MAIRIE DE PARIS

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT

AUDIT DE L'ASSOCIATION POUR L'ORGANISATION D'UN EVENEMENT CINEMATOGRAPHIQUE

- mai 2011 –

N° 10-06

Rapporteur :

[.....], Inspecteur Général

Le Maire de Paris

0 8 FEV. 2010

NOTE

à l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Afin de mettre en place le nouveau dispositif de contrôle des associations subventionnées par la Ville de Paris, vous m'avez soumis une liste d'associations qui pourraient être auditées au cours des prochains mois.

Je vous donne mon accord pour procéder aux audits des associations suivantes :

- L'association Paris Cinéma

Le Secrétariat Général et les directions concernées vous apporteront tout leur soutien dans l'exercice de ces missions. Très cordialement à vous

Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE

RAPPORT D'AUDIT DE L'ASSOCIATION POUR L'ORGANISATION D'UN EVENEMENT CINEMATOGRAPHIQUE

N° 10-06

L'association pour l'organisation d'un événement cinématographique a été créée en janvier 2003 afin « *d'offrir au public un festival international à l'image de Paris : celle d'une capitale internationale, moderne, dynamique et créatrice d'idées nouvelles* ».

Cette manifestation, Paris Cinéma, en est en 2010 à sa 8ème édition.

Paris Cinéma est organisé en différents volets : une compétition internationale, des avant-premières, la mise à l'honneur d'invités (comédiens, réalisateurs, pays), des événements destinés au plus large public et généralement gratuits, enfin un forum professionnel destiné à favoriser la production, la post production ou la distribution de films en développement : Paris Project.

Depuis 2007 la manifestation investit le MK2 Bibliothèque en tant que principal lieu d'animation.

Elle attire globalement plus de 60 000 spectateurs en 11 jours dont plus du tiers la fréquente de manière payante. L'association au travers de négociations avec les exploitants a souhaité mettre en œuvre une politique tarifaire attractive assortie d'un dispositif original ; comparable à une accréditation, le Paris-Pass qui pour un prix forfaitaire, permet l'accès illimité à toutes les séances.

Les études de public montrent une indéniable fidélité à la manifestation de ceux qui la fréquentent. Le rapporteur suggère toutefois qu'à une analyse de la satisfaction sur l'offre que constitue le festival, il soit ajouté une recherche, plus difficile et nécessitant des moyens professionnels, de la demande non satisfaite et des attentes des publics émergents (jeunes notamment).

Le fonctionnement de l'association, qui apparaît comme gestionnaire d'un service public soutenu majoritairement par la collectivité parisienne, repose sur des organes dont le fonctionnement n'est pas entièrement satisfaisant.

Les organes sociaux sont peu investis dans la direction et le contrôle de l'activité, qui résultent beaucoup plus du dialogue entre les salariées permanentes de l'association et le service municipal de tutelle. Ce fonctionnement doit être amélioré, faute de quoi la qualification d'association transparente risque d'être retenue.

L'examen de la comptabilité de l'association conduit à un constat favorable sur la régularité formelle et la correcte imputation des dépenses. Le dispositif Paris-Pass constitue un point d'attention, s'agissant d'un avantage consenti aux spectateurs les plus assidus, dont la charge est intégralement supportée par l'association.

Le mode de rapport avec les exploitants, avec lesquels le tarif unique a été négocié et qui, en contrepartie de l'hébergement de la manifestation conservent l'intégralité des recettes d'entrée (billetterie Centre National du Cinéma) a pour conséquence une déconnexion totale du résultat d'exercice de l'association de la fréquentation payante, ce qui est un peu paradoxal concernant une manifestation tournée vers le grand public.

Le rapporteur suggère quelques améliorations dans la documentation de certaines procédures (remboursement des notes de frais exposés par les salariés en CDD ou stagiaires) ainsi qu'un contrôle plus efficace du maniement des valeurs inactives.

Les conditions d'exercice de l'association dans ses locaux actuels ne sont pas optimales (vétusté de l'installation électrique, impossibilité de sous-louer). Un déménagement ou une modification du bail permettrait de réduire les frais fixes générés par des locaux qui du fait de la saisonnalité de la manifestation ne sont utilisés que quelques mois par an.

Rapporteur : [.....], Inspecteur Général

SOMMAIRE

1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DE LA MANIFESTATION 5

1.1. Le visage actuel du festival 5

1.2. L'évolution du festival depuis les dernières années 6
1.2.1. Le resserrement du dispositif d'appui 6
1.2.2. Le développement de la dimension événementielle 7
1.2.3. L'association des grands institutions culturelles municipales 7
1.2.4. Les manifestations d'animation autour de l'événement 8

1.3. Une composante peu apparente, mais déterminante : Paris Project 9

1.4. Le public de la manifestation 10
1.4.1. La fréquentation globale de la manifestation 10
1.4.2. La connaissance des publics 11

2. LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION 13

2.1. L'organisation théorique de l'association 13
2.1.1. Les membres 13
2.1.2. Les organes 13
2.1.3. Le fonctionnement 13

2.2. Le fonctionnement réel de l'association 13

2.3. La qualification de l'activité de l'association 15
2.3.1. Une activité de service public 15
2.3.2. Les règles européennes afférentes à une activité de service public 16

3. LES FINANCES DE L'ASSOCIATION 17

3.1. Approche par le compte de résultat 17
3.1.1. Les recettes accusent une forte dépendance à la subvention municipale 17
3.1.2. Des dépenses globalement maîtrisées congrues aux recettes 18
3.1.3. La recherche d'une politique tarifaire attractive qui aboutit à un poste supplémentaire de dépenses 19

3.2. Le cycle de trésorerie 21

3.3. Le compte de bilan 21

3.4. Une approche par la comptabilité analytique 22

3.5. Constat général de la vérification comptable et préconisations 25
3.5.1. Opinion générale 25
3.5.2. Documentation de certaines procédures 26
3.5.3. Contrôle des valeurs inactives (les pass) 26
3.5.4. Une situation de fragilité ne comportant pas de solution évidente 27

4. LE PERSONNEL DE L'ASSOCIATION : UN DISPOSITIF « POP UP » 28

4.1. Le personnel à temps complet 28

4.2. Le personnel à temps partiel 28

4.3. Les stagiaires et bénévoles 29

5. LES CONDITIONS MATERIELLES D'EXERCICE DE L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION 31

5.1. Le matériel informatique 31

5.2. Les locaux 31

6. CONCLUSION 32

Liste des préconisations

Liste des personnes rencontrées

Liste des annexes

INTRODUCTION

Le cadre de la mission

Par lettre de mission en date du 8 février 2010, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale, dans le cadre du programme général d'examen de la gestion des organismes subventionnés par la Ville de Paris, de procéder à un audit de plusieurs associations subventionnées dont l'Association Pour l'Organisation d'un Evénement Cinématographique à Paris (APOEC), dite « Paris Cinéma », du nom de la manifestation qu'elle organise.

Méthodologie

L'audit réalisé sur pièces et sur place a porté sur les trois derniers exercices clos, correspondant au 5ème, 6ème et 7ème festivals organisés par l'association, avec un regard spécifiquement porté sur l'exercice en cours lors du début du contrôle et le 8ème festival, qui s'est déroulé du 3 au 13 juillet 2010. Les exercices comptables de l'association sont décalés par rapport à l'année civile, s'étendant du 1er octobre au 30 septembre, pour mieux cadrer avec la manifestation qui se déroule début juillet.

Le propos du rapport est l'examen des conditions générales d'exercice de l'association et de la conformité de l'utilisation de la subvention municipale à l'objet social et à la convention passée avec la Ville de Paris. Il n'est pas formulé de jugement sur la programmation et l'opportunité de la manifestation qui ne relèvent pas de la demande d'audit évoquée.

Présentation de l'association

L'association pour l'organisation d'un événement cinématographique à Paris a été créée le 20 janvier 2003 à l'initiative notamment de son premier président, Costa Gavras, pour faire suite à la disparition du Festival du Film de Paris, qui pour des raisons diverses, cessa son activité en 2004.

Elle est présidée depuis 2006 par [.....].

La philosophie présidant à sa création et qui reste celle de l'association était « *d'offrir au public un festival international à l'image de Paris : celle d'une capitale internationale, moderne, dynamique et créatrice d'idées nouvelles* ».

Les caractéristiques du festival devaient être l'ouverture au public, l'adéquation aux besoins des professionnels en créant un festival utile, le développement d'événements populaires et la diffusion de l'événement dans tout Paris.

L'association bénéficie depuis sa création du soutien de la collectivité parisienne. La subvention municipale s'est montée à 813 000 € en 2007, 1 013 000 € en 2008 et 2009, 963 000 € en 2010.

La physionomie de la manifestation s'est adaptée au fil des éditions successives pour acquérir à partir de 2007 sa forme actuelle.

L'organisation d'un événement cinématographique à Paris n'est pas chose simple. En effet si Paris peut être considérée comme la capitale mondiale du cinéma par l'offre dispensée (plus de 480 écrans commerciaux, la plus forte densité mondiale), cette offre elle-même rend plus difficile le positionnement d'un événement : avant-premières, rétrospectives, remises de prix foisonnent à Paris cf : le Prix Louis Delluc attribué depuis 1937, les Césars (depuis 1976), les festivals thématiques (du film polonais, israélien, chinois, scientifique…) et les cycles qui se baptisent elles-mêmes festivals et qui sont en fait des rétrospectives. Enfin Paris compte un certain nombre d'institutions tournées vers le patrimoine cinématographique (Cinémathèque française, Forum des Images) qui dispensent également une offre permanente sur le créneau qui peut être celui d'un festival, en les assortissant de programmations événementielles (cf. Cinéma au clair de lune : projections gratuites en plein air dans les quartiers de Paris).

L'objectif poursuivi par le festival est l'ouverture au public et l'animation générale des réseaux culturels. A l'origine le projet était de trouver résonance dans tout Paris et dans tout le tissu culturel parisien.

En fait, un tel objectif qui allait bien au-delà d'un festival du film classique avait pour conséquence un foisonnement, difficile à gérer, un coût important absorbé dans une logistique délicate, un brouillage de l'image de la manifestation et une dilution de la fréquentation. La physionomie actuelle de la manifestation est maintenant plus resserrée, tout en restant parfaitement fidèle à sa vocation première.

1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DE LA MANIFESTATION

1.1. Le visage actuel du festival

Le Festival Paris Cinéma est une manifestation ambitieuse présentant tous les ingrédients du cinéma en différents volets :

- une compétition internationale : le festival y offre un aperçu du cinéma contemporain à travers une sélection de 12 films présentés par les réalisateurs. Ces films concourent pour le Prix du jury, le Prix du public, le Prix des étudiants et le Prix des blogueurs (respectivement en 2010 : La rivière Tumen de Zhang Lu – Corée du Sud, Cleveland contre Wall Street de Jean Stephane Bron – Suisse – La rivière Tumen de Zhang Lu, le braqueur de Benjamin Heisenberg – Autriche/Allemagne) ;

- des avant-premières : 49 films qui ont fait l'actualité de la rentrée 2010 ont été présentés (dont Toy Story 3, les films primés au Festival de Cannes) ainsi que les ressorties de chefs d'œuvres de l'histoire du Cinéma (dont La dame au manteau d'hermine de Lubitsch) ;

- des invités d'honneur avec présentation de leurs films emblématiques (Jane Fonda, Eugène Green, Louis Garrel, M. Night Shyamalan) ;

- un pays à l'honneur : en 2010 le Japon (112 films présentés, 21 invités acteurs réalisateurs ou producteurs) ;

- des événements : en 2010 une journée Toy Story avec projection des deux premiers épisodes en relief, une brocante du cinéma sur le parvis du cinéma MK 2 Bibliothèque, une exposition de photos autour de 35 stars du cinéma et une autre consacrée aux invités du festival, deux balades cinéphiles à travers Paris, des manifestations festives (karaoké, bal de clôture au Cent quatre) ;

- Paris Project, rendez-vous professionnel où 14 projets de films en développement ont été invités pour rencontrer, dans le cadre de rendez-vous personnalisés, des partenaires susceptibles d'apporter des financements de production, diffusion et promotion (350 participants pour 34 pays représentés).

Les lieux d'implantation

Depuis 2007, le MK 2 Bibliothèque est le point d'accueil du festival avec l'accueil du public (ventes des pass, point d'information), des professionnels (accréditation, espace visionnage pour la presse, club privé du festival pour les invités) se conjuguant avec la programmation des films en salle, et une manifestation grand public (brocante du cinéma).

S'y ajoute un réseau de salles commerciales partenaires (Cinéma du Panthéon, Filmothèque du quartier latin, Grand Action, Gaumont Opéra Capucines, UGC Ciné Cité Bercy, Gaumont Parnasse, MK 2 Quai de Seine), des institutions liées au Cinéma (Forum des Images, Cinémathèque française) ainsi que cette année en raison de la qualité de nation invitée, la Maison de la Culture du Japon à Paris.

Enfin, depuis son ouverture au public le Centquatre est le lieu d'accueil d'un ou plusieurs grands événements festifs du festival (Ciné karaoké et bal de clôture en 2010).

1.2. L'évolution du festival depuis les dernières années

Les dernières versions du festival ont vu :

- un resserrement du dispositif d'appui sur les salles et la création d'une plate-forme de la manifestation au MK2 Bibliothèque ;
- le développement de la dimension événementielle (invités, avant premières) ;
- la recherche d'une politique tarifaire attractive ;
- la recherche de manifestations populaires en « marge » de l'événement, destinées à accroître sa notoriété.

1.2.1. Le resserrement du dispositif d'appui

Depuis 2007, le MK 2 Bibliothèque est devenu le point focal ou le « camp de base » de la manifestation, une grande partie de l'équipe d'organisation s'y transportant d'ailleurs pendant le festival.

La manifestation y trouve les espaces permettant la vente des produits (pass et programmes), mais aussi l'accueil confortable des invités et journalistes accrédités (le bar Limelight).

Une partie importante de films programmés y est également projetée.

Si cette organisation présente un aspect pratique indéniable, elle associe aussi de manière très forte le réseau MK 2 au festival alors qu'il n'apporte aucune contrepartie financière (et bénéficie des recettes de billetterie des films programmés sur place) ; près de 15 900 spectateurs ont été accueillis en 2010 sur 128 séances, soit près de 60 % de la fréquentation totale payante du festival.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a souligné que *« En 2007, la décision de faire du MK2 Bibliothèque le lieu fédérateur du festival était liée à la recherche d'un lieu qui réponde à plusieurs critères difficiles à réunir à Paris :*

- *des salles de projection à capacités multiples (3 salles mises à disposition de Paris Cinéma)*
- *un lieu accessible pour le public (direct en transport en commun par la ligne 14, le RER, et le bus).*
- *un espace de travail multifonctionnel disposant d'espaces très différents pour accueillir la totalité des besoins de l'organisation : bureaux de l'équipe (environ 35 postes de travail), possibilité d'un vaste point d'accueil du public (plus de 20 000 pendant le festival), espace d'accueil de Paris Project, création d'un espace réservé aux professionnels et aux équipes de films (Limelight), création d'un espace de visionnage pour les professionnels (postes de consultation et accueil des accrédités), et cela au sein même d'un lieu de cinéma permettant de proposer des films au public.*

Précédemment le festival était installé dans un hôtel particulier dans le 6e arrondissement. Cet espace répondait tant bien que mal aux besoins de l'organisation mais l'absence de salles de projection ne permettait pas au lieu de fonctionner comme poumon du festival.
Le souhait était aussi de transmettre une image moderne en installant le festival dans un nouveau quartier (Bibliothèque) cassant ainsi les codes classiques et dépassés du cinéma (comme une installation dans le quartier des Champs-Elysées, qui d'ailleurs a cessé d'être considéré comme un quartier cinéphile, convivial et accessible financièrement). Le choix de ce lieu restait un pari en raison de sa position excentrée dans la capitale.

Ce pari s'est avéré un succès, puisque la fréquentation publique des séances au MK2 Bibliothèque a été – dès la première année – très satisfaisante, et que les professionnels viennent sans difficulté dans le 13e arrondissement finalement très bien desservi (10min des Halles par la ligne 14). De plus, les échos des invités étrangers sont très favorables puisque tous estiment découvrir un « Paris » qu'ils ne connaissaient pas.
La fonctionnalité d'un lieu moderne associé à la convivialité d'un bâtiment transparent et spacieux (quand beaucoup sont sous terre) participe au succès de ce « QG ». D'autre part, aucune autre contre-proposition satisfaisante n'a été opposée à ce choix.
Le festival a véritablement connu un tournant décisif en 2007 – tant en termes de fréquentation, qu'en termes d'images - en s'implantant au MK2 Bibliothèque, et en créant cette même année le Pass.
A ce jour, il n'est pas envisageable de déplacer le cœur du festival car il n'existe pas de lieu permettant un tel déploiement de la manifestation. Il serait même dommageable pour le festival de modifier son dispositif alors que le public, la presse et les professionnels ont acquis cette implantation ».

La mission cinéma, dans sa réponse au rapport provisoire a souhaité connaître une évaluation des recettes générées par cette manifestation pour le MK2 Bibliothèque et les dépenses occasionnées par l'utilisation du site : les recettes générées par la billetterie (HT) peuvent être évaluées à 75 000 €, incluant le remboursement des entrées par le biais du Pass (32 685 €) et la location du site et les prestations associées facturées à l'APOEC ont été de 21 765 €.

1.2.2. Le développement de la dimension événementielle

Hormis la compétition internationale qui a une vocation événementielle – même si on ne peut pas dire qu'elle fasse événement à Paris - sont développées depuis la 6ème édition les avant-premières, les ressorties de l'été, la présence d'invités d'honneur.

La journée Toy Story de 2010 avec la sortie des deux premiers épisodes en 3D relief se rattache à cette logique.

1.2.3. L'association des grands institutions culturelles municipales

A la demande de la Ville, le Festival met en place des manifestations destinées à associer à la manifestation les institutions culturelles de la Ville.

L'ouverture publique de l'édition 2010 a ainsi été réalisée au Forum des Images, avec une Nuit du Cinéma, la clôture publique ayant lieu au Centquatre avec un Ciné karaoké et un bal.

L'association systématique du Forum des Images, ce qui n'a pas été le cas pour de précédentes auditions paraît s'imposer, s'agissant de l'institution parisienne dédiée au Cinéma.

Dans le cadre de la procédure contradictoire l'association a ajouté *« L'APOEC collabore de manière active avec les institutions de la ville en leur proposant des événements forts et emblématiques de son dispositif : événement d'Ouverture au Forum des images (Nuit du Cinéma) et événement de clôture au Centquatre (Ciné-Karaoké géant). L'APOEC regrette toutefois de ne plus pouvoir, depuis 2010, collaborer avec d'autres institutions comme l'Auditorium du Louvre.*

En effet, si l'on prend l'exemple de l'Auditorium du Louvre, l'hommage au réalisateur Tsaï Mingliang était organisé chez eux en 2009, et permettait une prise en charge, non négligeable pour l'économie du festival, du budget total de cet hommage, et la possibilité de communiquer auprès du public de l'Auditorium.
Une collaboration avec la Cinémathèque est chaque année envisageable pour la Ville de Paris, donc l'APOEC ne comprend pas pourquoi une collaboration n'est pas envisageable avec d'autres lieux « non » municipaux ».

1.2.4. Les manifestations d'animation autour de l'événement

S'y rattachent la brocante du cinéma qui se déroule depuis 2 éditions sur le parvis de MK 2 Bibliothèque, les parcours pédestres et cinéphiles (organisés par l'association Paris Macadam), les expositions photos (2 expos en 2010 : expositions de photos de stars de cinéma français par Vincent Fleuret, exposition des invités du festival, photos de Jérôme Bonnet).

Ces diverses manifestations ne représentent pas de dépenses significatives pour l'association (la brocante est même génératrice de recettes). On peut s'interroger sur la synergie réelle avec le cœur de la manifestation et sur la difficulté de lui garder une cohérence globale dans ce foisonnement.

Dans le cadre de la procédure contradictoire l'association a précisé que *« Ce n'est pas de façon « satellitaire » que l'APOEC organise, depuis sa création, des événements hors des salles conformément aux missions d'ouverture au public qui lui ont été confiées.*
La Brocante Cinéma, le Ciné-Karaoké géant au CENTQUATRE, l'exposition photo « Les invités du festival vus pas Jérôme Bonnet », permettent de « sortir des salles » le festival et de toucher un public qui n'est pas forcément un public habituel de festival, qui n'oserait pas faire la démarche de payer un billet à 5€ pour aller voir un film au sein d'un festival. Paris Cinéma a toujours eu pour vocation de faire vivre le cinéma autrement, de se distinguer des autres festivals, par une démarche active d'ouverture aux publics et d'ancrage dans l'espace urbain parisien.
Concernant la cohérence, l'APOEC est justement très attentive à ce que ces événements s'inscrivent de façon juste dans le dispositif global, en limitant leur nombre et en les rendant pérennes.
. A noter, que dès sa première édition en 2009, la Brocante Cinéma a été un succès puisqu'elle attire en moyenne plus de 10 000 visiteurs en une journée.
. A noter également que l'exposition « Les invités du festival vus par Jérôme bonnet » permet de : - valoriser les invités présents (réalisateurs de premiers films comme stars confirmées),
- d'animer l'espace fédérateur (MK2 Bibliothèque),
- de fidéliser un des partenaires officiels du festival JC Decaux (puisque les photos des invités sont affichées dans du mobilier urbain spécialement prêtés par JC Decaux),
- de constituer une photothèque de qualité pour le festival.
. Et enfin, il est important de rappeler que ces événements ont également été retenus car leur mise en place ne nécessitait que des budgets très légers ».

1.3. Une composante peu apparente, mais déterminante : Paris Project

Paris Project se présente comme une plate forme de co-production internationale qui assure à la moitié des projets sélectionnés chaque année un financement français.

Paris Project est, comme le soulignent les organisateurs, « la partie immergée de l'iceberg » mais confère au festival « une véritable raison d'être et une identité parisienne forte dans un paysage inflationniste en termes de films et de festivals ». Il s'agit d'un volet exclusivement professionnel, non ouvert au public et fonctionnant sur appel à projets.

Paris Project propose une sélection de projets étrangers en développement à la recherche de financements. Les producteurs rencontrent pendant trois jours, au travers de rendez-vous personnalisés, des partenaires français et européens susceptibles d'entrer en coproduction (14 projets en 2010). Ce volet du festival propose également aux professionnels le visionnage de films déjà tournés à la recherche de financements complémentaires pour la post production, le transfert en 35 mm ou de partenaires pour la diffusion (8 films inédits en 2010).

Les films en post production peuvent avoir précédemment été sélectionnés à Paris Project (4 sur les 8 présentés en 2010).

Paris Project est complété d'ateliers et séminaires, destinés également aux professionnels sur le thème de la coproduction (coproduction avec la Corée du Sud en 2010) et de la distribution (en coopération en 2010 avec Europa distribution dont les frères Dardenne sont les présidents d'honneur).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a souhaité apporter les précisions suivantes :

« Avec quelques 350 participants chaque année pour une trentaine de pays représentés, et fort d'un succès croissant, Paris Project s'articule désormais autour de plusieurs points forts qui constituent aujourd'hui les atouts d'un événement consacré par les professionnels du cinéma. Le positionnement de Paris Project sur les spécificités industrielles et artistiques de la France et de sa capitale, Paris, en font un événement porteur de sens pour le Festival Paris Cinéma et extrêmement utile.
Le nombre grandissant de participants (370 professionnels), de rendez-vous demandés (476 rendez-vous officiels) et de projets reçus (350 projets), témoignent de l'évolution continue de Paris Project, de sa capacité à s'imposer comme un lieu de rendez-vous incontournable pour des producteurs et réalisateurs avides de pénétrer le marché français et européen, mais aussi pour des producteurs européens en quête de projets de qualité.
Les sélections de projets et de films, de plus en plus solides, résultent directement du nombre croissant de candidatures reçues. Le fait que la plupart des projets sont présentés en première internationale, est bien sûr un facteur attractif pour de nouveaux professionnels.
Les résultats concrets de l'événement, mesurés à l'aune d'une signature effective d'un contrat de coproduction ou d'une réalisation suivie d'une diffusion effective, sont probants : on estime à plus de 50% le nombre de projets et films qui trouvent un partenaire sur Paris Project, soit en trouvant un co-producteur ou vendeur, soit en ayant une carrière en festivals internationaux et / ou en distribution en France et dans le monde.
Ces chiffres consacrent la qualité des projets et l'utilité d'un tel lieu de rendez-vous en France. Complémentaire du grand festival français qu'est Cannes et des autres marchés internationaux partenaires de Paris Project (HAF à Hong Kong, Producer's Network à Cannes

ou CineMart à Rotterdam…), le Festival Paris Cinéma a su, à travers Paris Project, s'enraciner dans le terreau parisien et y puiser sa force : celle d'une des villes les plus cinéphiles au monde, les plus dynamiques dans le secteur du cinéma indépendant, des plus attractives et des plus ouvertes à la coproduction internationale ; celle aussi d'une ville qui concentre une industrie des plus dynamiques au monde et qui héberge un nombre des plus conséquent de sociétés de production, de ventes internationales ou de distribution…

Les atouts de Paris Project viennent de l'intérêt des producteurs, vendeurs et distributeurs français pour le cinéma étranger ainsi que l'attrait que représente la France - Paris notamment - comme « terre d'asile » économique et artistique pour le reste du monde. Paris dispose d'un réseau de professionnels unique au monde, composé de nombreuses sociétés indépendantes en production, ventes internationales et distribution qui viennent renforcer la position stratégique de Paris Project et du Festival Paris Cinéma dans la capitale.

Le festival envisage ainsi des développements majeurs de Paris Project pour les années à venir afin de s'imposer encore davantage sur le marché mondial, afin d'être un modèle constructif et efficace d'échanges entre professionnels européens, et professionnels venant d'autres régions du monde. Développements qui seront un levier évident pour le festival lui-même ».

1.4. Le public de la manifestation

1.4.1. La fréquentation globale de la manifestation

L'association établit annuellement un bilan très complet de la manifestation qui permet d'appréhender son impact réel. Un synoptique détaillé des 4 dernières éditions du festival figure en annexe 3.

Le tableau suivant résume la fréquentation en mettant en parallèle la fréquentation totale et la fréquentation payante, appréhendée au travers de la billetterie CNC pour les 4 dernières éditions.

Tableau n° 1 : Fréquentation du festival

	5e édition 2007	6e édition 2008	7e édition 2009	8e édition 2010
fréquentation globale	66 000	67 400	71 121	64 160
fréquentation payante (billetterie CNC)	29 177	32 994	34 711	26 722
dont billetterie Pass	9 247	11 734	3 685	7 890
nombre de salles	18	13	16	8
Séances, rencontres et événements	247	280	264	242

(source : APOEC)

La 8ème édition est marquée par une baisse globale de fréquentation (- 9,8 %) et une baisse très nette de la fréquentation payante, reflétée par la billetterie CNC (- 23 %). L'année 2009 avait été semble t-il, exceptionnelle. Si l'on compare avec 2007 et 2008, la baisse est encore de l'ordre de 5 % en fréquentation globale et de 13 % sur la fréquentation payante.

Le phénomène n'est pas très facile à expliquer de manière univoque.

L'association a renoncé, sur la suggestion de la Ville de Paris, à la participation de certaines salles (Reflet Médicis, l'Arlequin qui accueillaient des programmes sur toute la durée du festival les années précédentes, les Ursulines et le Balzac qui y étaient associés sur des créneaux plus précis : jeune public pour l'une, ciné-concerts pour l'autre).

Peut être aussi ce phénomène est-il lié à des causes exogènes difficiles à cerner : la fréquentation autre que payante semble s'être maintenue voire avoir légèrement progressé (+ 1 000). Les modes d'appréhension de la fréquentation des manifestations non payantes, sans billetterie sont relativement artisanaux et on ne peut en tirer de conclusion absolue.

Il apparaît en tout cas que le festival a un potentiel de mobilisation de spectateurs payants qui peuvent représenter la moitié de la fréquentation. Encore faut-il disposer des salles qui la permettent.

La jauge atteinte en 2010 paraît un peu réduite, même si elle a été compensée par des taux de remplissage plus forts qu'à l'accoutumée.

Compte tenu du mode de fonctionnement du festival (recettes CNC conservées par les exploitants) la modification du périmètre du festival n'a pas d'effet majeur sur les coûts en terme d'économies de fonctionnement, mais influe sur sa fréquentation de manière sensible.

Point d'attention :
Sauf problème majeur de disponibilité des réseaux pour l'accueil des séances du festival, il ne paraît pas de bonne méthode de réduire le nombre de salles participantes, sauf à perdre de la visibilité, au moment où la manifestation commence à capitaliser sur sa notoriété.

1.4.2. La connaissance des publics

L'association a le souci de mieux connaître le public de la manifestation.

Deux études récentes assez complètes ont été réalisées par l'association : l'une en juillet 2007 par la responsable des relations avec le public, la seconde en juillet 2010 par la chargée des publics et de la communication.

L'échantillon est relativement limité (250 participants) et le mode de collecte cible plus prioritairement les spectateurs des films présentés par rapport aux participants aux autres manifestations (notamment les « événements » qui drainent une fréquentation importante).

Il en ressort quelques constatations majeures :

- le public est majoritairement parisien : 64 %, et francilien 27 % (tendance à la croissance de cette dernière catégorie) ;
- en majorité féminin (60 %) actif (57 %) et âgé de plus de 35 ans (57 %) ;
- il est assez fidèle : 56 % a assisté à plus de 2 éditions ;
- le taux de satisfaction est élevé et tout particulièrement sur les tarifs (87 % de satisfaits).

Cet effort de connaissance du public est louable même si la confection du questionnaire et la collecte de l'information paraît un peu artisanale et non exempte de certains biais.

Il reste tourné vers une évaluation de l'offre et ne dégage pas d'éléments relatifs à la demande du public déjà touché par le festival.

Les études faites ne donnent aucune indication sur les attentes du public non encore touché par le festival. A cet égard, il serait particulièrement intéressant d'identifier les aspirations du jeune public (moins de 25 ans), la clientèle du festival n'accusant pas de tendance au rajeunissement.

Préconisation n° 1

Un travail professionnel serait nécessaire pour identifier et analyser les attentes des publics émergents.

2. LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

2.1. L'organisation théorique de l'association

Les statuts de l'association constituée le 20 janvier 2003 (et déposés à la Préfecture de Police le 4 février 2003) ont été modifiés le 25 mars 2004.

2.1.1. Les membres

L'association se compose de 6 membres fondateurs dispensés de cotisation, de membres d'honneur cooptés par les précédents, également dispensés de cotisation, de membres actifs, personnes physiques qui versent une cotisation fixée chaque année par le Conseil d'administration, et du membre de droit : la Ville de Paris représentée par un membre du Conseil de Paris désigné par le Maire de Paris.

Les membres de l'association doivent être agréés préalablement par le bureau.

2.1.2. Les organes

Le Conseil d'administration est composé des membres fondateurs, des membres d'honneur choisis par le Président, et du membre de droit.

Le bureau coopté par le Conseil d'administration est composé de membres fondateurs, d'un président, de deux vice-présidents, de 1 à 4 administrateurs, d'un secrétaire, d'un trésorier et du membre de droit. Le bureau est désigné pour 3 ans par le Conseil d'administration parmi ses membres.

En cas de vacance le Conseil pourvoit au remplacement parmi les membres d'honneur. Il est pourvu au remplacement définitif à la plus prochaine assemblée générale.

2.1.3. Le fonctionnement

Le Conseil d'administration se réunit au moins une fois par an en assemblée générale (sic). Il arrête les comptes de l'exercice clos et vote le budget de l'année suivante.

Le bureau du Conseil d'administration et le délégué général déterminent ensemble les grandes lignes artistiques et éditoriales de la manifestation.

2.2. Le fonctionnement réel de l'association

Les réunions du Conseil d'administration, limitées à une par an et dont la dernière s'est tenue le 4 janvier 2010 se bornent à des commentaires sur le festival précédent, à des discussions assez générales sur les perspectives financières.

Le Conseil n'arrête pas de budget prévisionnel, pas plus qu'il n'arrête des comptes définitifs (les comptes de l'exercice précédent sont certifiés par un commissaire aux comptes sans qu'une instance délibérante de l'association ni le trésorier en titre ne les ait examinés).

Formellement d'ailleurs, le Conseil d'administration ne prend pas de délibération.

Ses réunions associent systématiquement la ou le délégué général de la mission cinéma de la Ville de Paris, qui apparaît détenir des pouvoirs largement équivalents aux membres statutaires de l'association.

Le membre de droit est fréquemment représenté par un, voire deux collaborateurs de l'élu désigné (M. GIRARD).

La confusion entre l'assemblée générale et le Conseil d'administration est totale (désignés à l'origine par les fondateurs, les membres d'honneur participant au Conseil d'administration sont désignés par le Président).

Le Conseil n'a jamais statué sur un niveau de cotisations pour les membres actifs et il n'y en a pas. Aucune recette de cotisation à ce titre n'est constatée dans les comptes.

L'AG se réunit depuis plusieurs années en janvier, alors que les comptes ont été certifiés par le commissaire aux comptes ce qui rend l'arrêt des comptes de l'exercice écoulé purement formel.

Cette période est prématurée si ce n'est pour arrêter un budget prévisionnel de l'exercice, déjà ouvert depuis le mois de septembre, du moins pour avoir une visibilité sur l'épure réelle du festival suivant alors que ni les subventions des partenaires publics, ni les contributions des partenaires privés ne sont véritablement connues.

Il n'y a pas non plus de trace écrite de réunions du bureau en charge de déterminer avec le délégué général les grandes lignes artistiques et éditoriales du festival.

En définitive, le fonctionnement institutionnel de l'association traduit la situation d'une association fermée. Le fonctionnement n'est pas conforme au modèle de démocratie interne posé par la loi de 1901.

Il ne suffirait pas d'appliquer les statuts pour revenir à un fonctionnement plus conforme dans la mesure où ceux-ci sont incohérents (confusion du CA et de l'AG, désignation des adhérents et des responsables par le biais de la cooptation ou désignation directe par le Président, dont les propres modalités de désignation ne sont pas très claires).

Il est aussi nécessaire que les décisions de la vie sociale soient prises de manière rationnelle : il en est ainsi des comptes arrêtés en temps utile (avant la certification par le commissaire aux comptes) qui doivent être approuvés ensuite par l'assemblée générale délivrant les quitus requis.

De la même manière le budget prévisionnel doit être approuvé en début d'exercice et non en cours de celui-ci.

Le nombre de réunions du Conseil d'administration est insuffisant pour assurer à l'association un pilotage précis de ses activités par ses organes.

Le pilotage réel est beaucoup plus assuré par la déléguée générale (salariée de l'association) avec le délégué général de la mission cinéma de la Ville de Paris, comme en attestent les échanges nourris sur le cadrage éditorial et financier de la manifestation tout au long de la phase de montage du festival. Ce type de fonctionnement renforce le soupçon de transparence de l'association.

<u>La question du membre de droit</u>

La Ville de Paris est désignée par les statuts comme membre de droit, représentée par un élu désigné par le Maire.

Cette disposition ne paraît pouvoir produire d'effets juridiques que si la Ville de Paris accepte cette qualité, ce qui n'a été le fait d'aucune délibération. Par ailleurs cette disposition statutaire méconnaît les dispositions de l'article L 2121-33 du CGCT, qui réserve à l'assemblée délibérante la désignation sur proposition du Maire, des représentants de la collectivité au Conseil d'administration d'organismes extérieurs.

La présence de la Ville au Conseil d'administration d'un organisme qui tire l'essentiel de ses ressources d'une subvention municipale renforce le risque de requalification de l'association en association transparente. Elle expose l'élu siégeant au Conseil d'administration à la qualification de comptable de fait.

Préconisation n° 2

- les statuts doivent être refondus de manière à garantir un fonctionnement de l'association conforme au modèle posé par la loi de 1901.
- le pilotage de l'activité doit se faire de manière effective sous le contrôle des organes de l'association, remis aux dates opportunes pour exercer leur mission.
- l'opportunité de continuer de siéger en tant que membre de droit doit être réexaminée par la Ville de Paris. En toute hypothèse la désignation de ses représentants doit être conforme aux dispositions législatives et réglementaires.

2.3. La qualification de l'activité de l'association

2.3.1. Une activité de service public

Les circonstances particulières de création de l'association et ses modalités de fonctionnement peuvent conduire à s'interroger sur la qualification d'activité de service public du festival et la nécessité qui en découlerait de procéder à une mise en concurrence.

La jurisprudence du Conseil d'Etat en vigueur est sur ce point explicite : *« les collectivités locales peuvent ne pas passer de contrat de délégation de service public lorsque eu égard à la nature de l'activité en cause et aux condition particulières dans lesquelles il l'exerce, le tiers auquel elles s'adressent ne saurait être regardé comme un opérateur sur le marché concurrentiel ». « Les collectivités doivent être regardées comme gérant directement le service public si elles créent à cette fin un organisme dont l'objet statutaire exclusif est, sous réserve d'une diversification purement accessoire, de gérer ce service et si elles exercent sur cet organisme un contrôle comparable à celui qu'elles exercent sur leurs propres services leur donnant notamment les moyens de s'assurer du strict respect de son objet statutaire ». « L'activité d'une personne privée, dont elle a pris l'initiative, peut se voir reconnaître un caractère de service public, alors même qu'elle n'a fait l'objet d'aucun contrat de délégation de service public procédant à sa dévolution, si une personne publique, en raison de l'intérêt général qui s'y attache et de l'importance qu'elle revêt à ses yeux, exerce un droit de regard sur son organisation et le cas échéant, lui accorde, dès lors qu'aucune règle ni aucun principe n'y font obstacle, des financements »* (Conseil d'Etat 6 avril 2007 n° 284736 Commune d'Aix en Provence).

Compte tenu des critères posés par le juge administratif (intérêt général et importance aux yeux de la collectivité, exercice d'un droit de regard sur l'organisation, octroi des financements) il apparaît bien que l'association exerce pour le compte de la collectivité parisienne une activité de service public.

Si la jurisprudence du Conseil d'Etat met la collectivité à l'abri du reproche d'avoir procédé à une délégation de service public en ne respectant pas le formalisme juridique de mise en concurrence, elle a aussi pour conséquence, si on en accepte tous les termes, de conduire à considérer qu'elle gère directement le service public au travers de l'organisme subventionné.

Ceci ne fait que confirmer le risque déjà identifié sous le vocable d'association transparente et qui est de nature à permettre la mise en cause directe de la responsabilité de la collectivité du fait de l'action de l'organisme.

2.3.2. Les règles européennes afférentes à une activité de service public

La réglementation européenne introduit une contrainte supplémentaire liée à la nature juridique du prestataire (forme associative) et à l'accomplissement d'une mission de service public.

La directive européenne dite paquet Monti-Kroes du 28 novembre 2005 pose un certain nombre de règles dans les relations des pouvoirs publics et des associations, au regard des principes de l'Union.

Ces éléments sont repris et explicités, pour la France par la circulaire du Premier Ministre NOR PRM 1001819 C du 18 janvier 2010 (Journal Officiel du 20 janvier 2010).

Il est notamment précisé que la subvention versée à une association au titre d'une activité d'intérêt économique général ne doit pas surcompenser les coûts occasionnés par les obligations de service public, compte tenu des autres produits comptabilisés. Dans une telle hypothèse, la réglementation communautaire prévoit, si le cumul des financements publics est supérieur au seuil de 200 000 € sur une période de trois ans, le remboursement de toute surcompensation éventuelle et prescrit la mise à jour des paramètres de calcul de la compensation.

La subvention publique doit pour respecter les dispositions être calibrée de manière à ne pas excéder les obligations de service public imposées à l'association, à peine de devoir faire l'objet d'un reversement (les excédents ne sont reportables qu'à hauteur de 10 %).

Le dispositif théoriquement applicable à l'association est un point d'attention pour le futur. A la vérité l'ensemble de la manifestation ayant un caractère de service public, le festival est plutôt organisé en fonction des concours financiers reçus, que l'inverse, ce qui conduit donc à exclure une situation de réelle surcompensation.

3. LES FINANCES DE L'ASSOCIATION

3.1. Approche par le compte de résultat

Le budget financier global de la manifestation s'établit lors du dernier exercice clos à 1,69 M€.

Les comptes détaillés pour les 5 derniers exercices figurent en annexe 1.

3.1.1. Les recettes accusent une forte dépendance à la subvention municipale

Sur le plan des recettes la manifestation affiche une grande dépendance vis-à-vis des concours financiers et notamment de la subvention municipale. L'association ne constate aucune recette liée aux entrées payantes, celles-ci étant appréhendées directement par les exploitants.

Le tableau ci-après résume la ventilation des postes de recettes du compte d'exploitation sur les trois derniers exercices.

Tableau n° 2 : Ventilation des postes de recettes du compte d'exploitation

en K€	2008	2009	2010
total des recettes d'exploitation	1 430	1 520	1 690
total des subventions reçues	1 039	1 080	1 057
dont subventions de la Ville de Paris[1]	1 020	984	995
production vendue de services	146	241	614
dons, mécénat	23	193	0,12

source : APOEC

La subvention municipale représente 56 % des recettes du compte de résultat en 2010 et 91 % des recettes de subventions.

La production vendue de services progresse au fil des années ce qui est plutôt le reflet d'une meilleure prise en compte des échanges marchandises avec divers partenaires déjà en relation avec l'association depuis plusieurs années (suite aux observations du commissaire aux comptes).

En faisant abstraction de cette opération de régularisation, la dépendance de l'association à l'égard des flux financiers réels de provenance de la Ville de Paris reste supérieure aux trois quarts de ses ressources.

Les dons et le mécénat privé représentent une fraction insignifiante des ressources de l'association (1 200 € en 2010), en baisse constante depuis 2008. La crise a encouragé les entreprises à une extrême sélectivité à cet égard. Le mécénat de la société Kookaï qui était assez significatif a ainsi été interrompu en 2010.

[1] montants retraités dans les comptes de l'association en raison de son exercice décalé

Il est peu probable, compte tenu de la multitude d'événements parisiens postulant au mécénat et du contexte général économique, que l'association puisse à court ou moyen terme, et malgré les efforts déployés, espérer obtenir un niveau de concours significatif. C'est là le revers de la médaille pour des manifestations parisiennes. Les festivals provinciaux peuvent compter sur le mécénat d'entreprises locales importantes ce qui n'est évidemment pas le cas à Paris, reportant sur les collectivités locales l'essentiel de la charge et limitant de fait les ambitions d'une manifestation dont la localisation parisienne pourrait postuler a priori des ambitions nationales.

Lors de la phase contradictoire l'association a apporté les précisions suivantes : « *La mise en lumière des recettes liées aux dons et mécénats privés en 2010 (1200€) s'inscrit dans un contexte très particulier liée à la crise économique. Depuis 2004 l'APOEC sensibilise de façon importante les annonceurs privés à la loi sur le mécénat du 1er août 2003, ce qui lui a permis de signer des contrats en 2008 et 2009 avec les sociétés KOOKAÏ (130 000€), SUEZ ENVIRONNEMENT (100 000€)…*
L'APOEC a depuis toujours la volonté de se développer grâce au sponsoring et mécénat, elle a développé des outils de prospection, collaboré avec des agences spécialisées dans la recherche de financements privés, et a créé dès 2004 un poste CDD (d'une durée de 6 à 7 mois par an / un des CDD les plus longs de l'association, néanmoins trop court pour s'inscrire dans le calendrier des entreprises qui votent généralement leur budget en novembre) pour un(e) chargé(e) des partenariats.
Les sociétés privées sont extrêmement sollicitées car les événements culturels sont nombreux. En 2010, le festival a également été confronté à une concurrence nouvelle, celles des institutions « amies » que sont le Centquatre ou la Gaîté Lyrique.
A ces difficultés s'ajoute celle, spécifique à Paris Cinéma, de s'inscrire dans la continuité du Festival de Cannes et de ne pas bénéficier du soutien de partenaires liés au cinéma déjà très sollicités (HP, L'Oréal Paris…).
Il est très important de mentionner que la notoriété grandissante et les bilans positifs de Paris Cinéma font que les annonceurs privés (dont ceux de Cannes) s'intéressent de plus en plus au festival.

Il est important de souligner que le Festival Paris Cinéma ne bénéficie que d'une aide « symbolique » de la part du CNC (5000€ de la Direction des affaires internationale pour Paris Project). Et n'est plus soutenu par la Région Ile-de-France depuis 2008.
Une situation inédite car la majorité des festivals sont soutenus par le CNC et qu'ils allient en général subventions municipales, régionales et/ou territoriales ».

3.1.2. Des dépenses globalement maîtrisées congrues aux recettes

L'étroite dépendance de l'association aux subventions locales a induit une attitude de prudence, visant à calibrer les dépenses en fonction des recettes publiques attendues (ce qui d'une certaine manière, non voulue, renforce le sentiment de transparence de l'association).

Ainsi se dessine une économie de « ras des flots », consistant à ne dépenser qu'à hauteur des subventions attendues, ce qui n'exclut pas, en cas de défaillance d'un sponsor, un résultat négatif limité comme en 2009.

Les dépenses de personnel, charges sociales incluses, sont contenues et tendent plutôt à baisser (37 % des charges d'exploitation en 2006, 26 % en 2010). Ces dernières années, la durée de certains contrats à durée déterminée a été réduite afin de tenir compte de la réduction de la subvention municipale, alors que les frais généraux d'organisation du

festival s'accroissaient en valeur absolue (824 000 € en 2008, 1 184 000 € en 2010 soit + 43 %) et en valeur relative (63 % des charges d'exploitation en 2008, 69 % en 2010).

On assiste donc à un réel effort de maîtrise des charges, destiné à tenir compte de la constriction des recettes de subventions, et concentrée sur les dépenses de personnel.

Motivée par le souci de garder sa substance à la manifestation, cette démarche apparaît toutefois atteindre sa limite, les durées d'engagement des collaborateurs étant maintenant réduites au maximum. Cette démarche n'est pas déjà sans créer de réelles contraintes de gestion.

En complément sur ce plan au rapport provisoire l'association a indiqué qu'*« elle fait un réel effort de maîtrise des charges. Cette démarche atteint cependant ses limites depuis deux éditions (2009 et 2010) et actuellement dans la mise en place du festival 2011, puisque cette économie ne permet pas de penser le développement du festival de manière constructive et rationnelle d'un projet inscrit sur le long terme, et surtout, de répondre à toutes les demandes extérieures de développement.*
La mise en place chaque année d'une édition de qualité (la qualité et la notoriété du festival dépendent de sa programmation, programmation aux coûts élevés nécessaires pour garantir une offre au public différente et riche / copies rares, copies à sous-titrer, souvent transportées depuis l'étranger, transport et hébergement d'invités ...) et un financement de l'association, au jour le jour, des frais de fonctionnement extrêmement élevés à Paris, contraignent à une gestion complexe à très court terme et contre-productive puisque aucun investissement, même le plus nécessaire, ne peut être envisagé (comme mentionné dans 3.3. Le compte de bilan et dans 5.1. sur le renouvellement urgent du matériel informatique obsolète) ».

3.1.3. La recherche d'une politique tarifaire attractive qui aboutit à un poste supplémentaire de dépenses

Le principe du fonctionnement du festival est de s'appuyer sur un réseau d'exploitants qui accueille les manifestations payantes du festival, la programmation, l'animation et une partie de l'accueil étant entièrement à la charge de l'association.

Les accords passés avec les salles portent sur la tarification de la manifestation, qui est en dernier lieu fixée à 5 € par séance. La totalité des recettes d'entrées restent aux mains des exploitants.

Le festival a été, au terme d'une intense réflexion, positionné dans le temps dans les premiers jours de juillet parce que cette période correspondait – sans doute – à une attente d'événement culturel et festif, mais aussi à une période traditionnelle de creux dans la fréquentation, liée à la saison et à de moindres sorties de grands films (ce constat étant moins vrai depuis quelques années). Le choix de la période rendait donc – indirectement – service aux exploitants.

Depuis 2007 a été créé un pass, offrant (outre des avantages en terme de réservation possible) un accès illimité à toutes les séances publiques du festival. Une analyse détaillée des coûts et de la fréquentation relative aux pass figure en annexe 4.

Les exploitants de salles tiennent le décompte des entrées réalisées avec les pass et obtiennent le remboursement, au tarif public normal (5 € en 2010), de toutes les entrées ainsi réalisées. Ils ne s'associent donc aucunement à l'effort tarifaire supplémentaire

que représente le pass vis-à-vis du public. Cet effort (hors frais de confection et de distribution du support) a représenté pour l'association une dépense de 30 000 € en 2009 (pour 739 pass vendus soit un effort « commercial » de plus de 40 € par titulaire d'un pass vendu 25 €) et de 21 900 € en 2010 (pour 585 pass vendus soit un effort de 37 € par titulaire d'un pass vendu 30 €).

Les exploitants ayant mis en place des cartes d'accès illimité pour leur propre réseau (UGC, MK 2) les acceptent depuis 2007 au festival, ce qui a réduit le nombre de pass vendus et par là même la charge de l'association. Afin de diminuer la charge que représente pour elle le remboursement aux exploitants des entrées réalisées avec les pass, l'association a intensifié la communication sur ce volet. Une baisse de vente des pass en 2010 a d'ailleurs été enregistrée.

Il y a lieu de souligner que l'association met en place toute la logistique de confection et de commercialisation des pass (qui représente un coût approximatif - hors valorisation du concours des bénévoles et frais de personnel liés – de 800 € soit 4,5 % des recettes) et qu'elle met en place un soutien logistique important (gestion des droits des films et de la régie copie, gestion du public sur les lieux par les bénévoles du festival), tous services dont les exploitants de salle bénéficient de manière entièrement gratuite.

Ceux-ci n'apparaissent pas consentir des efforts commerciaux particuliers vis-à-vis du festival : MK 2 facture ainsi la mise à disposition des espaces de réception « Limelight » et « Jules et Jim » 11 000 € pour la manifestation, augmenté d'une prestation de ménage de 1 150 €.

Si la recherche d'une tarification attractive est opportune pour garder à l'événement un caractère populaire et le rendre accessible aux plus jeunes couches de spectateurs, les modalités de répartition des charges entre les exploitants et le festival paraissent déséquilibrées.

Préconisation n° 3

Le rapporteur préconise qu'une réflexion soit menée sur le prix optimal de vente des pass. En l'état actuel, le nombre d'entrées par pass connaît une croissance constante depuis 2007 (passant de 8,5 entrées en moyenne en 2007 à 13,48 entrées en 2010) ce qui accroît considérablement le coût de cet avantage pour l'association.

Faute de pouvoir négocier un partage des charges afférentes à ce titre d'entrée avec les exploitants, avec lesquels le tarif d'entrée unitaire de 5 € a été âprement négocié, il apparaît opportun de réajuster le tarif du pass de manière significative (à titre de comparaison le dispositif homologue du festival d'Angers est vendu 70 €).

L'association a apporté dans le cadre de la procédure contradictoire le commentaire suivant :

« Lorsqu'en 2007 le Pass a été émis en place, l'APOEC en avait étudié tous les tenants et aboutissants, en menant la réflexion avec toutes les salles partenaires et les membres du Conseil d'administration, et en prenant conseil auprès du responsable de la billetterie UGC (précurseur dans la mise en place de la première carte illimitée), et auprès du Commissaire aux comptes de l'association. Le dispositif retenu (recettes et ventes du Pass gérées en direct par l'association, compensation aux salles de chaque billet Pass édité) était le plus adéquat.
Dès 2007, la création du Pass - allié à la création d'un « QG » au MK2 Bibliothèque - a créé une

dynamique très forte pour le festival, et a sans aucun doute aidé au « décollage » de la manifestation (tant du point de vue de la fréquentation, que de celui de la notoriété et de l'image).
Le coût annuel lié à la compensation aux salles est en effet important pour l'APOEC mais il est jugé indispensable. Le Festival Paris Cinéma se doit de proposer ce service aux spectateurs.
De même que le maintien d'un prix de vente abordable (actuellement 30€ pour un accès à la totalité des séances) qui permet de conserver une approche d'ouverture au plus grand nombre comme fixé dans le cahier des charges de la Ville. Le Conseil d'Administration avait à l'époque exigé le maintien de ce tarif accessible ».

3.2. Le cycle de trésorerie

L'association a adopté (AG du 25 mars 2004) un exercice décalé pour cadrer avec la mise en œuvre d'une édition du festival.

Cette décision qui paraît logique dans son principe n'a pas produit tous les effets qu'on pourrait en attendre. En effet, l'exercice comptable municipal étant lui, calé sur l'année civile, la subvention municipale, qui vise une seule édition du festival est reventilée dans les comptes de l'association prorata temporis, ce qui ne donne pas aux comptes sociaux le réel reflet de l'effort municipal pour chaque édition.

On peut s'interroger sur le bilan coût-avantages de la pratique de l'exercice décalé pour l'association.

De la même manière, le rythme de versement des subventions accuse un décalage par rapport à la courbe de trésorerie de l'association, celle-ci étant en besoin structurel de financement au début du 2ème trimestre.

Le décalage dû au calendrier du Conseil de Paris a à deux reprises contraint l'association à avoir recours à un dispositif Dailly, qui a généré des coûts certes relativement peu élevés mais inutiles.

Le commissaire aux comptes a pour ces mêmes raisons été amené en octobre 2007, compte tenu du déficit constaté sur l'exercice précédent et de l'incertitude pesant sur la subvention de la Ville de Paris, à déclencher la procédure d'alerte (norme CNCC n° 6-7025), ce qui a conduit l'association à souscrire un nantissement de créance (dispositif Dailly précité) sur la base de contre-lettres signées d'un secrétaire général adjoint de la Ville.

Les mesures arrêtées par le Conseil de Paris, à sa séance du 19 octobre 2010, consistant à voter à titre prévisionnel un acompte de subvention aux associations ayant bénéficié en 2010 d'un concours de plus de 100 000 €, constituent au regard de ce problème une avancée significative.

3.3. Le compte de bilan

Le total du bilan connaît une érosion constante, témoignant de l'obsolescence des équipements de l'association et de la réduction des disponibilités. Ces bilans simplifiés des 5 derniers exercices figurent en annexe 2.

Le problème de la qualité de l'outil informatique utilisé par l'association va se poser assez rapidement et elle ne dispose clairement pas des moyens de faire face à la nécessité de le

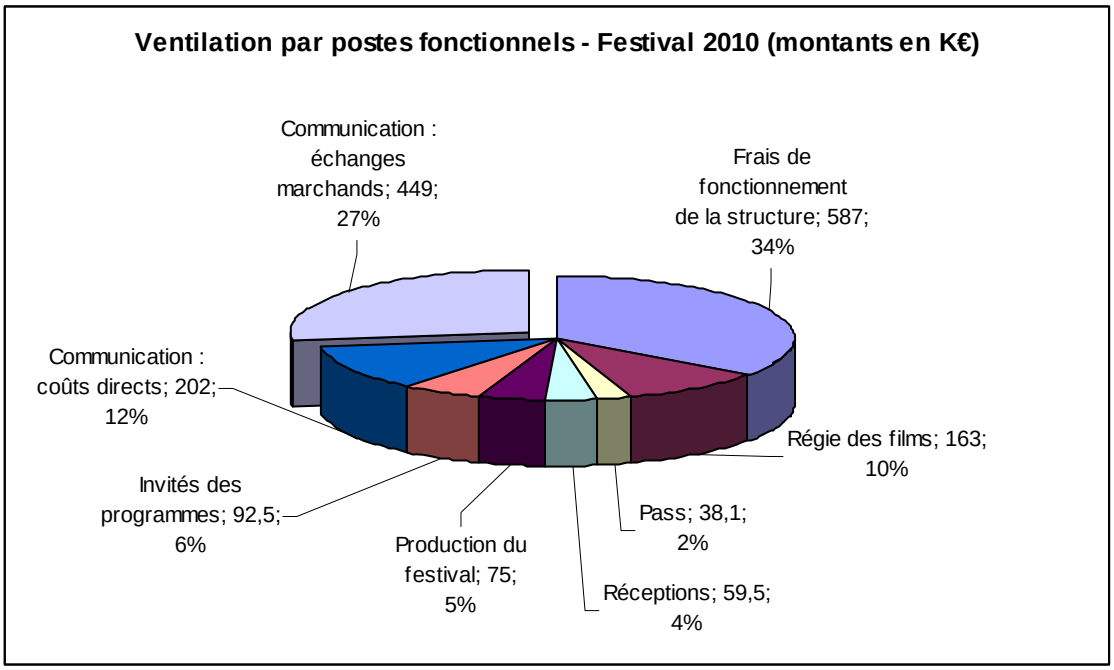
renouveler. Les remplacements au coup par coup de matériel peuvent pour un temps être une solution palliative, conduisant à un fonctionnement dégradé, en raison des différences de niveau des matériels amenés à fonctionner en réseau. A terme de 2 ou 3 ans le problème se posera de manière aiguë.

3.4. Une approche par la comptabilité analytique

Le logiciel comptable de l'association comporte une fonction analytique, qui n'est pas exploitée.

La comptabilité d'engagement (qui est plutôt un suivi de dépense par rapport à un budget prévisionnel) comporte une ventilation par postes fonctionnels.

Les analyses suivantes sont fondées sur ce document relatif à l'exercice 2010, mis à disposition par la secrétaire générale, qui assure ce suivi.



Détail des postes

- *Fonctionnement de la structure : salaires + charges + remboursement transport + TR ; loyer locaux, installation générale et achat matériel, entretien et maintenance matériel et locaux, honoraires, affranchissement, téléphone, fournitures de bureau, documentation, frais et commissions bancaires, assurances, impôts et taxes, transports à Paris, restaurant à Paris*

- *Programmes : intervenants hors CDD, voyages et missions, droits des films et documentation, sous titrages, transport des copies, logistiques des programmes*

- *Invités : voiture et chauffeurs des invités, hébergement, transport*

- *Production du festival : installation et agencements, transports afférents*

- *Réception-relations publiques : cocktails et soirées*

- *Pass : reversement aux exploitants, fabrication et commercialisation par la FNAC*

- *Communication, coûts directs : site internet et web, publications et impressions, honoraires et droits d'auteur, bande annonce et supports audiovisuels, achats d'espace, signalétique*

- *Valorisation d'échanges marchands avec les partenaires de communication*

Le poste « frais de fonctionnement de la structure » représente 34 % du total du budget de la manifestation.

Au sein de ce poste 77 % sont représentés par des frais de personnel (près de 80 % si on réintègre quelques éléments épars dans d'autres postes relatifs notamment aux bénévoles).

La communication représente 39 % des dépenses inscrites au budget (69 % de ce poste est toutefois constitué d'échanges marchands sans flux financiers réels).

La substance même de la manifestation annuelle représente 28,2 % du budget : programme et production 13,2 %, invités 5,5 %, réception 3,5 %, pass 2,2 %.

Un certain nombre de postes devraient faire l'objet d'une attention particulière au regard du contexte de crise et des exigences du développement durable :

- les déplacements terrestres (voiture avec chauffeur, véhicules de production) de l'équipe et des invités représentent plus de 45 000 € (dont plus de 42 000 € sur la seule durée du festival) ;
- les dépenses de réception et restauration qui représentent une somme équivalente ;
- les transports et hébergement des invités 52 000 €.

Des manifestations grand public, sans aucune contrepartie, représentent un coût direct non négligeable :

- manifestation au Centquatre : 36 000 € en coût direct (soit 12 €/participant en se référant au décompte de fréquentation des organisateurs).

Au regard de cela, certains volets particulièrement originaux et utiles du festival, comme Paris Project représentent une dépense relativement modérée : 33 190 € en coûts directs auquel on peut ajouter une réimputation des frais globaux du festival au prorata de la part des coûts directs dans le coût total à peu près équivalente[2], soit un total de 66 000 €.

L'association a formulé sur cette analyse, en réponse au rapport provisoire, les observations suivantes :

« Nous souhaitions noter que 2010 n'est pas une édition de référence dans la mesure où le festival a cette année-ci subit les effets de la crise :
- en 2010 le festival a accusé la baisse de deux subventions :
- *celle de la Mairie de Paris (50 000€, passant de 1 013 000€ à 963 000€)*
- *celle du CNC (3 000€, passant de 8 000€ à 5 000€)*

- le festival a également fait face au départ de plusieurs partenaires privés et

[2] total des dépenses directes
total des dépenses réelles (33 190) (1 565 000 – 449 000 – 33 190) x total des dépenses réelles (1 183 000) = 33 000 €

institutionnels :

- *Kookaï (perte de 130 000€)*
- *Adami (perte de 14 000€)*
- *Semapa (perte de 5000€)*
- *Audi ou autre transporteur officiel (valorisation location véhicules : 6000€)*

Les dépenses ont donc été étudiées différemment. De nombreux postes ont été revus à la baisse, hormis ceux des programmes, l'association souhaitant absolument maintenir l'offre proposée aux spectateurs. Le festival a donc effectué une coupe budgétaire importante – en accord avec la Mission cinéma – en supprimant le cocktail d'ouverture privée pour une économie d'environ 50 000€.

D'autres économies ont été réalisées :

- *Les frais de personnel : le festival a bénéficié des mesures mises en place par PÔLE EMPLOI et a signé avec quatre de ses salariés un Contrat Unique d'Insertion. Ces aides ont permis une économie d'environ 30 000 € sur les salaires et charges patronales.*
- *Les programmes :*
  - *Suppression de la dotation financière des prix de la Compétition internationale (10 000€ pour le Prix du public des longs métrages, 5 000€ pour le Prix de l'émotion des courts-métrages). Néanmoins, ces dotations étant capitales pour la légitimité de cette programmation – les prix aident les distributeurs des films primés lors de leur sortie – le festival a fait appel à ses partenaires : Screenvision a offert une campagne de diffusion de la bande annonce du film gagnant lors de sa sortie en salles, et JC Decaux a offert une campagne d'affichage.*
  - *Toutefois les programmes ont été plus coûteux en 2010 qu'en 2009. Les trois principaux postes budgétaires des programmes (droits films, sous-titrages et transport des copies) ont été plus élevés. Cela s'explique par le soutien en 2009 de CulturesFrance dans la mise en place de la programmation du Pays à l'honneur : la Turquie. Le festival n'a reçu aucun soutien pour le programme consacré au Japon (hormis la prise en charge du transport d'une partie des invités japonais par UNIJAPAN, soit 13 000€).*
- *Les relations publiques : parallèlement à la suppression du cocktail d'ouverture, le festival a réduit le coût de ses relations publiques, le budget global était donc en 2010 de 59 971€ contre 129 000€ en 2009.*
- *La communication : les dépenses liées à la communication en 2010 sont en baisse par rapport à 2009 passant de 291 552€ à 201 415€ (hors valorisation des échanges partenaires). L'économie la plus significative concerne celle effectuée sur les impressions et la réduction de 54% ces coûts par rapport à 2009 : 118 275€ en 2009 contre 76 927€ en 2010. En revanche une enveloppe supplémentaire d'environ 10 000 € a été allouée au site Internet pour la refonte de la page d'accueil et des pages intérieures, évolutions nécessaires et incontournables à l'heure où le web tient une place prépondérante et stratégique dans la communication du festival.*

Le rapport provisoire fait part d'une réflexion à mener sur certains postes :

- *Les déplacements terrestres (42 000€ pendant le festival) : le festival 2010 a accueilli plus de 300 invités venus pour présenter les films au public, ou pour la plateforme professionnelle Paris Project. Le festival, comme tout festival, se doit de transporter ses invités. Il est à noter que le festival en 2010, en raison d'un budget limité (car les besoins sont plus importants), ne possédait que 7 véhicules (et n'a jamais dépassé le nombre de 10 véhicules pour sa flotte), quand le Festival de Lyon en possède 30, le Festival de Marrakech 50, les festivals de Deauville (Asie et Amérique) 20, ou le Festival de Cannes 400 (dont 50 pour le Jury).*

- *Les dépenses de réception et restauration : il semble là aussi impossible de ne pas organiser en l'honneur des invités certains cocktails. Toujours dans une gestion au plus juste des dépenses, l'association signe des partenariats avec des traiteurs (accordant des remises de l'ordre de 55 %) et limite le nombre d'invités : cocktail en l'honneur de Jane Fonda : 70 invités, cocktail en l'honneur de M.Night Shyamalan : 30 invités (négociations pour que ce cocktail soit pris en charge par le distributeur)... Et comme mentionné plus haut, l'association a décidé de supprimer en 2010 son cocktail d'Ouverture en raison de la crise.*
- *Le transport et hébergement des invités : il est impossible de ne pas inviter et héberger des personnalités du cinéma quand on souhaite organiser un festival d'envergure pour une ville comme Paris. La dimension internationale de Paris Cinéma se trouve nettement renforcée lorsque des talents étrangers sont présents. Il est également capital, pour Paris Project, de pouvoir inviter à Paris les porteurs de projets sélectionnés ».*

La mission cinéma, dans sa réponse au rapport provisoire a indiqué *« qu'il lui semblait nécessaire de prolonger l'analyse existante sur l'économie de la manifestation en mettant en avant la structure et les coûts (importance des coûts fixes) et de montrer la faible part du budget consacré aux programmes ».*

Ces précisions complémentaires données ci-dessus par l'association dans le cadre de la procédure constituent des éléments de réponse. La présentation analytique des comptes qui a été adoptée ne dégage pas de manière directe la part du budget consacré aux programmes, leur teneur impactant les postes invités, production du festival, réception, régie des films et aussi les frais de fonctionnement de la structure (notamment personnel).

Il est bien évident pour le rapporteur que la dimension événementielle que l'on souhaite donner à la manifestation n'est pas sans incidence sur la part relative des différents postes. Cette option relève de la stratégie et du positionnement de la manifestation qui sont décision d'opportunité à arrêter entre l'association et ses financeurs.

3.5. Constat général de la vérification comptable et préconisations

3.5.1. Opinion générale

Les diligences menées par le rapporteur et portant sur les deux derniers exercices clos ne mettent pas en évidence d'irrégularités formelles, ni de manquements aux règles comptables et prudentielles.

La comptabilité est régulièrement tenue et les pièces de dépenses sont assorties de justificatifs réguliers.

Les comptes, établis par le comptable salarié de l'association, ont fait l'objet d'une révision par un commissaire aux comptes agréé, qui les a certifiés sans réserves.

Un certain nombre d'améliorations peuvent toutefois être apportées de manière à améliorer la qualité comptable et à rendre plus sûre la passation des écritures.

3.5.2. Documentation de certaines procédures

Certaines procédures ne sont pas documentées par des notes internes ou de service, fixant les règles et procédures amortissant certains types de dépenses. Il en est ainsi du remboursement des notes de frais, à Paris intra muros, pour les collaborateurs du festival. Il conviendrait que le principe du remboursement, ses modalités, fassent l'objet d'un document interne qui lève toute ambiguïté, ces remboursements étant actuellement opérés sur une base « coutumière ».

Préconisation n° 4

Les procédures encadrant les remboursements de notes de frais aux titulaires de CDD ou aux stagiaires doivent être formalisées sous forme d'une note de service de la secrétaire générale ou de la déléguée générale.

L'association a indiqué en phase contradictoire son engagement à mettre en œuvre cette préconisation dès 2011.

3.5.3. Contrôle des valeurs inactives (les pass)

Les pass, hormis ceux commercialisés par la FNAC dans son réseau ou par correspondance par l'association font l'objet de ventes sur place, effectuées pour l'essentiel par des bénévoles du Festival.

Or il apparaît que ces valeurs ne sont pas comptabilisées de manière rigoureuse. Les dotations de ces titres d'entrées, pourtant numérotés individuellement, ne font pas l'objet d'un suivi précis.

Les pass font l'objet d'une personnalisation lors de l'achat (incrustation de photographie), qui conduit à un certain taux de mise au rebut. Les exemplaires défectueux ne sont pas individualisés, ni restitués après annulation. Rien ne permet donc d'exclure des phénomènes de fraude (attribution gratuite d'un pass, décompté comme défectueux).

Les contrôles d'accès effectués par les exploitants ne permettent pas de lister les numéros de pass utilisés.

L'examen de l'évolution des recettes afférentes à ce dispositif n'est pas de nature à confirmer ou infirmer l'hypothèse d'une fraude : en effet la diminution du nombre de pass vendus est liée à l'acceptation par les réseaux, dans leurs salles, de leurs propres cartes d'accès illimité, et l'augmentation de l'intensité d'utilisation des cartes peut correspondre à des clientèles très spécifiques, souhaitant profiter au maximum des opportunités offertes par le dispositif d'accès illimité et non à la circulation et l'utilisation d'un nombre de cartes supérieur au nombre vendu.

Préconisation n° 5

Il est nécessaire de sécuriser la circulation des valeurs inactives en identifiant par leurs numéros les pass confiés aux différentes équipes de vente et en s'assurant du décompte des invendus et des pass défectueux.

Les responsables du festival sont convenus de la nécessité de mettre en œuvre un dispositif simple pour maîtriser ce risque et s'y sont engagés pour le prochain festival.

3.5.4. Une situation de fragilité ne comportant pas de solution évidente

L'évolution des résultats de l'association depuis 2006 témoigne d'une gestion au plus près, qui ne la met pas à l'abri d'événements même mineurs.

Ainsi sur les trois derniers exercices le résultat est-il erratique : + 99 183 € en 2008, 358 € en 2009, + 12 660 € en 2010 (encore ce résultat est-il pour l'essentiel expliqué par des écritures d'ordre, l'inventaire complémentaire concourant à un résultat exceptionnel d'un montant sensiblement égal au résultat final).

Compte tenu du mode de fonctionnement particulier du festival dont les comptes ne sont pas impactés financièrement de manière directe par la fréquentation payante, celle-ci a pu passer de 34 711 à 26 722 entrées (en raison notamment de la perte de 2 cinémas partenaires) sans que le budget et les comptes de la manifestation soient impactés de manière significative.

Si ce constat est rassurant pour l'exercice, il met en évidence la déconnexion totale du résultat vis-à-vis de la fréquentation payante, ce qui est un peu problématique s'agissant d'une manifestation qui est tournée vers le grand public.

4. LE PERSONNEL DE L'ASSOCIATION : UN DISPOSITIF « POP UP »

La spécificité de l'activité de l'association, toute entière dédiée à un événement culturel annuel d'une durée limitée, a largement influencé le mode de management du personnel.

L'activité repose sur une équipe très limitée de permanents à temps complet, sur des salariés temporaires à profil très pointu, ainsi que sur des bénévoles et des stagiaires.

4.1. Le personnel à temps complet

Il ne comporte que deux salariés : la déléguée générale et la secrétaire générale.

La première est en charge de la direction générale du festival, de la participation à la définition de la « ligne éditoriale », la recherche de contacts, la prospection, les relations avec les autres festivals.

La secrétaire générale assiste la déléguée générale et la supplée en son absence. Ses compétences sont plus orientées sur le volet administratif, juridique, comptable (suivi du budget de la manifestation) et financier (recherche et formalisation des partenariats avec le sponsors).

L'équipe apparaît cohérente, complémentaire, soudée et investie dans son travail. Les niveaux de salaires actuellement servis depuis octobre 2009, [.....] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*, sont cohérents avec le marché et les niveaux de responsabilité.

L'association a formulé dans le cadre de la procédure contradictoire la remarque suivante :

« La quantité de travail que représente la mise en place du festival depuis deux, voire trois ans, nécessite de façon urgente la création de trois autres CDI : un aux programmes aux côtés de la Déléguée générale pour assurer la prospection des films et l'étude des nombreuses propositions de contenus venant de l'extérieur, et deux au Secrétariat général pour travailler activement dès septembre sur la recherche de partenaires privés (dont les budgets sont généralement bouclés à la fin novembre de chaque année), et sur la communication pour le suivi des communautés web, et la création d'outils dédiés (plaquette de présentation de l'édition à venir, archivage et mise à jour du site web …) ».

Cette suggestion n'est évidemment pas susceptible d'être mise en œuvre dans l'économie actuelle de la manifestation.

4.2. Le personnel à temps partiel

Il est composé de l'ensemble des profils et qualifications nécessaires au déploiement et au management du festival.

Il rassemble en 2010 9 personnes couvrant les différentes qualifications requises (+ 4 intervenants très ponctuels).

Le caractère particulier de ces métiers ne conduit pas à des difficultés majeures de recruter et d'employer à temps partiel, une majorité des collaborateurs du festival

revenant chaque année et trouvant à s'employer dans d'autres cadres ou pour d'autres manifestations le restant de l'année.

Pour des raisons budgétaires l'association a été amenée à réduire la durée du contrat de certains collaborateurs. Un aperçu détaillé des contrats figure en annexe 5 et l'on peut considérer que la jauge atteinte est minimale. La grille des salaires correspond à 3 profils :

- débutant 1 800 à 2 000 € mensuel
- collaborateur expérimenté 2 000 à 2 500 €
- profils spéciaux 3 000 €

L'ancienneté de la personne au service de la manifestation est prise en considération. Compte tenu des profils requis et du caractère précaire de l'emploi, les niveaux des salaires paraissent raisonnables.

Le comptable de l'association ne bénéficie toutefois que d'un CDD à temps partiel, destiné à cadrer au plus près avec les périodes d'activité intense du festival.

Le comptable n'est dès lors pas présent une partie du mois de novembre et en décembre. Les écritures ne sont pas passées en son absence et la paie se fait de manière prévisionnelle par chèque (les versements sociaux étant régularisés trimestriellement). Le commissaire aux comptes a formulé verbalement une observation visant la continuité de l'enregistrement comptable en décembre.

Outre les inconvénients ci-dessus énoncés, il est évident que quand le titulaire en poste le quittera, l'extrême flexibilité de sa prestation qui présente aussi quelque avantage pour l'association, ne saurait se poursuivre.

L'association a formulé dans le cadre de la procédure contradictoire la remarque suivante :

« L'association a besoin d'élargir son équipe et de proposer des dates de CDD plus longues sur certains postes. Par exemple, un renfort aux programmes est capital pour la pré-sélection des films dont les candidatures sont de plus en plus nombreuses (statistiques au 3 mars 2011 : 1326 films inscrits soit + 607 par rapport à 2010) ».

Comme sa remarque précédente (4.1. supra), elle renvoie à des décisions d'opportunité des différents bailleurs de fonds qu'il n'appartient pas au rapporteur d'apprécier.

4.3. Les stagiaires et bénévoles

L'association a employé (en 2010) 18 stagiaires et 60 à 70 bénévoles.

Les stagiaires peuvent avoir des activités relativement techniques (étudiants de formations spécialisées). Une convention de stage est systématiquement passée. L'ensemble des conventions 2010 a été représenté au rapporteur. Les stagiaires sont rémunérés sur la base de 417 €/mois.

Les bénévoles sont plus couramment employés sur site pour des activités logistiques (vente des pass, accueil etc).

L'association souscrit une assurance spécifique correspondant à la couverture d'une centaine de bénévoles.

Les bénévoles bénéficient d'un titre restaurant (part salariale prise en charge par l'association) par jour de présence, ou d'un accès à la restauration collective de MK 2 pour ceux qui sont actifs sur le site principal.

Le statut d'emploi de bénévoles dans les manifestations culturelles a fait l'objet d'inquiétudes suite à une décision de l'URSSAF du Puy de Dôme qui avait requalifié en salariés les bénévoles du Festival international de Clermont-Ferrand, qui bénéficiaient de défraiements (notamment un forfait de 13 € par repas).

Le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale de Clermont-Ferrand a considéré que la relation unissant l'association aux bénévoles qu'elle recrute ne peut être qualifiée de relation de travail subordonnée (TASS Clermont-Ferrand 11 février 2010 URSSAF du Puy de Dôme c/association « Sauve qui peut le court métrage »)

Il n'y a pas eu appel. Le cas de l'espèce était un peu différent de la situation de l'APOEC, le festival de Clermont employant jusqu'à 240 bénévoles et des flux financiers étant intervenus. A Paris seuls des tickets restaurant sont attribués. Il y a là toutefois un point d'attention.

Préconisation n°6

La convention de bénévolat doit être tout à fait explicite sur l'absence de lien de subordination et sur le caractère désintéressé de part et d'autre de la démarche.

L'association a indiqué qu'elle mettrait en place dès 2011 cette préconisation.

5. LES CONDITIONS MATERIELLES D'EXERCICE DE L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION

5.1. Le matériel informatique

L'équipement informatique de l'association date pour l'essentiel du début d'activité en 2003. Il donne des signes de faiblesse. Le remplacement est souhaitable et il serait préférable de privilégier une solution globale plutôt que des remplacements au coup par coup qui induisent des difficultés de compatibilité de matériel.

Ce dossier est un souci pour les responsables de l'association.

L'état des finances de l'association ne permet pas de solution prochaine, sauf à dégager des ressources exceptionnelles.

5.2. Les locaux

L'association occupe en qualité de sous-locataire un local pris par bail par la Ville de Paris.

L'installation électrique n'est plus aux normes et pour partie déficiente.

La localisation est jugée satisfaisante. Les locaux ne sont pleinement occupés que 3 à 4 mois dans l'année, l'équipe permanente étant tout à fait réduite. Le statut de sous-locataire de l'association qui exclut la possibilité de sous-louer à son tour, proscrit toute recherche de partenaires pouvant occuper une partie des locaux à la période où ils sont disponibles, ce qui constituerait un allègement de charge significatif. Des partenariats sont trouvables avec d'autres organisateurs d'événements culturels dont les contraintes sont compatibles avec le calendrier du festival.

En 2010 l'association a évoqué la possibilité d'une résiliation du bail, pour une autre localisation dans l'arrondissement, l'opérateur immobilier faisant son affaire de la recherche d'un repreneur pour le bail actuel.

Le dispositif, neutre, permettait à l'association de devenir titulaire d'un nouveau bail avec possibilité de sous-location et n'engendrait pas de dépense pour la Ville de Paris.

La possibilité de résilier le bail avant échéance – au bénéfice des dispositions qui précèdent – a été écartée par les services de la DILT, ce qui parait dommage. Une sous-location soulageant l'association d'un tiers de son loyer et des frais associés (charges, assurances) représenterait une économie de 24 000 € (2,5 % de la subvention municipale).

Préconisation n° 7

Une modification des conditions de bail, voire un déménagement doivent être envisagés pour permettre de rationaliser l'occupation au besoin en permettant à l'association de sous-louer les espaces inutilisés une partie de l'année.

6. CONCLUSION

L'association pour la création d'un événement cinématographique a pu au travers de 7 éditions successives de Paris Cinéma acquérir l'expertise pour la mise en œuvre d'un Festival qui constitue une manifestation d'une indéniable qualité.

Dans un contexte d'hyper-offre en matière cinématographique (en France on répertorie plusieurs dizaines de manifestations intitulées Festival international de films thématiques ou généralistes) et plus spécialement à Paris, où la densité des écrans est la plus forte du monde, il est évident que l'acquisition d'une visibilité et d'une forte notoriété à la manifestation est difficile.

Le festival a connu une baisse de fréquentation payante en 2010, certes due à la diminution du nombre de salles concernées, mais qui peut aussi être un indice d'usure du concept. En l'absence de données sur la demande, et en constatant que le festival n'attire pas forcément une clientèle nouvelle et jeune (taux de retour au festival élevé, moyenne d'âge des spectateurs relativement élevée), il n'est pas possible de conclure. Une étude de la demande potentielle vis-à-vis de ce type de manifestation paraît indispensable.

L'association pour sa part indique que « *les indices qu'elle possède (retours du public via l'étude, retombées presse, inflation du nombre des avant-premières en raison des souhaits des distributeurs à présenter leur film, inflation du nombre de film inscrits pour la compétition, inflation du nombre de projets soumis à Paris Project, demandes des salles de participer de plus en plus nombreuses, sollicitation de journalistes professionnels et étrangers à être invités…) … confirment l'idée que la baisse est due à la réduction du parc de salles, tandis que le festival accroît nettement sa notoriété et démontre son attractivité ».*

L'association confirme que « *La remarque sur la présence du jeune public ne peut être véritablement prise en compte dans la mesure où elle se base sur une étude du public réalisée par elle de façon amateur* ». On ne peut qu'en prendre acte en l'invitant à considérer la fiabilité de ces études. L'association n'en affirme pas moins sur la base de cette étude que « *Sur des projections et événements comme le Ciné-Karaoké, les grandes avant-premières… Paris Cinéma attire les moins de 25 ans, une typologie du public qui peut aussi être lisible sur les réseaux sociaux du festival (plus 17 000 « amis » Facebook et plus de 7000 « followers » sur Twitter à mars 2011) ».*

La gouvernance de l'association paraît devoir être clarifiée de manière à se conformer au mode légal d'organisation associatif et à promouvoir un fonctionnement effectif des organes internes. La présence d'un représentant de la Ville de Paris au sein des instances doit faire l'objet d'un réexamen.

La comparaison de la manifestation avec d'autres festivals en France et à l'étranger n'est pas totalement pertinente.

Il n'apparaît, ni raisonnable, ni dans l'esprit donné à la manifestation de vouloir se comparer au Festival de Cannes, qui a un statut de manifestation mondiale, tournée essentiellement vers les professionnels. Il en découle un format considérablement plus grand (de l'ordre de 20 salariés permanents, basés à Paris, budget de la manifestation de l'ordre de 15 à 20 M€). C'est également le format de festivals comme Venise et Locarno.

Les collectivités locales peuvent consentir des efforts conséquents pour leur festival du film. Des montants importants sont avancés par la Mission Cinéma (7 M€ à Rome, plus de 2 M€ à Lyon avec le concours de plusieurs collectivités locales et l'appui d'une structure permanente : l'institut Louis Lumière). La forme associative et les différences d'organisation ne permettent pas de disposer d'informations très précises. Les montants réellement mis à disposition par les collectivités sont beaucoup moins importants que les coûts globaux des manifestations qui s'appuient sur des soutiens privés significatifs.

Il ne peut qu'être constaté – et regretté – l'absence de concours de l'Etat et de la Région à la manifestation parisienne.

Les moyens publics mis à disposition de l'association et le contexte de « crise » qui rend très sélectifs mécènes et annonceurs, ne peuvent laisser augurer d'une augmentation considérable des moyens que l'association pourra déployer pour la mise en œuvre du festival.

A cet égard il apparaît opportun de favoriser les initiatives de l'association visant à réduire certains coûts (loyer) sans incidence sur le périmètre et la qualité de la manifestation.

LISTE DES PRECONISATIONS

1. Conduire une étude spécifique pour identifier et analyser les attentes des publics émergents.

2. Revoir les statuts de manière à garantir un fonctionnement de l'association conforme au modèle de la loi de 1901 (pilotage de l'activité sous le contrôle effectif des organes de l'association). A cette occasion l'opportunité de maintenir la Ville de Paris en tant que membre de droit doit être réexaminée. En toute hypothèse il y a lieu de désigner le représentant de la collectivité conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

3. Mener une réflexion sur le prix optimal des pass. Faute de pouvoir négocier un partage des charges afférentes à ce titre d'entrée avec les exploitants, il est opportun de le réajuster de manière significative.

4. Documenter certaines procédures concernant notamment les remboursements de frais ou de transport aux salariés de l'association (CDD et stagiaires).

5. Sécuriser par une procédure simple et adaptée, la circulation des valeurs inactive (pass).

6. Adapter la rédaction des conventions de bénévolat de manière à affirmer sans ambiguïté l'absence de lien de subordination et le caractère désintéressé de part et d'autre de la démarche.

7. Rechercher une modification des conditions du bail, ou un transfert permettant de valoriser les locaux pour la partie de l'année où ils ne sont pas utilisés pleinement.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Cabinet du Maire

- M. [.....] Conseiller
- M. [.....] Chargé de mission – Culture

Conseil de Paris

- M. [.....] Directeur de cabinet de l'adjoint chargé de la culture

Secrétariat général

- M. [.....] Délégué général de la mission cinéma

Association pour l'organisation d'un événement cinématographique

- Mme [.....] Délégué générale
- Mme [.....] Secrétaire générale
- M. [.....] Responsable de la comptabilité
- M. [.....] Commissaire aux comptes

Procédure contradictoire

Le rapport provisoire a été envoyé le 15 mars 2011, à Mme [.....], Présidente de l'association, et à M. [.....], Délégué Général à la mission Cinéma de la Ville de Paris.

L'APOEC a produit sa réponse, sous la signature de Mme [.....], Déléguée générale et de Mme [.....], Secrétaire générale, le 16 mai 2011.

M. [.....] a adressé sa réponse le 8 avril 2011.

Ces courriers sont intégralement reproduits ci-après.

PARISCINEMA

MAIRIE DE PARIS

Inspecteur général
17, boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04

Paris, le 16 mai 2011

Monsieur

Nous vous prions de trouver ci-joint la réponse de l'APOEC au Rapport provisoire de l'audit.

Nous vous prions d'agréer, l'expression de nos sincères salutations.

Déléguée générale **Secrétaire générale**

PARISCINEMA / APOEC ◦ 155 rue de Charonne ◦ 75011 Paris ◦ France
tél.: 33 (0)1 55 25 55 25 ◦ fax : 33 (0)1 43 67 09 50 ◦ contact@pariscinema.org ◦ www.pariscinema.org

FESTIVAL PARIS CINEMA

Audit Mairie de Paris
Réponse au Rapport provisoire de l'APOEC

1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DE LA MANIFESTATION

1.2. L'évolution du festival depuis les dernières années

1.2.1. Le resserrement du dispositif d'appui

Ce point soulève la question de la forte implication du groupe MK2 au sein du Festival Paris Cinéma.
En 2007, la décision de faire du MK2 Bibliothèque le lieu fédérateur du festival était lié à la recherche d'un lieu qui réponde à plusieurs critères difficiles à réunir à Paris :
- des salles de projection à capacités multiples (3 salles mises à disposition de Paris Cinéma)
- un lieu accessible pour le public (direct en transport en commun par la ligne 14, le RER, et le bus). A noter que le MK2 Bibliothèque est à l'année l'un des multiplexes les plus fréquentés en France.
- un espace de travail multifonctionnel disposant d'espaces très différents pour accueillir la totalité des besoins de l'organisation : bureaux de l'équipe (environ 35 postes de travail), possibilité d'un vaste point d'accueil du public (plus de 20 000 pendant le festival), espace d'accueil de Paris Project, création d'un espace réservé aux professionnels et aux équipes de films (Limelight), création d'un espace de visionnage pour les professionnels (postes de consultation et accueil des accrédités), et cela même au sein d'un lieu de cinéma permettant de proposer des films au public.

Les années passées le festival était installé dans un hôtel particulier dans le 6e arrondissement. Cet espace répondait tant bien que mal aux besoins de l'organisation mais l'absence de salles de projection ne permettait pas au lieu de fonctionner comme poumon du festival.
Le souhait était aussi de transmettre une image moderne en installant le festival dans un nouveau quartier (Bibliothèque) cassant ainsi les codes classiques et dépassés du cinéma (comme une installation dans le quartier des Champs-Elysées, qui d'ailleurs a cessé d'être considéré comme un quartier cinéphile, convivial et accessible financièrement). Le choix de ce lieu restait un pari en raison de sa position excentrée dans la capitale. Ce pari s'est avéré un succès, puisque la fréquentation publique des séances au MK2 Bibliothèque a été – dès la première année – très satisfaisante, et que les professionnels viennent sans difficulté dans le 13e arrondissement finalement très bien desservi (10min des Halles par la ligne 14). De plus, les échos des invités étrangers sont très favorables puisque tous estiment découvrir un « Paris » qu'ils ne connaissaient pas.
La fonctionnalité d'un lieu moderne associé à la convivialité d'un bâtiment transparent et spacieux (quand beaucoup sont sous terre) participent au succès de ce « QG ». D'autre part, aucune autre contre-proposition satisfaisante n'a été opposée à ce choix.
Le festival a véritablement connu un tournant décisif en 2007 – tant en termes de fréquentation, qu'en termes d'images - en s'implantant au MK2 Bibliothèque, et en créant cette même année le Pass.
A ce jour, il n'est pas envisageable de déplacer le cœur du festival car il n'existe pas de lieu permettant un tel déploiement de la manifestation. Il serait même dommageable pour le festival de modifier son dispositif alors que le public, la presse et les professionnels ont acquis cette implantation.

1.2.3. L'association des grandes institutions culturelles municipales

L'APOEC collabore de manière active avec les institutions de la ville en leur proposant des événements forts et emblématiques de son dispositif : événement d'ouverture au Forum des images (Nuit du Cinéma) et événement de clôture au Centquatre (Ciné-Karaoké géant). L'APOEC regrette toutefois de ne plus pouvoir, depuis 2010, collaborer avec d'autres institutions comme l'Auditorium du Louvre.
En effet, si l'on prend l'exemple de l'Auditorium du Louvre, l'hommage au réalisateur Tsaï Ming-liang était organisé chez eux en 2009, et permettait une prise en charge, non négligeable pour l'économie du festival, du budget total de cet hommage, et la possibilité de communiquer auprès du public de l'Auditorium.

FESTIVAL PARIS CINEMA

Une collaboration avec la Cinémathèque est chaque année envisageable pour la Ville de Paris, donc l'APOEC ne comprend pas pourquoi une collaboration n'est pas envisageable avec d'autres lieux « non » municipaux.

1.2.4. Les manifestations d'animation autour de l'événement

L'intitulé même de ce paragraphe pose problème car ce n'est pas de façon « satellitaire » que l'APOEC organise, depuis sa création, des événements hors des salles conformément aux missions d'ouverture au public qui lui ont été confiées.

La Brocante Cinéma, le Ciné-Karaoké géant au CENTQUATRE, l'exposition photo « Les invités du festival vus pas Jérôme Bonnet », permettent de « sortir des salles » et de toucher un public qui n'est pas forcément un public habituel, qui n'oserait pas faire la démarche de payer un billet à 5€ pour aller voir un film au sein d'un festival. Paris Cinéma a toujours eu pour vocation de faire vivre le cinéma autrement, de se distinguer des autres festivals, par une démarche active d'ouverture aux publics et d'ancrage dans l'espace urbain parisien. Concernant la cohérence, l'APOEC est justement très attentive à ce que ces événements s'inscrivent de façon juste dans le dispositif global, en limitant leur nombre et en les rendant pérennes.

. A noter, que dès sa première édition en 2009, la Brocante Cinéma a été un succès puisqu'elle attire en moyenne plus de 10 000 visiteurs en une journée.

. A noter également que l'exposition « Les invités du festival vus par Jérôme bonnet » permet de :

- valoriser les invités présents (réalisateurs de premiers films comme stars confirmées),
- d'animer l'espace fédérateur (MK2 Bibliothèque),
- de fidéliser un des partenaires officiels du festival JCDecaux (puisque les photos des invités sont affichées dans du mobilier urbain spécialement prêtés par JCDecaux),
- de constituer une photothèque de qualité pour le festival.

. Et enfin, il est important de rappeler que ces événements ont également été retenus car leur mise en place ne nécessitait que des budgets très légers.

1.3. Une composante peu apparente mais déterminante : Paris Project

Avec quelques 350 participants chaque année pour une trentaine de pays représentés, et fort d'un succès croissant, Paris Project s'articule désormais autour de plusieurs points forts qui constituent aujourd'hui les atouts d'un événement consacré par les professionnels du cinéma. Le positionnement de Paris Project sur les spécificités industrielles et artistiques de la France et de sa capitale, Paris, en font un événement porteur de sens pour le Festival Paris Cinéma et extrêmement utile.

Le nombre grandissant de participants (370 professionnels), de rendez-vous demandés (476 rendez-vous officiels) et de projets reçus (350 projets), témoignent de l'évolution continue de Paris Project, de sa capacité à s'imposer comme un lieu de rendez-vous incontournable pour des producteurs et réalisateurs avides de pénétrer le marché français et européen, mais aussi pour des producteurs européens en quête de projets de qualité.

Les sélections de projets et de films, de plus en plus solides, résultent directement du nombre croissant de candidatures reçues. Le fait que la plupart des projets sont présentés en première internationale, est bien sûr un facteur attractif pour de nouveaux professionnels.

Les résultats concrets de l'événement, mesurés à l'aune d'une signature effective d'un contrat de coproduction ou d'une réalisation suivie d'une diffusion effective, sont probants : on estime à plus de 50% le nombre de projets et films qui trouvent un partenaire sur Paris Project, soit en trouvant un co-producteur ou vendeur, soit en ayant une carrière en festivals internationaux et / ou en distribution en France et dans le monde.

Ces chiffres consacrent la qualité des projets et l'utilité d'un tel lieu de rendez-vous en France. Complémentaire du grand festival français qu'est Cannes et des autres marchés internationaux partenaires de Paris Project (HAF à Hong Kong, Producer's Network à Cannes ou CineMart à Rotterdam...), le Festival Paris Cinéma a su, à travers Paris Project, s'enraciner dans le terreau parisien et y puiser sa force : celle d'une des villes les plus cinéphiles au monde, les plus dynamiques dans le secteur du cinéma indépendant, des plus attractives et des plus ouvertes à la coproduction internationale ; celle aussi d'une ville qui concentre une industrie des plus dynamiques au monde et qui héberge un nombre des plus conséquent de sociétés de production, de ventes internationales ou de distribution...

FESTIVAL PARIS CINEMA

Les atouts de Paris Project viennent de l'intérêt des producteurs, vendeurs et distributeurs français pour le cinéma étranger ainsi que l'attrait que représente la France - Paris notamment - comme « terre d'asile » économique et artistique pour le reste du monde. Paris dispose d'un réseau de professionnels unique au monde, composé de nombreuses sociétés indépendantes en production, ventes internationales et distribution qui viennent renforcer la position stratégique de Paris Project et du Festival Paris Cinéma dans la capitale.

Le festival envisage ainsi des développements majeurs de Paris Project pour les années à venir afin de s'imposer encore davantage sur le marché mondial, afin d'être un modèle constructif et efficace d'échanges entre professionnels européens, et professionnels venant d'autres régions du monde. Développements qui seront un levier évident pour le festival lui-même.

3. LES FINANCES DE L'ASSOCIATION

3.1. Approche par le compte de résultat

3.1.1. Les recettes accusent une forte dépendance avec la subvention municipale

La mise en lumière des recettes liées aux dons et mécénats privés en 2010 (1200€) s'inscrit dans un contexte très particulier liée à la crise économique. Depuis 2004 l'APOEC sensibilise de façon importante les annonceurs privés à la loi sur le mécénat du 1er août 2003, ce qui lui a permis de signer des contrats en 2008 et 2009 avec les sociétés KOOKAÏ (130 000€), SUEZ ENVIRONNEMENT (100 000€)...

L'APOEC a depuis toujours la volonté de se développer grâce au sponsoring et mécénat, elle a développé des outils de prospection, collaboré avec des agences spécialisées dans la recherche de financements privés, et a créé dès 2004 un poste CDD (d'une durée de 6 à 7 mois par an / un des CDD les plus longs de l'association, néanmoins trop court pour s'inscrire dans le calendrier des entreprises qui votent généralement leur budget en novembre) pour un(e) chargé(e) des partenariats.

Les sociétés privées sont extrêmement sollicitées car les événements culturels sont nombreux. En 2010, le festival a également été confronté à une concurrence nouvelle, celles des institutions « amies » que sont le Centquatre ou la Gaîté Lyrique.

A ces difficultés s'ajoute celle, spécifique à Paris Cinéma, de s'inscrire dans la continuité du Festival de Cannes et de ne pas bénéficier du soutien de partenaires liés au cinéma déjà très sollicités (HP, L'Oréal Paris...).

Il est très important de mentionner que la notoriété grandissante et les bilans positifs de Paris Cinéma font que les annonceurs privés (dont ceux de Cannes) s'intéressent de plus en plus au festival.

Il est important de souligner que le Festival Paris Cinéma ne bénéficie que d'une aide « symbolique » de la part du CNC (5000€ de la Direction des affaires internationale pour Paris Project). Et n'est plus soutenu par la Région Ile-de-France depuis 2008.

Une situation inédite car la majorité des festivals sont soutenus par le CNC et qu'ils allient en général subventions municipales, régionales et/ou territoriales.

3.1.2. Des dépenses globalement maîtrisés congrues aux recettes

Comme mentionné dans le rapport provisoire, l'économie de l'APOEC peut être qualifiée de « ras des flots ». Il est signalé que l'APOEC fait un réel effort de maîtrise des charges. Cette démarche atteint cependant ses limites depuis deux éditions (2009 et 2010) et actuellement dans la mise en place du festival 2011, puisque cette économie ne permet pas de penser le développement du festival de manière constructive et rationnelle d'un projet inscrit sur le long terme, et surtout, de répondre à toutes les demandes extérieures de développement.

La mise en place chaque année d'une édition de qualité (la qualité et la notoriété du festival dépendent de sa programmation, programmation aux coûts élevés nécessaires pour garantir une offre au public différente et riche / copies rares, copies à sous-titrer, souvent transportées depuis l'étranger, transport et hébergement d'invités...) et un financement de l'association, au jour le jour, des frais de fonctionnement extrêmement élevés à Paris, contraignent à une gestion complexe à très court terme et contre-productive

puisque aucun investissement, même le plus nécessaire, ne peut être envisagé (comme mentionné dans 3.3. Le compte de bilan et dans 5.1. sur le renouvellement urgent du matériel informatique obsolète).

3.1.3. La recherche d'une politique tarifaire attractive qui aboutit à un poste supplémentaire de dépenses

Lorsqu'en 2007 le Pass a été émis en place, l'APOEC en avait étudié tous les tenants et aboutissants, en menant la réflexion avec toutes les salles partenaires et les membres du Conseil d'administration, et en prenant conseil auprès du responsable de la billetterie UGC (précurseur dans la mise en place de la première carte illimitée), et auprès du Commissaire aux comptes de l'association. Le dispositif retenu (recettes et ventes du Pass gérées en direct par l'association, compensation aux salles de chaque billet Pass édité) était le plus adéquat.

Dès 2007, la création du Pass - allié à la création d'un « QG » au MK2 Bibliothèque - a créé une dynamique très forte pour le festival, et a sans aucun doute aidé au « décollage » de la manifestation (tant du point de vue de la fréquentation, que de celui de la notoriété et de l'image).

Le coût annuel lié à la compensation aux salles est en effet important pour l'APOEC mais il est jugé indispensable. Le Festival Paris Cinéma se doit de proposer ce service aux spectateurs.

De même que le maintien d'un prix de vente abordable (actuellement 30€ pour un accès à la totalité des séances) qui permet de conserver une approche d'ouverture au plus grand nombre comme fixé dans le cahier des charges de la Ville. Le Conseil d'Administration avait à l'époque exigé le maintien de ce tarif accessible.

3.2. Une approche par la comptabilité analytique

Il est présenté dans le rapport provisoire une ventilation par postes fonctionnels pour l'édition 2010 du Festival Paris Cinéma.

Nous souhaitions noter que 2010 n'est pas une édition de référence dans la mesure où le festival a cette année-ci subit les effets de la crise :

- en 2010 le festival a accusé la baisse de deux subventions :
  - celle de la Mairie de Paris (50 000€, passant de 1 013 000€ à 963 000€)
  - celle du CNC (3 000€, passant de 8 000€ à 5 000€)
- le festival a également fait face au départ de plusieurs partenaires privés et institutionnels :
  - Kookaï (perte de 130 000€)
  - Adami (perte de 14 000€)
  - Semapa (perte de 5000€)
  - Audi ou autre transporteur officiel (valorisation location véhicules : 6000€)

Les dépenses ont donc été étudiées différemment. De nombreux postes ont été revus à la baisse, hormis ceux des programmes, l'association souhaitant absolument maintenir l'offre proposée aux spectateurs. Le festival a donc effectué une coupe budgétaire importante – en accord avec la Mission cinéma – en supprimant le cocktail d'ouverture privée pour une économie d'environ 50 000€.

D'autres économies ont été réalisées :

- **Les frais de personnel :** le festival a bénéficié des mesures mises en place par le PÔLE EMPLOI et a signé avec quatre de ses salariés un Contrat Unique d'Insertion. Ces aides ont permis une économie d'environ 30 000 € sur les salaires et charges patronales.
- **Les programmes :**
  - Suppression de la dotation financière des prix de la Compétition internationale (10 000€ pour le Prix du public des longs métrages, 5 000€ pour le Prix de l'émotion des courts-métrages). Néanmoins, ces dotations étant capitales pour la légitimité de cette programmation – les prix aident les distributeurs des films primés lors de leur sortie – le festival a fait appel à ses partenaires : Screenvision a offert une campagne de diffusion de la bande annonce du film gagnant lors de sa sortie en salles, et JCDecaux a offert une campagne d'affichage.

- Toutefois les programmes ont été plus coûteux en 2010 qu'en 2009. Les trois principaux postes budgétaires des programmes (droits films, sous-titrages et transport des copies) ont été plus élevés. Cela s'explique par le soutien en 2009 de CulturesFrance dans la mise en place de la programmation du Pays à l'honneur : la Turquie. Le festival n'a reçu aucun soutien pour le programme consacré au Japon (hormis la prise en charge du transport d'une partie des invités japonais par UNIJAPAN, soit 13 000€).

- **Les relations publiques :** parallèlement à la suppression du cocktail d'ouverture, le festival a réduit le coût de ses relations publiques, le budget global était donc en 2010 de 59 971€ contre 129 000€ en 2009.
- **La communication :** les dépenses liées à la communication en 2010 sont en baisse par rapport à 2009 passant de 291 552€ à 201 415€ (hors valorisation des échanges partenaires). L'économie la plus significative concerne celle effectuée sur les impressions et la réduction de 54% ces coûts par rapport à 2009 : 118 275€ en 2009 contre 76 927€ en 2010. En revanche une enveloppe supplémentaire d'environ 10 000 € a été allouée au site Internet pour la refonte de la page d'accueil et des pages intérieures, évolutions nécessaires et incontournables à l'heure où le web tient une place prépondérante et stratégique dans la communication du festival.

Le rapport provisoire fait part d'une réflexion à mener sur certains postes :

- **Les déplacements terrestres** (42 000€ pendant le festival) : le festival 2010 a accueilli plus de 300 invités venus pour présenter les films au public, ou pour la plateforme professionnelle Paris Project. Le festival, comme tout festival, se doit de transporter ses invités. Il est à noter que le festival en 2010, en raison d'un budget limité (car les besoins sont plus importants), ne possédait que 7 véhicules (et n'a jamais dépassé le nombre de 10 véhicules pour sa flotte), quand le Festival de Lyon en possède 30, le Festival de Marrakech 50, les festivals de Deauville (Asie et Amérique) 20, ou le Festival de Cannes 400 (dont 50 pour le Jury).
- **Les dépenses de réception et restauration** : il semble là aussi impossible de ne pas organiser en l'honneur des invités certains cocktails. Toujours dans une gestion au plus juste des dépenses, l'association signe des partenariats avec des traiteurs (accordant des remises de l'ordre de 55%) et limite le nombre d'invités : cocktail en l'honneur de Jane Fonda : 70 invités, cocktail en l'honneur de M.Night Shyamalan : 30 invités (négociations pour que ce cocktail soit pris en charge par le distributeur)... Et comme mentionné plus haut, l'association a décidé de supprimer en 2010 son cocktail d'Ouverture en raison de la crise.
- **Le transport et hébergement des invités** : il est impossible de ne pas inviter et héberger des personnalités du cinéma quand on souhaite organiser un festival d'envergure pour une ville comme Paris. La dimension internationale de Paris Cinéma se trouve nettement renforcée lorsque des talents étrangers sont présents. Il est également capital, pour Paris Project, de pouvoir inviter à Paris les porteurs de projets sélectionnés.

3.5.2. Documentation de certaines procédures

3.5.3. Contrôle des valeurs inactives (les Pass)

L'APOEC va mettre en place, dès l'édition 2011, les préconisations n°4 et 5 du rapport provisoire.

4. LE PERSONNEL DE L'ASSOCIATION : UN DISPOSITIF « POP UP »

4.1. Le personnel à temps complet

La quantité de travail que représente la mise en place du festival depuis deux, voire trois ans, nécessite de façon urgente la création de trois autres CDI : un aux programmes aux côtés de la Déléguée générale pour assurer la prospection des films et l'étude des nombreuses propositions de contenus venant de l'extérieur, et deux au Secrétariat général pour travailler activement dès septembre sur la recherche de partenaires privés (dont les budgets sont généralement bouclés à la fin novembre de chaque année), et sur la communication pour le suivi des communautés web, et la création d'outils dédiés (plaquette de présentation de l'édition à venir, archivage et mise à jour du site web...).

FESTIVAL PARIS CINEMA

4.2. Le personnel à temps partiel

L'association a besoin d'élargir son équipe et de proposer des dates de CDD plus longues sur certains postes. Par exemple, un renfort aux programmes est capital pour la pré-sélection des films dont les candidatures sont de plus en plus nombreuses (statistiques au 3 mars 2011 : 1326 films inscrits soit + 607 par rapport à 2010).

4.3 Les stagiaires et bénévoles

L'APOEC va mettre en place, dès l'édition 2011, les préconisations n°6 du rapport provisoire.

6. CONCLUSION

Il est mentionné que la baisse de la fréquentation en 2010 est certes due à une réduction du parc de salles (16 salles en 2009 contre 8 en 2010) et qu'elle peut aussi être un indice de l'usure du concept. Nous nous permettons de répondre que les indices que nous possédons (retours du public via l'étude, retombées presse, inflation du nombre des avant-premières en raison des souhaits des distributeurs à présenter leur film, inflation du nombre de film inscrits pour la compétition, inflation du nombre de projets soumis à Paris Project, demandes des salles de participer de plus en plus nombreuses, sollicitation de journalistes professionnels et étrangers à être invités...) nous confirme dans l'idée que la baisse est due à la réduction du parc de salles, tandis que le festival accroît nettement sa notoriété et démontre son attractivité.

La remarque sur la présence du jeune public ne peut être véritablement prise en compte dans la mesure où elle se base sur une étude du public réalisée de façon partielle. Paris Cinéma attire aussi les moins de 25 ans, en témoigne la force de ses réseaux sociaux du festival (plus 17 000 « amis » Facebook et plus de 7000 « followers » sur Twitter à mars 2011), ainsi que la fréquentation très spécifique sur certaines événements et projections très marqués jeune public / adolescents (Nuit du Cinéma, avant-premières type *Toy Story*, Karaoké...).

PARIS CINEMA / APOEC
55, rue de Charonne - 75011 Paris
tél. : 33 (0)1 55 25 55 25
fax : 33 (0)1 43 67 09 50
www.pariscinema.org

dossier 10.06

MAIRIE DE PARIS

SECRETARIAT GENERAL

MISSION CINEMA

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
08 AVR. 2011
N° 500

N/Ref : MG/EG

Paris, le 8 avril 2011

Objet : PARIS-CINEMA

Madame la Directrice

J'ai bien reçu le rapport provisoire N° 10-06 de l'association pour l'organisation d'un événement cinématographique (Paris Cinéma). Après une lecture attentive, je souhaiterais que deux dimensions soient prises en compte :

- d'une part, une évaluation de l'ensemble des recettes générées par cette manifestation pour le MK2 Bibliothèque (billeterie sallle), location d'espace, frais divers..., ainsi que les dépenses occasionnées par l'utilisation de ce site.

- d'autre part, il me semble nécessaire de prolonger l'analyse existante sur l'économie de la manifestation en mettant en avant la structure de ces coûts (importance des coûts fixes de fonctionnement) et de montrer la faible part du budget consacré aux programmes.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de mes sentiments distingués.

Le Délégué

Directrice
Inspection Générale
17, boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04

Mission Cinéma - Paris Film - Mairie de Paris - 4 rue François Miron - 75004 PARIS
Tél 01.44.54.19.60 - Fax 01.44.54.19.57 - tournages@paris.fr / www.parisfilm.fr

Toute l'info sur la ville !
paris info Le 3975 Paris.fr

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Comptes de résultat simplifiés des 5 derniers exercices

Annexe 2 : Comptes de bilan simplifié des 5 derniers exercices

Annexe 3 : Synoptique des 4 dernières manifestations

Annexe 4 : Statistiques concernant le dispositif Paris Pass depuis sa création

Annexe 5 : Données relatives à l'emploi des CDD et des stages (exercice 2009/2010)

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, ces annexes sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection Générale.