses formes juridiques. Pour des raisons tenant à l'économie générale de l'association, les formes privilégiées sont les contrats de travail à durée déterminée, les contrats de mandats, ainsi que les « défraiements ».

Pour plus de clarté dans le suivi des activités de l'association, il nous paraît important de s'accorder sur les notions de « salariés », de « mandataires », de « personnel » ou « charges de personnel », qui sont parfois confondues.

Pour les « salariés » et les « mandats », nous avons tenus à nous référer aux définitions juridiques, qui distinguent un salarié d'un prestataire en fonction du cadre contractuel des rapports de travail. Seules les personnes jouissant de contrat de travail (CDD/CDI) sont qualifiées de salariés. Ils perçoivent un salaire, consigné dans une fiche de paie mensuelle.

Les contrats de mandat, quant à eux, lient l'association à des mandataires, qui peuvent être un prestataire physique disposant du statut d'indépendant ou bien des sociétés (personne morale). La rémunération donne lieu à l'établissement de factures.

Les défraiements, enfin, constituent une forme particulière de salaire, duquel n'est déduite aucune cotisation sociale (montant limitée à 2'300 CHF par an et par personne) : un simple formulaire de décharge, nominatif, est signé par les bénéficiaires.

La notion de « charges de personnel » à laquelle il est fait référence - notamment dans la partie réservée aux ratios - mérite également d'être précisée. Ces charges prennent en compte l'ensemble des défraiements et de nombreux honoraires, sans distinction d'affectation, entre les coûts directs du festival et ceux liés à l'équipe de travail proprement dite (composant le « personnel »). A titre d'exemple, la rémunération d'une personne défrayée pour la tenue d'un vestiaire ou d'une caisse lors d'un événement sera comptabilisée dans ces charges, alors qu'elle devrait être comptabilisée dans des frais directs de production.

Cette distinction n'apparaît ni dans les tableaux de bord, ni dans les tableaux de planification financière. Ceci explique notamment le dépassement régulier des ratios maximum posés pour mesurer la part des charges de personnel sur le total des charges.

B- COMMENTAIRES SUR LES PRINCIPAUX ECARTS OBSERVES

CONCERNANT LES INDICATEURS PERSONNEL

Les « indicateurs personnel » établis en 2010 ont été scrupuleusement suivis, chaque année.

Même si la composition de l'équipe de travail a considérablement changé d'une année sur l'autre, le nombre de collaborateurs est resté le même.

Cela s'explique notamment par la capacité limitée de nos bureaux, qui ne peuvent accueillir plus d'une vingtaine de collaborateurs.

La modification de la plupart des cahiers des charges permet d'adapter chaque année la configuration de l'équipe aux nouveaux enjeux de la manifestation.

Une remarque toutefois, concernant le suivi de ces « indicateurs personnel » :

Afin de préciser les modalités de calcul du nombre de salariés « en équivalent temps plein », qui figure dans les tableaux, cette mesure doit nécessairement prendre en compte la durée des contrats de travail, ainsi que le taux d'activité de chaque membre de l'équipe de travail (pondération). Le calcul qui a été suivi est le suivant: à titre d'exemple, un salarié en CDD sur toute l'année dont la quotité de travail est de 80% correspondrait à une mesure de 0,8.

Un salarié en CDD de 3 mois, travaillant à 80% correspondrait à $0,8 \times 3/12$ soit une mesure de 0,2.

CONCERNANT LES INDICATEURS D'ACTIVITE

Nous pouvons remarquer que les objectifs ont été atteints et même dépassés pour les postes suivants :

- « nombre de projections »
- « nombre de projections gratuites »
- « nombre de films visionnés pour la sélection »
- « nombre de collaborations avec d'autres acteurs culturels »
- « nombre de colloques et de séminaires »
- « nombre d'activités pédagogiques »

Le nombre de projections a considérablement varié d'une année sur l'autre.

Si la programmation est en effet largement plus fournie depuis 2013, le dépassement consigné en 2011 correspond au seul programme des « séries web ». Tous les autres secteurs de programmation ont conservé les mêmes proportions d'œuvres diffusées.

Les programmeurs ont quant à eux visionné de plus en plus de films. Cette augmentation a été rendue possible par « l'externalisation » de la programmation, confiée à de multiples programmeurs spécialisés travaillant également pour d'autres festivals (souvent à l'international).

Les projections gratuites ont nécessairement augmenté en raison du passage à l'entrée libre, en 2012.

Colloques et séminaires sont sortis du programme professionnel intitulé « Geneva Select Market », abandonné depuis 2010, ce qui explique que l'objectif préalablement fixé ait été dépassé dès 2011.

Enfin, les collaborations avec d'autres acteurs culturels locaux ont considérablement augmenté ces dernières années et ont largement dépassé les attentes fixées en 2010. Il s'agit d'une stratégie globale de l'association qui souhaite particulièrement être intégré au tissu culturel local.

Les objectifs n'ont pas été atteints pour les postes suivants :

- « nombre de spectateurs scolaires »
- « nombre de films genevois et suisses projetés »

Le décompte des spectateurs scolaires n'a certes pas atteint les objectifs fixés, mais il reste globalement satisfaisant.

Enfin, pour ce qui est du nombre de films suisses et genevois diffusés, les objectifs ont été atteints en 2011, avant de diminuer en 2012 et en 2013, en raison de l'internationalisation de la programmation.

Le « Geneva Select Market », forme de marché du film, a été abandonné suite au changement de direction en 2010. D'autres activités dédiées aux professionnels ont été d'abord proposées de manière éparses dans le programme, puis, devenant plus nombreuses et pertinentes, ces activités se sont de nouveau regroupées au sein d'un pan autonome du programme, intitulé le « workflow ».

Nous noterons enfin une variation importante du nombre de festivaliers, qui, fixé à 20'000, stagne en réalité autour de 15'000 en 2011 et en 2012, puis augmente considérablement en 2013 pour atteindre 27'000.

CONCERNANT LA BILLETTERIE

Le festival ayant choisi de proposer une entrée libre pour le public en 2012 et 2013, les ratios en rapport avec les recettes de billetterie ont nécessairement diminué.

En 2014, le festival a renoncé à la gratuité, mais seuls 35% des programmes proposés au public étaient payants. Ainsi, 65% des séances et autres événements étaient en accès libre et aucun billet n'a été émis à cette occasion. La ligne « total billetterie » ne correspond donc pas à la fréquentation totale de l'événement.

CONCERNANT LES INDICATEURS FINANCIERS

Voir les commentaires financiers ci-dessus.

CONCERNANT LES RATIOS

Les ratios définis en 2011 ont été globalement suivis.

Les variations que l'on pourrait remarquer sont essentiellement dues à des questions de terminologie. Pour l'avenir, nous allons donc définir très clairement ce qui relève du « don », de la subvention publique et de la « subvention privée ».

3. Conclusion et perspectives

3.1 Commentaires de Cinéma Tous Ecrans

L'Association Cinéma Tous Ecrans se félicite des rapports étroits qu'elle entretient avec les responsables culturels de la Ville et du Canton. Ce climat de confiance a permis de d'ores et déjà remplir une bonne partie des objectifs décrits dans les lignes stratégiques 2013-2017 définies par la nouvelle direction à son entrée en fonction en mars 2013. De plus, cette bonne compréhension s'est manifestée concrètement à travers la défense commune des intérêts de la manifestation au niveau de l'Office fédéral de la Culture comme des projets importants, tels la création d'un nouveau lieu central pour la manifestation.

Ce nouveau lieu, ainsi que la dynamique mise en œuvre avec plusieurs acteurs locaux et nationaux (OFC, Pro Helvetia, HEAD-Genève, CERN, CinéGlobe, TEDxTransmédia, NIFF, Festival du Film de Locarno, FIFDH, etc.) mais aussi internationaux (Tribeca institute, Festival de Cannes, Power to the Pixel, Cross Video Days Paris, etc.), notamment à travers le programme professionnel Workflow, ont clairement contribué à ce que le festival retrouve pleinement sa place parmi les manifestations audiovisuelles les plus importantes de Genève et de Suisse.

Par ailleurs, l'importance donnée à l'accueil des créateurs, la nouvelle ligne éditoriale plus claire et une identité désormais mieux définie ont eu pour effet d'augmenter la fréquentation du festival comme la couverture médiatique qui lui est consacré (+30% en 2014). Autant d'éléments qui valorisent in fine Genève comme un lieu unique en Suisse pour la création audiovisuelle numérique contemporaine, un lieu dynamique, jeune, ouvert et où se pensent et se discutent les enjeux actuels qui traversent ce secteur clé de l'industrie créative et culturelle suisse.

3.2 Commentaires de la Ville et du Canton

Le projet artistique et culturel mené par Cinéma Tous Ecrans durant la période évaluée correspond au projet défini dans le cadre de la convention. En terme d'organisation d'évènements (projections, débats, colloques, séminaires, activités pédagogiques, ...), de collaborations avec d'autres acteurs culturels, d'accueil, de gestion et de communication, tous les objectifs fixés en accord avec le Canton et la Ville ont été atteints.

Dès 2007, Cinéma Tous Ecrans s'est progressivement affranchi de son objectif initial - prouver que la télévision est aussi capable de donner une place aux auteurs - afin d'assumer pleinement son rôle de défrichage de la production audiovisuelle contemporaine, tous écrans confondus.

La convention a joué son rôle de fil conducteur lorsque l'association a changé de direction alors que cela n'avait pas été prévu durant la période. Nommée en 2013, la nouvelle direction du festival a su faire profit de l'héritage laissé par des années d'expériences et de tâtonnements pour occuper solidement un créneau visant à profiler Genève – siège par ailleurs de l'UER, de la RTS, de l'UIT – comme pôle de référence en terme de culture digitale.

Des collaborations entre art et science ont été développées avec le CERN et Tribeca New-York, avec la HEAD et sa filière consacrées aux Nouvelles écritures, avec LIFT conférence et les TEDx Transmedia. Les contacts noués avec des acteurs très impliqués dans le domaine – les Cross Video days, Power to the Pixel, Il love transmedias Paris – tissent un vaste réseau de compétences à l'échelle internationale. Quant à la création du Workflow,

plate-forme de référence en matière de présentations, mais aussi de réflexions dans le domaine des nouveaux médias, elle répond aussi au souhait exprimé par la Confédération de voir émerger de tels pôles en Suisse.

En 2014, Cinéma Tous Ecrans a célébré son 20^e anniversaire en s'installant à la Maison communale de Plainpalais et au Théâtre Pitoëff. La manifestation dispose désormais d'un espace de référence, un lieu d'accueil, central et multifonctionnel.

Dans ce contexte, Cinéma Tous Ecrans s'est fixé un double objectif : offrir une vitrine interactive ouverte à tous ceux qui se passionnent pour l'innovation et la création audiovisuelles tout en développant la rencontre entre les professionnels, réalisateurs, scénaristes, concepteurs graphiques et producteurs. Le pari de Cinéma Tous Ecrans est ambitieux : faire œuvre de pionnier dans le domaine, opérer une veille technologique et artistique de pointe et devenir une plateforme de réflexion sur les enjeux et les défis qui jalonnent l'exploration des nouveaux territoires de la création numérique.

Sur le plan financier, le bilan au 31.12.2013 faisait apparaître un découvert de 32'238 F qui devrait être entièrement compensé au terme de la convention selon le budget 2014 actualisé. La formule d'entrées libres mise en place en 2012 et 2013 a visiblement péjoré les résultats de l'association. La billetterie payante réintégré dès 2014 devrait permettre de rééquilibrer les comptes.

Sur le plan formel, le tableau d'indicateurs devra être redéfini ; des objectifs et de nouvelles cibles seront discutés dans le cadre de l'élaboration de la convention concernant les années 2015 à 2018.

Annexe 1 : Tableau de bord

		Valeurs cibles	2011	2012	2013	2014
Indicateurs personnel						
Personnel administratif et technique (PAT)	Nb de postes PAT fixes en équivalent plein temps (40h/semaine)	6	6	6	6	2.95
	Nombre de personnes	5	6	6	6	5
Stagiaires et mandats à durée déterminée	Nb de postes en équivalent plein temps (40h/semaine)	20	22	22	22	5.95
	Nombre de personnes	27	26	26	26	28
Indicateurs d'activités						
Nombre de projections	Nombre de projections durant le festival : courts-métrages (CM), longs métrages (LM)	100	123	98	167	195
Nombre de projections scolaires	Nombre de projections pour les écoles	13	13	10	6	8
Nombre de projections gratuites	Nombre de projections gratuites hors projections scolaires	12	12	98	161	50
Nombre de films genevois et suisses projetés	Films genevois et suisses projetés dans le cadre des différentes sections	23	23	16	10	10
Projections dans le cadre de Geneva Select Market	Nombre de films genevois et suisses visionnés		suspendu			
	Nombre de films genevois et suisses vendus (promesse d'achat)					
Nombre de cassettes reçues en vue de la sélection	Nombre de films visionnés pour la sélection	1'000	1'400	1'200	2'000	2'000
Nombre de festivaliers	Nombre de spectateurs projections + autres festivaliers	20'000	13'500	15'000	27'000	30'000
Nombre de spectateurs scolaires	Nombre d'élèves/étudiants ayant assisté aux projections scolaires	1000	100	500	500	300
Nombre de collaborations avec d'autres acteurs culturels	ensemble des collaborations avec d'autres acteurs culturels genevois	5	7	7	12	20
Nombre de colloques et séminaires	Colloques et séminaires organisés dans le cadre du festival	5	6	6	18	15
Nombre d'activités pédagogiques	Ensemble des activités/animations pédagogiques	3	10	8	8	12

		Valeurs cibles	2011	2012	2013	2014
Billetterie				entrée libre	entrée libre	
Billets tarif normal (14 fr)	Billets plein tarif vendus		1'180	-	-	1'221
Billets à prix réduit (10 fr)	Billets étudiants, AVS, chômeurs		950	-	-	997
Billets de faveur	Accréditations+invitations		-	-	-	4'316
Billets d'abonnement (50 fr / 80 fr)	Billets d'abonnement (cartes de festivalier)		175	-	-	208
Billets tarif 20 ans/20 francs (9 fr)	Billets 20ans/20francs		33	-	-	47
Total	Total billetterie, sans les événements en libre accès qui représentaient 65% de la programmation en 2014	6'500	2'338	-	-	6'789
Indicateurs financiers						
Salaires PAT	Total salaires +charges sociales		443'815	492'200	514'900	572'503
Charges de fonctionnement	Frais de fonctionnement +salaires fixes + lo caux VdG +autres charges		318'660	318'660	757'200	784'837
Charges de production (organisation avant/pendant/après festival)	Prix festival +film +infrastructures +frais d'organisation		623'567	713'400	634'350	96'220
Charges de promotion et de publicité	Frais de communication		223'292	138'000	103'200	628'938
Mandats extérieurs	Total des mandats (graphistes, webmaster, comptabilité..)		116'972	62'150	110'000	130'000
Total des charges	Total des charges y.c. subventions en nature		1'440'104	1'385'450	1'402'160	1'639'995
	Total charges hors subventions en nature		1'297'209	1'205'800	1'321'760	1'430'995
Recettes billetterie	Recettes liées à la vente de billets		27'364	entrée libre	entrée libre	30'280
Ventes et produits divers	ventes et autres recettes (dont échanges publicitaires valorisés)		166'260	203'650	100'780	171'532
Subventions des collectivités publiques (Ville et Canton)	Subvention DIP +subvention Ville y.c. subvention en nature		523'680	523'655	533'390	661'311
	Subvention DIP +subvention Ville hors subvention en nature		515'330	515'000	525'000	559'975
Dons et autres sources de financement	Dons +autres subventions publiques et privées		306'102	626'400	769'380	808'124
Total des produits	Total des produits y.c. subventions en nature		1'528'086	1'353'705	1'302'770	1'671'247
	Total des produits hors subventions en nature		1'385'191	1'174'055	1'222'370	1'462'247
Résultat d'exploitation	Résultat net		87'981	-31'750	-99'389	31'252

voir plan financier

		Valeurs cibles	2011	2012	2013	2014
Ratios						
Part d'autofinancement	(Recettes billetterie + ventes et produits divers) / total des produits	40%	37%	34%	21%	29%
Part Subventions Ville et Canton	(subventions Ville+Canton y.c. subv en nature) / total des produits y.c. subventions en nature	25%	34%	39%	26%	39%
	(subventions Ville+Canton) / total des produits hors subventions en nature	24%	37%	44%	26%	33%
Part de financement autre	(Dons + autres subventions publiques et privées) / total des produits	35%	35%	25%	74%	31%
Part charges de personnel	Charges de personnel / total des charges	30% maximum	34%	34%	36%	35%
Part charges générales de fonctionnement	Charges de fonctionnement / total des charges	54% maximum	25%	52%	54%	38%

Annexe 2 : Tableau comparant les budgets et les comptes

	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes
CHARGES	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014
COÛT DU PERSONNEL	647'000	604'800	642'000	593'400	652'000	673'810	664'440	745'440
Salaires bruts	440'000	385'300	440'000	433'000	440'000	451'400	440'000	500'000
Action chômage Ville de Genève (à soustraire)	-	-	-	-	-	(18'890)	(2'560)	(2'560)
Charges sociales	65'000	58'500	70'000	69'500	70'000	63'500	60'000	72'000
Frais du personnel	2'000	2'000	2'000	1'650	2'000	2'000	2'000	35'000
Honoraires	110'000	123'000	100'000	62'150	110'000	139'800	125'000	96'000
Défraiements	30'000	36'000	30'000	27'100	30'000	36'000	40'000	45'000
FRAIS GENERAUX	91'170	74'440	76'170	78'650	81'170	94'000	84'710	90'090
Locaux	8'370	8'370	8'370	8'389	8'370	8'390	8'390	8'390
Frais de bureaux (fourniture, documentation, entretien...)	16'500	17'400	16'500	17'700	16'500	17'040	16'500	14'000
Frais informatiques	14'700	16'700	14'700	17'900	14'700	17'520	15'000	13'000
Téléphone	17'000	15'200	17'000	15'500	17'000	13'720	10'000	6'000
Assurances	3'900	2'800	3'900	3'800	3'900	4'000	4'320	9'000
Impôts (TVA non récupérable)	30'000	13'600	15'000	14'980	20'000	33'000	30'000	39'000
Frais bancaires	700	370	700	380	700	330	500	700
FRAIS D'AMENAGEMENT	-							
COÛTS DIRECTS D'ACTIVITE DU FESTIVAL	630'700	483'500	552'000	533'750	665'200	553'950	613'000	584'000
Frais d'organisation et d'infrastructure festival	167'000	144'000	160'000	151'850	170'000	148'000	178'000	180'000
Projections de films	106'000	64'000	70'000	62'500	108'000	90'850	115'000	90'000
Conférences et présentation films	28'700	19'400	20'000	9'550	30'000	9'950	-	-
Prix et trophées festival	40'000	31'600	32'000	34'500	40'000	40'050	40'000	34'000
Presse et communication	112'000	133'000	130'000	138'000	130'000	103'200	105'000	120'000
Invités-intervenants festival	91'000	44'500	75'000	72'650	100'000	91'400	95'000	90'000
Réception-soirées	86'000	47'000	65'000	64'700	87'200	70'500	80'000	70'000
VALORISATION ECHANGES PARTENAIRES	200'000	134'530	230'000	179'650	250'000	80'400	150'000	220'000
TOTAL DES CHARGES	1'568'870	1'297'270	1'500'170	1'385'450	1'648'370	1'402'160	1'512'150	1'639'530

	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes
PRODUITS	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014
SUBVENTIONS								
Ville de Genève / DCS	335'000	335'000	335'000	335'000	335'000	335'000	335'000	335'000
Ville de Genève / locaux	8'370	8'370	8'370	8'389	8'370	8'390	8'390	8'390
Ville de Genève / (subvention "interreg")	4'500	330	-	266	-	10'000	-	-
Ville de Genève / (participation prix compétition)	-	-	-	-	-	-	10'000	10'000
Canton de Genève / DIP	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000
Canton de Genève / DIP & DARES (subvention "interreg")	-	-	-	-	-	25'000	-	-
Canton de Genève / DIP (participation prix compétition)	-	-	-	-	-	10'000	-	-
Loterie Romande	410'000	350'000	350'000	350'000	400'000	350'000	400'000	405'000
Loterie Romande / aide réaménagement	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds culturel SESCA	-	-	-	-	-	-	-	-
Office fédéral de la culture / (programme "workflow")	-	-	-	-	-	30'000	45'000	30'000
Office fédéral de la culture / (mesures compensatoires MEDIA)	-	-	-	-	-	-	35'000	57'500
Migros % culturel	10'000	10'000	10'000	10'000	15'000	10'000	10'000	10'000
Pro Helvetia	5'000	5'000	-	8'000	-	8'000	10'000	10'000
Autres subventions	-	-	-	-	-	-	-	24'000
Total subventions	952'870	888'700	883'370	891'655	938'370	966'390	1'033'390	1'069'890
SPONSORS								
SSR SRG idée suisse	120'000	135'000	120'000	125'000	120'000	100'000	100'000	100'000
RTS	50'000	40'500	40'000	40'000	40'000	16'900	20'000	9'000
Pacte Multimédia	50'000	-	-	-	-	-	-	-
Swisscom / Sunrise	20'000	23'000	20'000	3'000	20'000	8'000	11'000	10'000
Canal +	15'000	15'000	15'000	10'000	15'000	10'000	10'000	12'000
Autres sponsors	75'000	76'300	80'000	79'800	80'000	100'700	130'000	240'000
Fondations	-	-	-	-	-	-	-	34'000
Total sponsors (numéraire)	330'000	289'800	275'000	257'800	275'000	235'600	271'000	405'000
Valorisation échanges partenaires privés	200'000	134'530	230'000	179'650	250'000	80'400	150'000	110'000
Total sponsors (y compris valorisation)	530'000	424'330	505'000	437'450	525'000	316'000	421'000	515'000

	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes	Budget	Comptes
PRODUITS	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014
RECETTES PROPRES	86'000	72'200	81'000	24'600	81'000	20'380	90'000	86'000
Billetterie	55'000	36'300	40'000	-	40'000	-	40'000	30'000
Vente d'espaces publicitaires	25'000	29'700	35'000	24'600	35'000	17'750	30'000	16'000
Recettes restauration	6'000	6'200	6'000	-	6'000	2'630	20'000	20'000
Autres produits financiers	-	-	-	-	-	-	-	20'000
Total apports partenaires et recettes propres	616'000	496'530	586'000	462'050	606'000	336'380	511'000	601'000
TOTAL DES PRODUITS	1'568'870	1'385'230	1'469'370	1'353'705	1'544'370	1'302'770	1'544'390	1'670'890
Résultats pour l'exercice comptable annuel	-	87'960	(30'800)	(31'745)	(104'000)	(99'390)	32'240	31'360
Fonds propres au 31.12		98'900		67'150		-32'239		-879