

Évaluation des régimes fédéraux d'encouragement du cinéma pour la période 2020-2024

Partie 2

Évaluation et analyse de l'encouragement à l'exploitation de l'Office fédéral de la culture

Sur mandat de l'Office fédéral de la culture, à l'attention de Laurent Steiert et Nadine Adler Spiegel, direction de la section Cinéma de l'OFC, et de Matthias Bürcher, chef du service Exploitation et diversité de l'offre

Angelika Salvisberg

Collaboration au projet : Kevin Hürzeler

Accompagnement du projet : Anne-Catherine de Perrot

31.5.2024

Table des matières

SYNTHÈSE	3
1. CONTEXTE	6
1.1 INSTRUMENTS D'ENCOURAGEMENT À L'EXPLOITATION	6
1.2 MÉTHODOLOGIE	7
1.3 PROFIL DES SOCIÉTÉS DE DISTRIBUTION ET DES EXPLOITANTS DE SALLES DE CINÉMA AYANT PARTICIPÉ EN LIGNE	8
2. EFFICACITÉ DE L'AIDE À LA DISTRIBUTION	11
2.1 AIDE À LA DISTRIBUTION LIÉE AU SUCCÈS	11
2.1.1 <i>Succès Cinéma (distribution)</i>	11
2.1.2 <i>Aide à la distribution liée au succès de MEDIA Desk Suisse</i>	16
2.2 AIDE À L'EXPLOITATION ET À LA DIVERSITÉ (DISTRIBUTION)	19
2.2.1 <i>Primes à la diversité pour la distribution</i>	19
2.2.2 <i>Aide sélective à la distribution</i>	21
2.3 DÉFIS ET PERSPECTIVES D'AVENIR DES DISTRIBUTEURS	23
3. EFFICACITÉ DE L'AIDE AUX SALLES DE CINÉMA	28
3.1 ACTEURS DE L'AIDE AUX SALLES DE CINÉMA : ATTENTES	28
3.2 AIDE AUX SALLES DE CINÉMA LIÉE AU SUCCÈS : SUCCÈS CINÉMA	29
3.3 AIDE À L'EXPLOITATION ET À LA DIVERSITÉ (SALLES DE CINÉMA)	34
3.3.1 <i>Primes à la diversité de l'offre</i>	34
3.3.2 <i>Primes pour les programmes spéciaux</i>	37
3.4 DÉFIS ET PERSPECTIVES D'AVENIR DES EXPLOITANTS DE SALLES DE CINÉMA	40
3.4.1 <i>Défis</i>	41
3.4.2 <i>Modèles commerciaux</i>	43
3.4.3 <i>Encouragement</i>	45
4. VISIBILITÉ DU CINÉMA SUISSE	47
4.1 ÉVALUATIONS	47
4.2 SUGGESTIONS DE LA BRANCHE	50
5. RECOMMANDATIONS D'ÉVALUATION	52

Synthèse

Objet, objectif et déroulé de l'évaluation. La direction de la section Cinéma de l'Office fédéral de la culture (OFC) a chargé *Evalure: Centre d'évaluation culturelle* d'analyser les régimes fédéraux d'encouragement du cinéma dans le cadre de deux sous-études. La partie (1) traitait des encouragements dans le domaine de la médiation cinématographique. Le présent rapport (2) porte quant à lui sur l'encouragement de l'exploitation. En se basant sur un certain nombre de questions, Evalure a effectué 17 entretiens guidés avec des sociétés de distribution suisses, des exploitants de salles de cinéma suisses et d'autres spécialistes. Lors de la sélection des participants à l'entretien, nous avons veillé à prendre en compte un large éventail de régions linguistiques, d'orientations programmatiques et de modèles économiques. Deux enquêtes en ligne spécifiques ont été envoyées à 180 salles de cinéma et à 158 sociétés de distribution. Toutes les sociétés de distribution et salles de cinéma inscrites auprès de ProCinema ont été invitées à participer. Le taux de réponse a été de 68 % pour les salles de cinéma et de 28 % pour les distributeurs. L'étude s'est concentrée sur les instruments d'encouragement de l'OFC ainsi que sur les défis et les perspectives d'avenir dans cette branche. La question de la visibilité des films suisses a également été abordée.

Résultats généraux. Les distributeurs et les salles de cinéma ayant participé à l'enquête sont pour la plupart de petite taille : 59 % des sociétés de distribution interrogées sortent en moyenne entre 0 et 2 films par an, et près de 55 % des salles de cinéma participantes disposent d'une seule salle. Pour ce qui est du type de cinéma, 11 % des salles de cinéma interrogées se considèrent comme des cinémas grand public, tandis que 51 % se voient comme des salles de cinéma mixtes et 23 % comme de purs cinémas d'art et d'essai. La grande majorité a déjà reçu un encouragement de l'OFC. Le montant de l'encouragement de l'OFC est faible par rapport au chiffre d'affaires de ces acteurs, mais légèrement plus élevé pour les distributeurs que pour les salles de cinéma. Les salles de cinéma et la distribution sont économiquement beaucoup plus indépendantes de l'encouragement que la production cinématographique.

Succès Cinéma (distribution). Du point de vue des distributeurs, Succès Cinéma constitue un instrument efficace et performant qui a une influence particulièrement positive sur la production cinématographique et la diversité de l'offre. Pour ce qui est de la branche de l'exploitation elle-même, les distributeurs constatent une influence plus faible. Succès Cinéma a un effet positif en atténuant les risques. Succès Cinéma encourage également l'inclusion des films suisses dans son offre de distribution. La pratique consistant à payer des minima garantis à partir des bonifications Succès Cinéma comporte le risque d'augmenter le prix d'acquisition des droits. Les distributeurs sont particulièrement gênés par la réduction des bonifications et souhaiteraient que le plafond de crédit de Succès soit augmenté. **Mesures compensatoires MEDIA (distribution).** De nombreux distributeurs interrogés connaissent relativement peu l'aide MEDIA et n'en ont pas encore profité, de sorte que l'échantillon d'évaluation est limité. Ces mesures ont un effet positif avéré sur la diversité de l'offre : elles renforcent la position du cinéma européen par rapport aux productions américaines grand public, mais aussi la culture cinématographique suisse en général. Là aussi, les réductions des bonifications sont pointées du doigt. **Primes à la diversité (distribution).** Les primes à la diversité sont un instrument apprécié et efficace, qui motive les sociétés de distribution à organiser des séances dans d'autres régions linguistiques. Le passage d'un calcul basé sur les coûts à un calcul basé sur les séances n'a pas changé grand-chose à la pratique de l'exploitation, tandis que la charge administrative a été considérablement réduite. Il est toutefois impossible de confirmer si l'instrument oriente réellement la sélection des films par les sociétés de distribution. Cet instrument est utilisé comme une sorte de « garantie de risque » pour les films

moyennement et largement distribués. Les possibilités de cumul limitées avec Succès Cinéma semblent être, pour beaucoup, un problème avec cet instrument. **Aide sélective à la distribution.** Cet instrument est controversé : il a été introduit dans le but d'accroître la distribution de films intéressants, mais commercialement risqués, par les sociétés de distribution et d'encourager des formes de distribution innovantes. L'effet semble cependant être limité. L'efficacité générale de l'aide sélective à la distribution est inférieure à celle des autres instruments d'encouragement. Cet instrument tend à accroître le risque de voir des films sortir en salles sans jamais trouver leur public. Il a aussi tendance à affaiblir la fonction de filtre des sociétés de distribution et à renforcer l'influence des producteurs au détriment des distributeurs.

Enjeux et perspectives d'avenir dans la distribution. Leur dépendance à l'égard des salles de cinéma amène les sociétés de distribution à considérer l'évolution et l'état des salles de cinéma avec une certaine inquiétude. Le secteur de la distribution pourrait se rétrécir considérablement en raison de ces changements. Pour autant, il ne semble pas « s'alarmer ». Beaucoup sont convaincues que le cinéma sera toujours la base de leur modèle économique à l'avenir. Elles ne croient pas à la possibilité de compenser la baisse des revenus du cinéma par des services numériques à la demande. Les sociétés de distribution se voient à l'avenir encore plus comme des spécialistes du marketing et de la promotion, et comptent notamment sur les ventes locales plutôt que sur les ventes à l'étranger. Face à ces nombreux défis, les sociétés de distribution sont particulièrement conscientes du déclin de la couverture médiatique des films et du nombre de visiteurs, ainsi que de la concurrence des services numériques à la demande. Si l'initiative de réduction de la redevance SSR est acceptée, les distributeurs suisses seront confrontés à de sérieux problèmes.

Acteurs et orientation des futures aides aux salles de cinéma. La Confédération mène essentiellement une politique d'incitation dans le domaine de l'exploitation ; l'encouragement se base sur des critères de diversité, mais il n'existe aucune base légale pour un encouragement structurel. Dans ces conditions, les exploitants de salles de cinéma tournent également leur attention vers l'OFC, mais surtout vers les organismes de promotion locaux et régionaux. Les attentes des salles de cinéma sont élevées et l'on observe un lobbying à tous les niveaux. Concernant les futurs encouragements locaux, les exploitants de salles de cinéma argumentent sur leur « contribution culturelle » et leur fonction « d'espace culturel ». Il serait cependant difficile de préciser cette allégation et de la transposer en critères de quantification. Une approche pourrait consister à élaborer de nouveaux instruments locaux à partir du régime fédéral d'encouragement et de ses critères d'encouragement.

Succès Cinéma (salles de cinéma). Les salles de cinéma attestent généralement de l'influence très nette de Succès Cinéma en termes de diversité de l'offre. Toutefois, Succès Cinéma est avant tout qualifiée d'aide à la production cinématographique et non d'aide aux salles de cinéma. Succès Cinéma a cependant un certain effet incitatif pour ce qui est de la programmation de films suisses. Cet effet est malgré tout limité, car les bonifications sont trop faibles pour avoir une influence décisive sur la programmation des films. Mais les salles de cinéma ne souhaitent pas passer des bonifications Succès Cinéma, qu'ils considèrent comme un élément indispensable d'un ensemble. À l'instar des distributeurs, les exploitants de salles de cinéma critiquent également la réduction des bonifications, car elle nuit à l'effet incitatif. **Primes à la diversité de l'offre (salles de cinéma).** Les primes à la diversité jouent un rôle important dans le système d'aide aux salles de cinéma de l'OFC. Bien qu'appréciées, elles semblent avoir peu d'effet sur la volonté de programmer des films intéressants, mais difficiles sur le plan commercial, en raison du risque plus élevé. Les plus petites salles de cinéma et celles proposant une programmation mixte se voient quant à elle désavantagées vis-à-vis des primes à la diversité en raison de leur situation géographique. **Primes pour les programmes spéciaux (salles de cinéma).** L'introduction de primes pour les programmes spéciaux a été accueillie positivement par la majorité des exploitants

de salles de cinéma interrogés. Cependant, l'effet incitatif est faible et l'effet d'aubaine considérable : les deux tiers de ceux qui ont déjà profité de la prime proposent « à peu près le même nombre » de programmes spéciaux qu'avant son introduction. La prime est considérée comme une étape « symbolique » vers une « véritable » aide aux salles de cinéma, car elle permet aux salles de cinéma de se positionner en tant qu'« espaces culturels ». Les salles de cinéma voient les événements spéciaux comme une opportunité de satisfaire leur public habituel, mais sont conscientes des risques que pose un « trop grand nombre d'événements ».

Défis et perspectives d'avenir (salles de cinéma). Les salles de cinéma considèrent la baisse de la fréquentation comme leur principal défi. Trouver un public plus jeune intéressé par les films d'art et d'essai est crucial. Certaines s'adaptent au fait de devoir exister en faisant moins d'entrées et croient qu'elles en sont capables. Dans leur lutte pour attirer l'attention, les exploitants de salles de cinéma sont en concurrence avec de nombreuses autres activités de loisirs, avec l'offre cinématographique numérique et avec des organismes culturels qui bénéficient d'un avantage en matière de subventionnement. Les frais généraux élevés et les besoins de rénovation/renouvellement sont très lourds pour les salles de cinéma. Le passage au numérique entraîne lui aussi des coûts à long terme. **Modèles économiques pour les salles de cinéma.** Les salles de cinéma se sont vu présenter quatre modèles économiques possibles à évaluer, chacun avec un niveau de subvention, un rendement et un engagement privé différents : un « modèle de subventionnement total », un « modèle de subventionnement partiel », un « modèle de diversification » et un « modèle du bénévolat ». Aucun des quatre modèles présentés n'a réussi à convaincre les répondants. Le « modèle de subventionnement partiel », qui permet de recevoir des subventions sans exclure une programmation partiellement commerciale, a reçu le meilleur accueil.

Visibilité et image du cinéma suisse. Les sociétés de distribution évaluent généralement de manière positive la visibilité du cinéma suisse et par conséquent leur travail de promotion. Les salles de cinéma souhaitent parfois un travail de promotion plus ciblé de la part du distributeur. Les deux groupes attachent une grande importance au manque de couverture médiatique des films. Le soutien des plateformes journalistiques pourrait être utile à cet égard. Les salles de cinéma et les distributeurs ne sont pas d'accord sur l'image du cinéma suisse : les salles de cinéma ont tendance à y voir un avantage en termes d'image, tandis que les sociétés de distribution sont beaucoup plus sceptiques.

Recommandations. *Evalure* recommande à l'OFC notamment les mesures suivantes, décrites en détail au chapitre 5 :

- Revoir les priorités d'encouragement (positionnement et dotation de l'encouragement à l'exploitation).
- Cibler l'encouragement à l'exploitation en fonction de l'efficacité.
- Limiter les effets d'aubaine.
- Renforcer la promotion des films.
- Clarifier les rôles des acteurs de l'aide aux salles de cinéma (Confédération, cantons, communes et tiers).

1. Contexte

La direction de la section Cinéma de l'Office fédéral de la culture (OFC) a chargé *Evalue: Centre d'évaluation culturelle* d'analyser les régimes fédéraux d'encouragement du cinéma dans le cadre de deux sous-études. La partie (1) traitait des encouragements dans le domaine de la médiation cinématographique¹. Le présent rapport (2) porte quant à lui sur les aides à l'exploitation. L'objectif est ici de développer les fondements pour décider de la poursuite et de l'éventuelle adaptation de l'encouragement à l'exploitation. L'OFC attend également des recommandations concernant le développement de régimes d'encouragement cinématographiques pour les années 2025 à 2028. Au moment de l'évaluation, le Conseil fédéral a approuvé le message culture 2025-2028 à l'attention du Parlement. L'encouragement à l'exploitation s'adresse aux distributeurs et aux exploitants de salles de cinéma. L'OFC a formulé des questions concrètes concernant les instruments d'encouragement à l'exploitation existants, les défis futurs auxquels les acteurs de l'exploitation devront faire face et, parallèlement, la visibilité des films suisses.

1.1 Instruments d'encouragement à l'exploitation

L'OFC dispose de plusieurs instruments d'encouragement au profit des acteurs du secteur de l'exploitation. Les instruments brièvement présentés ici sont au cœur de la présente évaluation.

Aide au cinéma liée au succès – Succès Cinéma (distribution) : les sociétés de distribution suisses reçoivent des bonifications en fonction des entrées en salles des films suisses dont elles détiennent les droits. Elles peuvent les réinvestir dans l'acquisition de droits ou dans la promotion de nouveaux films suisses. Le tarif par entrée de référence pour la distribution est de 2 francs. Succès Cinéma dispose d'environ 1,9 million de francs² par an pour la distribution et les salles de cinéma, la distribution recevant environ 650 000 francs.

Objectif de l'encouragement : *renforcer la création cinématographique suisse en permettant à des entreprises de distribution d'acheter des films suisses et des coproductions majoritaires ; faire autant d'entrées que possible par film.*

MEDIA Desk Suisse remplace les fonds du programme européen d'encouragement MEDIA « Europe créative », suspendus depuis 2014. MEDIA Desk Suisse propose aux sociétés de distribution suisses, qui incluent des productions européennes dans leur portefeuille, une aide sélective et une aide liée au succès. En 2024, environ 1 340 000 francs sont destinés à l'aide à la distribution liée au succès — reposant sur un système de bonifications basées sur l'exploitation — et environ 750 000 francs sont destinés à l'aide sélective.

Objectif de l'encouragement : *programmer davantage de films européens dans les salles de cinéma suisses et dans les services à la demande.*

Les primes à la diversité pour la distribution encouragent la sortie en salles des films suisses³ générant plus de 2000 entrées. Elles sont versées aux sociétés de distribution en fonction des projections et des entrées. Le plafond est de 60 000 entrées ; un montant annuel d'environ 550 000 francs est disponible pour ces primes.

Objectif de l'encouragement : *accroître la diversité de l'offre cinématographique pour le public. Le*

¹ [https://www.bak.admin.ch/ \[...\] /Evaluation_Filmvermitt-lung_2023.pdf](https://www.bak.admin.ch/ [...] /Evaluation_Filmvermitt-lung_2023.pdf)

² Pour ce qui est des montants d'encouragement mentionnés ici et ci-dessous, voir le plan de répartition 2024 de l'OFC.

³ Des primes à la diversité existent également pour la distribution de films d'auteur étrangers. Environ 250 000 francs de primes sont prévus dans le plan de répartition 2024.

but est d'inciter les distributeurs à acheter des films dans cette perspective.

L'**aide sélective à la distribution** encourage l'exploitation de films dont le potentiel d'entrées est inférieur à 2000 ; les sociétés de distribution suisses inscrites peuvent solliciter une participation financière aux frais de promotion et de médiation. Les participations financières sont basées sur la qualité de la stratégie d'exploitation mise en œuvre. Environ 160 000 francs sont disponibles chaque année à cet effet.

Objectif de l'encouragement : *aider les films suisses et les coproductions avec des réalisateurs suisses à trouver leur public cible. Programmer plus souvent des films à valeur artistique, mais sans intérêt commercial.*

Aide au cinéma liée au succès – Succès Cinéma (salles de cinéma) : les salles reçoivent des bonifications pour la projection de films suisses en fonction des entrées en salles. Il n'y a pas d'obligation de réinvestissement ; le tarif par entrée de référence pour les cinémas est de 3,50 francs. Sur le quelque 1,9 million de francs disponible par an pour les salles de cinéma et la distribution, les salles de cinéma reçoivent environ 1,25 million de francs.

Objectif de l'encouragement : *renforcer l'incitation pour les cinémas de programmer des films suisses de manière attrayante.*

Primes à la diversité de l'offre (salles de cinéma). Les salles de cinéma sont encouragées par des primes à mettre en place une programmation particulièrement diversifiée. Ces primes sont calculées en fonction de la programmation de chaque salle de cinéma d'une entreprise de projection agréée. La taille de la région et des « points de diversité » sont notamment des facteurs importants. Le montant maximal par salle est de 5000 francs. Un montant d'environ 1 005 000 francs est disponible chaque année pour les primes à la diversité (y compris les primes pour les programmes spéciaux, voir ci-dessous).

Objectif de l'encouragement : *proposer une offre cinématographique aussi variée que possible au public suisse.*

Primes pour les programmes spéciaux (salles de cinéma). Les salles de cinéma peuvent demander une prime pour les programmes spéciaux (p. ex. avant-premières en présence de l'équipe du film, cycles de films) allant jusqu'à 4000 francs par salle (max. 250 francs par programme spécial). Les primes sont calculées en fonction des programmes spéciaux déclarés ; la taille de la région cinématographique et les « points de culture » sont notamment des facteurs importants.

Objectif de l'encouragement : *face à l'intérêt décroissant pour les sorties au cinéma, il s'agit de faire des salles de cinéma des lieux plus attractifs en proposant plus que de simples projections de films.*

1.2 Méthodologie

Clarification et délimitation de l'objet de l'évaluation. Il convient de préciser ici que la présente évaluation se base sur les appréciations des salles de cinéma, des sociétés de distribution et des spécialistes interrogés. Elle analyse ainsi la composition, le fonctionnement et l'impact des instruments d'encouragement et les commente en les replaçant dans le contexte des objectifs d'encouragement correspondants de l'OFC. Cependant, l'objectif de cette évaluation n'est pas d'examiner, à l'aide de recherches quantitatives, si les objectifs sont effectivement atteints grâce aux mesures d'encouragement. Nous examinons plutôt si et dans quelle mesure les instruments d'encouragement existants sont adaptés pour contribuer à la réalisation des objectifs du point de vue des salles de cinéma, des sociétés de distribution et des spécialistes interrogés. En plus de

cette évaluation, l'OFC a commandé l'étude « L'encouragement public du cinéma en mutation : analyse des structures actuelles et perspectives pour l'avenir ». Alors que cette étude s'intéresse à l'ensemble de la chaîne d'encouragement du cinéma, l'évaluation d'*Evalure* se consacre exclusivement à deux maillons qui créent le lien avec le public : la distribution et les salles de cinéma.

Procédure, entretiens et enquêtes en ligne. D'après les questions de l'enquête, 17 entretiens guidés ont été menés de novembre 2023 à janvier 2024 avec des sociétés de distribution suisses, des exploitants de salles de cinéma suisses et d'autres spécialistes. Lors de la sélection des participants aux entretiens, toutes les régions linguistiques, différentes orientations programmatiques et tailles ainsi que différents modèles d'exploitation ont été pris en compte. Sur la base des entretiens, deux enquêtes en ligne spécifiques à chaque groupe ont été envoyées en février 2024 aux deux groupes cibles (salles de cinéma, sociétés de distribution) en allemand et en français. Toutes les sociétés de distribution et salles de cinéma enregistrées auprès de ProCinema ont été invitées à participer. L'enquête était anonyme. Les résultats de l'enquête en ligne et des entretiens ont été combinés pour l'analyse. Conformément au mandat, nous avons privilégié une approche méthodologique qualitative, l'enquête en ligne produisant des résultats qualitatifs quantifiés.

1.3 Profil des sociétés de distribution et des exploitants de salles de cinéma ayant participé en ligne

Distribution des deux enquêtes en ligne et réponses. L'une des deux enquêtes en ligne a été envoyée à 158 distributeurs enregistrés auprès de ProCinema, tandis que l'autre a été envoyée à 180 exploitants de salles de cinéma également enregistrés. Les retours ont été bien différents. Le taux de réponse des salles de cinéma atteint 68 %, tandis qu'il n'a été que de 28 % pour les sociétés de distribution. Cette grande différence est probablement due au fait que de nombreuses sociétés de distribution sont enregistrées, mais inactives. Plusieurs retours d'e-mail confirment cette hypothèse. Outre de nombreux petits acteurs, il existe 25 grandes et moyennes entreprises actives dans le secteur de la distribution en Suisse, lesquelles détiennent ensemble 98 % de parts de marché.⁴ Malgré l'anonymat de l'enquête, nous pouvons partir du principe que les 44 participants sont bien représentatifs de la branche. Le taux de réponse élevé des salles de cinéma à l'enquête suggère que les responsables de cinémas apprécient d'avoir la possibilité de s'exprimer.

Parmi les distributeurs participants, 66 % sont basés en Suisse alémanique, 30 % en Suisse romande et 4 % au Tessin. 73 % des sociétés de distribution ayant répondu ont déjà reçu un encouragement de l'OFC. Elles ont recours à différentes options d'encouragement : près des trois quarts des répondants déclarent avoir sollicité Succès Cinéma. Près de la moitié a profité d'une aide sélective à la distribution. Tous les autres instruments d'encouragement (primes à la diversité, aide sélective MEDIA ou aide MEDIA liée au succès) ont chacun été utilisés par un bon tiers des répondants.

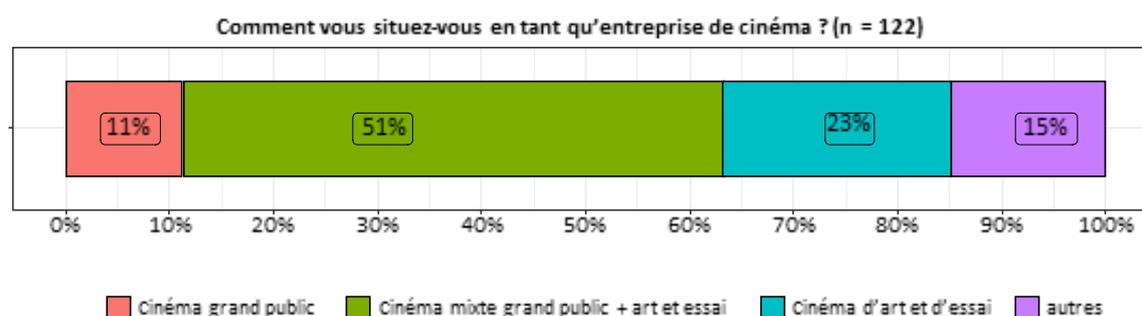
Les indicateurs suivants ont été collectés concernant la **taille des distributeurs** : nombre de sorties en salles, nombre de séances générées, ressources humaines. Le segment des petits distributeurs est important parmi les participants : 59 % des répondants sortent en moyenne 0 à 2 films par an en salles, 61 % génèrent jusqu'à 3000 projections, et 56 % n'ont pas plus de 1 équivalent temps plein (ETP) à disposition. Le segment des grandes entreprises comprend les répondants qui réalisent plus de 15 sorties par an (16 %) ou qui génèrent au moins 10 000 projections par an (9 %). Une seule entreprise déclare avoir plus de 10 ETP.

⁴ Voir ProCinema, Facts and Figures 2023, p. 16.

Combien de films suisses ont été distribués par les sociétés de distribution ? La grande majorité (66 %) des distributeurs interrogés a sorti un seul film suisse en 2023 ; seulement 9 % ont sorti 8 films suisses ou plus.

Régions linguistiques et localisation des salles de cinéma participantes. La Suisse alémanique est représentée à hauteur de 66 % dans l'enquête destinée aux salles de cinéma et la Suisse romande à hauteur de 30 %. Quatre cinémas de Suisse italienne et un cinéma romanche ont également participé. Il était demandé aux cinémas d'indiquer où ils se trouvaient. (Plusieurs réponses étaient possibles.) Les réponses les plus courantes étaient en zone rurale et dans une ville de taille moyenne (env. 40 fois chacune). 25 cinémas étaient situés dans une petite ville, 24 cinémas dans une grande ville, 14 dans une agglomération urbaine. On peut supposer que les cinémas sont bien représentés dans les villes⁵ dites clés.

Type de cinéma. Seuls 11 % des répondants se considèrent comme un cinéma grand public, 51 % se voient comme un cinéma mixte et maintiennent à la fois une programmation grand public ainsi que d'art et d'essai, et 23 % se définissent comme un pur cinéma d'art et d'essai. Outre cette typologie de base, l'enquête proposait la réponse « Autres » (15 %). De nombreuses catégories liées au cinéma d'art et d'essai ont été mentionnées ici : cinéma d'art et d'essai, cinéma d'art et d'essai et cinéma d'auteur, musée du cinéma, cinémathèque avec cinéma, ciné-club et Ciné+. Une petite proportion des salles de cinéma participantes propose également des films en ligne (10 %).



Taille de l'entreprise et effectifs. En majorité, les répondants sont de petits ou très petits exploitants de salles de cinéma : près de 55 % d'entre eux possèdent une salle et 14 % en possèdent deux. À l'autre extrémité, ils ne sont que 3 % à posséder plus de 20 salles. La fourchette intermédiaire basse représente près de 24 % des réponses (3 à 5 salles et 6 à 11 salles), la fourchette intermédiaire haute 4 % des réponses (11 à 15 salles). De nombreux exploitants de salles de cinéma disposent de peu de personnel : 42 % travaillent avec 1 ETP au maximum ; 26 % disposent de 3 ETP maximum. En revanche, seuls 10 % des cinémas participants disposent de plus de 10 ETP. 43 % déclarent travailler également avec des bénévoles.

Combien de films suisses ont été projetés ? 44 % des cinémas participants consacrent au maximum 10 % de leur programmation aux films suisses. Pour 24 % d'entre eux, cette proportion se situe entre 10 % et 20 %. Seulement 18 % des cinémas atteignent une part supérieure à 20 % de films suisses projetés⁶.

Les exploitants de salles de cinéma participantes considèrent les primes à la diversité de l'offre (citées à 66 %) et Succès Cinéma (63 %) comme les instruments d'encouragement les plus importants de l'OFC. (Les doublons étaient possibles). Ces deux instruments sont utilisés

⁵ Selon ProCinema, les villes-clés sont les suivantes : Aarau, Aigle, Baden, Bâle, Berne, Bienne, Coire, Fribourg, Genève, La Chaux-de-Fonds, Lausanne, Lugano, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall, Vevey / Montreux, Winterthour et Zurich.

⁶ Les 14 % restants ne savent pas.

beaucoup plus fréquemment (respectivement 73 % et 72 %) que les primes pour les programmes spéciaux (53 %). Seuls 14 % mentionnent Europa Cinemas.

Les aides de l'OFC destinées au secteur de l'exploitation sont faibles par rapport au chiffre d'affaires, mais plus élevées pour les distributeurs que pour les salles de cinéma. 45 % des **distributeurs** couvrent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires grâce aux aides de l'OFC. Pour 21 % d'entre eux, cela représente même moins de 2 %. À l'autre extrémité, 21 % des sociétés de distribution voient plus de 15 % de leur CA couverts par les aides de l'OFC.⁷ Environ un cinquième des répondants ne fournit aucune information à ce sujet. Dans 56 % des **cinémas**, le niveau de couverture des aides de l'OFC est de 3 % ou moins. 21 % déclarent même qu'il est inférieur à 1 %. Dans 13 % des cinémas, l'encouragement de l'OFC représente plus de 5 %⁸. Même si la proportion que représente l'encouragement de l'OFC dans le chiffre d'affaires global des cinémas est faible, nous aurions toutefois tort de conclure que l'encouragement de l'OFC est négligeable pour eux.

⁷ 13 % d'entre eux reçoivent un encouragement de l'OFC qui couvre 10 à 15 % du chiffre d'affaires.

⁸ Environ un cinquième ne sait pas.

2. Efficacité des l'aide à la distribution

2.1 Aide à la distribution liée au succès

2.1.1 Succès Cinéma (distribution)

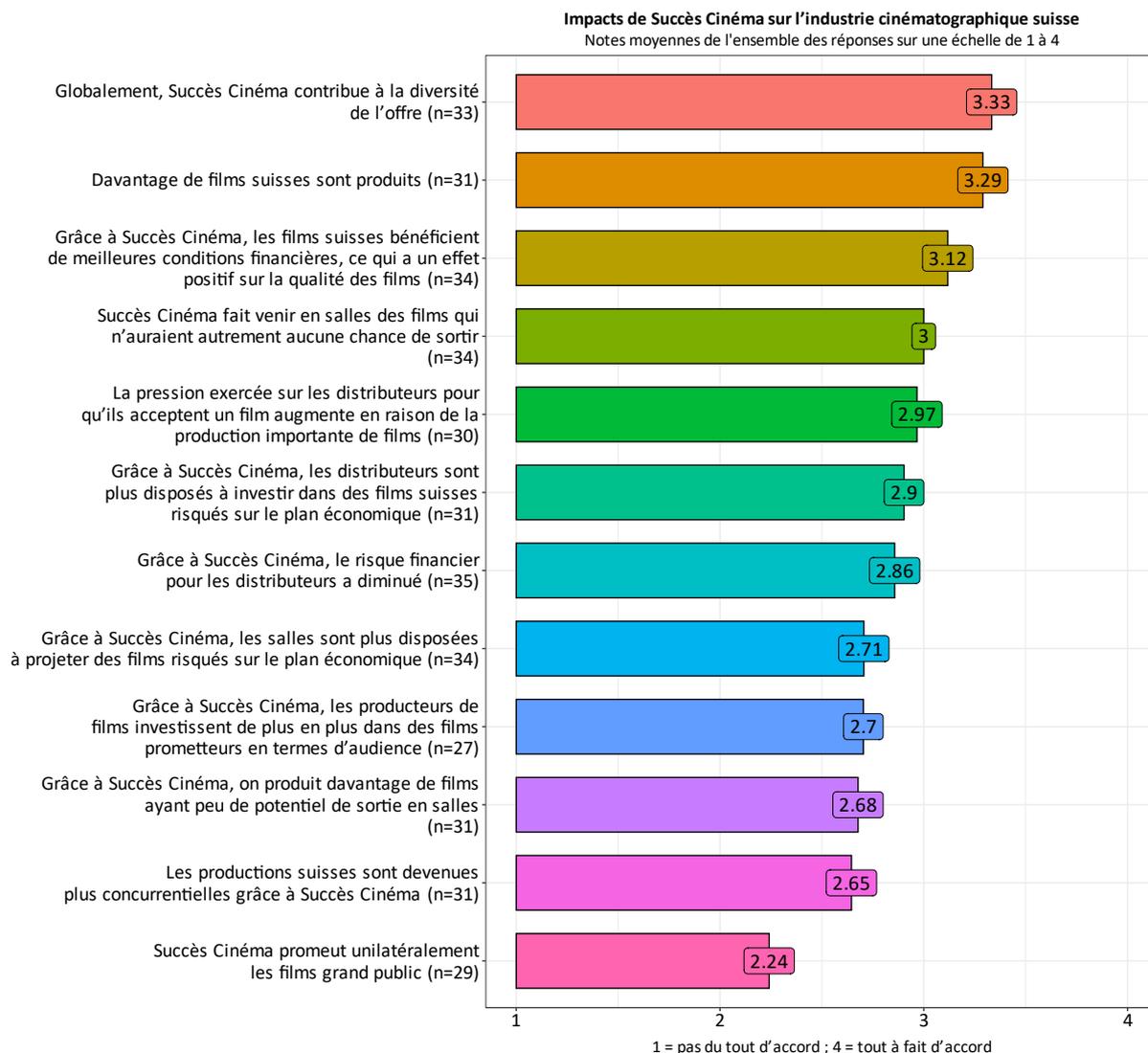
Questions : *Comment les répondants évaluent-ils l'efficacité des aides à la distribution liées au succès, comme Succès Cinéma ? Le montant des bonifications Succès Cinéma est-il pertinent pour que les sociétés de distribution incluent un film dans leur programmation ? Le cinéma suisse bénéficie-t-il réellement d'un avantage concurrentiel grâce à Succès ?*

Les sociétés de distribution attribuent généralement à Succès Cinéma une bonne efficacité moyenne. L'efficacité générale de Succès Cinéma reçoit une note moyenne⁹ de 4,14/6 de la part des sociétés de distribution.¹⁰ 41 % lui attribuent la bonne note de 5, 19 % 4, 32 % une note plus basse, et seulement 8 % la note maximale de 6.

L'enquête en ligne présentait aux sociétés de distribution 12 impacts possibles de Succès Cinéma. Ils devaient ensuite évaluer l'impact sur l'ensemble de l'industrie cinématographique.

⁹ La note moyenne correspond à la moyenne calculée de l'ensemble des réponses sur une échelle. Nous avons utilisé des échelles de 1 à 4 ou de 1 à 6, 1 étant la note la plus basse. Le deuxième chiffre indique la valeur la plus élevée sur l'échelle ainsi que la note maximale.

¹⁰ À titre de comparaison, les cinémas attribuent à l'impact général de Succès Cinéma une note moyenne de 3,45/6.



Succès Cinéma a l'impact le plus important en termes de diversité de l'offre et de production cinématographique, mais il est moindre sur la distribution elle-même. L'affirmation générale selon laquelle Succès Cinéma « contribue globalement à la diversité de l'offre » est largement approuvée avec une note moyenne de 3,33/4. 37 % des répondants pensent que c'est « tout à fait vrai », 42 % disent que c'est « partiellement vrai ». À l'inverse, l'affirmation selon laquelle Succès Cinéma « promeut unilatéralement les films grand public » est nettement rejetée. Les répondants considèrent ce risque comme plutôt faible (note moyenne de 2,24/4).

Plusieurs affirmations concernant l'impact de Succès Cinéma sur la production cinématographique rencontrent une nette approbation. Selon les sociétés de distribution, Succès Cinéma a une influence évidente sur la production cinématographique, davantage en termes quantitatifs que qualitatifs (notes moyennes respectives de 3,29/4 et 3,12/4). L'effet sur la compétitivité internationale des films suisses est jugé moins élevé, avec une note moyenne de 2,65/4. Lors des entretiens, certains répondants relativisent la corrélation entre budgets de production cinématographique et qualité des films, p. ex. : « Comme nous le savons tous, un film bien financé ne veut pas forcément dire que c'est un bon film ». Plusieurs affirmations concernant spécifiquement l'influence de Succès Cinéma sur la distribution (réduction des risques, propension au risque) obtiennent des résultats plus mitigés. Les commentaires en ligne le confirment : Succès Cinéma est « une aide beaucoup plus importante pour la production ; pour nous, distributeurs, c'est intéressant, mais pas essentiel ». Succès Cinéma est un « instrument d'encouragement complémentaire, mais en aucun cas notre instrument principal ». Ce qu'il faut,

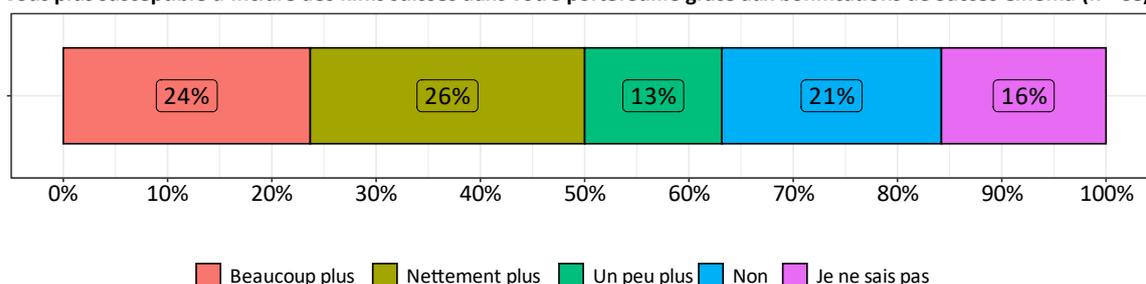
c'est « une synergie de l'ensemble des instruments d'encouragement ! ». Même avec des films à succès, l'impact de Succès Cinéma sur la distribution est relativisé : « Les quatre ou cinq grands succès suisses sont extrêmement rentables ! Pas grâce à Succès Cinéma, mais parce qu'ils génèrent beaucoup d'entrées ! ».

L'impact ambivalent de Succès Cinéma. Succès Cinéma ouvre également la voie à des films qui, sans cela, auraient peu de chance de sortir en salles. L'affirmation correspondante est largement approuvée avec une note moyenne de 3/4. Cet impact de Succès Cinéma est ambivalent et le revers de la médaille est mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens : le régime d'encouragement de l'OFC privilégie l'exploitation en salles par rapport aux autres canaux d'exploitation. Cela « pousse » dans les cinémas trop de films qui « n'y ont en réalité pas leur place ».¹¹

Succès Cinéma réduit le risque financier de la distribution et peut augmenter la propension au risque. Les deux affirmations, qui voient un lien positif entre le risque ou la propension au risque du distributeur et Succès Cinéma, ont reçu une note moyenne de 2,86/4 et 2,9/4 respectivement.¹² Ainsi, 42 % des répondants sont « partiellement d'accord » et 24 % sont « entièrement d'accord » pour dire que Succès Cinéma réduit leur risque financier¹³. Concernant la propension au risque, un distributeur répondant a déclaré : « C'est vrai qu'avec les films suisses, le risque est plus facile à gérer ; on peut aussi couvrir 75 % du minimum garanti ». Les sociétés de distribution estiment que l'influence des aides de Succès sur la volonté des cinémas à projeter des films économiquement risqués est légèrement inférieure à celle de leur propre propension au risque pour investir dans ces films¹⁴.

Succès Cinéma contribue à renforcer le cinéma suisse dans les portefeuilles des distributeurs. L'impact de Succès Cinéma dans la prise de décisions apparaît assez controversée lors des entretiens.

Êtes-vous plus susceptible d'inclure des films suisses dans votre portefeuille grâce aux bonifications de Succès Cinéma (n = 38)



L'enquête contient deux questions sur l'inclusion des films suisses, avec des résultats tout aussi positifs. Lorsqu'on leur demande s'ils sont plus susceptibles d'inclure des films suisses dans leur portefeuille grâce à Succès Cinéma, seuls 21 % répondent « non », la plupart des autres répondent « oui »¹⁵. Le résultat de l'autre question est également positif. Pour 71 %, le cinéma suisse gagne en attractivité grâce à l'encouragement de Succès Cinéma : pour 53 %, il devient « beaucoup » ou « nettement » plus attractif, pour 18 % il devient « un peu » plus attractif.

¹¹ Voir à ce sujet l'Évaluation des cinémas, chap. 3.2. Tous les répondants ne savent peut-être pas qu'une sortie en salle n'est pas une condition préalable à l'aide à la réalisation de l'OFC.

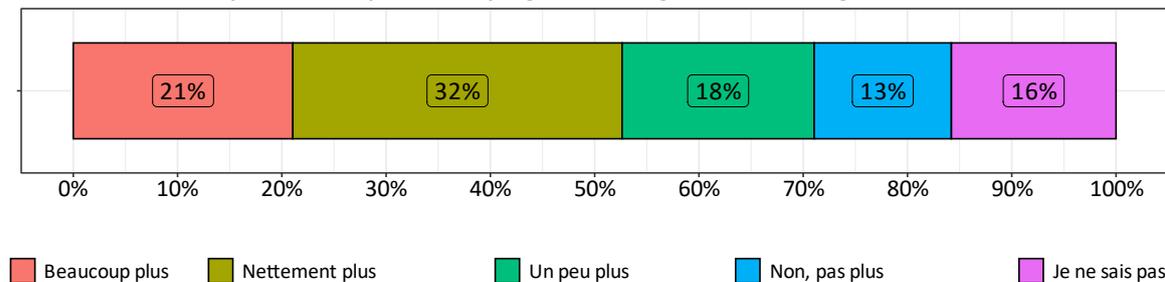
¹² À titre de comparaison, les cinémas attribuent également la note moyenne de 2,9/4 à l'influence de Succès.

¹³ 18 % estiment qu'il est « tout à fait exact » et 42 % qu'il est « partiellement exact » que grâce à Succès Cinéma, les sociétés de distribution sont plus disposées à investir dans des films suisses risqués sur le plan économique.

¹⁴ Note moyenne de 2,9/4 (propension au risque des sociétés de distribution) et 2,71/4 (propension au risque des cinémas).

¹⁵ 24 % « Oui, beaucoup plus », 26 % « Oui, nettement plus », 13 % « Oui, un peu plus », 21 % « Non, pas plus », 16 % ne savent pas.

Le cinéma suisse est-il plus attractif pour votre programmation grâce à l'encouragement de Succès Cinéma (n = 31)



Cependant, les réponses sont mitigées lors des entretiens. Certains déclarent : « On sélectionne les films suisses que l'on veut, c'est tout. Les encouragements jouent un rôle secondaire », ou : « Grâce à Succès, nous ne prenons pas de films que nous n'aimons pas vraiment ! », a déclaré un autre distributeur à propos de Succès Cinéma. « Je trouve de plus en plus de salles de cinéma pour les films suisses (avec un potentiel comparable) ! ».

Les bonifications Succès Cinéma peuvent être investies dans des minima garantis ou dans la promotion de films. La « pertinence et la sensibilité du sujet du film » déterminent l'investissement promotionnel. Comment les sociétés de distribution décident-elles de leur investissement promotionnel ? Parmi les cinq options de réponse, « la pertinence et la sensibilité du sujet du film » sont considérées comme le facteur le plus important. Avec une note de 3,45/4, cette option atteint une moyenne nettement supérieure à toutes les autres. Pour 46 % des répondants, cela est « très » important et pour 38 % d'entre eux, cela est « relativement » important. Les expériences antérieures avec le même réalisateur, la même société de production ou la renommée du casting sont des facteurs jugés secondaires. Les succès des festivals jouent également un rôle moins important à cet égard : pour 43 % des répondants, cela n'est « pas très » important et pour 22 % d'entre eux, cela n'est « pas du tout » important. À la question de savoir pourquoi les sociétés de distribution investissent généralement plus d'argent dans les minima garantis que dans la promotion, il a été répondu à plusieurs reprises que cela était « beaucoup plus facile » et entraînait une charge administrative bien moins importante. La raison à cela est qu'il « suffit d'un justificatif à soumettre pour recevoir les fonds ». La réticence à faire de la promotion s'explique moins par la promotion elle-même que par la charge administrative. Il convient d'ajouter que les sociétés de distribution déclarent souvent apprécier de pouvoir décider seules de la façon dont elles peuvent réinvestir l'argent : « Ce qui est génial avec Succès Cinéma, c'est que l'argent est crédité au distributeur et que l'on décide comment et où on le réinvestit ».

Inquiétudes concernant les « réductions budgétaires »¹⁶ et autres critiques. Quatre préoccupations principales concernant Succès Cinéma ont émergé de l'enquête en ligne. Les notes moyennes sont élevées, ce qui indique un haut niveau d'urgence.

- « Pas de réductions ! » (3,63 / 4)
- « Prise en compte des frais propres » (3,53/4)
- « Montant total des aides liées au Succès plus important » (3,5/4)
- « Part des aides liées au Succès plus importante pour la distribution » (3,12/4)

La question de ne plus avoir à accepter de soi-disant « réductions » à l'avenir prend toujours le pas sur le souhait d'un budget Succès global plus important ou d'un pourcentage plus élevé pour la distribution. Pour 65 % des répondants, il serait « extrêmement important » et pour 25 %, il serait « important » qu'il n'y ait plus de réductions à l'avenir. Les réductions sont également

¹⁶Explication : les bonifications Succès Cinéma sont calculées selon des règles claires. Le montant crédité dépend non seulement des critères d'encouragement, mais également du rapport entre la somme de tous les droits et le montant du plafond de crédit annuel. Pour des raisons financières, tout manque à gagner doit être compensé par une « réduction ». Le montant de la réduction varie d'année en année.

souvent critiquées dans les entretiens, d'autant plus qu'il s'agit de « réductions significatives de 20 à 40 % ». Les répondants sont conscients que d'autres acteurs de l'industrie du cinéma sont également concernés par les réductions budgétaires, mais cela ne change rien à la situation qui reste difficile pour eux. Si les montants calculés, « planifiés et *approuvés* » pouvaient être versés sans réductions, ce serait « d'une grande aide ». Un souhait de changement fondamental concerne les frais propres des entreprises : 65 % des distributeurs considèrent qu'il est « extrêmement important » et 20 % qu'il est « important » que ces frais soient « pris en compte » dans l'aide à la distribution. Toutefois, un encouragement lié au succès plutôt qu'aux coûts aurait une importance moindre¹⁷.

Bonifications maximales et seuils d'entrée. Le montant maximum pouvant être crédité à une société de distribution est de 200 000 francs. Les réponses sont claires : 46 % des répondants pensent que c'est « très bien ». Seules 4 sociétés de distribution souhaiteraient un plafond plus bas et 12 un plafond plus élevé. Ce plafond risque d'être plutôt défavorable aux distributeurs sortant de nombreux (et populaires) films suisses. En revanche, certains participants trouvent le seuil d'entrée « trop élevé », p. ex. pour les documentaires. Il est également important de rappeler qu'« il y a 10 ans, il était plus facile » d'atteindre ce seuil, mais qu'aujourd'hui cela demande beaucoup plus de travail.

Les minima garantis affluent dans les budgets de production et augmentent parfois le coût d'acquisition des droits. Les distributeurs réinvestissent la majorité (environ 80 %)¹⁸ des bonifications Succès Cinéma dans des minima garantis pour les producteurs et donc indirectement dans les budgets de production. Dans certains cas, cela augmente le prix d'acquisition des droits : « Sans ce système, les garanties que nous paierions seraient moindres ». Un autre répondant ajoute : « Nous achetons le film un peu plus cher que nous ne le ferions sans cette aide ». Pour plusieurs sociétés de distribution, on peut toutefois se demander si les minima garantis dans les budgets de production sont réellement pertinentes : « Les minima garantis peuvent être de 0 franc, 5000, 10 000, voire 150 000 francs. Tandis que les budgets de production s'élèvent à plusieurs millions. Ce n'est de ce fait souvent pas une contribution très importante ». Mais il est précisé : « Au moins les petits producteurs sont ravis ».

Un aspect ambivalent du minimum garanti. En apportant un minimum garanti, une société de distribution s'engage à l'avance, « sans pouvoir juger le produit fini ». Elle prend de ce fait un certain risque. Les aides Succès Cinéma peuvent en partie amortir ce risque : « Si nous n'avions pas de soutien, nous ne pourrions plus prendre ce risque et ne prendrions pas du tout ces films ». Plusieurs sociétés de distribution soulignent d'ailleurs cet avantage lors des entretiens. D'autre part, l'étroitesse du régime d'encouragement du cinéma a été mentionnée dans un entretien, avec notamment la mise en place d'une stratégie d'exploitation au moment du dépôt de la demande, sans aucun moment permettant de réévaluer le potentiel d'exploitation. Une mesure radicale est proposée lors d'un entretien en guise de solution : « la séparation de l'encouragement à l'exploitation de celui à la production » afin qu'il soit possible de réévaluer la pertinence de la sortie en salles du film une fois qu'il est terminé. Toutefois, la condition préalable serait « que les activités de production et de distribution soient à nouveau séparées », alors que certaines sont assurées aujourd'hui par une seule et même entreprise.

Conclusion : *Les sociétés de distribution considèrent Succès Cinéma comme un bon instrument efficace, particulièrement utile dans la production cinématographique en termes de quantité et de qualité, et qui a un impact positif sur la diversité de l'offre. Par rapport à la branche de l'exploitation*

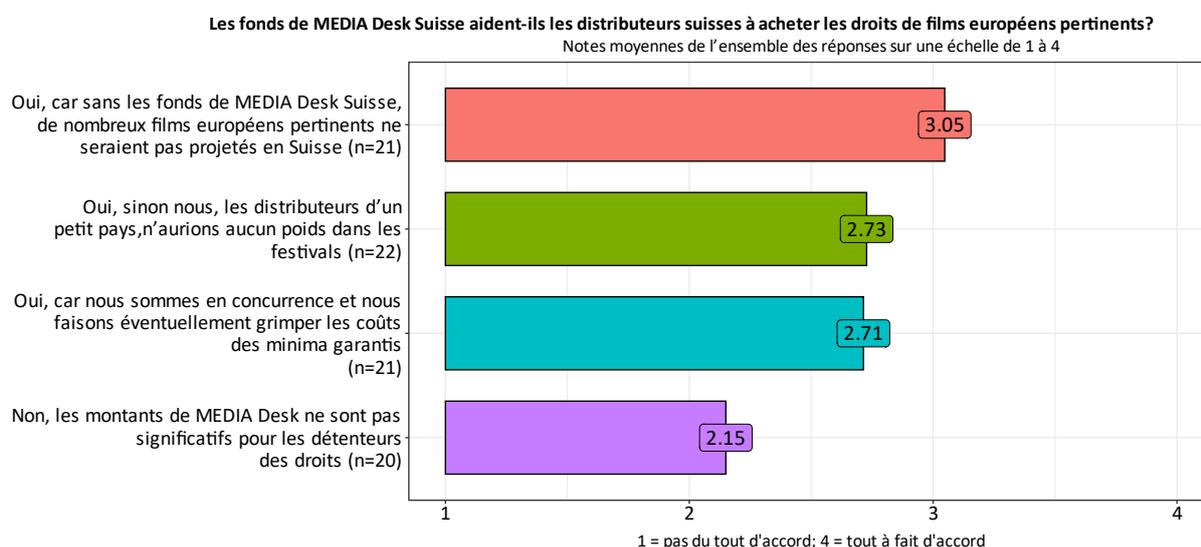
¹⁷ Cela serait « extrêmement important » pour 35 % des répondants et « important » pour 10 %. 25 % pensent que cela « n'apporterait rien », 30 % ne savent pas.

¹⁸ Selon les plans de répartition annuels et les informations de l'OFC, le ratio avant l'introduction des primes à la diversité était de 50:50 entre les minima garantis et les investissements de promotion.

elle-même, les sociétés de distribution bénéficient également des effets de Succès Cinéma, quoique de manière moins évidente. Ces effets se voient notamment dans l'atténuation des risques et la propension au risque. Succès Cinéma encourage l'inclusion de films suisses dans leurs portefeuilles de films. Cependant, la pratique consistant à payer les minima garantis à l'aide Succès Cinéma comporte le risque d'augmenter le coût d'acquisition des droits. Les sociétés de distribution décident du montant de l'investissement promotionnel principalement en fonction de la pertinence et de la sensibilité du sujet du film. Les sociétés de distribution sont particulièrement gênées par les réductions des bonifications calculées. En plus d'une augmentation du montant global de l'aide liée au succès, elles souhaiteraient également qu'à l'avenir, leurs frais propres soient pris en compte dans l'aide à la distribution.

2.1.2 Aide à la distribution liée au succès de MEDIA Desk Suisse

Les mesures compensatoires MEDIA pallient la suspension des fonds du programme d'encouragement européen MEDIA « Europe créative » depuis 2014. MEDIA Desk Suisse gère plusieurs types d'encouragements, mais nous nous limiterons dans cette évaluation aux seuls encouragements liés au succès de MEDIA. Les résultats de l'enquête en ligne démontrent que 65 % des sociétés de distribution interrogées déclarent ne pas avoir encore profité de l'encouragement MEDIA. Les questions liées à MEDIA ont également reçu plus de 50 % de réponses « ne sait pas ». À cela s'ajoute le faible taux de réponse à l'enquête destinée aux distributeurs, ce qui conduit à un échantillon d'évaluation assez restreint en ce qui concerne l'encouragement MEDIA.

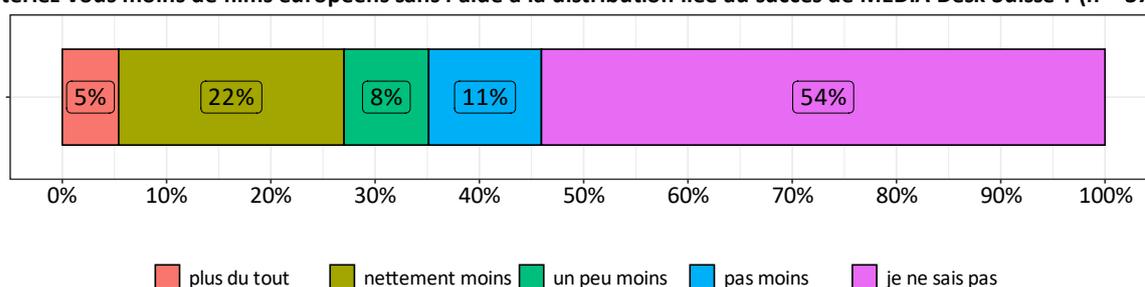


Engouement pour l'aide MEDIA lors des entretiens. Interrogées sur son efficacité générale, les sociétés de distribution attestent que l'encouragement de MEDIA a été assez efficace (note moyenne de 4,07/6).¹⁹ 23 % des répondants ont attribué une note de 6, 13 % une note de 5, 23 % une note de 4 ; tous les autres ont attribué une note inférieure. Lors d'entretiens avec plusieurs sociétés de distribution, l'engouement pour l'encouragement de MEDIA est manifeste : « Je suis un fan absolu de l'aide MEDIA », ou encore : « MEDIA est la meilleure et la plus efficace aide à la distribution ! ». Les sociétés de distribution semblent vraiment apprécier la « simplicité du régime ». Supprimer ou arrêter les mesures compensatoires MEDIA serait une menace pour la culture cinématographique suisse et la diversité de l'offre : « Le cinéma national est à l'honneur, mais en fin de compte, il s'agit bien de la culture des films et du cinéma ainsi que de leur diversité ».

¹⁹ Ce résultat concerne globalement l'aide automatique et sélective MEDIA.

Les mesures compensatoires MEDIA en tant que soutien important de la culture cinématographique et de la diversité de l'offre en Suisse. Quels rôles jouent les aides MEDIA en termes de diversité de l'offre sur le marché cinématographique suisse ? Un rôle important se dessine dans les réponses à l'enquête en ligne. Les sociétés de distribution sont convaincues que sans les aides MEDIA, « de nombreux films européens pertinents ne seraient pas projetés en Suisse » (3,05/4). Pour 46 % des répondants, cela est « tout à fait exact » ou « partiellement exact », tandis que 40 % « ne savent pas »²⁰. En cas de suppression des aides MEDIA, « tout un pan de la culture au sens large disparaîtrait en Suisse ». « Tous ces films primés achetés à Cannes : sans l'aide MEDIA, nous ne les aurions pas en Suisse, ou alors plus tard, voire trop tard ». « Sans cette aide, nous aurions un problème avec la diversité de l'offre destinée à notre public ». La pertinence de l'aide MEDIA apparaît clairement dans les réponses à la question sur l'impact qu'aurait la suppression de cet encouragement : seulement 11 % des répondants ne modifieraient pas leur comportement d'acquisition. Les autres indiquent qu'ils achèteraient « un peu moins » (8 %), « nettement moins » (22 %) ou « plus du tout » (5 %) de films européens. Cependant, plus de la moitié « ne sait pas ».

Achèteriez-vous moins de films européens sans l'aide à la distribution liée au succès de MEDIA Desk Suisse ? (n = 37)



Les fonds MEDIA sont versés avec les minima garantis ; cela donne aux sociétés de distribution suisses plus de poids dans l'acquisition des droits. À l'instar de Succès Cinéma — selon les informations de MEDIA Desk Suisse — les fonds d'encouragement lié au succès sont principalement réinvestis dans des minima garantis et dans l'acquisition de licences. Dans l'enquête en ligne, les répondants étaient moyennement d'accord avec l'affirmation selon laquelle les sociétés de distribution d'un petit pays « n'auraient aucun poids » sans ces aides (2,73/4). Cependant, ce résultat doit être comparé avec celui nettement plus faible de la contre-affirmation : « Les contributions de MEDIA-Desk Suisse ne sont pas significatives pour les détenteurs des droits » (2,15/4). Lors des entretiens, une tendance se dessine selon laquelle l'aide MEDIA automatique « privilégie les distributeurs de films à forte audience » et par conséquent « peut-être les plus grands distributeurs ». Cela peut être considéré comme positif : « Cette aide fonctionne bien ; elle récompense dans un premier temps les films qui ont du potentiel ». Mais cela peut également être vu d'un œil critique, comme le fait cette société de distribution : l'accent « mis sur le succès commercial n'aide pas les films plus novateurs, les films d'art et d'essai européens » et les petites productions ».

Le régime d'encouragement MEDIA tend à augmenter le coût des droits et à réduire les risques. Les droits de distribution étant réglementés territorialement, les sociétés de distribution suisses ne se font concurrence que lorsqu'il s'agit de films européens. Cette concurrence peut rendre les minima garantis plus coûteux. Ce point de vue est « totalement » partagé par 14 % et « partiellement » par 23 % des répondants »²¹. Interrogées sur le problème de l'augmentation du prix des droits, les sociétés de distribution ont répondu de manière mitigée et avancé différentes raisons : « Je ne vais certainement pas jeter de l'argent par les fenêtres simplement parce que j'ai

²⁰ Pour tous les autres, cela n'est « pas vraiment exact » (9 %) ou « pas du tout exact » (5 %).

²¹ 14 % ont répondu qu'ils n'étaient « pas tout à fait d'accord », 9 % « pas du tout d'accord », 40 % ne savent pas.

reçu une aide MEDIA sur mon compte ». « L'aide MEDIA automatique augmente sans doute quelque peu les prix de certains films » ou « L'aide MEDIA augmente de manière mécanique et absurde les minima garantis, les vendeurs internationaux l'ont bien compris depuis longtemps ». Une société de distribution parle d'ailleurs d'un aspect inattendu : le fait que l'on paie un prix élevé n'est pas seulement dû à un « solde élevé sur le compte MEDIA », mais aussi à la capacité de paiement et à la propension au risque « des nouveaux acteurs du marché ». L'entretien souligne cependant l'inconvénient de la minimisation des risques grâce aux mesures compensatoires MEDIA, à savoir que « les distributeurs prennent des films européens qu'ils n'auraient pas acceptés sans encouragement, car le risque est parfois complètement éliminé ».

MEDIA Desk Suisse entraîne-t-il un avantage pour les films d'art et d'essai européens au détriment des films suisses ? L'objectif des aides MEDIA est²² d'inclure davantage de films européens dans l'offre des cinémas et des services à la demande suisses, et de contrecarrer la forte offre américaine par une offre qui reflète la diversité européenne. Il n'est pas possible de répondre ici à la question de savoir si c'est le cas ou non.²³ Mais de l'avis des sociétés de distribution, l'aide MEDIA apporte certainement sa contribution dans ce sens. Seules 8 % rejettent l'affirmation selon laquelle l'aide MEDIA améliore la position des films européens par rapport aux films américains, 49 % ne savent pas, tandis que toutes les autres (43 %) soutiennent cette affirmation. Les sociétés de distribution sont largement d'accord pour dire que MEDIA a une influence positive dans la concurrence entre les films européens et le cinéma grand public américain. Cela signifie-t-il que la position du cinéma suisse va s'en trouver affaiblie ? Dans un sens, oui, car « 70 % des films éligibles aux aides MEDIA » sont – selon MEDIA Desk Suisse – des films d'art et d'essai, qui entrent donc en concurrence avec la production cinématographique suisse du même acabit. Cependant, dans le contexte de l'objectif global d'une offre diversifiée de films, cette conséquence reste insignifiante : « Les films européens et suisses ont des publics similaires. Les deux mènent une lutte de pouvoir avec le cinéma grand public ». Les réorganisations budgétaires de MEDIA Desk Suisse, qui ont été effectuées pendant la pandémie de coronavirus au détriment des sociétés de distribution, et notamment les réductions budgétaires, ont été critiquées à plusieurs reprises au cours des entretiens.

Les fonds MEDIA pour la promotion. La majeure partie des fonds MEDIA issus des aides automatiques est réinvestie dans des minima garantis et des acquisitions de licences : environ 90 %, selon MEDIA Desk Suisse. Ils ne sont donc pas utilisés pour la promotion, même si cela « serait probablement plus efficace ». MEDIA Desk Suisse envisage par conséquent d'adopter la règle de « Europe créative » MEDIA selon laquelle une part plus importante doit être investie dans la promotion. Mais là aussi, les sociétés de distribution apprécient beaucoup de pouvoir choisir librement. Et elles avancent à nouveau des raisons pratiques : « Avec un minimum garanti, un justificatif de paiement suffit ; pour la promotion, toutes les dépenses doivent être documentées individuellement ».

Conclusions : *Parmi les sociétés de distribution ayant répondu, elles sont relativement nombreuses à connaître assez peu les aides MEDIA. Toutefois, les répondants et surtout les participants aux entretiens attestent qu'elles ont un effet positif sur la diversité de l'offre, sur la position des films européens par rapport au cinéma grand public américain et, de manière générale, sur la culture cinématographique en Suisse, en contribuant de manière significative à l'équilibre entre le cinéma*

²² Voir <https://mediadesk.ch/fonds-de-soutien-aide-automatique-a-la-distribution/>.

²³ Selon l'Office fédéral de la statistique, 3405 films ont été projetés en Suisse en 2023. La majorité provenait de pays européens ou d'États membres du Conseil de l'Europe autres que la Suisse (1640 films, soit 48 % ; dont 1394 issus de l'UE), suivis par les États-Unis (812 films, 24 %), la Suisse (385 films, 11 %) et les autres pays (568 films, 17 %). Par rapport à 2019, 26 % de films américains en moins sont sortis en salles en 2023. En 2022, cette baisse était encore de 45 %. Voir <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-informatio n-sport/culture/film-cinema/offre-cinematographique.html#858617146>.

suisse et européen et à réduire les risques liés aux acquisitions de films pour les sociétés de distribution. Dans certaines circonstances, l'encouragement augmente le prix d'acquisition des droits, mais d'un autre côté, il donne aux sociétés de distribution suisses davantage de poids dans les négociations des droits. Le fait que des réorganisations budgétaires aient été effectuées pendant la pandémie de coronavirus au détriment des distributeurs et n'aient pas été annulées depuis, ainsi que les « réductions budgétaires » dans les aides MEDIA ont été critiqués.

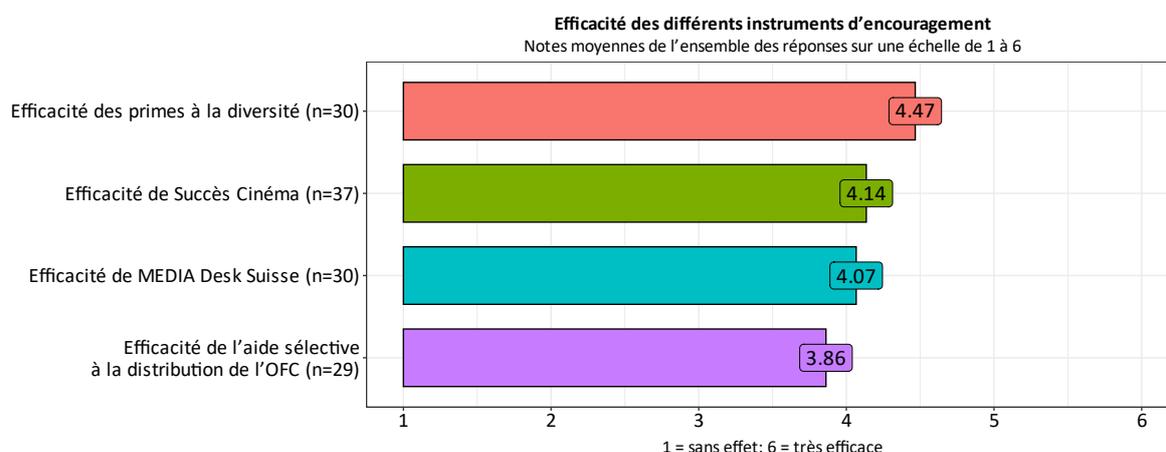
2.2 Aide à l'exploitation et à la diversité (distribution)

2.2.1 Primes à la diversité pour la distribution

Questions : Comment les répondants évaluent-ils les primes à la diversité pour la distribution ? Le changement de régime vers un modèle de primes a-t-il porté ses fruits ?

Les distributeurs conviennent que les primes à la diversité sont relativement efficaces.

Comparée à tous les autres instruments d'encouragement à la distribution, la prime à la diversité obtient de meilleurs résultats. La note moyenne est de 4,47/6. D'une part, elle est nettement supérieure aux notes de tous les autres instruments d'encouragement faisant l'objet de cette évaluation. D'autre part, seulement 23 % considèrent toutefois cet instrument comme « extrêmement efficace » et lui attribuent une note de 6. 30 % lui donnent encore une note de 5, 17 % une note de 4 et 30 % une note inférieure.



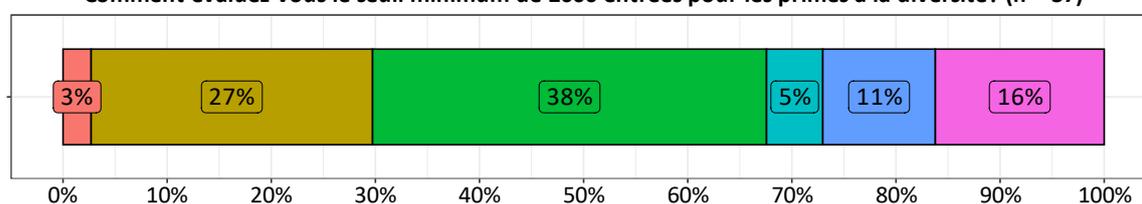
Instrument utile, impact positif, mais effet incitatif controversé, encourage à travailler sur des œuvres multilingues. Cet instrument est majoritairement apprécié dans les entretiens et dans les commentaires en ligne : « Un instrument important ! ». « Efficace et facile à gérer ». « Un instrument important, également pour les films d'art et d'essai internationaux ». La fonction incitative, c'est-à-dire l'influence sur le portefeuille de films n'est qu'en partie confirmée : « Oui, les primes à la diversité jouent un rôle important dans la sélection des films ». Non, « on essaie de ne pas trop réfléchir à cet encouragement, sinon on fait des bêtises ». Concernant la distribution dans différentes régions linguistiques : « Les primes à la diversité constituent une incitation particulière à sortir le film dans toutes les régions du pays ». Un exploitant de salles de cinéma du Tessin confirme d'ailleurs que les sociétés de distribution sont plus engagées qu'auparavant dans ce domaine. Un distributeur note cependant que pour des films ayant rencontré un succès relatif, il n'est parfois « plus rentable » de les lancer dans une autre région linguistique. Il justifie cela par le plafonnement de la prime à la diversité.

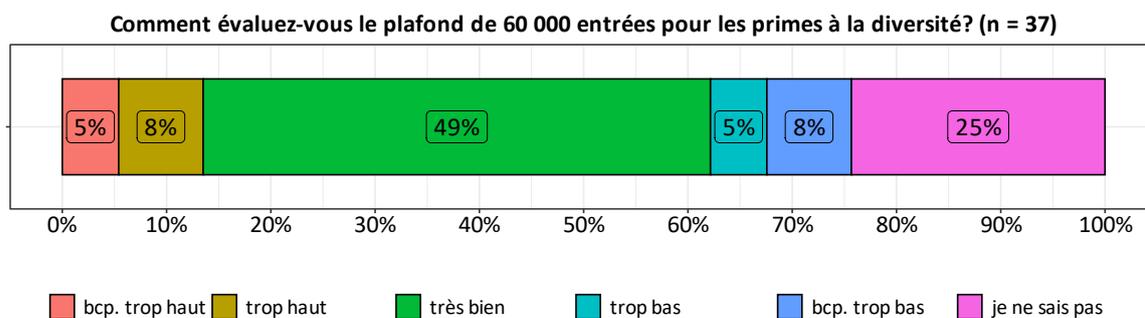
Des primes à la diversité données en guise de « réassurance », mais qui sont trop faibles. Il semble courant pour les sociétés de distribution de films suisses de déposer une candidature ou une demande soit pour la prime à la diversité, soit pour une aide sélective à la distribution, comme une sorte de « réassurance » afin de ne rien manquer : « La demande de prime à la diversité se fait uniquement par mesure de sécurité ; ça ne pose aucun problème ». Elle sert avant tout à minimiser les risques. « Même si tout se passe bien, on reçoit les bonifications Succès Cinéma ». Cette réassurance convient aux films moyennement et largement distribués pour lesquels le distributeur prend un plus grand risque. Un distributeur constate une lacune pour les films qui génèrent entre 2000 et 5000 entrées : ceux-ci ont « trop de succès » pour toucher l'aide sélective à la distribution et « pas assez » pour générer une somme significative grâce à la prime à la diversité. De manière générale, le montant des primes fait l'objet de critiques à plusieurs reprises : « Elles doivent être ajustées, car nos coûts ont augmenté côté marché ».

Le changement de régime apporte l'allègement administratif espéré, mais ne modifie guère la planification et la réaction des sociétés de distribution face à la sortie des films. Dans le cadre du changement de régime d'encouragement lié aux coûts vers un encouragement lié au succès, deux questions se posent : a-t-on atteint la simplification administrative visée ? Et les sociétés de distribution profitent-elles de leur marge de manœuvre pour réagir de manière flexible aux chiffres d'audience après la sortie du film ? Le changement de paradigme semble en effet avoir eu un impact significatif sur la charge administrative, ce qu'ont confirmé 21 % des répondants à l'enquête en ligne. Toutefois, pour 14 % des répondants, cette charge n'est guère réduite, car ils doivent toujours décompter sur la base des coûts pour les organismes d'encouragement régionaux. 6 % n'ont noté aucun changement à cet égard et tous les autres n'ont fourni aucune information. Cependant, plusieurs commentaires en ligne et déclarations lors des entretiens confirment l'impact positif de ce changement : « Une bien meilleure maniabilité, beaucoup plus efficace ». « Ça rend tout beaucoup plus facile qu'avant ! ». « Tout est clair, facile à gérer et très utile ». « C'est beaucoup plus simple, car on n'a plus besoin de produire tous les justificatifs. Cela a été globalement bien accueilli ». Qu'en est-il de la possibilité de réagir avec plus de flexibilité aux résultats de la sortie du film ? Seuls 9 % des répondants déclarent utiliser cette marge de manœuvre : lors des entretiens, il a été dit : « non, pour nous, rien n'a changé dans l'exploitation elle-même, à l'exception des modalités de décompte ».

Le seuil d'entrée est « très bien » pour la plupart des répondants – « trop élevé » pour certains, « trop bas » pour quelques-uns. Pour la plupart des répondants, le plafond est « très bien ». Globalement, l'évaluation du seuil à 2000 entrées est relativement positive. 38 % des répondants le trouvent « très bien », 27 % le trouvent « un peu élevé » et 3 % le trouvent « beaucoup trop » élevé. Un groupe plus restreint (16 %) le trouve « trop bas ». Lors des entretiens, le seuil d'entrée n'était pas un problème, tandis que dans les commentaires en ligne, certains répondants ont plaidé pour un relèvement du seuil d'entrée, ce qui « nous ferait travailler davantage pour les films et nous pousserait à moins investir dans des films qui n'en valent pas la peine ». Le plafond de 60 000 entrées a reçu de très bonnes notes dans l'enquête en ligne, avec près de la moitié (49 %) des répondants estimant qu'il est « très bien ».

Comment évaluez-vous le seuil minimum de 2000 entrées pour les primes à la diversité? (n = 37)





Critique de la possibilité limitée de cumuler les bonifications Succès Cinéma et les primes à la diversité. Selon les directives de l'OFC, les bonifications Succès Cinéma ne peuvent pas être investies dans la promotion si le distributeur a demandé les primes à la diversité. Des critiques à l'égard de cette restriction ont été exprimées lors de plusieurs entretiens et dans divers commentaires en ligne, entre incompréhension et rejet : « Il est dommage que le distributeur n'ait plus la possibilité de compléter son budget promotion avec les bonifications Succès Cinéma ». « La suppression des bonifications Succès Cinéma lorsque celles-ci sont combinées aux primes à la diversité n'a pas de sens ». Les primes à la diversité ne devraient pas exclure la possibilité de cumuler les aides, « dans la mesure où l'encouragement de la Confédération ne dépasse pas 70 % ». Soit les sociétés de distribution ne savent pas que l'incompatibilité des deux instruments d'encouragement est due à la systématique juridique et que l'OFC a « compensé » par une augmentation des primes d'environ 30 %, soit cette dernière ne leur semble pas suffisante pour compenser le désavantage.

Conclusions : *Les primes à la diversité pour la distribution de films suisses et les coproductions reconnues avec réalisation suisse sont un instrument apprécié et efficace. Cela motive les distributeurs à organiser également des projections dans d'autres régions linguistiques. Les paramètres (plafond et seuil d'entrée) semblent bien acceptés – à quelques exceptions près. Le changement de régime reposant sur un calcul basé sur les coûts à un calcul basé sur les projections n'a pas changé grand-chose en termes d'exploitation. Cependant, la charge administrative a été considérablement réduite, ce qui a été accueilli très positivement par les distributeurs. Rien n'a permis de démontrer un quelconque effet incitatif de l'instrument sur la sélection des films par les sociétés de distribution, que ce soit dans l'enquête en ligne ou lors des entretiens. L'instrument semble fonctionner comme une sorte de garantie de risque pour les films moyennement et largement distribués. Les possibilités de cumul limitées avec Succès Cinéma posent problème pour certains.*

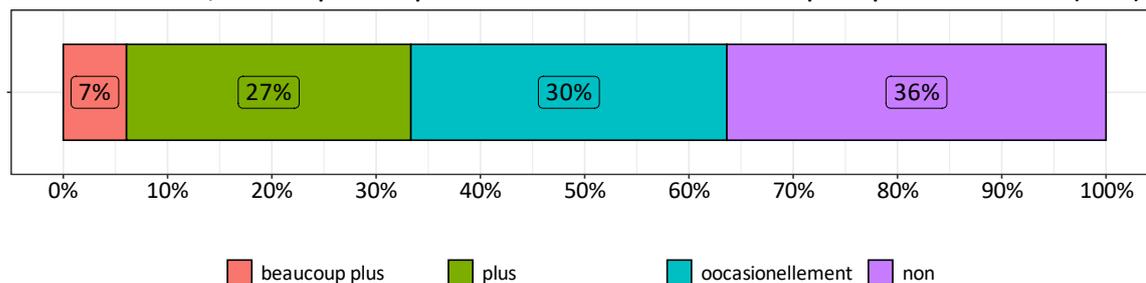
2.2.2 Aide sélective à la distribution

Efficacité faible, note la plus basse de tous les instruments d'encouragement. L'efficacité générale de cet instrument — si l'on en croit les résultats de l'enquête en ligne — est inférieure à l'efficacité de tous les autres instruments d'encouragement évalués. La note moyenne correspondante est de 3,86/6. Près de la moitié des contributions (48 %) sont des notes à tendance négative (1 à 3), 38 % sont des notes moyennes à tendance plus positive (4 à 5), et tout de même 14 % jugent l'instrument « extrêmement efficace » (6).

Augmentation très limitée de la programmation de films de niche. Cet instrument incite à programmer des films à risque qui ne touchent qu'un public très restreint. Les sociétés de distribution incluent-elles de plus en plus ces films de niche dans leur portefeuille de films grâce à l'aide sélective à la distribution ? Cela ne semble être le cas que dans une certaine mesure, puisque 66 % de l'ensemble des répondants déclarent ne « pas le faire du tout » (36 %) ou « seulement dans certains cas » (30 %). À l'inverse, 34 % d'entre eux programment ce genre de

films « plus souvent » ou « beaucoup plus souvent ». Il semble donc que l'effet incitatif ne soit que très limité.

Grâce aux aides sélectives, êtes-vous plus susceptible de vous orienter vers des films de qualité peu rémunérateurs? (n = 33)

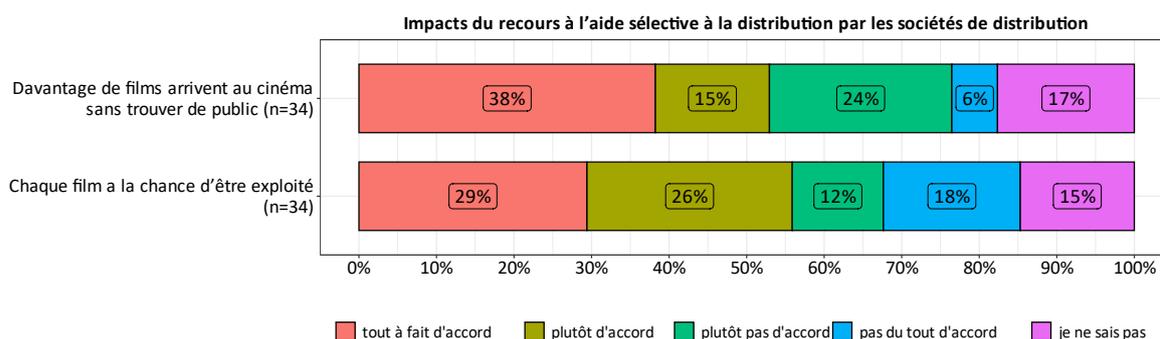


Donnez-vous généralement une meilleure chance aux films de niche ? Les avis sont partagés. Il a également été demandé aux sociétés de distribution d'évaluer l'influence de l'instrument sur les chances d'exploitation indépendamment de leur propre portefeuille. Ici, les répondants se montrent un peu plus optimistes : 41 % estiment que les chances d'exploitation des films de niche sont « significativement » ou « bien meilleures » grâce à l'aide sélective à la distribution. Le reste des répondants se montre plus sceptique (44 %) ou ne sait pas (15 %). Cependant, plusieurs réponses positives dans les entretiens concernent des cas particuliers de « petits films » : « Sans aide sélective, nous ne pourrions pas prendre ces films ». La façon dont le calcul de la minimisation des risques pour les films de niche fonctionne grâce à cet instrument est démontrée dans un autre entretien : « De toute façon, on ne gagne rien avec des films comme celui-là. L'aide sélective permet simplement de compenser les pertes », ce qui est « presque une sorte de garantie de ne pas perdre d'argent ». Dans d'autres entretiens, son efficacité est catégoriquement niée : « L'idée était que davantage de petits films sortent en salles, mais cela ne fonctionne pas ». En bref, l'instrument est « inutile ».

Cet instrument met en péril la fonction de filtre des sociétés de distribution et renforce le pouvoir des producteurs – avec des conséquences discutables. En 2021, l'OFC a formulé les critères d'éligibilité à cet instrument de sorte que les exigences formelles permettent également aux producteurs de demander une aide sélective à la distribution, à condition qu'ils figurent sur le registre des distributeurs de l'OFC. Quels en ont été les répercussions ? La répercussion la plus évidente d'après les répondants est que la fonction traditionnelle de « filtre » des sociétés de distribution est affaiblie par les nouveaux acteurs qui accèdent à l'aide à la distribution (3,08 / 4). Pour 29 % d'entre eux, cela est « tout à fait vrai » et pour 27 % d'entre eux, cela est « partiellement » vrai. « Si ça continue, nous, les distributeurs, finirons par ne plus rien pouvoir faire ! » De manière générale, certains soupçonnent l'instrument de renforcer le pouvoir des producteurs au détriment de la distribution : « On observe une tendance à attribuer l'argent de l'exploitation aux producteurs, ce qui réduit notre rôle à néant ! ». À noter que les conditions d'enregistrement en tant que société de distribution sont déjà peu élevées. Les affirmations selon lesquelles la « profession de distributeur » serait lésée si le travail de promotion était effectué « de manière moins professionnelle » ont reçu des notes dans la moyenne (2,48/4 et 2,64/4), mais la menace pour les sociétés de distribution ne semble pas très importante. Un cinéma constate cependant avoir été approché par des « petits producteurs » qui « font aussi office de distributeurs » et « pensent qu'ils peuvent eux-mêmes assurer la distribution et à qui il faut ensuite parfois expliquer les rouages du secteur de l'exploitation ».

Une chance d'exploitation équitable pour les films de niche ou simplement une aide pour des films sans public ? C'est une question de point de vue : soit on met en avant le potentiel, soit on met en avant le risque. Dans l'enquête en ligne, les répondants étaient plutôt en faveur de la position la plus critique. À l'affirmation selon laquelle l'aide sélective à la distribution contribue à

« faire sortir en salles davantage de films qui ne trouvent pas de public », 38 % des répondants sont « entièrement » et 15 % « partiellement » d'accord (note moyenne 3,04/4). « Seulement » 29 % étaient entièrement d'accord et 26 % partiellement d'accord avec l'approche positive, pour une note moyenne légèrement inférieure (2,79/4).



Un instrument d'encouragement devenu bassin de rétention. L'instrument est décrit dans un entretien comme un « bassin de rétention » pour les « producteurs qui ne trouvent pas de société de distribution ». Dans un entretien, il a été suggéré que les critères soient encore assouplis et que « les inscriptions soient également autorisées après la sortie en salle ». L'imbrication de cet instrument dans d'autres instruments d'encouragement est un sujet qui a été maintes fois abordé : le fait qu'il ne soit pas possible d'obtenir la prime à la diversité après l'attribution de l'aide sélective dérange plusieurs participants aux entretiens. Un distributeur interrogé s'est déclaré « très heureux » que sa demande d'aide sélective à la distribution ait été rejetée, car c'était la seule manière pour lui de bénéficier ultérieurement d'une prime à la diversité plus élevée. Cela montre à quel point il est difficile pour les sociétés de distribution d'obtenir un encouragement optimal pour chaque projet individuel.

Charge administrative élevée pour les dossiers, décisions de commission parfois controversées, peu de capacité d'innovation. Les entretiens et les commentaires de l'enquête portent souvent sur la charge administrative élevée associée à cet instrument d'encouragement. « Il est absurde que le plus petit instrument soit celui dont la charge est la plus lourde ». « L'aide sélective prend énormément de temps, n'est pas efficace et n'est pas fiable, les décisions sont arbitraires », c'est « bureaucratique », « trop compliqué ». La composition de la commission elle-même est également parfois critiquée : il n'y a « aucun autodistributeur/auteur producteur » au sein de la commission. L'instrument d'encouragement, qui a également été créé pour promouvoir « des formes de distribution innovantes en dehors de l'exploitation classique en salle », n'est pas en mesure de tenir ses engagements et selon l'OFC, les demandes sont rares.

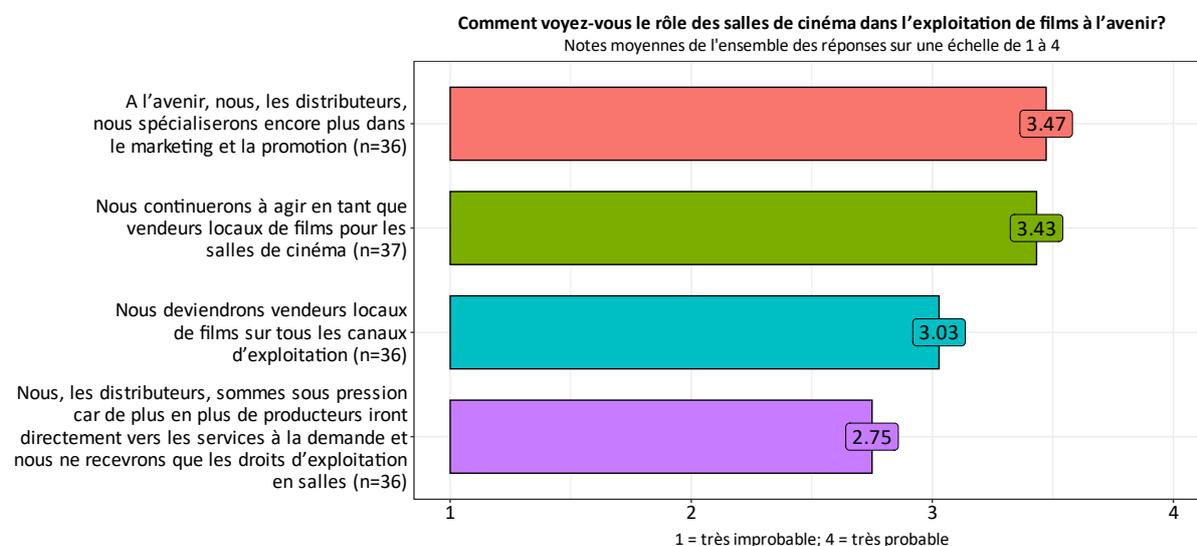
Conclusion : *L'aide sélective à la distribution est controversée et considérée comme un instrument à repenser. L'objectif de cette aide, à savoir que les sociétés de distribution proposent plus fréquemment des films intéressants, mais risqués sur le plan commercial, ne semble être atteint que de manière limitée ; l'efficacité générale est moindre par rapport à celle d'autres instruments d'encouragement. Cet instrument tend à accroître le risque de voir des films sortir en salles sans jamais trouver leur public. L'instrument tend également à affaiblir la fonction de « filtre » des sociétés de distribution et à renforcer partiellement l'influence des producteurs dans l'exploitation. Des améliorations doivent être apportées à cet instrument d'encouragement (charge administrative). L'instrument a une portée limitée, complique en partie le régime d'encouragement et ne stimule guère les types de distribution innovants.*

2.3 Défis et perspectives d'avenir des distributeurs

Questions : *Comment les sociétés de distribution envisagent-elles leur rôle à l'avenir face aux évolutions du marché ? À quels défis doivent-elles faire face ?*

Un grand nombre d'acteurs dans la distribution en Suisse. Et l'encouragement y contribue.

Au moment de l'enquête, 158 entreprises étaient enregistrées comme distributeurs auprès de ProCinema. En 2023, il y avait au total 265 cinémas pour 623 écrans.²⁴ Un spécialiste a déclaré à propos de ce rapport : « Je pense qu'il y a trois fois plus de distributeurs que nécessaire. La scène de la distribution a explosé ». L'encouragement semble également jouer son rôle à cet égard : « Lorsque l'encouragement dit automatique a été introduit, chaque producteur a fondé sa propre société de distribution afin de pouvoir réclamer l'encouragement correspondant ». Un autre participant aux entretiens estime que « pour un si petit pays, il existe un grand nombre de sociétés de distribution » dont « les deux tiers disparaîtraient sans encouragement ». Mais les conséquences seraient graves : « Les deux tiers des films ne sortiraient plus ! ». L'avenir de la distribution dépend fortement de l'évolution du paysage cinématographique. Néanmoins, la branche de la distribution n'est pas aussi alarmiste que certains cinémas. Un spécialiste remarque que, par rapport aux cinémas qui ont des coûts d'infrastructure élevés, les sociétés de distribution se trouvent dans une « position confortable ». Néanmoins, ici aussi l'ambiance est à la réflexion : « Plus les distributeurs perdent de sites, moins l'activité a de sens ». Ou prudemment optimiste : « Je ne m'inquiète pas vraiment pour notre profession ».



Les distributeurs se spécialisent encore plus qu'avant dans le marketing et la promotion.

En ce qui concerne leur rôle futur, les sociétés de distribution interrogées tablent sur une spécialisation croissante dans les activités de marketing et de promotion ; avec une note moyenne de 3,47/4, l'affirmation correspondante est la plus populaire parmi les options proposées pour le rôle futur des sociétés de distribution. Les exploitants de salles de cinéma semblent partager cet avis : « Nos revenus dépendent clairement du travail promotionnel du distributeur ! ».

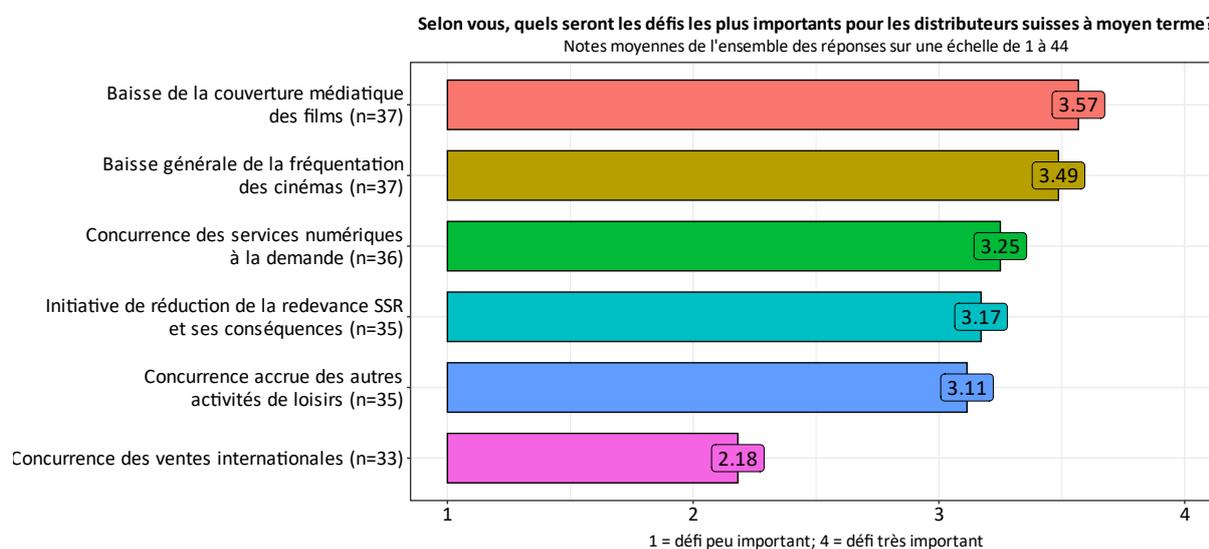
Ventes locales des sociétés de distribution suisses. Les sociétés de distribution se considèrent comme peu soumises à la pression de la concurrence internationale²⁵. La familiarité avec le marché local et leurs réseaux locaux leur confèrent un avantage important, de sorte qu'elles continueront à considérer les films vendus à l'international comme des partenaires commerciaux

²⁴ Voir ProCinema, Facts & Figures 2023, p. 1.

²⁵ Voir le graphique ci-dessous sur les « défis pour les sociétés de distribution ». L'option « Concurrence des films internationaux » obtient une note moyenne relativement basse de 2,18/4. Les entreprises internationales acquièrent les droits internationaux des films, agissent comme intermédiaire dans la vente des droits et fournissent également les festivals et les cinémas.

plutôt que comme des concurrents : « Nous avons toujours besoin de films locaux, car les films internationaux ne peuvent pas savoir ce qui nous parle et qui nous plaît ici ». « Il y aura toujours besoin de distributeurs pour promouvoir certains films sur un marché local ». Les sociétés de distribution suisses ne se voient pas devenir superflues, « car nous connaissons les films, les salles, le public ». Elles sont convaincues qu'elles resteront des « 'vendeurs' locaux, *quels que soient* les canaux d'exploitation », y compris les services numériques à la demande. L'affirmation « À l'avenir, les distributeurs deviendront vendeurs locaux de films sur tous les canaux d'exploitation » a été largement approuvée (3,03/4). Même si la note moyenne de l'affirmation correspondante est plus faible (2,75/4), 54 % des répondants pensent qu'il est « très » ou « relativement » probable qu'un nombre croissant de productions se tournent directement vers les services à la demande afin que le distributeur ne reçoive à l'avenir que les droits d'exploitation en salles. Ils sont cependant 43 % à ne pas s'en inquiéter. Interrogés sur le danger que représentent les sociétés de distributions internationales cherchant à s'implanter en Suisse, la plupart des participants aux entretiens se sont montrés plutôt détendus. Le marché ici n'offre pas grand-chose non plus, « on ne peut investir qu'un montant limité ». Certains ont malgré tout formulé quelques avertissements : « Si vous permettiez p. ex. aux Français de distribuer des films pour la Suisse depuis la France, ils le feraient certainement. Même chose pour les distributeurs allemands ». Ou encore : « Si les distributeurs indépendants n'ont plus aucune influence, les majors décideront de tout, comme en Autriche ».

L'enquête proposait 11 affirmations sur les défis de la distribution suisse, et nous aborderons ci-dessous celles qui ont obtenu les notes d'approbation les plus élevées.



Les principaux défis à relever sont, dans cet ordre, le déclin de la couverture médiatique des films, la baisse du nombre de visiteurs et la concurrence des services numériques à la demande. Les sociétés de distribution considèrent la baisse de la couverture médiatique des films²⁶ comme le plus grand défi (note moyenne de 3,57/4), plus important encore que la baisse générale du nombre de visiteurs (3,49/4) et la concurrence des services numériques à la demande (3,25/4). Lors des entretiens, les sociétés de distribution – mais aussi les cinémas – se montrent très préoccupés par le manque de couverture médiatique. Cette évolution concernant la baisse du nombre de visiteurs a pour eux une grande importance : « C cela pose un réel problème ici ». Et un spécialiste de préciser : « Le développement de la couverture médiatique des films est marqué par la disparition de la presse écrite ; la couverture médiatique se fait sur Internet et est difficile à

²⁶ Voir le chap. 4 sur la visibilité du film suisse.

gérer ». Parmi les sociétés de distribution, 70 % considèrent qu'il s'agit d'un « très grand » défi, contre « seulement » 43 % parmi les exploitants de salles de cinéma.

L'initiative de réduction de la redevance SSR, un scénario menaçant à l'horizon. Les sociétés de distribution sont très conscientes de l'importance de l'initiative de réduction de la redevance SSR et ses conséquences, si elle est menée à bien (3,17/4), bien plus que les cinémas également interrogés.²⁷ 46 % considèrent qu'il s'agit d'un « très grand » défi et 27 % d'un défi « moyen ». Ils prévoient de graves conséquences sur leur modèle économique actuel : « Si nous ne parvenons plus à vendre les droits des films à la télévision, alors nous aurons un problème », « car cela changerait complètement la donne dans la branche de la distribution ». En conséquence, sans les revenus des droits télévisuels, les sociétés de distribution ne seraient « plus en mesure de subventionner à la fois les minima garantis et les coûts de P&A ». Cela aurait également une influence « sur la diversité de l'offre cinématographique européenne en Suisse ». Lors d'un entretien, un spécialiste en décrit la dimension : « Dans les faits, il faut partir du principe que le Pacte de l'audiovisuel serait d'abord annulé, ce qui toucherait environ 80 % des cinéastes établis en Suisse ». Accepter cette initiative serait « un cauchemar pour le cinéma suisse, même s'il ne s'en est pas encore rendu compte ».

Le cinéma en concurrence avec d'autres loisirs. L'importance de la concurrence avec d'autres activités de loisirs est jugée élevée par les sociétés de distribution, mais pas aussi élevée que l'on pourrait s'y attendre, compte tenu du nombre globalement décroissant de visiteurs (3,11/4). 37 % y voient un « très grand » défi, 35 % un défi « moyen ». Les salles de cinéma sont un peu plus sensibles à ce sujet que les sociétés de distribution (3,22/4). Selon l'étude « All Eyes on Audiences », le cinéma a encore du potentiel « en tant qu'option de loisirs et d'expérience », mais il a « perdu en importance dans le budget temps (libre) des consommateurs et n'est pas (plus) en tête de leurs priorités »²⁸. Selon cette étude, pour 60 % des répondants, le cinéma a « moins d'importance et de présence qu'avant » et pour 56 % des répondants, les autres loisirs sont désormais au premier plan.²⁹

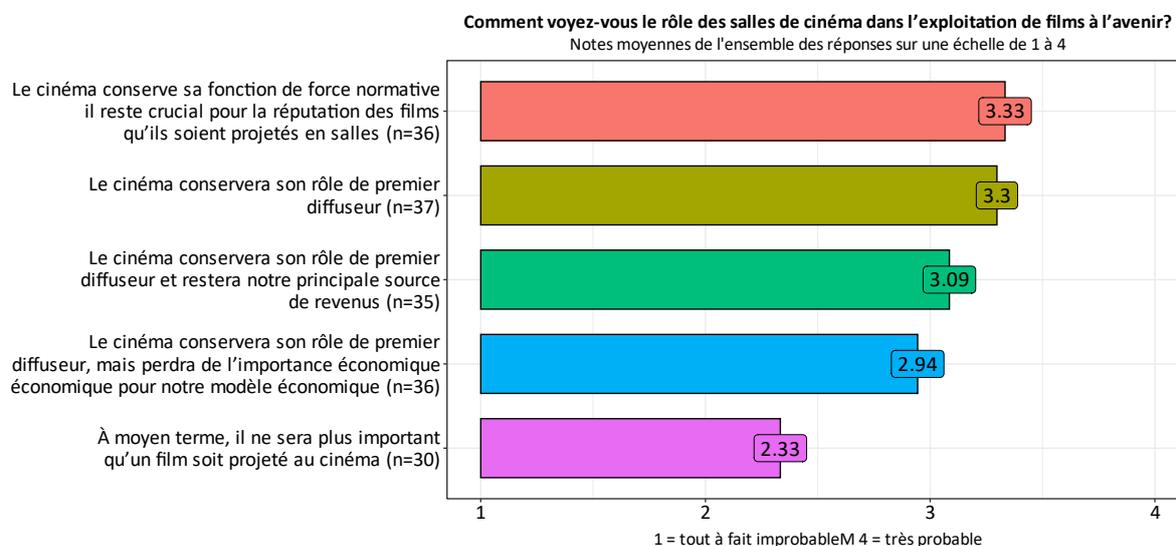
Dans l'enquête en ligne, il a été demandé aux sociétés de distribution d'évaluer le rôle futur des salles de cinéma dans l'exploitation cinématographique. **Cinéma : la base du modèle économique de la distribution perdurera, malgré les services numériques à la demande.** De nombreuses sociétés de distribution sont persuadées que le cinéma continuera à conserver son « rôle de premier distributeur » et restera une « force normative » (3,3/4, ou 3,33/4). Il sera de ce fait toujours important pour la réputation d'un film qu'il soit projeté dans les cinémas à l'avenir. 63 % des répondants considèrent le contraire comme « totalement improbable » ou « assez improbable ». Les sociétés de distribution n'ont également aucun doute sur l'importance du cinéma pour leur propre modèle économique. Elles sont convaincues – et ce même au vu des bouleversements que connaît l'industrie cinématographique – que les cinémas resteront à l'avenir leur principale source de revenus : 72 % des répondants en ligne pensent que cela est « probable » ou « très probable ». Les sociétés de distribution interrogées ne voient pas de compensation possible à la baisse des revenus du cinéma par les revenus des services numériques à la demande. « Avec les services numériques à la demande, nous n'en sommes même pas au même point qu'avec le DVD ». La perte dans le secteur du cinéma « est impossible à compenser, même avec les revenus de l'offre cinématographique numérique ». On ne peut pas parler d'une « nouvelle supersource de revenus », même si la consommation de films sur les services à la demande a considérablement augmenté pendant la pandémie : « La seule chose qui compte économiquement aujourd'hui, c'est

²⁷ Voir le chap. 3.4.

²⁸ Voir « All Eyes on Audiences », GfK sur mandat des associations allemandes d'exploitants de salles de cinéma et l'organisme de régulation du cinéma allemand (FFA), 2023, p. 4.

²⁹ All Eyes on Audiences, p. 66.

le cinéma, le reste est 'anecdotique' ». « La VoD est insignifiante pour mon chiffre d'affaires, le cinéma lui est essentiel ». Les plateformes sont certainement importantes pour les « films très populaires », mais « certainement pas » pour les films d'art et d'essai. Lors des entretiens, les entreprises exploitant leurs propres salles de cinéma virtuelles sont également d'accord. Les sociétés de distribution supposent que cela ne changera pas sensiblement pour le moment. Cependant, un spécialiste dépeint un scénario sensiblement différent : « Il existe aujourd'hui des formes alternatives d'exploitation. L'exploitation en salles contribue à promouvoir le film et reste donc intéressante, même si elle n'est pas rentable en soi ».



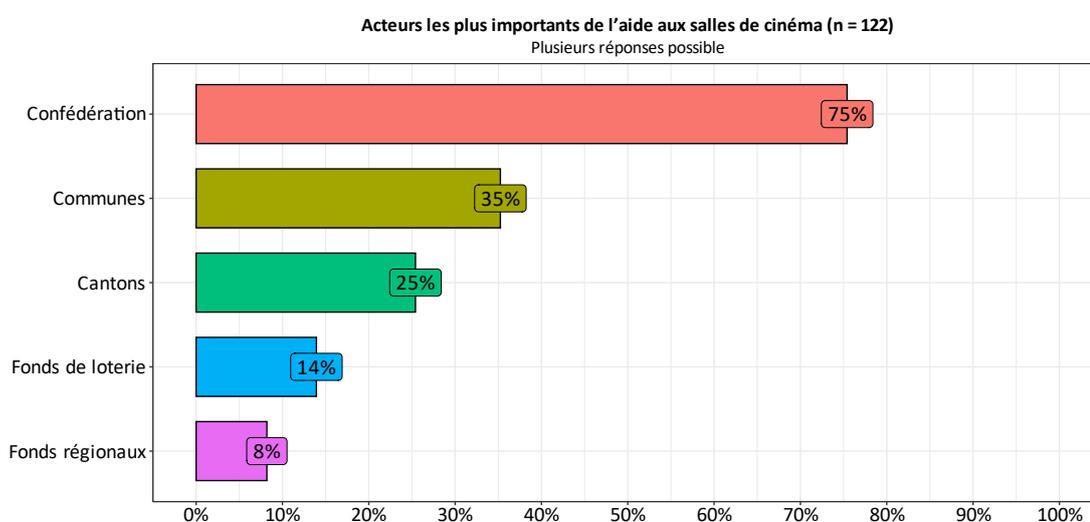
Conclusion : *En raison de leur dépendance à l'égard des salles de cinéma, les sociétés de distribution sont préoccupées par l'évolution et l'état des salles de cinéma. Elles sont conscientes que le marché de la distribution pourrait diminuer considérablement en raison de ces changements. Beaucoup sont cependant convaincus que le cinéma sera toujours la base de leur modèle économique à l'avenir. Ils ne croient pas à la possibilité de compenser la baisse des revenus du cinéma par des services numériques à la demande. Les sociétés de distribution suisses se voient à l'avenir encore plus comme des spécialistes du marketing et de la promotion, et comptent sur leurs ventes locales. Face à ces nombreux défis, les sociétés de distribution sont particulièrement conscientes du déclin de la couverture médiatique des films et du nombre de visiteurs, ainsi que de la concurrence des services numériques à la demande. Il existe un lien entre les deux premiers développements. Les sociétés de distribution considèrent également la concurrence croissante des autres loisirs comme un défi majeur pour leur propre branche. Si l'initiative de réduction de la redevance SSR venait à être acceptée, les sociétés de distribution suisses seront confrontées à de sérieux problèmes.*

3. Efficacité de l'aide aux salles de cinéma

3.1 Acteurs de l'aide aux salles de cinéma : attentes

Questions. *Comment les rôles dans l'aide aux salles de cinéma sont-ils actuellement perçus : communes, cantons, Confédération ?*

La Confédération, principal acteur de l'aide aux salles de cinéma ? Par rapport aux autres, la Confédération est nettement plus souvent citée comme étant l'acteur le plus important en matière d'aide aux salles de cinéma. 75 % des cinémas répondants citent la Confédération en premier. Même si la Confédération est actuellement la réponse la plus souvent mentionnée, les attentes des exploitants de salles de cinéma à l'égard des organismes d'encouragement locaux et régionaux ne sont pas moins élevées, bien au contraire. « C'est une affaire fédérale », comme cela a été dit lors d'un entretien. Mais pour assurer la « viabilité des salles de cinéma »,³⁰ il convient de parler de la répartition des rôles entre la Confédération, les cantons et les collectivités. Cela se fait déjà dans le cadre de la discussion du projet de message culture 2025-2028.



La discussion sur l'aide aux salles de cinéma est en cours, la branche attend les résultats. Quelle est la meilleure façon d'aider les cinémas ? L'option selon laquelle l'encouragement à l'exploitation devrait être plus large et impliquer des organismes locaux d'encouragement est la deuxième réponse avec le plus haut niveau d'approbation (note moyenne de 3,23 /4). 40 % des répondants la considèrent comme « très important » et 32 % comme « important »³¹. Les participants aux entretiens en Suisse alémanique, romande et au Tessin font également état d'un lobbying intensif visant à convaincre ces organismes de soutenir adéquatement les cinémas. D'un autre côté, plusieurs cantons ainsi que l'Union des villes suisses s'opposent à un engagement renforcé en faveur de l'aide aux salles de cinéma et s'en remettent à la Confédération.³² Lors de plusieurs entretiens, il a été suggéré que les critères d'encouragement de l'OFC ainsi que les données déjà recueillies pourraient servir de base à d'autres services de promotion pour développer un modèle d'encouragement adapté à la situation locale.

³⁰ Voir message culture 2025-2028, p. 63 (<https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2024/753/fr>).

³¹ L'option selon laquelle « il convient de prendre en compte la contribution culturelle des cinémas » obtient une moyenne légèrement plus élevée. Les options ne s'excluent pas mutuellement ; plusieurs réponses étaient possibles. Voir le chap. 3.4.3.

³² Voir le rapport sur les résultats de la procédure de consultation relative au message culture 2025-2028, p. 16 (https://www.fedlex.admin.ch/.../fed-lex-data-admin-ch-eli-dl-proj-2023-17-cons_1-doc_20-fr-pdf-a.pdf).

Pour un encouragement généralisé qui prend en compte toute la chaîne d'exploitation. Lors des entretiens, les cinémas ont indiqué à plusieurs reprises qu'ils se considèrent comme des acteurs culturels locaux, comme des « espaces culturels » qui attirent principalement un public local. Ils souhaitent être considérés en tant que tels dans le contexte de l'encouragement local. Des exemples positifs sont également donnés à ce sujet : « L'encouragement de l'OFC ne nous aurait en aucun cas aidés à lui seul. Notre cinéma ne pourrait pas survivre sans le soutien important du canton et de la ville ». Sont également mentionnés comme organismes d'encouragement les fondations et associations d'encouragement et comme formes d'encouragement les contributions communales ou cantonales pour la rénovation technique ou des infrastructures, les réductions de loyers et les prêts sans intérêt. Dans de nombreux endroits, la situation n'est pas à la hauteur des attentes des cinémas. Certains exploitants de salles de cinéma ne se sentent « pas du tout soutenus ».

Dans les entretiens et les commentaires en ligne, plusieurs voix s'élèvent pour affirmer que l'encouragement — s'il existe — n'est pas essentiellement pensé « du point de vue des cinémas », qu'il est orienté vers la production et qu'il ne tient pas suffisamment compte des « besoins et services spécifiques des cinémas ». Un commentaire fait d'ailleurs référence à Succès Cinéma en ces termes : « Un instrument toujours efficace, mais qui a été développé principalement du point de vue de la branche de la réalisation » et qui est « plutôt impuissant en matière d'exploitation ». Certains des participants aux entretiens évoquent le « modèle bernois », qui utilise l'instrument du contrat de prestations pour l'aide aux salles de cinéma. Les cinémas critiquent les organismes d'encouragement qui, tout en soutenant la distribution, laissent leur encouragement à l'exploitation s'arrêter « aux portes des salles ».

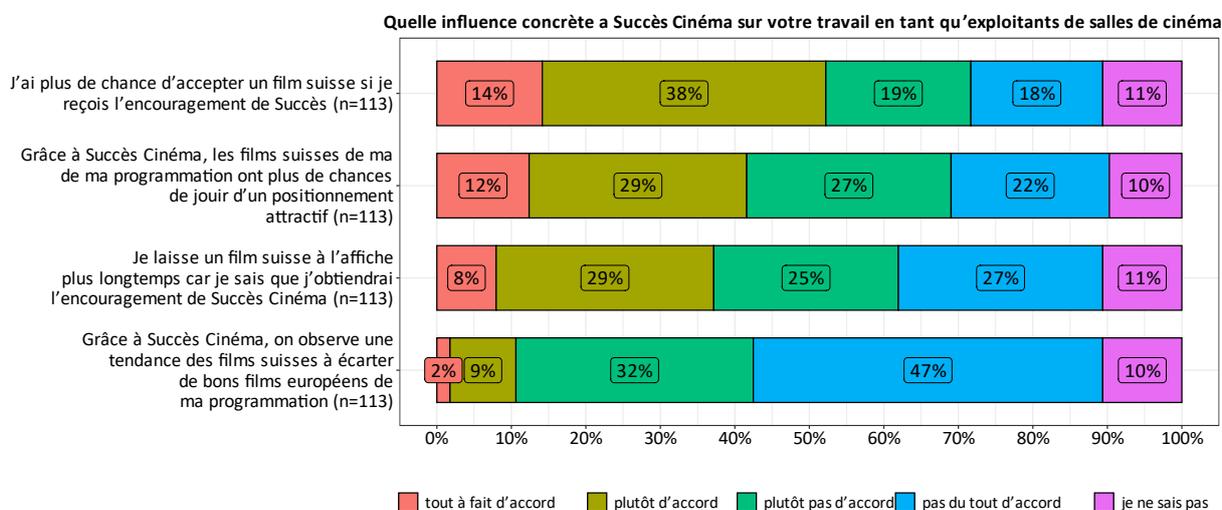
Conclusion : *Les répondants savent à quel point la Confédération joue un rôle important dans l'encouragement du cinéma. Ils sont également globalement conscients des conditions dans lesquelles la Confédération, les cantons et les communes doivent coordonner leurs rôles. La grande majorité perçoit également l'encouragement de la Confédération comme une aide aux salles de cinéma et à juste titre, puisque la Confédération inclut dans l'aide au cinéma au sens strict, outre la réalisation, aussi l'exploitation. La Confédération mène essentiellement une politique incitative dans le domaine de l'exploitation. Elle encourage des projets individuels ou des programmes partiels d'après une série de critères de diversité — mais elle exclut les encouragements structurels. Dans ces circonstances, les exploitants de salles de cinéma tournent également leur attention vers l'OFC, mais surtout vers les organismes d'encouragement locaux et régionaux. Les attentes des cinémas sont grandes, ils espèrent des résultats concrets et font du lobbying. Une approche pourrait consister à élaborer de nouveaux instruments locaux à partir du système fédéral d'encouragement et ses critères d'encouragement.*

3.2 Aide aux salles de cinéma liée au succès : Succès Cinéma

Questions : *Comment les cinémas évaluent-ils l'efficacité de l'aide liée au succès pour la projection de films suisses ? Comment cet encouragement affecte-t-il leur travail ? Acceptent-ils plus souvent des films suisses grâce aux bonifications ? Le cinéma suisse est-il plus attractif pour leur programmation grâce à cet encouragement ? Cela améliore-t-il ses chances par rapport aux films étrangers ? Le cinéma suisse bénéficiera-t-il d'un positionnement plus attractif grâce à cet encouragement ?*

Impact moyen. Pour ce qui est de l'évaluation générale de son efficacité, Succès Cinéma obtient une moyenne de 3,45/6 auprès des salles de cinéma. Bien que cette note soit inférieure à celle des

autres instruments d'encouragement de l'OFC³³, elle témoigne encore de l'impact moyen généralement attribué à l'instrument. La répartition des contributions le prouve : bien que 20 % de l'ensemble des répondants attribuent une note clairement négative sur l'échelle de 1 à 6 (1 à 2) et seulement 17 % une note clairement positive (5 à 6), la majorité (62 %) donne une note moyenne (3 à 4). Les entretiens montrent que les raisons de cette évaluation plutôt mitigée sont complexes. Néanmoins, 63 % des répondants considèrent Succès Cinéma comme l'un des deux instruments d'encouragement de l'OFC les plus importants pour eux.



Conception des programmations. Avec Succès Cinéma, l'OFC souhaite inciter à programmer des films suisses en salles. Lorsqu'on leur a demandé s'il était vrai qu'ils étaient plus susceptibles d'accepter un film suisse après avoir reçu des bonifications Succès Cinéma, une bonne moitié des répondants a répondu « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » (52 %).³⁴ Pour ce qui est de savoir si les films suisses ont plus de chances de jouir d'un positionnement attractif grâce à Succès Cinéma, cette question a été répondue par la négative à 49 % et par l'affirmative à 41 %. Pour aller plus loin : 52 % ne constatent aucun impact. Les cinémas n'observent généralement pas une tendance de Succès Cinéma à « supplanter les films européens de qualité »³⁵. Lors des entretiens, il a été souvent souligné que Succès Cinéma n'est pas un facteur déterminant lors de la prise de décision : « Pour moi, Succès Cinéma n'a jamais été un facteur déclencheur ». « Cela fait des années que je fais des programmations et Succès n'est jamais entré en ligne de compte ». La qualité du film est plus importante que l'incitation financière : « On prolonge la programmation d'un film si l'on croit en son potentiel, si l'on a un projet qui nous tient à cœur et qui mérite une seconde chance ». « Nous projetons des films suisses parce que nous pensons que cela a du sens et parce qu'il y a un public ». Ou encore : « D'une manière ou d'une autre, nous essayons d'encourager le cinéma suisse ». Il est cependant possible que les programmeurs ayant une mentalité culturelle différente sous-estiment quelque peu le pouvoir incitatif du système. Plusieurs répondants y voient également une certaine influence sur la programmation ou la prolongation en salles : « Il serait faux de dire que Succès Cinéma n'a aucun impact, mais son influence sur la programmation est marginale ». « Pour ce qui est de la prolongation en salles, nous privilégions parfois les films Succès Cinéma ». Les raisons invoquées pour cette préférence sont notamment : « Cela concerne non seulement l'encouragement, mais aussi l'idée que nous nous faisons de notre rôle d'acteurs culturels locaux ».

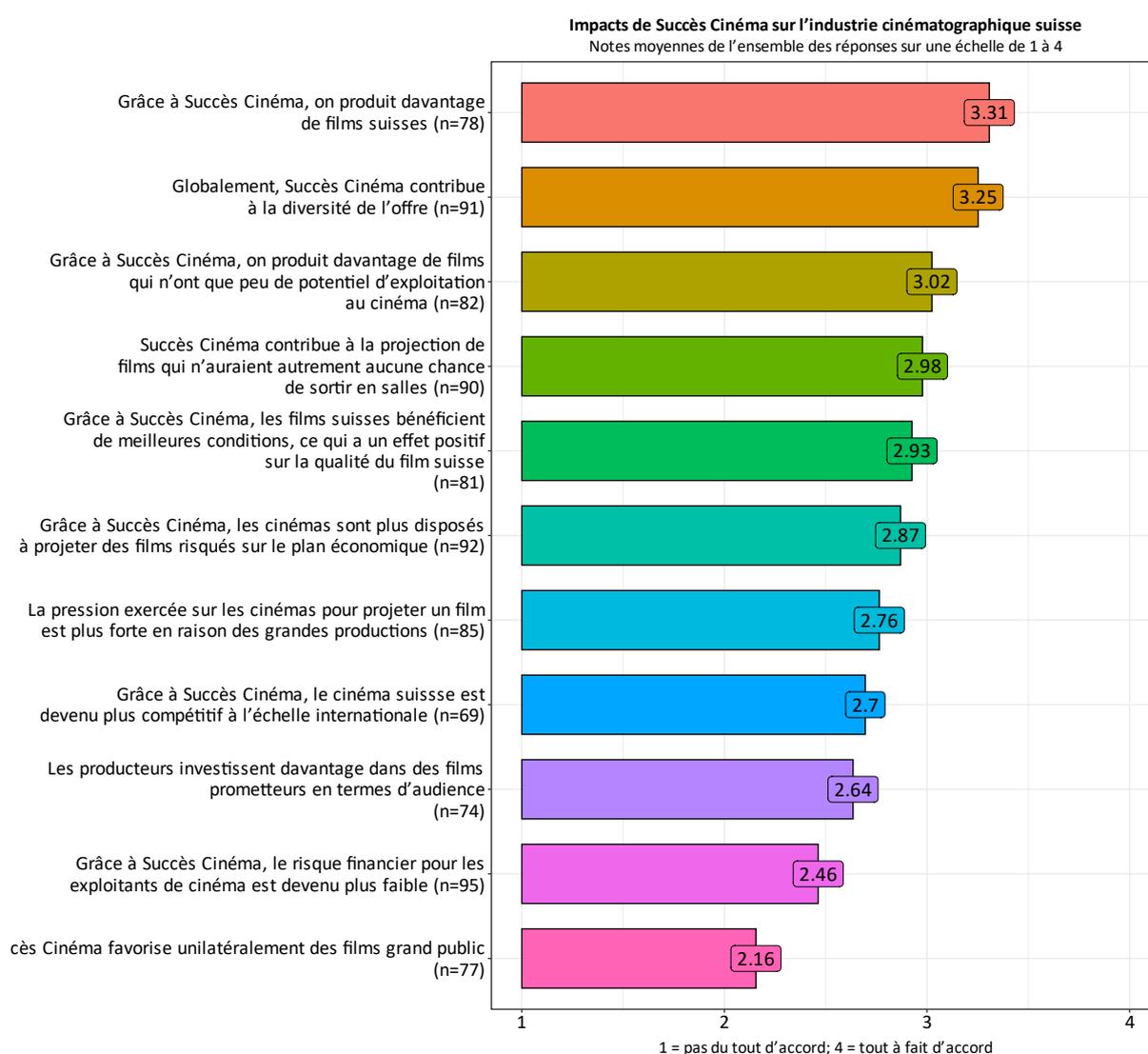
³³ Les primes à la diversité reçoivent une note moyenne de 4,04/6 ; les primes pour les programmes spéciaux 3,51/6.

³⁴ 14 % sont « tout à fait d'accord » ; 38 % « plutôt d'accord » ; 19 % « plutôt pas d'accord » ; 18 % « pas du tout d'accord » ; 11 % ne savent pas.

³⁵ 47 % ne sont « pas du tout d'accord » ; 32 % sont « plutôt pas d'accord ».

Économiquement peu pertinent, mais indispensable. Pour les exploitants de salles de cinéma, les contributions de Succès Cinéma sont les bienvenues, mais ne sont pas suffisamment significatives pour avoir un véritable effet incitatif. « Pour que Succès Cinéma ait un effet positif, il faudrait que les contributions soient nettement plus élevées ! ». « La contribution annuelle de Succès Cinéma n'est pas déterminante pour nous et on ne la budgétise même pas ». Ou de manière imagée : « C'est du beurre dans les épinards ». Quiconque en conclurait que les cinémas pourraient facilement se passer de Succès Cinéma se trompe : « Nous avons besoin de cet argent ! ». « Ne pas recevoir cet argent serait vraiment très grave ! ». Succès Cinéma est perçu comme un complément important, « sur le plan économique, ce n'est pas significatif. Mais cumulé avec d'autres instruments, c'est un encouragement très utile. ». Par ailleurs, pour de nombreux participants aux entretiens, l'encouragement du cinéma serait « systématiquement » incomplet si les salles de cinéma n'étaient pas prises en compte : « après tout, nous sommes l'interface avec le public ! ».

Impacts de Succès Cinéma sur l'industrie cinématographique suisse. Dans l'enquête en ligne, les cinémas étaient invités à prendre position sur des affirmations relatives aux impacts possibles de Succès Cinéma sur l'ensemble de l'industrie cinématographique suisse.



Parmi les affirmations à évaluer, plusieurs traitaient de l'impact de Succès Cinéma sur la production cinématographique. **Les cinémas sont d'accord avec les sociétés de distribution : Succès Cinéma a divers impacts sur la production cinématographique et en particulier sur la quantité de films.** L'affirmation relative à une influence quantitative sur la production

cinématographique reçoit le plus haut niveau d'approbation de la part des cinémas (3,31/4), tandis que celle relative au lien qualitatif positif se classe nettement plus bas (2,93/4.) Mais il y a aussi un contexte à prendre en compte. Les cinémas sont clairement d'accord avec l'affirmation selon laquelle, grâce à Succès Cinéma, « on produit davantage de films qui ont peu de potentiel d'exploitation en salles » (3,02/4). Un problème également souligné lors des entretiens : « Comme les productions sont financées, certains producteurs ne se soucient même plus que le film sorte en salles ». Le fait que les producteurs de films « investissent davantage dans des films prometteurs en termes d'audience » grâce à Succès Cinéma (2,64/4) est moins confirmé par les salles. L'influence de Succès Cinéma sur la concurrence internationale est reconnue (2,7/4), mais pas de manière très marquée.

Diversité de l'offre. Avec une note moyenne de 3,25/4, les cinémas attestent globalement de l'influence très nette de Succès Cinéma sur la diversité de l'offre. Cela se confirme lorsqu'à l'inverse, l'affirmation selon laquelle Succès Cinéma « promeut unilatéralement des films grand public » ne reçoit qu'une note faible (2,16/4).

4 déclarations, parmi celles à évaluer, concernaient spécifiquement l'offre en salles. L'affirmation « Succès Cinéma permet de produire davantage de films qui n'ont que peu de potentiel d'exploitation en salles » a été moyennement approuvée (note de 2,98/4). Ce résultat est ambivalent : on peut le considérer comme positif ou négatif. (a) Succès Cinéma aide des films intéressants, mais faibles sur le plan commercial, à sortir en salles. (b) Succès Cinéma permet à des films inadaptés de sortir en salles³⁶. L'affirmation établissant un lien de causalité entre Succès Cinéma et la pression exercée sur les cinémas pour qu'ils acceptent certains films n'apporte pas de réponse claire. Les contributions sont ici réparties assez équitablement entre les options « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord » (environ 20 % chacune), et « pas du tout d'accord » pour 9 % des répondants³⁷. Une image hétérogène se dégage également des entretiens. La pression exercée par les sociétés de distribution et les producteurs est évoquée à plusieurs reprises : « Tout le monde veut sortir son film au cinéma afin de récolter les bonifications d'encouragement correspondantes ». Il arrive qu'auprès des cinémas il soit fait référence aux fonds Succès « dont ils ont absolument besoin ». Face à cette pression, certains semblent rester impassibles : « Concevoir une programmation signifie automatiquement faire une sélection ». D'autres sont plus sarcastiques : « On est trop bon ou trop con pour dire non ». Un spécialiste décrit une situation difficile : « Pour 80 % des films suisses, l'exploitation en salles est bâclée » et voit une issue dans les petits fournisseurs de streaming, où « la perte d'argent est minime ». Dans le même temps, il faut éviter « que des produits attractifs et non dépendants du cinéma puissent contourner cela ».

Bilan mitigé pour l'atténuation du risque, tendance à l'augmentation de la propension au risque. Le risque entrepreneurial des exploitants de salles de cinéma est réduit par Succès Cinéma (2,46/4), ce que 34 % des répondants estiment « partiellement vrai » et 12 % des répondants « tout à fait vrai ». Ils sont 40 % à juger cela « plutôt faux » ou « totalement faux »³⁸. Ce bilan mitigé en matière d'atténuation des risques pour les salles de cinéma n'est pas surprenant étant donné que la proportion des aides par rapport aux chiffres d'affaires est égale ou inférieure à 5 % pour les deux tiers de l'ensemble des répondants. Concernant la volonté de projeter des « films risqués

³⁶ Parmi les sociétés de distribution, l'affirmation selon laquelle « Succès Cinéma permet de produire davantage de films qui n'ont que peu de potentiel d'exploitation en salles » reçoit presque la même note moyenne de 3/4.

³⁷ Une note moyenne de 2,76/4 est attribuée à cette affirmation.

³⁸ 14 % ne savent pas.

sur le plan économique », la moyenne est nettement plus élevée (2,87/4), si bien que l'on peut dire que Succès Cinéma a tendance à augmenter la disposition à projeter les films en question.³⁹

Le sujet de préoccupation n° 1 : « les réductions de budget ». Et un montant total pour Succès trop faible. L'enquête en ligne, les commentaires associés et les entretiens démontrent que les « réductions » sont un gros problème pour les cinémas (3,81/4). Qu'il y soit renoncé à l'avenir serait « très important » pour 77 % des répondants et « important » pour 12 %. Un paiement intégral des bonifications calculées de Succès Cinéma serait essentiel : « On ne sait pas combien on va toucher, entre 1 et 3,50 francs, et c'est problématique ». Ce point est encore plus important pour les cinémas qu'une augmentation du montant total de l'encouragement de Succès (3,79/4), qui est également souhaitée de toute urgence et serait « très importante » pour 79 % des répondants. Augmenter la part du cinéma est un peu moins urgent (2,24/4) et n'est « très important » que pour 39 % des répondants. Les réductions de budget sont très souvent évoquées dans les entretiens et dans les commentaires en ligne : « Il faut que les bonifications soient garanties et que les montants soient connus à l'avance ! ». Les réductions iraient à l'encontre du mécanisme d'incitation : « Plus nous projetons de films suisses, plus le versement de Succès Cinéma est faible. L'incitation est donc complètement inversée ». On se sent « puni lorsqu'un film rencontre du succès en salles » ou « quand beaucoup de films qui attirent le public sont proposés en un an ». Malgré toutes ces critiques, de nombreuses salles de cinéma interrogées ont le sens des réalités et sont conscientes que le budget de Succès Cinéma est limité. Toutefois, « Le budget d'exploitation de l'OFC n'est suffisant que dans les mauvaises années, lorsque les films suisses ne rencontrent pas de succès auprès du public ». Mais « comme l'OFC doit dépenser son argent dans un délai d'un an, il ne peut pas réagir aux bonnes et aux mauvaises années ». Il est donc proposé de mettre un terme à la pratique de versement d'annuités, afin que les fonds manquants lors des bonnes années puissent être quelque peu compensés par les excédents des « mauvaises » années.

D'autres points ont été critiqués, mais l'aspect automatique est quant à lui plutôt bien apprécié. Le montant maximum semble trop faible pour plusieurs participants aux entretiens : « Le seuil maximum au-delà duquel vous ne recevez plus d'encouragement est assez rapidement atteint ». Pour plusieurs répondants, il est problématique que les bonifications soient versées tardivement et difficiles à gérer dans la planification des liquidités : « Quand l'argent arrive, il arrive très tard, environ un an et demi après », « pas avant mai ou juin de l'année suivante ». Dans l'ensemble, le modèle d'encouragement lié au succès semble être bien accepté. Le caractère automatique de l'encouragement y contribue de manière significative. Son fonctionnement clair ainsi que la très faible charge administrative pour les cinémas ont été largement salués. Les participants aux entretiens ne souhaitent pas que Succès Cinéma soit compris comme le principal instrument d'encouragement des cinémas ; ils le voient (presque) exclusivement comme un instrument d'encouragement des films : « Nos besoins et nos prestations globales en tant que salles de cinéma ne sont pas pris en compte. C'est pour cette raison que nous ne nous sentons pas subventionnés ». Dans certaines situations, l'aspect succès – fondement même du système – peut devenir une nuisance : « En tant que petit cinéma, nous projetons environ 25 à 35 films suisses. Le grand cinéma de notre ville reçoit 5 à 10 fois plus d'aides pour seulement 5 films suisses ». « Nous supportons les coûts de la diversité, mais en cas de succès en salles (comme ce fut le cas pour « Le formidable envol de Motti Wolkenbruch »), d'autres se taillent la part du lion ». Les demandes particulières évoquées concernent des adaptations pour les films d'animation, les cinémas de plein air, les documentaires et les courts métrages.

Conclusion : *Comme l'attestent les salles de cinéma, Succès Cinéma a généralement une influence très nette en termes de diversité de l'offre et, à bien des égards, également sur la production*

³⁹ 21 % sont « tout à fait d'accord », 36 % « partiellement d'accord », 2 % « plutôt pas d'accord », 6 % « pas du tout d'accord ».

cinématographique (en termes de quantité, un peu moins en termes de qualité ; plus de films avec peu de potentiel d'exploitation en salles). Succès Cinéma est avant tout qualifiée d'aide à la production de films et non d'aide aux salles de cinéma. Il a souvent été dit que Succès Cinéma ne fait pas grand-chose pour améliorer la situation des salles de cinéma en raison de ressources globalement insuffisantes. Succès Cinéma a un certain effet incitatif sur les films suisses, mais il est limité car les bonifications sont trop faibles pour avoir une influence décisive sur la conception des programmations. Cependant, certains éléments indiquent que Succès Cinéma a un pouvoir incitatif plus important que certains exploitants de salles de cinéma ne veulent l'admettre. Une conclusion mitigée peut être tirée quant à l'effet d'atténuation des risques de Succès Cinéma. L'instrument tend cependant à inciter les cinémas à faire preuve d'une plus grande propension au risque et à programmer des films risqués sur le plan économique. Les cinémas constatent ainsi que, grâce à Succès Cinéma, des films qui n'auraient aucune chance de sortir en salles sont malgré tout projetés. Les cinémas ne veulent pas se passer de Succès Cinéma — même s'il ne représente qu'une part modeste du chiffre d'affaires global. Ils le considèrent comme un élément indispensable d'un ensemble et selon eux, une aide au cinéma liée au succès qui ne tiendrait pas compte de l'interface avec le public serait « systématiquement » dans l'erreur. L'importance de cet instrument d'encouragement est soulignée à plusieurs reprises, surtout compte tenu du manque d'encouragement régional dans de nombreux endroits. Les cinémas estiment-ils qu'il est nécessaire d'agir ? Il faut s'attaquer au problème des « réductions de budget » tant décriées. Elles sont source d'incertitude et nuisent à l'effet incitatif. Il a par conséquent été proposé de dissocier la pratique de paiement sous forme d'annuités et d'accélérer le versement des bonifications.

3.3 Aide à l'exploitation et à la diversité (salles de cinéma)

3.3.1 Primes à la diversité de l'offre

Question : *Quelle est l'efficacité des primes à la diversité de l'offre dans la programmation régulière des salles de cinéma ? Quel rôle joue la prime dans la sélection des films ? Les cinémas prennent-ils plus de risques et sont-ils plus susceptibles de programmer des films moins prometteurs grâce à cette sécurité financière ? Lors de la programmation, font-ils attention au nombre de points pouvant être obtenus grâce à la prime à la diversité ?*

Europa Cinemas⁴⁰ et les primes à la diversité de l'OFC : deux instruments d'encouragement qui s'excluent mutuellement. Les primes à la diversité de l'OFC et l'encouragement d'une salle de cinéma par Europa Cinemas ne sont pas cumulables. Parmi les 111 exploitants de salles de cinéma qui ont répondu à la question sur l'enregistrement auprès d'Europa Cinemas, la grande majorité (76) ont déclaré ne pas y être enregistrés et qu'ils étaient donc éligibles aux primes à la diversité de l'OFC. Un nombre beaucoup moins important d'exploitants de salles de cinéma (15) a répondu que toutes leurs salles et 6 qu'une partie de leurs salles étaient éligibles à l'encouragement d'Europa Cinemas.⁴¹ Cette évaluation n'a pas pour but de comparer la prime à la diversité de l'OFC et le financement d'une salle par Europa Cinemas, mais certains exploitants de salles de cinéma interrogés s'expriment à ce sujet. Deux affirmations concernant la dotation des deux instruments d'encouragement s'opposent : « Autrefois, Europa Cinemas était plus attractif et pouvait rapporter plus que l'aide équivalente de l'OFC. Mais cela s'est équilibré depuis lors ». Cela contraste avec les dires d'un exploitant de salles de cinéma qui considère l'approche d'Europa

⁴⁰ « Europa Cinemas » est un réseau qui promeut la programmation de films européens. Contrairement au sous-programme MEDIA « Europe créative », les cinémas suisses peuvent être membres de ce réseau et demander un encouragement pour leurs salles.

⁴¹ 14 exploitants de salles de cinéma déclarent également ne pas savoir. On peut supposer qu'il s'agit de cinémas qui ne sont pas inscrits auprès d'Europa Cinemas.

Cinemas comme plus appropriée : « Europa Cinemas est un encouragement plus généreux et moins complexe. Ce n'est pas seulement une question de genre ou de nationalité, mais aussi de programmation complète ». Pour ceux qui reçoivent un encouragement d'Europa Cinemas pour seulement une partie de leurs salles, cela peut certainement influencer le positionnement des films : « Europa Cinemas ne représente pas beaucoup d'argent, mais c'est suffisant pour que les films puissent sortir dans les salles agréées par Europa Cinemas ».

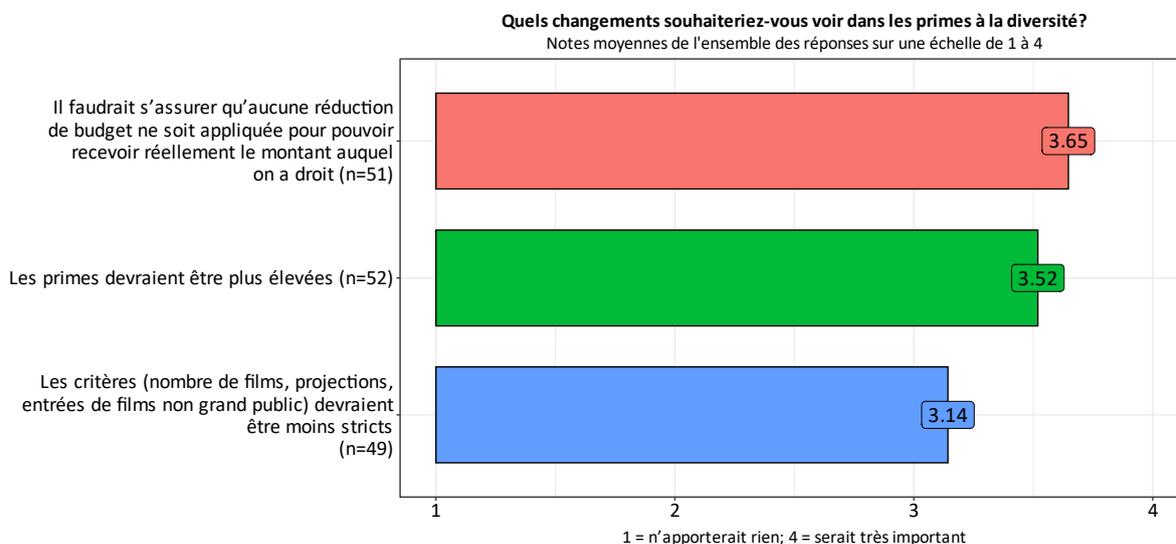
De nombreuses salles de cinéma attestent que la prime à la diversité est efficace, tant de manière générale qu'individuelle. Les petits exploitants mixtes critiquent les critères trop stricts. Plusieurs cinémas soulignent l'indépendance de leur programmation vis-à-vis de tout encouragement, y compris de la prime à la diversité. 77 % des répondants considèrent que la prime à la diversité est très efficace⁴² et 66 % la considèrent comme l'un des deux instruments d'encouragement les plus importants de l'OFC. Des trois instruments d'encouragement des salles de cinéma, il a obtenu de loin la meilleure moyenne de 4,04/6. Les entretiens et les commentaires confirment l'impression que l'instrument est apprécié : « Instrument très important pour garantir la diversité en Suisse ». « La contribution est essentielle pour l'orientation de notre programme ». « La prime à la diversité constitue un bon soutien pour notre cinéma d'art et d'essai » ; c'est un « moyen d'encouragement adapté à notre offre ». Les petites salles qui proposent une programmation mixte sont parfois critiques sur le nombre de points à atteindre (« c'est trop élevé pour notre petite salle ») et les critères : « trop stricts », « nébuleux », « restrictifs ». Il convient de noter que la prime à la diversité ne rend pas justice aux petits exploitants de salles de cinéma qui sont les seuls prestataires d'une localité : « En tant que petit cinéma local et isolé, nous proposons un programme aussi diversifié que possible. Si nous générons une grande partie du chiffre d'affaires avec un film de James Bond, nous pouvons généralement oublier la prime à la diversité ». « Nous dépendons des films à forte audience (principalement américains) pour survivre. Néanmoins, nous souhaitons promouvoir et montrer des films suisses. Mais pour nous, il n'est possible que dans une mesure très limitée de recevoir des primes à la diversité de l'offre. La corrélation avec le chiffre d'affaires total devrait être supprimée ». D'autres voix relativisent l'importance des primes à la diversité, notamment parce que les primes ne sont pas significatives financièrement : « Nous apprécions les primes à la diversité, mais nous pourrions nous en passer s'il le fallait ». Ou parce qu'elles provoquent des effets d'aubaine : « Chaque cinéma programme ce qu'il veut, en fonction de ce qui devrait lui donner les meilleures chances sur le plan commercial. Les fruits (les aides) qui pendent seront récoltés en chemin ».

La prime à la diversité a tendance à avoir peu d'influence sur les décisions de programmation; pour un tiers des exploitants de salles de cinéma, elle n'entre pas en compte dans les décisions. Elle encourage la diversité, mais n'augmente que légèrement la propension au risque pour des films peu rémunérateurs. Pour très peu d'entre eux (6 %), le nombre de points qu'ils peuvent obtenir est « très important » pour leur travail de programmation. Pour près de 55 % des répondants, cela joue un rôle, « mais ce n'est pas décisif ». Un fait qui donne à réfléchir : 33 % d'entre eux nient toute pertinence de la prime à la diversité dans la prise de décisions et donc également son effet incitatif. Ce groupe comprend aussi les exploitants de salles de cinéma qui affirment pouvoir poursuivre leur programmation quelles que soient les options d'encouragement : « Nous programmons de manière très indépendante et ne sommes focalisés ni sur Succès Cinéma ni sur les primes à la diversité. En ce qui concerne la programmation, nous nous en tenons à la plus grande diversité possible et, comme les films suisses donnent toujours de très bons résultats ici, nous les projetons généralement ». « En tant que cinéma d'art et d'essai, nous n'avons aucune difficulté à obtenir le nombre maximum de points,

⁴² La note attribuée est de 4, 5 ou 6 sur une échelle de 1 à 6.

et nous n'avons donc pas à faire de sélections particulières lors de la programmation ». L'encouragement semble moins influencer les décisions de programmation en termes de diversité des offres qu'il ne les récompense. Ce constat se confirme avec la question de l'influence de la prime à la diversité sur la propension des cinémas au risque : les réponses montrent que 57 % des exploitants de salles de cinéma ne sont pas disposés à prendre un risque financier plus élevé grâce aux primes à la diversité, et 26 % ne le sont que dans quelques cas particuliers. La marge de manœuvre financière que les primes à la diversité entendent donner aux exploitants de salles de cinéma n'a pas d'effet significatif en faveur des films intéressants, mais peu rémunérateurs concernés par l'instrument d'encouragement. Un participant aux entretiens contredit toutefois cette affirmation : « Si j'ai le choix entre deux films, p. ex. un film d'auteur américain, dont je sais qu'il attirera un plus grand public, et un film d'auteur suisse, je vais avoir plus de mal à opter pour le film suisse. Cet encouragement est donc vraiment très utile ». Il poursuit : « J'essaie souvent de concilier les deux d'une manière ou d'une autre ».

Souhaits de changement : pas de « réductions », des primes plus élevées, une adaptation des critères. La principale préoccupation, comme pour Succès Cinéma, concerne la question des « réductions de budget » : recevoir des primes complètes serait « très important » pour 66 % des répondants. Mais 57 % considèrent également que l'augmentation des primes est « très importante ». L'adaptation des critères est un peu moins urgente (45 % la jugent « très importante »).



D'autres préoccupations sont apparues lors des entretiens et dans les commentaires de l'enquête en ligne :

- Simplification du système de points
- Amélioration du système de demande
- Accélération du paiement
- Suppression ou adaptation du nombre maximum de 25 salles

Conclusions : *Les primes à la diversité occupent une place importante dans l'ensemble des aides aux salles de cinéma proposées par l'OFC et sont appréciées, même si elles ont peu d'influence sur le travail de programmation des cinémas et si la propension au risque en faveur de films intéressants, mais commercialement risqués, n'augmente pas de manière significative. À cet égard, l'instrument a davantage une fonction de récompense que d'incitation. Les plus petites salles de cinéma et celles proposant une programmation mixte se trouvent quant à elle parfois désavantagées vis-à-vis des primes à la diversité en raison de leur situation. Les deux principales préoccupations concernent les « réductions » tant décriées ainsi que les primes parfois jugées trop faibles.*

3.3.2 Primes pour les programmes spéciaux

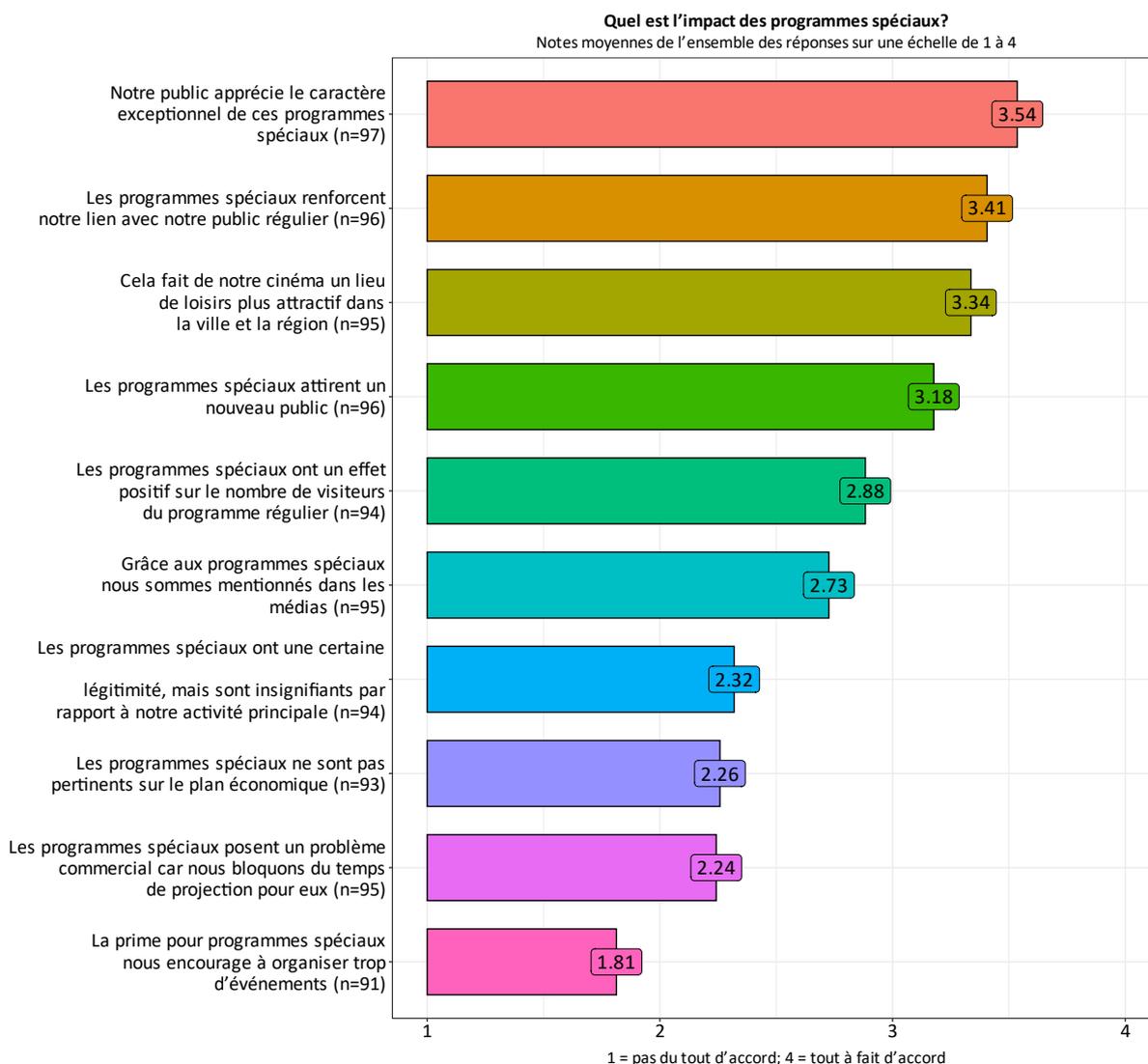
Questions : *Comment les cinémas évaluent-ils l'instauration de la prime pour les programmes spéciaux ? Quelle est son influence ? Les cinémas organisent-ils aujourd'hui plus de programmes spéciaux qu'avant ? Ces programmes spéciaux parviennent-ils à fidéliser le public et à en trouver un nouveau ? Le cinéma peut-il devenir plus attractif en offrant plus qu'une simple projection de films ?*

Il s'agit généralement d'un instrument d'efficacité moyenne, qui ne change pas la donne et dont l'effet d'aubaine est relativement élevé. Interrogés sur une évaluation générale de son efficacité, les exploitants de salles de cinéma ont attesté que l'instrument avait un effet moyen : sur une échelle de 1 à 6, les notes 3 et 4 représentent chacune 34 %, soit un total de 68 % de l'ensemble des réponses. Par rapport à la prime à la diversité de l'offre, la prime pour les programmes spéciaux est bien moins performante. Une observation laisse sceptique quant à son effet : tant dans les entretiens que dans l'enquête en ligne, l'impression générale est que l'offre de programmes spéciaux n'a pas changé. 53 % déclarent organiser « à peu près autant » et 19 % « un peu plus » de programmes spéciaux qu'avant l'introduction de la prime. Si l'on considère exclusivement les réponses de ceux qui ont déjà utilisé l'instrument,⁴³ les deux tiers (66 %) déclarent faire « à peu près le même nombre de programmes spéciaux ». Il semble de ce fait y avoir un effet d'aubaine important avec cet instrument. Il ressort également des entretiens que ces primes changent peu la programmation des événements, que ce soit sur le plan quantitatif ou qualitatif : « Il n'y a aucun contrôle ; nous faisons ce que nous voulons ». « Objectivement parlant, cela ne change rien à notre programmation ; les montants versés sont très limités ». « Je n'en organise pas davantage parce que cette aide existe ». L'instrument n'incite de ce fait pas à faire « trop d'événements ». « Nous recevons un petit coup de pouce financier pour quelque chose que nous faisons déjà auparavant », résume un exploitant de salles de cinéma.

Le moment de la reconnaissance d'une prestation de médiation culturelle est important lorsqu'il s'agit d'une prime pour les programmes spéciaux. Les primes ont probablement un léger effet incitatif, mais elles sont considérées comme une récompense pour les activités de médiation, comme une reconnaissance pour offrir plus qu'une simple séance de cinéma : « Avant, je faisais à peu près le même nombre de programmes spéciaux, mais maintenant c'est plus facile pour moi ». « C'est une motivation en fin d'année quand on touche la somme pour ces programmes ». Et la récompense est justifiée : « Comme les coûts d'une avant-première, d'une projection accompagnée ou d'une conférence sont relativement élevés, cela peut me forcer à renoncer à une autre projection ».

Impacts des programmes spéciaux. Concernant l'impact possible de ces programmes spéciaux, il s'agissait d'évaluer des affirmations sur 4 thèmes dans l'enquête en ligne : public et besoins du public, profilage du cinéma en tant que lieu événementiel, aspects économiques et dimension administrative de la prime pour les programmes spéciaux.

⁴³ Cela représente 54 % de tous les répondants.



Les programmes spéciaux attirent le public. Quand il y en a ! Les répondants à l'enquête en ligne accordent une grande confiance dans les programmes spéciaux pour l'audience. Ils sont convaincus que les programmes spéciaux répondent à un besoin du public. L'affirmation « Notre public apprécie le caractère exceptionnel de ces programmes spéciaux » a été largement approuvée (3,54/4). 55 % des répondants étaient « tout à fait d'accord » avec cette affirmation. Grâce aux programmes spéciaux, les exploitants de salles de cinéma parviennent à renforcer leurs liens avec leur public régulier (3,41/4) et – un peu moins nettement – à attirer de nouveaux publics (3,18/4 ; 27 % des répondants étant « tout à fait d'accord »). Les exploitants de salles de cinéma sont un peu plus sceptiques quant à l'hypothèse selon laquelle les programmes spéciaux auraient un impact positif sur le nombre de visiteurs réguliers (2,88/4 ; 17 % étant « tout à fait d'accord »). Cela pose la question de la pérennité des programmes spéciaux, d'autant plus que – selon plusieurs participants aux entretiens – ils impliquent beaucoup d'efforts, notamment en termes de personnel. Dans les entretiens, la question revient à plusieurs reprises : les événements spéciaux répondent-ils à un réel besoin du public ou font-ils simplement « partie du business » et peut-être faut-il « avoir le courage de s'en passer » ? Un distributeur envisage même de limiter le nombre de programmes spéciaux en rapport avec ses films, car le ratio entre l'effort logistique pour l'équipe et le chiffre d'affaires (audiences) n'est souvent pas favorable,⁴⁴ d'autant plus dans le contexte « inflationniste » actuel.

⁴⁴ L'OFC tient compte de l'état de la demande lors du calcul des programmes spéciaux éligibles.

Les programmes spéciaux renforcent le cinéma en tant que « lieu de loisirs » et le rapprochent des festivals de cinéma et d'autres organisations culturelles. L'affirmation de l'enquête en ligne selon laquelle les programmes spéciaux renforcent l'attractivité du cinéma « en tant que lieu de loisirs » a été largement approuvée (3,34/4; 43 % étant « tout à fait d'accord »). Lors des entretiens, cependant, le rôle des événements au cinéma est remis en question à plusieurs reprises. La « logique événementielle » serait plus conforme à la nature des festivals : « Nous voyons aussi cela comme une différence entre cinéma et festival. Le cinéma est pour la vie de tous les jours ». Le cinéma est dans une « logique de continuité ». Dans de nombreux entretiens, l'accent est mis sur la complémentarité des cinémas et des festivals, mais d'un point de vue économique, les cinémas se sentent souvent défavorisés, aux niveaux fédéral et local⁴⁵. Plusieurs cinémas indiquent que les organismes d'encouragement les incitent continuellement à « se réinventer » et à développer une « idée pour l'avenir ». Même si les cinémas sont sceptiques quant à la capacité de ces événements spéciaux à provoquer cette transformation, ils se félicitent du fait que l'encouragement les aidera à se développer davantage. Il est important de toujours garder à l'esprit que les programmes spéciaux ne constituent « pas leur cœur de métier, mais plutôt du marketing »⁴⁶. Le défi de concilier projections régulières et un certain nombre d'événements spéciaux a été abordé dans plusieurs entretiens. La « manie des événements » est critiquée, car les événements spéciaux visent parfois un « effet tapis rouge » et non une « analyse approfondie ». Un participant aux entretiens voit également la « lisibilité » de son propre cinéma menacée en raison d'un trop grand nombre d'événements. Il pense qu'il est faux de supposer que tous les cinéphiles préféreraient généralement une projection *avec* un événement spécial à une projection *sans* événement. Il est effectivement bon de « soutenir cette 'politique événementielle', mais il ne faut pas s'attendre à ce que les sorties au cinéma du quotidien se déroulent comme des festivals ». Dans la plupart des entretiens, le cinéma est désormais décrit comme un « espace culturel » : les cinémas veulent être perçus de cette façon et doivent « faire quelque chose pour maintenir l'expérience communautaire tout en rendant l'expérience cinématographique aussi attrayante que possible », explique un spécialiste. La perception du cinéma comme « espace culturel » est sans doute renforcée par la dimension 'live', la possibilité de rencontre et l'échange direct entre la scène et le public qu'offrent de tels programmes spéciaux : « C'est une opportunité unique. Les cinémas reçoivent une bonne partie de leur offre, le reste est réalisable ». Il est compréhensible que les organismes d'encouragement préparent ici un encouragement de projets. Des événements supplémentaires sont susceptibles de renforcer le positionnement des cinémas en tant qu'« espace culturel », mais on peut se demander s'ils amèneront la transformation souhaitée.

Économie des programmes spéciaux : des primes faibles, « réduites » et non budgétisées.

L'affirmation selon laquelle les programmes spéciaux sont « économiquement non pertinents malgré l'encouragement » (2,26/4) n'est que partiellement approuvée.⁴⁷ Pour 60 % des répondants, il serait « très important »⁴⁸ que les primes soient payées intégralement plutôt que réduites. « Si les primes ne sont versées qu'après coup, elles ne peuvent pas être budgétisées ». De nombreux répondants préconisent également de les augmenter⁴⁹ : « La prime est désormais de

⁴⁵ Les cinémas réclament que les festivals soient plus conscients « de leur appartenance à une chaîne » ainsi qu'un encouragement plus équilibré entre les deux acteurs. Autres problèmes liés aux festivals : la baisse du « public » au cinéma après un festival local, les petits films qui « épuisent » tout leur public potentiel au festival, les films du festival qui ne trouvent pas de distributeur suisse, le manque de clarté sur les conditions de distribution des salles de cinéma.

⁴⁶ Cependant, l'affirmation selon laquelle les programmes spéciaux sont insignifiants par rapport au cœur de métier (2,32/4) n'est que peu approuvée : 26 % des répondants ne sont « pas vraiment d'accord » et 21 % « pas du tout d'accord ».

⁴⁷ 31 % des répondants sont « assez d'accord », 23 % « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord ».

⁴⁸ L'affirmation correspondante a reçu une note moyenne élevée de 3,55/4. Les autres options d'ajustement présentées (charge administrative, candidature, catégories d'évaluation, augmentation) ont des notes moyennes inférieures, mais restent néanmoins des préoccupations importantes.

⁴⁹ Le souhait d'augmenter les primes arrive en deuxième position avec une moyenne de 3,31/4 et serait « très important » pour 48 % des répondants. D'autres aspects problématiques sont moins cruciaux, comme le blocage du

nature symbolique, elle ne motive ni ne dé motive ». Le principal problème est le suivant : « Le montant disponible est limité à un faible niveau ». « Il faudrait un montant total minimum qui permettrait de verser ce qui à quoi l'on a droit ». « En fait, nous avons organisé beaucoup de programmes spéciaux et nous n'avons reçu que 40 francs par projection spéciale ».

La matrice d'évaluation de l'OFC pour les programmes spéciaux est appropriée, mais la charge administrative est élevée par rapport au montant de la prime. Les répondants ont tendance à être satisfaits de la matrice d'évaluation des catégories de programmes spéciaux, quelle que soit sa complexité : un changement serait « très important » pour seulement 18 % des répondants. Cependant, le souhait d'une réduction de la « charge administrative » et d'une « simplification de la demande » est très clair.⁵⁰ Cela apparaît nettement dans de nombreux commentaires de l'enquête, où la saisie « compliquée » et « peu pratique » est comparée aux montants « uniquement symboliques ».

Les primes pour les programmes spéciaux : une étape symbolique vers une « vraie » aide aux salles de cinéma ? L'introduction de ces primes a été accueillie positivement par la majorité des exploitants de salles de cinéma. Enfin, elles sont perçues comme le signe que l'OFC s'intéresse à l'aide aux salles de cinéma : « Je considère ces primes comme un premier pas, comme un signe que l'OFC a réalisé que l'encouragement à l'exploitation actuel est trop faible et qu'il a réfléchi à de nouvelles manières de nous soutenir ».

Conclusion : *L'introduction des primes pour les programmes spéciaux a été accueillie positivement par la majorité des exploitants de salles de cinéma. Mais elle n'a pas beaucoup changé la programmation des événements spéciaux. La prime est considérée en tant qu'élément d'un ensemble, à un niveau plutôt symbolique, comme un signe de reconnaissance et de prise en compte des cinémas. L'effet incitatif est faible, mais l'effet d'aubaine peut être considérable. Les cinémas considèrent les événements spéciaux avant tout comme un outil de marketing ayant un impact positif, notamment sur leur public régulier. Le risque réside dans l'organisation d'un trop grand nombre d'événements (« manie des événements »), ce qui ne participerait que très peu à la transformation des cinémas. Contrairement aux festivals qui sont concentrés dans le temps, les cinémas se considèrent toujours comme faisant partie de la culture du quotidien. Les cinémas perçoivent l'introduction des primes pour les programmes spéciaux comme une étape de l'aide aux salles de cinéma, qui renforce considérablement leur positionnement en tant qu'« espaces culturels » parmi un grand nombre de loisirs concurrents. Pour de nombreux répondants, la charge administrative est plutôt trop importante par rapport au montant de la prime.*

3.4 Défis et perspectives d'avenir des exploitants de salles de cinéma

Questions : *Quels sont les plus grands défis à moyen terme pour les exploitants de salles de cinéma ? Quels modèles économiques imaginent-ils ? Quelle aide leur serait la plus utile ?*

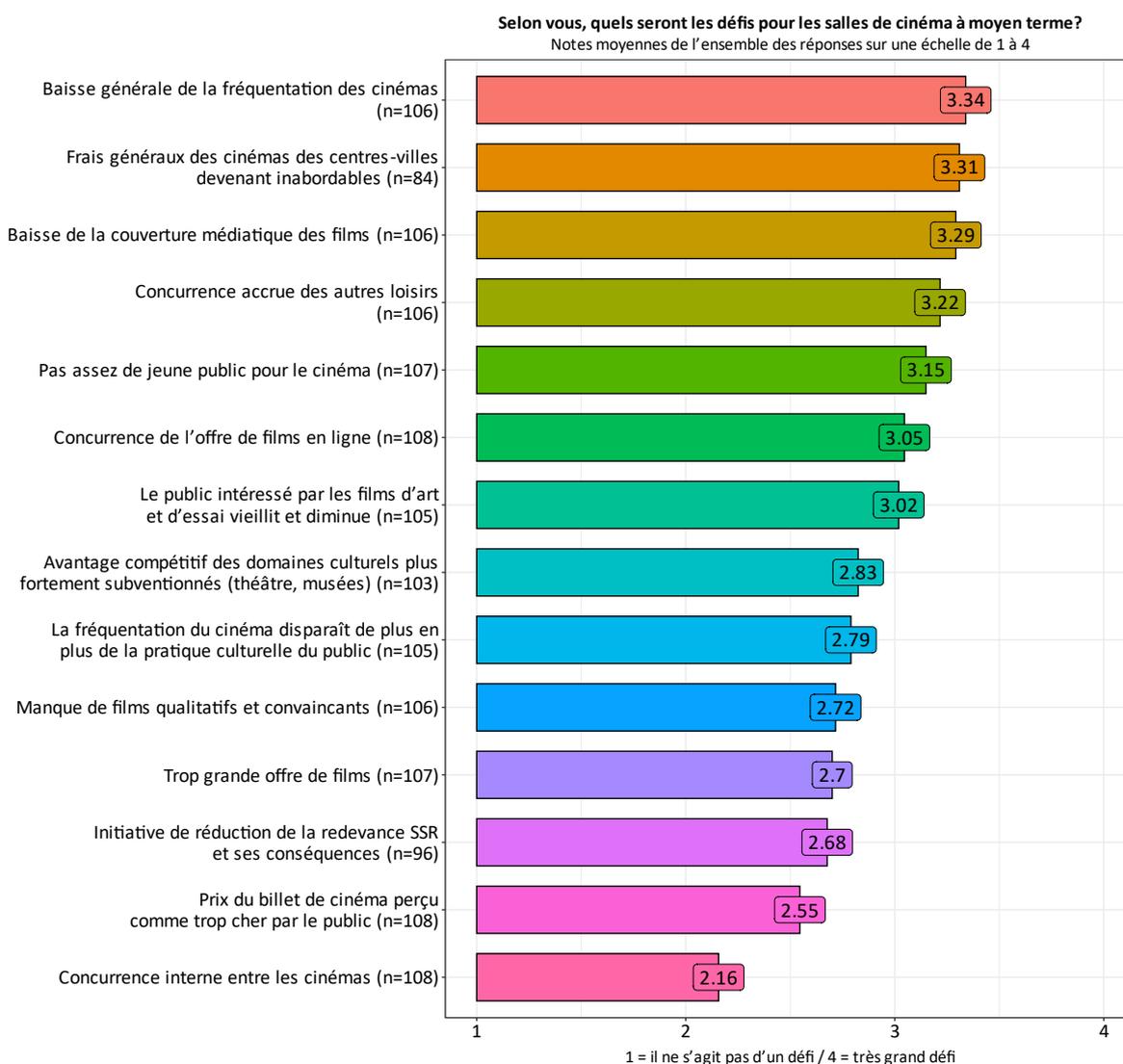
Prise de pouls. Il est ici impossible de faire une analyse approfondie de la situation actuelle et de l'évolution du cinéma en Suisse. Dans l'état actuel des choses, de nombreux cinémas sont très inquiets, dans l'incertitude. Ils attendent et espèrent un soutien, mais sont aussi réalistes et s'arment de courage face aux changements : « Les cinémas sont dans une situation difficile, mais pas désespérée ». « C'est ennuyeux de voir combien de fois nous, les cinémas, avons été déclarés

temps de projection pour les représentations spéciales (2,24/4), le risque d'organiser trop d'événements à cause de la prime (1,82/4). Le fait que les programmes spéciaux aient un impact médiatique n'est que partiellement convaincant (2,73/4).

⁵⁰ Pour 39 % des répondants, une simplification administrative et une simplification des demandes seraient « très importantes », notamment avec la mise en place d'un formulaire en ligne à la place d'une liste Excel. Cela devrait pouvoir être mis à jour en permanence. Une « formule de calcul simple » pourrait fournir à tout moment des informations sur « la situation actuelle ».

morts. Mais nous avons toujours trouvé une solution». Bien sûr, certains beaucoup plus pessimistes voient déjà un « changement structurel profond » et une « mort du cinéma » ou affirment sobrement – en prenant le cas de la Ville de Zurich, notamment – que « le nombre de salles existantes et le public potentiel trouveront à nouveau un équilibre ». Un cinéma mentionne les demandes unanimes de son public, qui aujourd'hui « ne veut plus d'un cinéma pop-corn, mais plutôt une discussion, une programmation contextualisée, le tout dans un bon environnement, de préférence en centre-ville ».

3.4.1 Défis



La baisse du nombre de visiteurs constitue le principal défi. Il n'est pas surprenant que, dans l'enquête en ligne, le défi numéro un pour les cinémas soit la baisse du nombre de visiteurs. L'affirmation correspondante a été très largement approuvée, avec une note moyenne de 3,34/4. Pour 41 % des répondants, ce défi est « très important », et il reste « important » pour 46 %. Les chiffres d'entrées de cinéma de l'OFS parlent d'eux-mêmes : en 2023, les entrées de cinéma (10,5 millions) étaient encore inférieures de 16 % au niveau d'avant la pandémie de coronavirus, avec une tendance à la baisse à long terme. Les prochaines années montreront combien de visiteurs pourront être reconquis. Parmi les cinémas ayant répondu à l'enquête en ligne, 60 % déclarent que le nombre d'entrées en 2023 était encore inférieur au niveau d'avant la pandémie. D'autres ont atteint à nouveau le niveau d'avant la pandémie (24 %) ou l'ont même dépassé

(13 %). Parmi ceux dont les entrées sont inférieures aux niveaux d'avant COVID-19, 78 % estiment que la baisse se situe entre -5 % et -25 %⁵¹. Un optimisme prudent transparait dans les entretiens : « Je pense que les entrées vont se stabiliser au (bas) niveau actuel ». Certains sont convaincus « que le niveau d'avant la pandémie peut être à nouveau atteint ». D'autres se montrent sobres et pragmatiques : « Nous devons apprendre à exister avec moins d'entrées à l'avenir – mais nous avons évidemment besoin d'une certaine base ».

Le cinéma est tout d'abord en concurrence avec d'autres activités de loisirs, puis seulement avec l'offre de films en ligne.

Dans un contexte de fréquentation en baisse, la question des offres concurrentes se pose évidemment. Les cinémas répondants sont en concurrence avec des loisirs en constante expansion (3,22/4). La concurrence du streaming n'apparaît qu'en sixième position (3,05/4)⁵². Un spécialiste nuance ces propos : « Cela peut être vrai dans le segment des programmes des cinémas d'art et d'essai. Mais lorsqu'il s'agit de loisirs, le streaming pèse lourd dans la balance. Les gens restent à la maison pour regarder des films, et quand ils restent à la maison, ils ne vont pas au cinéma ». Les exploitants de salles de cinéma se montrent cependant assez sereins dans certains entretiens : « Nous considérons la consommation de films en ligne comme un complément plutôt que comme une concurrence. Le problème vient bien plus du fait qu'en raison de la transition numérique, les gens passent généralement beaucoup plus de temps devant les écrans et font donc d'autres choses pendant leur temps libre ». Les cinémas ne sont pas un cas isolé : « Les lieux culturels subventionnés sont également en difficulté ». Les sociétés de distribution partagent l'avis des cinémas, malgré une légère différence dans l'analyse : 82 % des cinémas et « seulement » 73 % des sociétés de distribution considèrent la concurrence des loisirs comme « très importante » ou « significative ». Les cinémas sont conscients de l'avantage concurrentiel d'autres prestataires culturels plus fortement subventionnés (2,83/4), mais ils ne craignent guère la concurrence en interne (2,16/4).

À la recherche d'un public jeune et nouveau pour les films d'art et d'essai.

Une raison importante de la baisse du nombre de visiteurs est la difficulté de toucher un « jeune public pour le cinéma » (3,15/4). À l'inverse, la crainte est relativement forte que « le public intéressé par les films d'art et d'essai vieillisse et diminue » (3,02/4). Un spécialiste précise : « La répartition entre cinémas d'art et d'essai et cinémas commerciaux correspond exactement au fossé lié à l'âge ». Deux positions s'opposent dans les entretiens, l'une étant très sceptique : « Contrairement à nous, les jeunes d'aujourd'hui n'ont pas du tout besoin du cinéma pour leurs activités sociales et communautaires », et l'autre plutôt confiante : « Si les jeunes ne viennent pas au cinéma aujourd'hui, cela ne veut pas dire qu'ils n'y viendront pas à 40 ou 50 ans ! ». Pour les cinémas d'art et d'essai, cela signifie, selon un spécialiste, qu'ils doivent « maintenir leur offre et attendre patiemment que les adolescents perdus reviennent en tant que jeunes adultes ». Ils « voudront leurs cinémas plus tard ». Comme les sociétés de distribution, les cinémas considèrent également les écoles comme ayant un devoir : « Cela doit faire partie de leur travail : aller au cinéma est une pratique culturelle *qui s'apprend*⁵³ tout autant qu'aller au musée ou au théâtre ».

⁵¹ À propos du nombre de visiteurs en 2023 par rapport à 2019 : -5 à -15 % : 43 % ; -15 à -25 % : 35 %.

⁵² Selon la statistique suisse du film et du cinéma de l'OFS, près de 10 % des films de cinéma en S-VoD proposés sont des films suisses, et seulement 0,1 % des films visionnés sont des films de cinéma suisses. Si l'on ne regarde que les films suisses, les cinémas ont effectivement des raisons d'être sereins. La situation est différente si l'on inclut les productions américaines, dont la demande se concentre en ligne. Le taux de croissance de l'utilisation d'Internet a dépassé 50 % en 2019 et 2020. Et même s'il s'est ralenti depuis, il reste à un niveau élevé. Les films européens représentent un peu plus de 11 % de l'utilisation totale de la S-VoD.

⁵³ Voir All Eyes on Audiences, p. 24 : L'étude distingue les « fans fidèles » (3 %), ceux qui « diminuent leur fréquence de visite » (9 %), les « occasionnels » (21 %), ceux qui font une « pause » (20 %), les « rares » (17 %) et les non-cinéphiles (30 %). L'étude conclut en ces termes : « Plus on est âgé, moins on va au cinéma ». La part des « rares » est de 40 % pour les individus de 60 ans et plus, de 17 % pour les individus de 25 à 39 ans et de 7 % pour les personnes de 16 à 24 ans.

Frais généraux élevés et besoins de rénovation/renouvellement. « Les marges diminuent, les frais annexes et le coût de l'énergie augmentent considérablement ». Dans les entretiens et l'enquête en ligne, les frais généraux élevés (dont le loyer, l'énergie, le personnel) sont toujours un sujet central (3,31/4), mais aussi le besoin de renouvellement dans le domaine informatique, bien que le passage des cinémas suisses au numérique ait été réalisé avec succès : « Les intervalles d'investissement dans le numérique sont de plus en plus courts et plus onéreux ». La nécessité d'une transformation ou d'une rénovation pose encore plus de défis aux cinémas lorsqu'ils ne sont pas propriétaires des locaux ou si « les contrats ne sont pas garantis ».⁵⁴ Dans certains cas, les organismes d'encouragement locaux offrent leur aide pour co-financer de grands projets d'infrastructure, notamment à Genève et Zurich.

La diminution de la couverture médiatique des films coûte de la visibilité aux cinémas. De nombreux cinémas, tout comme les sociétés de distribution, attachent une grande importance au déclin de la couverture médiatique des films et considèrent cette évolution comme l'un de leurs plus grands défis (3,29/4). Pour 42 % des répondants, la baisse de la couverture médiatique des films est un défi « très important » qui les laisse assez perplexes : « Le service public ne veut tout simplement plus se charger de la couverture médiatique des films ». Compte tenu des possibilités publicitaires limitées, cela peut influencer les décisions de programmation des cinémas : « Les cinémas ne sont pas des plateformes de marketing, ils ne peuvent que montrer quelque chose de déjà connu ».

Les défis d'importance secondaire. Les cinémas estiment que les effets possibles de l'initiative de réduction de la redevance SSR sont moins importants (2,68/4), même si un redimensionnement significatif de l'engagement de la SSR aurait un impact majeur sur l'ensemble de la scène cinématographique suisse. Peu d'importance est accordée à la sensibilité du public au prix (2,55/4) ou à une trop grande offre de films (2,7/4). Un spécialiste voit dans cette dernière une opportunité : « les cinémas pourraient jouer sur une trop grande offre de films. Avec les films, la production ne devient excédentaire que lorsqu'il y a une obligation de les exploiter ». Les cinémas jugent gérable le risque que la fréquentation des cinémas disparaisse des pratiques culturelles (2,79/4), tout comme le risque d'un manque de « films de qualité » (2,71/4).

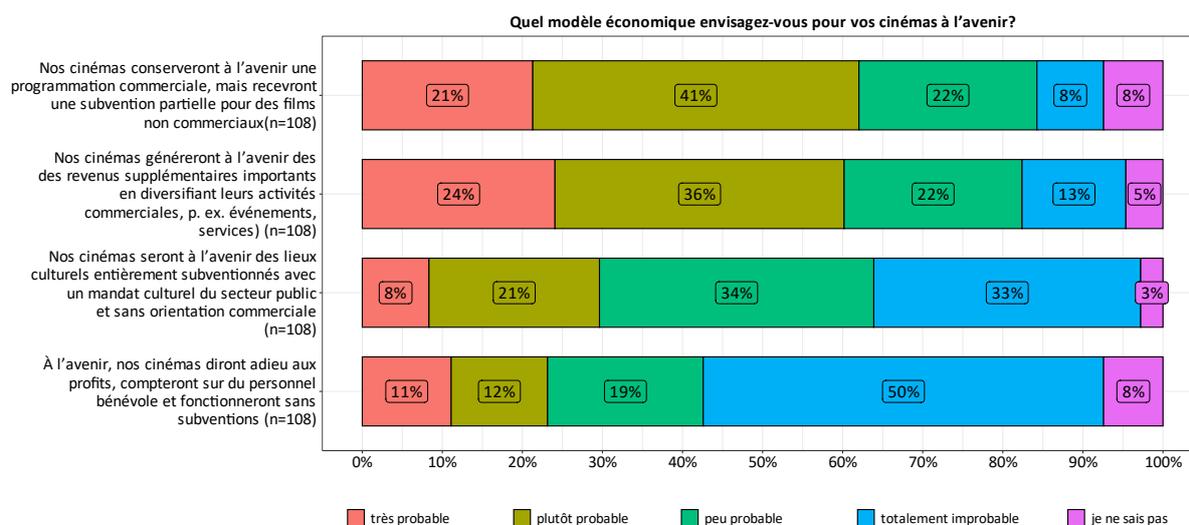
Conclusions : *Les cinémas considèrent la baisse du nombre de visiteurs comme leur principal défi et il devient crucial de trouver un public plus jeune intéressé par les films d'art et d'essai. Avec la tendance à long terme à la baisse du nombre de visiteurs, certains s'adaptent au fait de devoir vivre avec moins d'entrées et croient qu'ils en sont capables. Dans la lutte pour attirer l'attention, les exploitants de salles de cinéma sont en concurrence avec de nombreuses autres activités de loisirs, avec l'offre de films numériques, mais aussi les offres culturelles mieux subventionnées. Le déclin de la couverture médiatique des films nuit considérablement à leur visibilité, les salles de cinéma ne se considèrent pas comme de véritables plateformes de marketing et le distributeur est responsable de la promotion. Les frais généraux élevés et les besoins de rénovation/renouvellement posent des défis financiers aux cinémas, et pas seulement dans les centres-villes. La transition numérique, qui a été réalisée avec succès, entraîne des coûts à long terme et les intervalles d'investissement sont de plus en plus courts et onéreux.*

3.4.2 Modèles commerciaux

Les cinémas sont confrontés – souvent aussi par les organismes d'encouragement – à l'exigence de faire face au changement et de se « transformer » : ils doivent chercher des moyens de réduire les coûts, remettre en question leurs positionnements traditionnels et examiner les possibilités

⁵⁴ 29 % des cinémas interrogés sont propriétaires des salles, 45 % les louent à un propriétaire privé et 26 % louent les infrastructures au secteur public.

de coopération ou de fusion. Certains participants aux entretiens craignent d'être soupçonnés de nostalgie, comme s'ils voulaient « préserver un modèle qui ne fonctionne tout simplement plus ». Dans l'enquête en ligne, quatre futurs modèles, qui différaient en termes de degré de subventions et de rentabilité, ont été présentés.



Aucun des quatre modèles présentés n'a semblé pleinement convaincre les répondants : seules des notes moyennes comprises entre 1,83/4 à 2,81/4 ont été atteintes. Les proportions de ceux qui considèrent un modèle comme « très probable » et « assez probable » varient entre 23 % (modèle bénévole), 29 % (modèle de subventionnement total), 60 % (modèle de diversification) et 62 % pour le modèle de subventionnement partiel, qui semble avoir le plus grand potentiel. Un nombre relativement important de cinémas peut également envisager une forte diversification de leurs activités commerciales. Cependant, la plupart n'envisagent pas de devenir totalement dépendants des subventions : seuls 8 % considèrent ce scénario pour leur propre cinéma comme étant « très probable », tout de même 21 % le considèrent comme « probable », le reste le considère comme étant « peu probable » ou « pas du tout probable », 3 % déclarent ne pas savoir. **Un modèle de subventionnement partiel est privilégié, ce qui permettrait une programmation partiellement commerciale.** Cela affecterait moins l'OFC et davantage les organismes d'encouragement locaux ou régionaux.

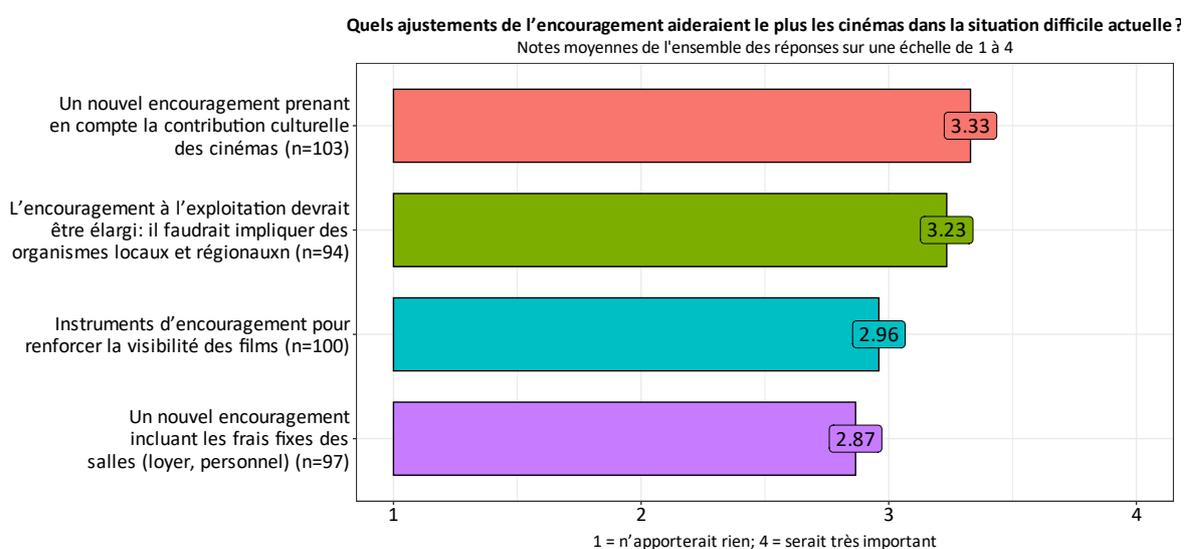
L'éventail des commentaires sur les modèles reflète l'ensemble des opinions sur la politique culturelle en relation avec les questions de subventions. D'un côté, il y a les cinémas fondamentalement entrepreneurs : « Nous ne générons pas nos revenus grâce à des subventions. En principe, nous n'avons besoin d'aucun encouragement. Nous sommes indépendants et économiquement autonomes ». « Si les cinémas sont maintenus en vie par le secteur public, il sera difficile pour les cinémas économiquement stables de rester indépendants et d'investir continuellement pour l'avenir ». D'autres déclarent : « Aujourd'hui, on ne peut pas exploiter un cinéma sans encouragement ». « De manière générale, on ne s'est pas encore rendu compte qu'un bon programme d'art et d'essai ne peut avoir lieu que dans le contexte d'un musée subventionné ». Pour un autre groupe, il n'y a pas de contradiction entre l'orientation commerciale et la mission culturelle d'un cinéma d'art et d'essai. Cela correspond au souhait d'un subventionnement partiel, dans lequel il ne faut renoncer ni à l'autonomie de la programmation ni à l'esprit entrepreneurial de base : « Nous ne sommes pas là pour récolter des encouragements, nous voulons que les spectateurs aillent au cinéma ». Mais « nous avons besoin de soutien pour pouvoir bien faire notre travail ». Afin de pouvoir recevoir des subventionnements le cas échéant, certains seraient prêts à renoncer complètement à la distribution des bénéfices et certaines sociétés ont déjà pris cette mesure.

Plusieurs cinémas décrivent comment ils se sont déjà engagés sur la voie de la **diversification** afin de financer leurs activités principales : « Nous sommes des pionniers dans notre branche. Plus de 50 % de notre chiffre d'affaires ne sont plus liés au cinéma. Nous nous sommes transformés en un lieu événementiel avec un cinéma ». « Nous générons une part substantielle de nos revenus grâce à la restauration, à la location et aux événements ». « Nous avons créé un département médiamatique pour fournir des services supplémentaires afin de financer les activités du cinéma autant que possible ». « Dans certains cas, nous nous orienterons même davantage vers des activités de divertissement ».

Le **modèle du bénévolat**, peu soutenu dans l'enquête en ligne, est décrit de manière positive par plusieurs entreprises qui travaillent ainsi : « Nous nous en sortons bien avec notre modèle qui existe depuis des décennies ». « Nous gérons notre cinéma grâce au bénévolat : pas de salaire, juste le plaisir du cinéma et un pourboire ». « Beaucoup de travail non rémunéré et du temps libre. Cela restera le cas à l'avenir également ». Compte tenu de la fermeture des cinémas des centres-villes, un spécialiste voit également « des initiatives de ciné-clubs partout dans le monde qui maintiennent l'activité à flot sur une base de bénévolat et avec un minimum de contributions aux infrastructures ». Ceci est contredit par l'observation selon laquelle « de moins en moins de personnes sont disposées à effectuer régulièrement du travail d'intérêt général » et par l'affirmation selon laquelle « l'exploitation professionnelle d'un cinéma ne peut être garantie avec des bénévoles ».

Conclusion : Nous avons présenté aux salles de cinéma quatre modèles économiques possibles à évaluer, chacun avec un niveau de subvention, un rendement et un engagement privé différents. Aucun des quatre modèles présentés ne semble convaincre les répondants. Le modèle le plus largement accepté est celui qui permet des subventionnements sans exclure une programmation partiellement commerciale. Certains cinémas se sont déjà adaptés aux nouvelles conditions ou sont en train de le faire. L'indécision que l'on retrouve dans l'enquête peut probablement s'expliquer par le fait que les réflexions sur le sujet n'en sont encore qu'à leurs débuts.

3.4.3 Encouragement



La contribution culturelle des cinémas comme point de départ d'une future aide aux salles de cinéma. Quel encouragement aiderait le mieux les cinémas ? Parmi les réponses aux cinq options évaluées, on peut conclure que la « contribution culturelle » est considérée par les cinémas comme un argument principal d'encouragement. Cette affirmation a obtenu une note

moyenne élevée de 3,33/4. Le terme reste cependant à préciser : « La définition de la contribution culturelle est aujourd'hui trop étroite et tend parfois à avoir une compréhension trop académique de la culture ». Les cinémas trouvent également très utiles les encouragements à l'exploitation, qui s'appuient sur une base locale et régionale plus large (3,23/4). Un commentaire salue d'une part le soutien au sens large, et, d'autre part, appelle également à inclure les cinémas dans les discussions entre les différents niveaux fédéraux⁵⁵. Des commentaires ont été émis sur l'inclusion des frais généraux dans l'encouragement (2,87/4) : « Ce serait souhaitable, mais cela relèverait plutôt de la responsabilité des sites ». Il peut être surprenant que les instruments d'encouragement destinés à accroître la visibilité des films (2,96/4) ne soient pas mieux accueillis. La raison en est peut-être que les cinémas ne se considèrent pas comme des « plateformes de marketing » et craignent que ces encouragements soient davantage destinés aux sociétés de distribution et aux producteurs.

Autres arguments. Le débat en cours sur l'utilité, la nécessité et la conception de l'aide aux salles de cinéma ne peut pas être décrit ici. Les arguments ci-après ont été avancés par les cinémas dans les entretiens et les commentaires :

- Les cinémas assurent la « préservation de la culture cinématographique » et une « pratique culturelle importante ».
- Les cinémas sont des lieux d'échange et d'expérience commune d'une grande importance socioculturelle.
- Les cinémas assurent la redynamisation des centres-villes, pauvres sur le plan culturel.
- Les cinémas peuvent avoir un impact positif sur la société en termes de diversité et d'éducation.
- Les sociétés de distribution s'appuient sur un réseau cinématographique dense et diversifié.
- L'aide actuelle à la production cinématographique n'a de sens que dans le contexte d'un paysage cinématographique intact.
- L'aide culturelle devrait mettre les cinémas sur un pied d'égalité avec les autres acteurs culturels en termes d'encouragement.
- La future aide aux salles de cinéma devrait mieux prendre en compte les contributions culturelles spécifiques et les besoins des cinémas.

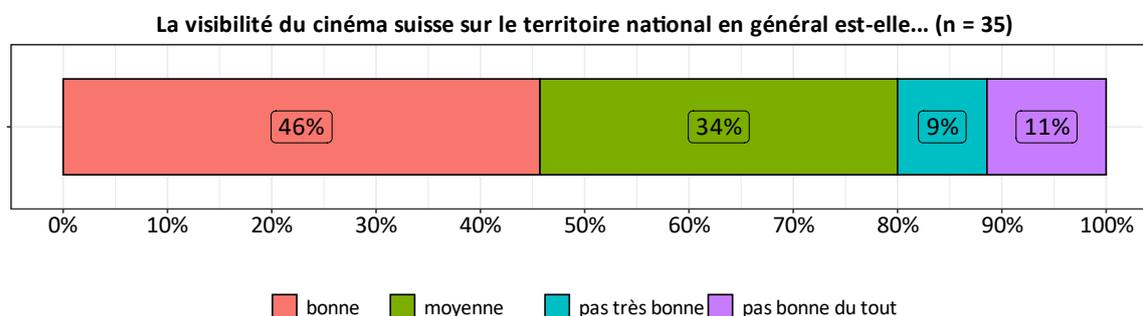
Conclusion : *Il serait important que les futures aides aux salles de cinéma soient basées sur leur « contribution culturelle », même s'il est difficile de la préciser et de la quantifier. Elles attendent beaucoup d'un soutien local et régional plus large et souhaitent participer au débat sur l'importance culturelle et sociale des cinémas.*

⁵⁵ Pour en savoir plus sur le soutien de la Confédération, des cantons et des communes, voir le chapitre 3.1.

4. Visibilité du cinéma suisse

Questions : *La visibilité du cinéma suisse est-elle assurée du point de vue des cinémas et des sociétés de distribution ? Que pourrait-on faire pour éventuellement la renforcer ?*

4.1 Évaluations



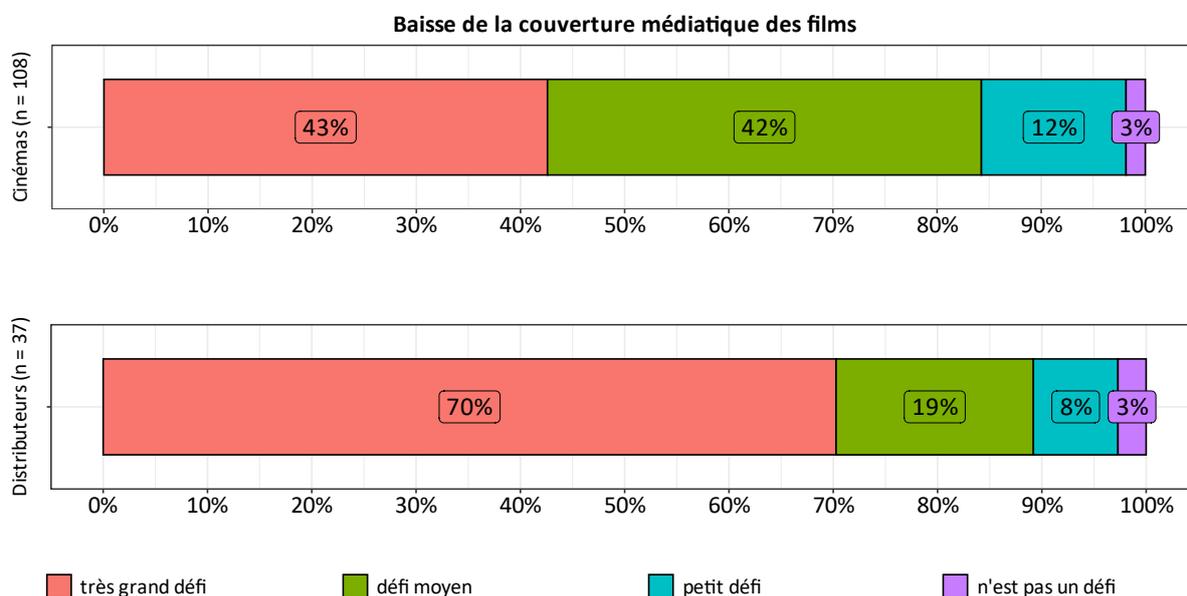
Les sociétés de distribution ont tendance à évaluer positivement la visibilité et les cinémas souhaiteraient un travail de promotion plus ciblé. La plupart des sociétés de distribution jugent la visibilité des films suisses sur le marché intérieur bonne (46 %) ou moyenne (34 %). Ce faisant, elles évaluent également indirectement leur propre travail de marketing et de promotion. Pour les films suisses, la question est « beaucoup plus vaste et complexe » que pour les films internationaux, car le travail des sociétés de distribution internationales ne peut pas être utilisé. Dans les entretiens avec les exploitants de salles de cinéma, on se montre plus prudent quant à la visibilité des films suisses. On obtient des réponses plutôt positives : « Les films suisses ont tendance à avoir un peu plus de visibilité que les autres », mais aussi des réponses catégoriquement négatives : « Leur visibilité est vraiment très mauvaise ». Les cinémas remettent parfois en question les activités promotionnelles et marketing de certaines sociétés de distribution. « Il faudrait vérifier ce qu'ils font exactement avec les fonds d'encouragement à la promotion ». L'insuffisance des moyens promotionnels a également un effet négatif : « Les distributeurs dépensent beaucoup moins d'argent en publicité, ce qui se traduit notamment par des films au démarrage souvent timide ». C'est la « mentalité du chacun pour soi » et il serait important de coopérer davantage.

Une couverture médiatique des films en baisse. Renforcer les plateformes de promotion ?

Il ressort très clairement des réponses des cinémas et des distributeurs dans le cadre de l'enquête en ligne qu'ils considèrent le déclin de la couverture médiatique des films comme un problème central ayant un impact direct sur la visibilité⁵⁶. La disparition de la couverture médiatique des films dans les médias publics est à plusieurs reprises regrettée et vivement critiquée, et des appels à « l'engagement » sont lancés. Dans le même temps, nous savons combien il est difficile d'influencer l'évolution du monde des médias : « C'est bien au-delà de l'OFC ». « Ce que l'OFC pourrait apporter à cela, c'est un autre débat ». Les articles sur les films à l'affiche se font rares dans la presse écrite. Un spécialiste, lui, voit une offre « ingérable » sur Internet, « où on en trouve une quantité infinie : articles, vidéos, etc. – des produits de niche qui sont repris par un public de niche ». Ces contenus ne représentent cependant pas une promotion nécessaire pour assurer la fréquentation des cinémas : « Les cinémas n'en profitent pas », car ils ont besoin « d'une couverture médiatique de masse dès la projection du film ». Jusqu'à présent, les campagnes de grande ampleur organisées sur les réseaux sociaux n'ont fait le succès que de quelques cinéastes

⁵⁶ Voir les chapitres 2.3. et 3.4.

suisses. Face à une presse écrite de moins en moins lue, un cinéma souligne néanmoins sa coopération de longue date et fructueuse avec la presse écrite indépendante dans un « paysage médiatique fortement monopolisé ». L'un des participants aux entretiens recommande : « Si je pouvais donner quelques conseils à l'OFC, j'investirais toutes mes ressources dans des plateformes de promotion ». Il cite quelques bons exemples : Cineman, CineFile, Outnow, Filmexplorer et le Cinébulletin. Certaines plateformes proposent un service d'archives et font en même temps la promotion de l'actualité. Il poursuit en disant que le « soutien médiatique souhaité par de nombreux cinémas » n'apporte rien « si ce n'est un soutien à Google et Facebook », tandis que les podcasts de films produits par des particuliers ont souvent une portée limitée.

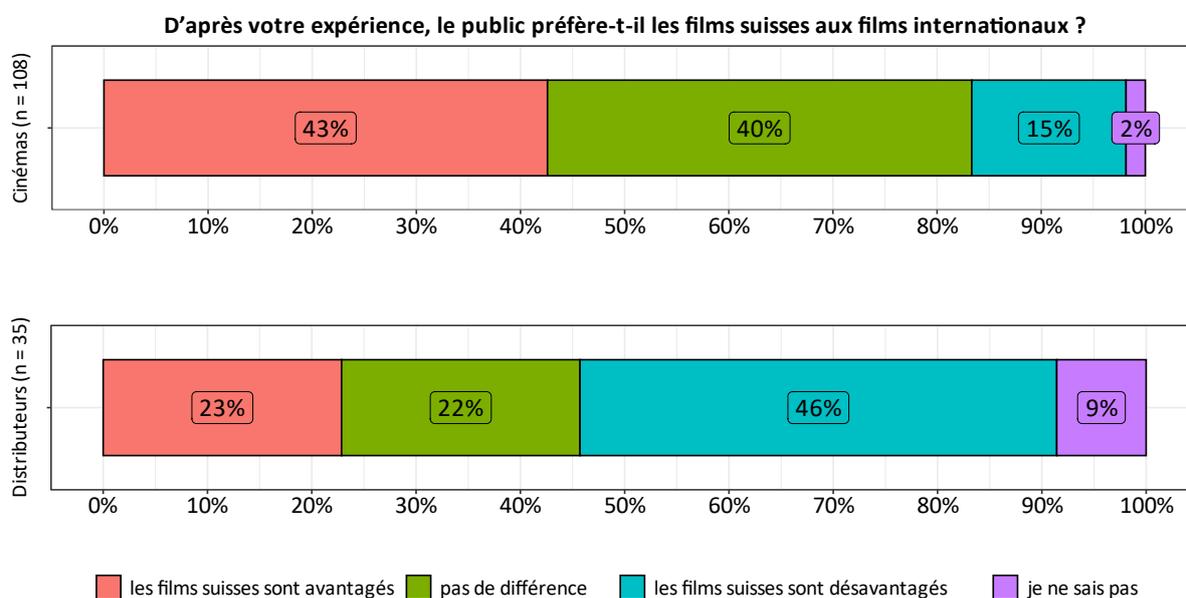


Les professionnels de la promotion dans des conditions précaires. Un participant aux entretiens a attiré l'attention sur une évolution dans le domaine de la promotion ces dernières années : les personnes qui occupaient auparavant un poste fixe pour une société de distribution travailleraient de plus en plus en tant qu'indépendants. « Cela ne fonctionne souvent que dans des conditions précaires ». Ces conditions de travail auraient un impact négatif sur la qualité du travail de promotion, elles créeraient des « rapports compliqués » et des conflits d'intérêts, surtout si une personne travaille pour différentes sociétés de distribution.

La visibilité du cinéma suisse à l'étranger : seuls les grands producteurs ont des ambitions à l'étranger, Swiss Films en étant un entremetteur. Swiss Films, l'agence de promotion du cinéma suisse, travaille sur mandat de l'OFC. Elle se considère comme un entremetteur au centre d'un « triangle de promotion » composé des titulaires de droits, des marchés internationaux ainsi que du commerce et des médias. Swiss Films fait de la promotion davantage sous forme de réseautage que sous forme de marketing au sens strict du terme. L'efficacité du travail de Swiss Films ne peut être évaluée ici, d'autant plus que les acteurs interrogés ont probablement relativement peu de contacts avec cette agence. Certaines sociétés de distribution justifient un certain scepticisme à l'égard des efforts d'exportation en affirmant que « de toute façon, seuls les plus gros producteurs tentent de franchir le pas à l'étranger ». Dans les coproductions entre acteurs suisses et internationaux, où « le lien avec l'exportation est là dès le départ, les choses sont bien sûr différentes », et c'est là que Swiss Films peut intervenir. Concernant l'influence de Swiss Films sur la présence des films suisses aux festivals, les réponses de l'enquête en ligne sont plutôt sceptiques : 34 % des sociétés de distribution ne voient « aucune » opportunité, 31 % des

opportunités « un peu meilleures », 14 % des opportunités « nettement meilleures » et 6 % « bien meilleures » à collaborer avec Swiss Films⁵⁷. Les positionnements dans des festivals internationaux sont importants, car « aucun distributeur international n’achète un film avant le début du festival », explique Swiss Films. L’expérience montre que de nombreux films suisses ne se vendent à l’international que « parce qu’ils connaissent notre encouragement à l’exportation », ce qui amortit le risque des sociétés de distribution internationales lors de l’achat de films suisses. La présence de la Suisse en tant que Pays à l’Honneur au « Marché du Film » à Cannes en 2024 devrait contribuer de manière significative à accroître la visibilité du cinéma suisse à l’étranger. Plusieurs sociétés de distribution critiquent le fait que le message culture 2025-2028 envisage un rôle pour Swiss Films dans la promotion du cinéma à l’intérieur du pays – avec un financement supplémentaire correspondant – d’autant plus qu’elles sont elles-mêmes responsables de la promotion du cinéma en Suisse. Du côté des cinémas, certaines voix s’élèvent cependant pour attendre quelque chose de cet engagement : « Nous avons besoin d’une institution qui rassemble les intérêts de tous les acteurs, et Swiss Films serait tout à fait appropriée pour cela ». Certains cinémas réclament explicitement la création d’instruments promotionnels à l’échelle nationale.

Image du cinéma suisse : les cinémas et les distributeurs en désaccord. Dans l’enquête – ainsi que dans les entretiens –, il a été demandé d’évaluer l’attitude du public à l’égard des films suisses : qu’est-ce que le public associe actuellement aux films suisses ?



La divergence d’opinions est considérable : alors que les sociétés de distribution interrogées dans l’enquête en ligne sont plutôt sceptiques et que 46 % d’entre elles estiment que les films suisses ont tendance à être désavantagés en termes d’image auprès du public, les exploitants de salles de cinéma interrogés ont un point de vue beaucoup plus positif. Seuls 15 % y voient un désavantage en termes d’image, tandis que 43 % des cinémas estiment que l’image des films suisses est positive. 40 % des cinémas et 22 % des distributeurs déclarent que leur public ne fait aucune discrimination quant à l’origine des films.

Ces évaluations sont nuancées dans les commentaires et les entretiens comme suit :

- Le cinéma suisse améliore actuellement son image, avec de nouveaux thèmes, séries et esthétiques : plus libre ! Plus audacieux !

⁵⁷ 15 % ne savent pas.

- Il a une bonne image, notamment dans le secteur documentaire.
- Il est meilleur que sa réputation ne le laisse croire, ça marche mieux économiquement que les autres films d'art et d'essai.
- Il jouit d'une bonne réputation auprès des personnes âgées et d'âge moyen, alors que le public plus jeune a tendance à se méfier.
- Il n'a généralement pas une bonne image de marque ; les gens pensent généralement qu'il a peu de potentiel économique.
- Il a gagné en visibilité grâce à la SRF, mais sa commercialisation gratuite pose problème aux cinémas.

Conclusions : *Les sociétés de distribution ont tendance à évaluer positivement la visibilité du cinéma suisse — et donc leur travail de promotion ; les cinémas souhaitent parfois que le travail de promotion des distributeurs soit plus ciblé. Tous deux attachent une grande importance au manque de couverture médiatique des films lorsqu'il est question de visibilité ; il existe un certain désarroi à cet égard et le soutien des plateformes pourrait être utile. Les salles de cinéma et les distributeurs ne sont pas d'accord sur l'image du cinéma suisse : les salles de cinéma ont tendance à y voir un avantage en matière d'image, tandis que les sociétés de distribution sont beaucoup plus sceptiques. Afin d'améliorer la visibilité du cinéma suisse, quelques suggestions (voir ci-dessous) sont proposées dans les domaines de la communication, de la coopération, de la production, de la distribution et de l'encouragement. Augmenter la part de marché des films suisses serait une condition essentielle pour améliorer leur « positionnement ».*

4.2 Suggestions de la branche

Des mesures de communication et des coopérations pourraient accroître la visibilité du cinéma suisse. La condition préalable à une évolution positive est une augmentation de la part de marché. Lors des entretiens et de l'enquête en ligne, les répondants ont été invités à donner leur avis sur d'éventuelles mesures visant à améliorer la visibilité du cinéma suisse. Les plus importantes sont regroupées ici par thème, accompagnées de suggestions plus générales qui pourraient contribuer à réhabiliter le cinéma en tant que pratique culturelle. Certaines suggestions sont en discussion depuis longtemps et concernent également la communication. L'étude « All Eyes on Audiences » considère également la communication ciblée comme un moyen essentiel pour attirer le public au cinéma. De nombreux répondants sont convaincus qu'un meilleur positionnement et une meilleure image ne peuvent être obtenus qu'avec une augmentation de la part de marché des films suisses. Celle-ci s'élève actuellement à 6,25 % et est par conséquent comparable à celle de l'Allemagne (5,58 %) tandis qu'en France, elle est nettement plus élevée à 10,86 %⁵⁸.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| Communication au sein de la branche | <ul style="list-style-type: none"> - Lancer de vastes campagnes publicitaires positives pour le cinéma, ne pas utiliser la couverture médiatique négative sur la crise du cinéma. - Rendre le cinéma suisse plus « sexy ». - Utiliser des stratégies publicitaires à plusieurs volets adaptées au public cible, qui incluent également des supports publicitaires |
|-------------------------------------|--|

⁵⁸ Voir ProCinema : Facts & Figures 2023, p. 17.

analogiques, comme les affiches, et ne reposent pas sur une stratégie publicitaire exclusivement numérique.

- Mieux coordonner les processus de promotion entre la distribution, les cinémas et les festivals (utilisation des synergies, complémentarité).
 - Renforcer les événements cinématographiques nationaux (p. ex. la Journée du cinéma).
- Coopérations
- Coopérations avec des festivals à succès.
 - Coopérations avec les médias, malgré une monopolisation partielle des médias.
 - Orientation médiation : travailler avec les écoles et les cantons concernés.
 - Incitation ou obligation pour les médias publics de revoir et d'élargir leurs formats de couverture médiatique des films.
- Mesures de production et de vente
- Améliorer l'échelonnement des sorties cinéma.
 - Créer des campagnes promotionnelles à long terme impliquant les salles de cinéma.
 - Créer des synergies entre la production et l'exploitation dans le domaine de la promotion, combler les lacunes en matière d'information.
 - Développer les coproductions internationales en créant une visibilité à l'étranger.
 - Investir dans la médiation cinématographique et les programmes de formation dans le secteur audiovisuel.
- Encouragement
- Le budget de promotion et de marketing devrait également être inclus dans l'aide aux salles de cinéma.
 - Exiger et assurer des budgets marketing importants dans les budgets de production.
 - Améliorer les compétences d'exploitation des comités d'encouragement.
 - Faire davantage confiance aux cinéastes, « éviter les stéréotypes » !
 - Faire preuve de moins de timidité envers les films orientés grand public !
 - Ne pas mesurer le succès uniquement par la participation à des festivals à l'étranger (succès en salles vs succès en festival).
 - Tables rondes sur la promotion de films.

5. Recommandations d'Évalure

1. **Reconsidérer l'importance et la fonction de l'aide à l'exploitation dans le portefeuille d'encouragement de l'OFC, revoir l'attribution des fonds.** Les cinémas et les sociétés de distribution apprécient que les acteurs de l'exploitation jouent également un rôle et interviennent dans la structure d'encouragement de l'OFC. Nous recommandons toutefois que l'OFC tienne compte de l'importance et de la fonction de l'aide à l'exploitation au sein de son portefeuille d'encouragement et prenne position : préfère-t-on une aide à l'exploitation indépendante et une stratégie d'encouragement spécifique à l'exploitation ? Ou l'aide à l'exploitation doit-elle rester une aide secondaire ? Cette réflexion implique de revoir l'équilibre entre les moyens de l'encouragement à l'exploitation et de l'encouragement à la production. Les fonds sont-ils répartis de manière appropriée entre les domaines d'encouragement ?
2. **Se concentrer sur les instruments d'encouragement et éventuellement réaffecter et concentrer les fonds à moyen terme.** Les instruments d'encouragement de l'OFC pour la branche de l'exploitation sont très différents et s'inscrivent dans le cadre du régime d'encouragement de Succès Cinéma, lui aussi très complexe. Le nombre relativement important d'instruments nuit à la « lisibilité » de la stratégie d'encouragement et certains objectifs d'encouragement manquent de concision et de vérifiabilité. Il faudrait de ce fait éviter une différenciation supplémentaire des instruments d'encouragement, même si les acteurs identifient des « lacunes » au niveau individuel. Nous recommandons au contraire de vérifier si le fait de se concentrer sur les instruments les plus efficaces et sur les ressources correspondantes est possible à moyen terme. L'aide sélective à la distribution doit être remise en question de manière critique, d'autant plus qu'elle n'atteint l'effet escompté que dans une mesure limitée. Les primes pour les programmes spéciaux, quelque peu discutables d'un point de vue fédéral, pourraient également être transférées vers d'autres instruments d'encouragement (p. ex. Succès cinéma). Toutefois, la condition préalable serait que des organismes d'encouragement locaux puissent soutenir des programmes spéciaux.
3. **Limiter les effets d'aubaine, éviter les « réductions de budget ».** Il existe un effet d'aubaine considérable dans plusieurs instruments d'encouragement à l'exploitation de l'OFC. L'encouragement n'a parfois qu'une faible influence sur les décisions des acteurs. Cela est principalement dû au fait que les contributions d'encouragement – mesurées grâce au chiffre d'affaires des acteurs de l'exploitation – sont trop faibles. Une augmentation substantielle des contributions d'encouragement individuelles, combinée à des objectifs plus précis, rendrait les instruments plus efficaces. Dans tous les cas, il est important d'éviter les « réductions » linéaires des bonifications dues à des réserves budgétaires. Ces « réductions » sont l'un des principaux points de critique de la part des acteurs de l'exploitation. Pour éviter les « réductions », nous recommandons (a) de vérifier si le système pourrait être flexibilisé, p. ex. en renonçant au principe d'annuités et (b) en informant les demandeurs le plus tôt possible des taux de réduction attendus.
4. **Renforcer la promotion des films.** Il est dans l'intérêt de tous les films encouragés qu'un budget de promotion approprié soit disponible, y compris les films ne bénéficiant pas de minima garantis très élevés. Nous recommandons par conséquent (a) de trouver un moyen de réduire la charge administrative liée au décompte des frais de promotion et (b) d'obliger les sociétés de distribution à utiliser un certain pourcentage des bonifications pour la promotion de divers films. Nous recommandons également de vérifier si les primes à la diversité et les réinvestissements Succès Cinéma pour la promotion pourraient être cumulées, et ce afin d'assurer un budget de promotion approprié contrairement à la pratique

actuelle. Dans les budgets de production, le budget initialement prévu pour la promotion ne devrait pas être sensiblement inférieur. Nous recommandons également d'envisager l'encouragement de plateformes journalistiques de promotion de films et de mettre en place des critères d'encouragement à cet effet. Si Swiss Films devait jouer un rôle clé dans la promotion du cinéma à l'intérieur du pays, il faudrait impliquer très tôt les acteurs de l'exploitation.

5. **Discuter de l'aide aux salles de cinéma avec les intéressés et clarifier la répartition des rôles au niveau fédéral.** Afin de faire avancer la discussion en cours sur la future aide aux salles de cinéma, nous recommandons à l'OFC de mener des discussions, notamment avec les villes intéressées : dans quelle mesure les critères d'encouragement de l'OFC peuvent-ils être utilisés pour créer des modèles d'encouragement du cinéma local ou, s'ils existent déjà, pour les perfectionner ? À quoi devrait être associée toute aide aux salles de cinéma : à des « critères de diversité » et/ou une « contribution culturelle » ? Mais aussi qu'est-ce qui fait d'un cinéma un « espace culturel » ? L'encouragement espère-t-il renforcer certaines évolutions (modèles économiques, formes de coopération, réalignements conceptuels) ? Au cours de la discussion, nous recommandons d'examiner le modèle de « subventionnement partiel » privilégié par les cinémas pour ses opportunités politiques et sa faisabilité. À cette occasion, il conviendrait de clarifier le rôle des niveaux fédéraux dans la future aide aux salles de cinéma. Les représentants de l'industrie cinématographique devraient être inclus dans le débat.
6. **Réduire la charge administrative.** Le changement de régime des primes à la diversité a entraîné une réduction notable de la charge administrative. Nous recommandons donc d'examiner comment d'autres instruments d'encouragement pourraient être simplifiés et d'accorder une attention particulière à la saisie multiple inutile des données.