



# **RAPPORT D'EVALUATION**

de la convention de subventionnement 2009-2012

entre

**la République et canton de Genève**

*ci-après l'Etat de Genève*

**la Ville de Genève**

*ci-après la Ville*

**et l'association Contrechamps**

*ci-après Contrechamps*

Mars 2012

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Contexte de l'évaluation</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Démarche</b>	<b>3</b>
<b>2. EVALUATION</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Correspondance entre le projet artistique et culturel de Contrechamps et le cadre de la politique culturelle de la Ville et de l'Etat de Genève</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Relations entre les parties signataires</b>	<b>4</b>
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
<b>2.3. Respect des engagements mesurables pris par les parties</b>	<b>5</b>
2.3.1. Réalisation des engagements de Contrechamps	5
2.3.2. Réalisation des engagements des collectivités publiques	7
2.3.3. Bilans financiers et comptables	8
<b>2.4. Réalisation des objectifs de Contrechamps</b>	<b>9</b>
<b>3. CONCLUSION ET PERSPECTIVES</b>	<b>17</b>
ANNEXE 1 : TABLEAU DE BORD	18
ANNEXE 2 : TABLEAU COMPARANT LE PLAN FINANCIER, LES BUDGETS ET LES COMPTES	20

## **1. Introduction**

### **1.1. Contexte de l'évaluation**

Le 26 juin 2008, la Ville, l'Etat de Genève et Contrechamps ont signé une convention de subventionnement pour la période 2009-2012.

Cette convention arrive à échéance le 31 décembre 2012. Conformément à l'article 22 de celle-ci, 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 2009, 2010, 2011, ainsi que sur les éléments déjà connus de 2012.

### **1.2. Démarche**

Ce rapport a été rédigé en partenariat par les représentants des signataires de la convention, qui n'ont pas fait appel à une instance d'évaluation externe.

Les représentants de la Ville, de l'Etat de Genève et de Contrechamps se sont réunis à deux reprises 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, l'Etat de Genève et le projet artistique de Contrechamps, les charges financières liées à la gestion de Contrechamps, les engagements des parties ainsi que les réalisations de Contrechamps. 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 Contrechamps et le cadre de la politique culturelle de la Ville et de l'Etat de Genève

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

Le projet artistique et culturel de Contrechamps 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 des deux collectivités publiques. 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.

En mars-avril 2010, le Comité de Contrechamps a connu quelques difficultés. Les personnes de contact de la Ville et de l'Etat de Genève ont été immédiatement informées. La situation s'est arrangée peu de temps après.

Contrechamps adresse chaque années ses comptes à M. Beer. Pour faciliter le traitement des informations, Contrechamps adressera dorénavant ses documents au Service cantonal de la culture.

#### 2.2.2. Qualité de la collaboration entre les parties

La Ville, l'Etat de Genève et Contrechamps entretiennent de bons contacts et 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, Contrechamps fournit à la Ville et à l'Etat de Genève :

- ses états financiers établis conformément aux normes Swiss GAAP RPC;
- 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 à l'Etat de Genève au plus tard le 30 avril.

(art. 8)

Partiellement atteint

Les états financiers de Contrechamps ne sont pas établis conformément aux normes Swiss GAAP RPC, mais Contrechamps va prochainement changer de réviseur.

La présentation des comptes ne correspond pas à la présentation du plan financier, ce qui rend difficile la comparaison entre les comptes et les budgets. Contrechamps harmonisera cette présentation dès l'exercice 2012.

Contrechamps veillera dorénavant à joindre le tableau de bord de la convention au rapport d'activités annuel.

Le 31 octobre 2011 au plus tard, Contrechamps fournira à la Ville et à l'Etat de Genève un plan financier pour la prochaine période de quatre ans (2013-2016) (art. 7).

Atteint

Le plan financier 2013-2016 a été remis dans les délais.

## 2.3. Respect des engagements mesurables pris par les parties

Dans ce chapitre sont évalués les engagements mesurables de Contrechamps, de la Ville et de l'Etat de Genève. Les engagements de Contrechamps en termes d'activités annuelles sont évalués au point 2.4.

### 2.3.1. Réalisation des engagements de Contrechamps

Contrechamps 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.

Conformément à l'article 8 de la LIAF (D1 11), Contrechamps 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 de l'Etat de Genève (art. 6).

Atteint

Contrechamps sollicite des appuis financiers privés chaque année, mais le nombre de sollicitations dépend des besoins de la saison concernée. En 2010, une tournée a été annulée. C'est pourquoi les dons ont été moins élevés en 2010 que durant les autres

années.

Mentionner le soutien de la Ville et de l'Etat de Genève sur tout document promotionnel produit par Contrechamps.

Atteint

Les armoiries de la Ville et de l'Etat de Genève doivent également y figurer si les logos d'autres partenaires sont présents (art. 9).

La mention du soutien de la Ville et de l'Etat de Genève figure sur les documents promotionnels produits par Contrechamps et sur son site Internet.

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

Contrechamps observe les lois, règlements et conventions collectives de travail en vigueur concernant la gestion de son personnel.

Le salaire des musiciens a été mensualisé.

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

Atteint

Contrechamps a mis en place un système de contrôle interne.

En février 2009, Contrechamps a mandaté la société Evaluanda pour étudier les rapports entre les personnes (musiciens, personnel administratif, etc.).

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)

Contrechamps a remis toutes ses archives au service des Archives de la Ville.

Contrechamps a déposé ses archives sonores à la Phonothèque nationale suisse à Lugano et un projet de partenariat avec le Centre de documentation de la musique contemporaine (CDMC) à la Villette est en cours.

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

Atteint

Respecter les principes du développement durable.

(art. 13)

Pour l'affichage, Contrechamps a recours à Affichage Vert.

Les collaborateurs-trices de Contrechamps recyclent le papier/carton, le verre et l'alu. Ils-elles consomment du café équitable, impriment leurs documents sur du papier recyclé et éteignent les lumières en quittant leur bureau.

### 2.3.2. Réalisation des engagements des collectivités publiques

Contrechamps est autonome quant aux choix de sa programmation artistique, dans le cadre des subventions qui lui sont allouées et en conformité avec l'annexe 1. Les collectivités publiques n'interviennent pas dans ses choix artistiques et de programmation (art. 14).

Atteint

Les collectivités publiques ne sont pas intervenues dans les choix artistiques et de programmation.

La Ville s'engage à verser une aide financière d'un montant total de 2'920'000 F pour les quatre ans, soit un montant annuel de 730'000 F. L'Etat de Genève, par l'intermédiaire du DIP, s'engage à verser une aide financière d'un montant total 1'750'000 F pour les quatre ans, soit un montant 400'000 F pour 2009 et un montant annuel de 450'000 F de 2010 à 2012.  
(art. 15)

Atteint

Depuis 2010, suite à la décision du Conseil municipal d'indexer les subventions régulières de 3,09%, la Ville verse à Contrechamps 752'600 francs au lieu des 730'000 francs mentionnés dans la convention.

Les contributions de la Ville sont versées en quatre fois, par trimestre et d'avance.  
Les contributions de l'Etat de Genève sont versées mensuellement.  
(art. 17)

Atteint

Les versements ont suivi le rythme convenu dans la convention.

La Ville met à disposition de Contrechamps la salle Ernest Ansermet durant 80 jours par année, conformément à la convention qu'elle a signée avec la Radio suisse romande concernant l'utilisation de cette salle. La valeur de cette mise à disposition est estimée à 66'000 francs par an (art. 16)

Atteint

La Ville a mis à disposition de Contrechamps la salle Ernest Ansermet durant 80 jours chaque année, comme mentionné dans la convention.

### 2.3.3. Bilans financiers et comptables

La valeur de tout apport en nature qui serait accordé ponctuellement est indiquée par les deux collectivités publiques à Contrechamps et doit figurer dans ses comptes (art. 16). Atteint

Contrechamps mentionne la valeur de la mise à disposition de la salle Ernest Ansermet dans ses comptes.

A l'échéance de la convention, Contrechamps conserve définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué aux deux collectivités publiques. Contrechamps assume également ses éventuelles pertes reportées (art. 19). Sera évalué au terme de l'exercice 2012

En 2008, Contrechamps a réalisé un déficit imprévu. Afin de retrouver l'équilibre, Contrechamps a réalisé des excédents durant les trois premiers exercices évalués. L'équilibre devrait être atteint en 2012.

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

Dans le comparatif des plans, budgets et réalisés 2009-2012, un écart important apparaît dans les lignes consacrées aux charges des « Tournées de l'Ensemble (Suisse et étranger) » ainsi qu'aux « Recettes des tournées ». Ce différentiel s'explique par l'annulation tardive d'un nombre important de concerts à l'étranger en 2010 et en 2011. Ces annulations sont dues :

- d'une part à l'évolution du cours du change CHF / € qui pénalise fortement la politique d'exportation de Contrechamps ;
- d'autre part à la situation budgétaire extrêmement tendue des institutions européennes qui accueillent habituellement Contrechamps.

Par ailleurs, un second différentiel concernant les coproductions genevoises s'exprime dans ce tableau comparatif. En effet de nouvelles et nombreuses collaborations entre Contrechamps et des institutions genevoises (Théâtre Am Stram Gram, Grand Théâtre de Genève, Musée d'art et d'histoire) ont vu le jour au cours des années 2010 et 2011. Ces projets ont eu une incidence certaine sur le développement de la ligne des charges « Communication concerts à Genève » ainsi que sur la ligne des produits « Coproductions à Genève ».

## 2.4. Réalisation des objectifs de Contrechamps

Les objectifs et les activités de Contrechamps 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, l'Etat de Genève et Contrechamps. Ils figurent à l'annexe 4 de la convention.

### 1. Présenter chaque année une saison de dix à douze concerts à Genève, sur la base de l'Ensemble Contrechamps

Indicateurs :

- Nombre de concerts donnés à Genève durant chaque saison.

Saisons :	Années civiles :
2009/2010 : 21	2009 : 17
2010/2011 : 28	2010 : 20
2011/2012 : 18	2011 : 28
2012/2013 : 22	2012 : 25

- Distinction entre le nombre de concerts avec des ensembles invités et le nombre de concerts avec l'Ensemble Contrechamps.

Tous les concerts mentionnés ont été réalisés par les musiciens de Contrechamps, à l'exception du concert d'abonnement du 25 septembre 2012 qui le sera par le Collegium Novum de Zürich.

### 2. Privilégier les portraits monographiques de compositeurs

Indicateurs :

- Nombre de concerts-portraits par rapport au nombre de concerts total.

2009 : 10
2010 : 11
2011 : 5 (+ 9 représentations du <i>Punch and Judy</i> de Harrison Birtwistle)
2012 : 8 (+7 représentations du <i>JJR citoyen de Genève</i> de Philippe Fénélon)

La diminution des concerts portraits à partir de 2011 est due à l'abandon des séries « Une heure, une oeuvre » et « Contretemps ».

- Noms des compositeurs ayant fait l'objet de portraits spécifiques.

2009 : O. Messiaen, G. Kurtág, P. Boulez, B. Furrer, R. Saunders, M. Mochizuki, X. Dayer, G. Ligeti.

2010 : G. F. Haas, J. Harvey, K. Huber, A. Schoenberg, U. Chin, Ph. Leroux, R. Saunders

2011 : H. Birtwistle, W. Blank, S. Gervasoni, M. Matalon, G. Kurtág

2012 : H. Holliger, Ph. Fénélon, S. Gubaïdulina, D. Eichmann, Fr. D'haene, M. Sabat

### 3. Donner à chaque saison une thématique commune clairement identifiable et communicable

Indicateur :

- Thèmes de chaque saison.

2009/2010 : *Multiplés empreintes*

2010/2011 : *Échos intimes*  
2011/2012 : *Sillages*  
2012/2013 : *Mémoire d'instants*

#### **4. Développer et diversifier le public**

Indicateurs :

- Evolution du nombre de billets vendus, par catégorie.

Les billets plein tarif et adultes réduits sont en légère augmentation. Les billets Jeunes progressent rapidement, notamment grâce au succès des concerts pour les enfants à Am Stram Gram. De plus en plus d'étudiants des écoles de musique genevoises assistent aux concerts de Contrechamps. En revanche, la vente de billets 20 ans/20 francs et Chéquier culture est quasiment inexistante.

Invitations : Contrechamps a essayé de limiter le nombre d'invitations. La tendance à la baisse se confirme.

Activités pédagogiques : depuis l'arrivée de la nouvelle personne en charge de ce secteur, le nombre d'élèves concernés a fortement évolué à la hausse et ne cesse de croître.

Coproductions à Genève : les chiffres du tableau de bord concernent essentiellement la participation de Contrechamps au Festival Archipel et à La Bâtie – Festival de Genève. Les 5'050 billets de 2011 restent exceptionnels : la participation de Contrechamps à l'opéra de Birtwistle, « Punch and Judy », au Grand Théâtre explique cette hausse.

Concerts en Suisse sauf Genève : la participation de Contrechamps au Festival de Lucerne en 2009 explique les bons chiffres de 2009. Pour 2010 et 2011, il s'agit des concerts de la Société de Musique contemporaine à Lausanne. En 2012, un concert de plus sera donné à Bâle.

Concerts à l'étranger : la cherté du franc suisse et la réduction des subventions publiques, en France notamment, ont considérablement pesé sur les invitations de Contrechamps par des festivals étrangers. Cette tendance s'inverse enfin en 2012, avec des concerts de Contrechamps à Amsterdam, Shanghai, Salzbourg et Bludenz.

Le développement des coproductions de Contrechamps avec les différents acteurs culturels de Genève et celui des activités pédagogiques élargissent son audience, notamment celle d'un public plus jeune (enfants, élèves, étudiants de la HEM) et celle des publics d'autres institutions culturelle genevoises. Cela devrait avoir un impact sur la fréquentation dans les saisons à venir.

- Evolution du nombre d'abonnements vendus.

2009/2010 : 108  
2010/2011 : 107  
2011/2012 : 106

#### **5. Faire précéder chaque concert d'une présentation, avec la participation des musiciens et des compositeurs eux-mêmes**

Indicateurs :

- Nombre de concerts ayant fait l'objet d'une présentation.

2009 : 15  
2010 : 20

2011 : 17  
2012 : 17

- Nombre de présentations auxquelles les musiciens ont participé.

2009 : 11  
2010 : 11  
2011 : 8  
2012 : 9

Dans cette rubrique également, la diminution des présentations auxquelles les musiciens ont participé s'explique par l'abandon des séries « Une heure, une oeuvre » et « Contretemps ».

- Nombre de présentations auxquelles les compositeurs ont participé.

2009 : 13  
2010 : 15  
2011 : 10  
2012 : 17

NB : lors de plusieurs de ces concerts, les compositeurs étaient au nombre de deux.

- Nombre de spectateurs ayant assisté à ces concerts.

Total 2009, 2010 et 2011 : 5'650 spectateurs (hors scolaires).

- Descriptif / résumé des présentations.

Les présentations des concerts tentent toujours de parler des thématiques et des gestes compositionnels propres aux compositeurs, ainsi que d'évoquer le monde artistique et de la pensée qui les accompagnent. La volonté de Contrechamps est de jeter des passerelles qui puissent permettre au public d'avoir différentes clés d'écoute pour le concert à venir.

## **6. Organiser des *master classes* et des ateliers à destination des étudiants des conservatoires de musique de Genève**

Indicateurs :

- Nombre et types d'ateliers.

Saison 2008-2009 :

1. Une heure, une oeuvre Anton Webern (dans le cadre des Journées Webern de Genève).
2. Une heure, une oeuvre György Kurtág.
3. Une heure, une oeuvre Pierre Boulez.
4. Conférence sur Anton Webern (dans le cadre des Journées Webern de Genève).
5. Journées Contrechamps : Concert Créateurs en herbe et Concert Jeunes créations (en coproduction avec la HEM de Genève et la FEGM).

Saison 2009-2010 :

1. Une heure, une oeuvre György Ligeti.
2. Une heure, une oeuvre Klaus Huber.
3. Une heure, une oeuvre Arnold Schönberg.
4. Concert Créateurs en herbe et Concert Jeunes créations (en coproduction avec la HEM de Genève et la FEGM).
5. Académie d'orchestre pour le concert L'âme se souvient (en coproduction avec la HEM).

Saison 2010-2011 :

1. Concert Créateurs en herbe et Concert Jeunes créations (en coproduction avec la HEM de Genève et la FEGM).
2. Académie d'orchestre pour le concert La poésie des langues (en coproduction avec la HEM).
3. Présentation d'une pièce et accès à la répétition générale pour les élèves des filières Musique + et Musimax.

Saison 2011-2012 :

1. Concert Créateurs en herbe (en coproduction avec la HEM de Genève et la FEGM).
2. Concert Tracer sa voie (en coproduction avec la HEM de Genève et de Zürich).
3. Académie d'orchestre pour le concert Convergences (en coproduction avec la HEM).
4. Présentation d'une pièce et accès à la répétition générale pour les élèves des filières Musique + et Musimax.

- Nombre de *master classes* (compositeurs invités et fréquentation).

Une *master class* de György Kurtág puis une de Heinz Holliger ont eu lieu durant la période de la convention. Une *Master class* de Pascal Dusapin est d'autre part programmée pour la saison à venir. Par ailleurs, des étudiants du conservatoire de Genève ont pu prendre contact avec certains compositeurs lors de la venue de ceux-ci quand un concert de Contrechamps leur était consacré.

## **7. Replacer la musique que défend Contrechamps dans un cadre proprement contemporain et susceptible d'intéresser un plus large public**

Indicateurs :

- Nombre de concerts donnés chaque année dans le cadre de l'émission « L'heure musicale » de la Radio Suisse Romande.

2009 : 3  
2010 : 3  
2011 : 2  
2012 : 0

Les concerts d'abonnements sont tous enregistrés puis diffusés en différé. Les concerts enregistrés le dimanche après-midi (17:00) dans le cadre de « l'Heure Musicale » concernaient la série « Contretemps » abandonnée dès la fin juin 2011.

- Liste des invités et de leurs spécialités.

Sylviane Dupuis : poète.

Valère Novarina : écrivain, peintre, scénographe.

Emmanuel Bigand : spécialiste des sciences cognitives.

Jean-Jacques Gerber : architecte.

Ninian Hubert van Blyenburgh : anthropologue.

Charles Juliet : écrivain.

Abdellatif Laâbi : écrivain, traducteur.

Alain Badiou : philosophe.

Marion Graf : traductrice.

## **8. Organiser les concerts au Studio Ernest-Ansermet, plus exceptionnellement au Victoria Hall et au BFM**

Indicateur :

- Nombre de concerts dans chaque salle.

Studio Ernest-Ansermet :

2009 : 10  
2010 : 12  
2011 : 11  
2012 : 7

Victoria Hall :

2009 : 1  
2010 : 0  
2011 : 0  
2012 : 1

La diminution de l'utilisation du Studio Ernest-Ansermet en 2012 est notamment dûe aux nombreux concerts et productions réalisés en partenariat avec le Grand Théâtre de Genève et le Musée d'art et d'histoire.

### **9. Collaborer au mieux avec l'OSR, L'OCG, le Grand Théâtre et les conservatoires de musique de Genève et de Lausanne pour des concerts commentés**

Indicateurs :

- Nombre et type de collaborations avec chaque institution.

Contrechamps collabore chaque saison avec le Conservatoire de Genève :

- a) pour l'accueil de musiciens stagiaires supervisés par les solistes de Contrechamps ;
- b) dans le cadre des « ateliers Jarrell » à l'occasion desquels Contrechamps programme des œuvres de ces étudiants, ainsi qu'à l'occasion de tournées (cf. Shanghai 2012) ;
- c) dans le cadre du partenariat avec le département électroacoustique de la HEM (CME) ;
- d) dans le cadre de grande formation orchestrale qui permettent d'inviter l'orchestre de la HEM (Académie d'orchestre) ;
- e) dans le cadre du concert Créateurs en herbe, qui invite les élèves de la Fédération genevoise des Ecoles de musique à se produire sur scène ;
- f) pour la présentation d'une pièce dans le cadre d'une répétition de concert aux élèves des filières Musique + et Musimax.

Contrechamps collabore chaque saison avec le Conservatoire de Lausanne dans le cadre des concerts de la SMC (société de musique contemporaine). A cette occasion, une *master class* est mise en place à destination des élèves de cette HEM.

Depuis 2009, un fort partenariat s'est établi avec le Grand Théâtre de Genève. Ce partenariat permet à Contrechamps d'apparaître à trois reprises dans la saison pour un cycle de 6 concerts de musique de chambre (les 3 autres sont donnés au Musée d'art et d'histoire). Par ailleurs, le Grand Théâtre a engagé Contrechamps lors de la saison 2010/2011 pour la réalisation de l'opéra de Harrison Birtwistle *Punch and Judy*. Cette nouvelle et forte expérience pour l'Ensemble sera renouvelée à l'occasion de l'opéra de Philippe Fénelon consacré à Jean-Jacques Rousseau à l'automne 2012.

- Type de public concerné (écoles).

Pour les activités avec les HEM, il s'agit d'étudiants en Bachelor ou en Master instrumentaux, pédagogie ou composition. D'autre part, des ateliers et des présentations ont lieu lors de certains concerts de musique de chambre donnés au Grand Théâtre, dans le cadre des activités pédagogiques du cycle d'orientation.

**10. Collaborer avec d'autres formations européennes, afin de jouer des oeuvres de grandes dimensions dépassant les moyens de Contrechamps ou d'aborder des répertoires utilisant des effectifs spécialisés**

Indicateur :

- Liste des collaborations avec d'autres formations européennes.

Concernant ce volet, des collaborations à venir sont en négociation avec l'Ensemble Remix (Porto), le Collegium Novum (Zürich) et le NEC (La Chaux-de-Fonds).

**11. Effectuer des commandes à des compositeurs, suisses ou étrangers, reconnus ou débutants, et présenter des œuvres en création**

Indicateurs :

- Nombre de commandes et programmes de diffusion.

2009 : 11

2010 : 7

2011 : 7

2012 : 12

Toutes les commandes passées par Contrechamps à des compositeurs ont été interprétées lors des concerts d'abonnement.

- Nombre de créations.

Idem.

**12. Offrir les meilleures conditions de travail aux jeunes compositeurs et leur assurer la meilleure diffusion possible, notamment en s'alliant avec des ensembles européens de renommée internationale pour mener un projet spécifique sur des œuvres commanditées**

Indicateur :

- Nombre et types d'alliances avec les autres ensembles européens.

Ensemble remix (Porto) : co-commande et échange.

New-York Philharmonic (New-York) : co-commande.

Collegium Novum (Zürich) : échange.

Eklekto (Genève) : échange.

Nouvel Ensemble Contemporain (la Chaux de Fonds) : échange.

**13. Développer les tournées et les concerts à l'étranger grâce à un travail de promotion spécifique**

Indicateurs :

- Evolution du nombre de concerts à l'étranger.

2009 : 4

2010 : 2

2011 : 1

2012 : 10

Les années 2010 et 2011 n'ont pas été satisfaisantes du point de vue des tournées. Plusieurs causes à cela : d'une part, le changement de directeur artistique a nécessité une reprise de contacts avec les agents et les institutions étrangères, d'autre part, le coût de

l'Ensemble, notamment à cause du rapport francs suisses / euros, a nécessité un investissement progressif plus important de l'Ensemble vers des coproductions permettant une exportation. Ce travail donne ses fruits en 2012.

- Liste des éventuelles autres activités à l'étranger (ateliers, conférences, conférences-concerts).

*Master class* à Shanghai.

Concerts conférences à Paris.

Concerts conférence à La Côte Saint André.

- Descriptif du travail de promotion.

Depuis 2009, l'administrateur artistique de Contrechamps s'est rapproché de nombreux agents et institutions (notamment les éditions Universal), rapprochements qui lui ont permis de tisser un réseau européen dans lequel l'Ensemble peut maintenant évoluer. C'est également le cas avec le réseau des radios francophones et le réseau européens des directeurs de festivals de musique contemporaine, qui se réunit une à deux fois par an.

#### **14. Initier les jeunes aux différentes formes de la musique contemporaine**

Indicateurs :

- Nombre d'animations et d'ateliers destinés aux jeunes.

Chaque saison, Contrechamps organise :

un atelier pour les classes enfantines (25 séances),

deux ateliers pour les élèves en primaires (25 séances),

un atelier de création musicale avec une classe (sur 10 séances),

un atelier pour les élèves en cycles d'orientation (5 séances),

un atelier pour les élèves en post-obligatoire (5 séances).

- Nombre de concerts destinés aux jeunes.

Chaque saison, Contrechamps organise :

deux concerts pour les enfants (une séance tout public et deux séances scolaires),

trois répétitions générales pour les scolaires (deux pour les primaires, une pour les cycle d'orientation),

un concert créateurs en herbe (tout public).

Durant la saison 2011-2012, Contrechamps a également organisé un spectacle à destination des tout-petits, en partenariat avec le Théâtre Am Stram Gram.

- Nombre de publications à caractère didactique.

Un dossier pédagogique pour chaque concert est proposé aux élèves des écoles primaires et du cycle d'orientation.

#### **15. Elaborer un projet de collaboration régulière avec un label discographique pour une série de disques mettant en valeur les qualités et l'identité spécifique de l'Ensemble**

Indicateurs :

- Réalisation du projet planifié.

Ce projet n'a pas encore été réalisé. En effet, les relations avec le label *aeon* n'ayant pu aboutir, ce volet des activités s'en est trouvé fortement ralenti. Deux CD ont néanmoins vu la

participation de l'Ensemble Contrechamps : l'un consacré au concerto pour piano de Beat Furrer (soliste N. Hodges), l'autre consacré à Helmut Lachenmann (ed. Ricordi). Par contre, Contrechamps est maintenant en collaboration avec le label Neos et quatre CD sont déjà programmés pour les années à venir : un consacré aux oeuvres de Matthias Pintscher, un à Brice Pauset, un à Sandor Veress et György Kurtág, et enfin un quatrième à William Blank.

- Nombre de disques parus : 2
- Nombre d'exemplaires vendus : non communiqué par la maison de disques.

#### **16. Intensifier l'édition de livres musicologiques consacrés à la musique contemporaine (actuellement, deux ouvrages par an en moyenne)**

Indicateur :

- Nombre d'ouvrages publiés : 8

#### **17. Développer la diffusion**

Indicateur :

- Evolution du nombre d'ouvrages vendus.

2009 : 993

2010 : 1'060

2011 : 1'080

2012 : prévision en hausse (Kater et Denave)

#### **18. Actualiser et réimprimer des ouvrages publiés antérieurement et épuisés**

Indicateur :

- Liste des ouvrages actualisés et réimprimés.

Theodor W. Adorno, *Introduction à la sociologie de la musique*.

György Ligeti, *Neuf essais sur la musique*.

#### **19. Mensualiser le salaire de dix instrumentistes supplémentaires**

Indicateur :

- Nombre d'instrumentistes supplémentaires dont le salaire a pu être mensualisé.

Neuf instrumentistes ont été mensualisés durant la période de la convention, auxquels il faut ajouter le nouveau directeur musical (chef d'orchestre), soit un total de 10 mensualisés. Le souhait de Contrechamps est de développer cette politique, mais il est vrai que le tournus générationnel qui a fait recruter de nouveaux instrumentistes a ralenti quelque peu cette démarche. Démarche qui sera maintenue dans le futur.

### **3. Conclusion et perspectives**

Durant la période évaluée, contrechamps a atteint ses objectifs et résorbé le découvert de 2008. Contrechamps s'est particulièrement appliqué à lier de nombreux contacts et à réaliser des partenariats pérennes avec des institutions, des festivals ou des agents qui défendent des buts voisins. C'est ainsi que le Grand Théâtre de Genève, le Théâtre Am Stram Gram, le Musée d'art et d'histoire, la HEM de Genève puis le Mamco ont été approchés. Contrechamps a maintenant des collaborations régulières avec ces entités. Ainsi, la volonté de donner à entendre le travail de Contrechamps et ses projets à un cercle élargi de citoyens a pu s'épanouir dans de nouveaux lieux de diffusion.

Par ailleurs, un travail hors canton a également été mené et les Villes de Lausanne et Zürich ainsi que les cantons du Valais, de Fribourg et de Bâle (Ville et Campagne) sont dorénavant des partenaires privilégiés. Le souhait de Contrechamps n'étant pas de réaliser des événements ponctuels (si prestigieux soient-ils) mais bien de tisser des partenariats à long terme et également des échanges permettant au public de découvrir des institutions dont les démarches sont proches de celles de Contrechamps.

Troisième cercle de développement, la scène européenne a été le lieu de nombreux contacts et notamment de forts partenariats avec des éditeurs spécialisés dans la musique contemporaine (Universal Edition/UMP et les éditions Lemoine). Ces partenariats permettront à Contrechamps d'apparaître dans des festivals européens de renom lors de la saison 2012/2013 (Szombathel, Salzburg, Shanghai, Bludenz, Stuttgart, Biennale de Salzburg, Witten) et également de participer à des co-commandes prestigieuses (New York Philharmonic, Musica/Remix).

Enfin, la volonté de porter des projets transdisciplinaires et de donner une plus grande visibilité au travail éditorial de Contrechamps a nécessité des croisements d'objectifs avec la Comédie de Genève, la RSR et France Musique ainsi qu'avec des réseaux d'enseignements supérieurs, afin de mettre sur pieds des concerts conférences portés par des penseurs illustres de notre temps.

Ainsi, Contrechamps fait actuellement preuve d'une originalité particulière sur le terrain culturel suisse. En effet, la conjugaison d'un ensemble orchestral de haut niveau associé à des moyens de diffusion électroacoustiques de premier plan, d'une saison étoffée et d'un public fidèle et nombreux, de publications reconnues par toute la communauté francophone spécialisée, d'une forte politique de commande aux compositeurs de notre temps et d'un réseau de connexions européennes en sont les spécificités remarquées.

Afin de poursuivre leur collaboration, la Ville, l'Etat de Genève et Contrechamps ont décidé de signer une nouvelle convention de subventionnement pour les années 2013 à 2016. Dans cette nouvelle convention, les partenaires vont mieux définir les objectifs et limiter le nombre d'indicateurs, ce qui rendra l'évaluation plus aisée.

## Annexe 1 : Tableau de bord

		Valeurs cibles	2009	2010	2011	2012
<b>Indicateurs généraux</b>						
<b>Personnel administratif et technique (PAT)</b>	Nb de postes PAT en équivalent plein temps (40 h/semaine)	4.5	4	4	4.15	
	Nombre de personnes	6	6	6	6	
<b>Personnel artistique fixe</b>	Nombre de musiciens mensualisés	16	5	4	5	
<b>Autres (temporaires, musiciens sur appel)</b>	Nombre de personnes	100	117	130	84	
	Nombre de semaines par an	15	15	16	15	
<b>Indicateurs financiers</b>						
<b>Charges de fonctionnement dont charges de personnel</b>	Ensemble des charges de fonctionnement y compris charges de personnel		512'010	524'746	518'548	
<b>Charges de production dont charges de promotion</b>	Ensemble des charges de production y compris charges de promotion		1'327'662	1'124'466	1'117'068	
<b>Total des charges</b>	Total des charges y.c. prestations en nature + amortissements		1'839'672	1'649'212	1'635'616	
	Total des charges hors prestations en nature + amortissements		1'773'140	1'571'987	1'577'523	
<b>Recettes billetterie</b>	Ensemble des recettes de billets vendus		9'925	9'733	11'600	
<b>Recettes abonnements</b>	Ensemble des recettes des abonnements vendus		12'226	12'192	15'055	
<b>Ventes et produits divers</b>	Autres recettes propres		382'382	274'140	238'153	
<b>Subventions des collectivités publiques</b>	Subvention DIP+subvention Ville y.c. prestations en nature		1'196'532	1'274'664	1'269'132	
	Subvention DIP+subvention Ville hors prestations en nature		1'130'000	1'202'600	1'202'600	
<b>Dons et autres sources de financement</b>	Dons + autres subventions publiques et privées		267'000	108'500	138'500	
<b>Total des produits</b>	Total des produits y.c. prestations en nature		1'868'065	1'674'229	1'672'440	
	Total des produits hors subventions en nature		1'801'533	1'602'165	1'612'239	
<b>Résultat d'exploitation</b>	Résultat net		28'393	25'017	36'824	
<b>Indicateurs d'activité</b>						
<b>Nombre de concerts en Suisse</b>	Ensemble des concerts proposés à Genève	13	17	20	28	25
	Ensemble des concerts proposés en Suisse hors Genève	3	3	1	3	2
<b>Nombre de concerts à l'étranger</b>	Ensemble des concerts proposés à l'étranger	7	4	2	1	8
<b>Nombre de concerts destinés aux jeunes</b>	Nombre de concerts à destination des jeunes	4	1	3	3	4
<b>Nombre de classes (concerts et ateliers en milieu scolaire)</b>			49	50	50	50
<b>Nombre de collaborations avec d'autres acteurs culturels</b>	Ensemble des collaborations avec d'autres acteurs culturels	8	12	21	8	15
<b>Nombre de concerts diffusés sur la RSR</b>	Nombre de concerts diffusés sur la RSR	10	10	10	10	10
<b>Nombre de commandes</b>	Nombre de commande d'œuvres	de 2 à 4	11	7	7	12
<b>Nombres de créations</b>	Nombre de créations	3	11	7	7	12
<b>Nombre d'enregistrements</b>	Nombre d'enregistrements	2	0	0	0	2
<b>Nombre de livres publiés</b>	Nombres de livres publiés	3	3	2	2	3

		Valeurs cibles	2009	2010	2011	2012
<b>Ratios</b>						
<b>Part d'autofinancement</b>	Recettes propres / total des produits		0.22	0.18	0.16	
<b>Part de financement public</b>	(subventions Ville+Etat y.c. subv en nature)/total des produits y.c. subventions en nature		0.64	0.76	0.76	
	(subventions Ville+Etat / total des produits hors subventions en nature		0.63	0.75	0.75	
<b>Part de financement autre</b>	(Dons + autres subventions publiques et privées)/total des produits		0.14	0.06	0.08	
<b>Part charges de production</b>	charges de production y compris charges de promotion / total des charges		0.72	0.68	0.68	
<b>Billetterie</b>						
<b>Billets plein tarif</b>	Ensemble des billets vendus Tarif normal		310	237	347	
<b>Billets jeunes</b>	20ans-20francs/étudiants/enfants		247	308	412	
<b>Billets adultes réduits</b>	Avs/Chômeurs/chéquier culture		168	91	185	
<b>Nombre d'abonnements</b>	Abonnés présents		570	570	570	
<b>Nombre d'invitations</b>	Nombre total d'invitations		480	380	433	
<b>Nombre de jeunes participant aux animations pédagogiques</b>	Nombre de jeunes participant aux animations pédagogiques		1'800	4'250	5'000	
<b>Coproductions à Genève</b>	Ensemble des billets vendus		1'710	1'055	5'050	
<b>Concerts en Suisse sauf GE</b>	Ensemble des billets vendus		305	85	80	
<b>Concerts à l'étranger</b>	Ensemble des billets vendus		830	550	85	
<b>Total des billets vendus</b>	Nombre total de billets vendus	2'300	6'420	7'526	12'162	

### Indicateurs dans le cadre du développement durable

- Recyclage du papier/carton, du verre et de l'alu.
- Achat de café équitable et de papier recyclé.
- Extinction des lumières en quittant le bureau.

## Annexe 2 : Tableau comparant le plan financier, les budgets et les comptes

	Plan 2009	Budget 2009	Réalisé 2009	Plan 2010	Budget 2010	Réalisé 2010	Plan 2011	Budget 2011	Réalisé 2011 provisoire	Plan 2012	Budget 2012
<b>Charges</b>											
Productions à Genève (concerts d'abonnement)	634'000	634'000	633'283	654'000	674'000	692'450	654'000	734'000	657'490	654'000	880'803
Studio Ansermet	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000
Tournees de l'Ensemble (Suisse et étranger)	280'000	290'000	311'963	295'000	87'815	84'346	295'000	51'000	69'750	295'000	242'027
Commandes aux compositeurs	30'000	50'000	60'405	30'000	25'000	23'920	30'000	43'000	43'220	30'000	23'000
Amortissement instruments	4'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
Communication concerts à Genève	120'000	120'000	130'489	120'000	130'000	148'230	120'000	135'000	158'807	120'000	150'000
<i>Total frais de fonctionnement</i>	<i>1'134'000</i>	<i>1'162'000</i>	<i>1'204'140</i>	<i>1'167'000</i>	<i>984'815</i>	<i>1'016'946</i>	<i>1'167'000</i>	<i>1'031'000</i>	<i>997'267</i>	<i>1'167'000</i>	<i>1'363'830</i>
Éditions de livres	80'000	80'000	92'856	80'000	80'000	85'649	80'000	80'000	71'089	80'000	80'000
Films	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disques	25'000	0	0	25'000	0	0	25'000	15'000	2'200	25'000	15'000
<i>Total édition de livres, films et disques</i>	<i>105'000</i>	<i>80'000</i>	<i>92'856</i>	<i>105'000</i>	<i>80'000</i>	<i>85'649</i>	<i>105'000</i>	<i>95'000</i>	<i>73'289</i>	<i>105'000</i>	<i>95'000</i>
Salaires administratifs et auxiliaires	345'000	340'000	339'341	347'000	347'000	348'729	347'000	347'000	353'005	347'000	384'000
Salaires Éditions	25'000	25'000	24'296	26'000	25'000	24'660	26'000	39'000	39'730	26'000	31'493
Charges patronales	90'000	80'000	72'110	92'000	92'000	94'534	92'000	92'000	95'845	92'000	96'000
Frais généraux	70'000	70'000	72'702	70'000	60'000	78'694	70'000	63'000	76'846	70'000	66'000
<i>Total salaires, charges et frais généraux</i>	<i>530'000</i>	<i>515'000</i>	<i>508'449</i>	<i>535'000</i>	<i>524'000</i>	<i>546'617</i>	<i>535'000</i>	<i>541'000</i>	<i>565'426</i>	<i>535'000</i>	<i>577'493</i>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>1'769'000</b>	<b>1'757'000</b>	<b>1'805'445</b>	<b>1'807'000</b>	<b>1'588'815</b>	<b>1'649'212</b>	<b>1'807'000</b>	<b>1'667'000</b>	<b>1'635'982</b>	<b>1'807'000</b>	<b>2'036'323</b>
<b>Produits</b>											
Subvention Ville	730'000	730'000	730'000	730'000	752'600	752'600	730'000	752'600	752'600	730'000	752'600
Subvention État	400'000	400'000	400'000	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000	450'000
Ansermet	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000	66'000
Prestations Ville de Genève	4'000	4'000	532	4'000	4'000	6'064	4'000	4'000	532	4'000	4'000
Fondation Pro Helvetia	22'000	22'000	35'000	22'000	0	0	22'000	0	0	22'000	15'000
Fondations diverses	110'000	150'000	190'000	100'000	90'000	103'500	100'000	138'000	138'500	100'000	100'000
<i>Total Ville, État et Fondations</i>	<i>1'332'000</i>	<i>1'372'000</i>	<i>1'421'532</i>	<i>1'372'000</i>	<i>1'362'600</i>	<i>1'378'164</i>	<i>1'372'000</i>	<i>1'410'600</i>	<i>1'407'632</i>	<i>1'372'000</i>	<i>1'387'600</i>
Abonnés	26'000	20'000	12'226	30'000	12'000	12'192	30'000	12'000	15'055	30'000	12'000
Billetterie	9'000	9'000	9'925	10'000	14'000	9'733	10'000	9'200	11'600	10'000	12'000
Droits Radio	18'000	15'000	13'833	18'000	20'000	24'667	18'000	20'000	10'000	18'000	20'000
Ventes Éditions et droits	30'000	15'000	17'145	30'000	13'000	13'885	30'000	13'000	12'211	30'000	16'000
Aides Éditions	5'000	5'000	7'000	5'000	5'000	0	5'000	5'000	5'127	5'000	0
Coproductions à Genève	54'000	60'000	64'907	57'000	66'000	89'473	57'000	195'538	137'195	57'000	361'582
Recettes des tournées	275'000	240'000	236'377	275'000	83'000	90'213	275'000	29'000	33'500	275'000	213'500
Recettes diverses	20'000	22'000	50'893	10'000	20'000	55'902	10'000	10'000	40'486	10'000	10'000
<i>Total Recettes</i>	<i>437'000</i>	<i>386'000</i>	<i>412'306</i>	<i>435'000</i>	<i>233'000</i>	<i>296'065</i>	<i>435'000</i>	<i>293'738</i>	<i>265'174</i>	<i>435'000</i>	<i>645'082</i>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>1'769'000</b>	<b>1'758'000</b>	<b>1'833'838</b>	<b>1'807'000</b>	<b>1'595'600</b>	<b>1'674'229</b>	<b>1'807'000</b>	<b>1'704'338</b>	<b>1'672'806</b>	<b>1'807'000</b>	<b>2'032'682</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1'000</b>	<b>28'393</b>	<b>0</b>	<b>6'785</b>	<b>25'017</b>	<b>0</b>	<b>37'338</b>	<b>36'824</b>	<b>0</b>	<b>-3'641</b>
<i>Subv. non dépensées - fonds propres</i>			3'653			10'007			14'730		
<i>Subv. non dépensées - à restituer</i>			5'480			15'010			22'094		
			9'133			25'017			36'824		
Pour mémoire : Résultats reportés au 31.12.2008 :-19'260											