

## **Rapport final**

# **Évaluation des Régimes d'encouragement 2006-2010 : l'aide sélective**

**Anne-Catherine de Perrot, Muriel Thévenaz et Daniel Wiener**

**Zurich et Bâle, le 30.04.2010**

# Table des matières

0. Préliminaires.....	6
1. Mandat et méthode.....	9
1.1. Buts et portée de l'évaluation.....	9
1.2. Méthode.....	10
1.2.1. Interviews, lectures, participation à des séances de commissions.....	10
1.2.2. Requêtes en aide sélective 2003-2009.....	10
1.2.3. Questionnaire aux requérant/es 2006-2009.....	11
1.2.4. Benchmarking.....	11
1.2.5. Focus groupes.....	12
2. Cadre et contexte.....	13
2.1. Contexte.....	13
2.2. La culture d'un système : un iceberg.....	14
2.3. La Section depuis 2006.....	15
2.3.1. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 : changements, nouveautés.....	15
2.3.2. L'aide sélective et les trois objectifs : qualité, diversité et popularité.....	16
2.3.3. La Section cinéma depuis 2006 : Chef de Section et personnel.....	16
2.3.4. Les commissions d'expert/es en aide sélective : membres et structures.....	17
2.3.5. Budget global de la Section cinéma et budget de l'aide sélective.....	18
3. Les régimes d'encouragement 2006 – 2010 : l'aide sélective.....	21
<i>Constats généraux</i> .....	21
3.1. Encouragement à l'écriture de scénarios de films de fiction.....	23
<i>Constats</i> .....	23
3.1.1. Cadre légal.....	23
3.1.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir l'écriture de scénario.....	24
3.1.3. Les requêtes en aide sélective.....	24
3.2. Encouragement au développement de projets documentaires.....	27
<i>Constats</i> .....	27
3.2.1. Cadre légal.....	27
3.2.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir le développement de projets documentaires.....	27
3.2.3. Les requêtes en aide sélective.....	28
3.3. Encouragement au développement de projet.....	30
<i>Constats</i> .....	30
3.3.1. Cadre légal.....	31

3.3.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir le développement de projets de films de fiction .....	31
3.3.3. Les requêtes en aide sélective.....	32
3.3.4. Appréciation des professionnels (questionnaire).....	32
3.4. Encouragement à la réalisation de films de fiction cinéma.....	34
<i>Constats</i> .....	34
3.4.1. Cadre légal.....	36
3.4.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir la réalisation de films de fiction cinéma.....	37
3.4.3. Les requêtes en aide sélective.....	38
3.4.3.1. Résultats généraux.....	38
3.4.3.2. Après une demande en scénario.....	40
3.4.3.3. Stratégie de promotion .....	41
3.4.3.4. Phase d'agrément .....	42
3.4.4. Coproductions majoritaires et minoritaires .....	43
3.4.4.1. Coproductions majoritaires.....	43
3.4.4.2. Coproductions minoritaires avec réalisation suisse.....	44
3.4.4.3. Coproductions minoritaires avec réalisation étrangère.....	45
3.4.4.4. Appréciation des professionnels (questionnaire).....	47
3.5. Encouragement à la réalisation de films documentaires cinéma.....	50
<i>Constats</i> .....	50
3.5.1. Cadre légal.....	50
3.5.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir la réalisation de films documentaires cinéma.....	51
3.5.3. Les requêtes en aide sélective.....	51
3.6. Appréciation des mesures d'encouragement par les professionnels .....	54
<i>Constats</i> .....	54
3.6.1. Mesures d'encouragement actuelles et propositions d'avenir.....	55
3.6.2. Procédures de décision sur les mesures actuelles .....	56
3.6.3. Nouvelles mesures d'encouragement et procédures de choix.....	57
3.6.4. Qui peut déposer une requête à l'OFC ? .....	59
<b>4. Qualité, popularité et diversité .....</b>	<b>61</b>
<i>Constats généraux</i> .....	61
4.1. L'objectif de « diversité ».....	63
<i>Constats</i> .....	63
4.1.1. Cadre légal.....	64
4.1.2. Définition du concept de « diversité » .....	64
4.1.2.1. Selon la Section cinéma .....	64
4.1.2.2. Selon la commission « fiction » .....	65
4.1.2.3. Selon les professionnels (questionnaire).....	65

4.1.3. Mesures mises en place par l'Office pour atteindre l'objectif de « diversité » .....	65
4.1.4. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « diversité » .....	66
4.1.4.1. Les requérant/es soutenus .....	66
4.1.4.2. Les requérant/es non soutenus .....	67
4.1.4.3. Les films sortis en salle .....	68
4.1.5. La relève .....	69
4.1.5.1. Requêtes de la relève en aide sélective .....	70
4.1.5.2. Appréciation des professionnels quant à la relève (questionnaire) .....	71
4.2. L'objectif de « popularité » .....	73
<i>Constats</i> .....	73
4.2.1. Cadre légal.....	74
4.2.2. Définition du concept de « popularité » .....	74
4.2.2.1. Définition selon la Section cinéma.....	75
4.2.2.2. Définition de la commission « fiction ».....	75
4.2.2.3. Définition des professionnels (questionnaire).....	75
4.2.3. Mesures mises en place par l'Office pour atteindre l'objectif de « popularité » .....	76
4.2.4. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « popularité » .....	77
4.2.4.1. Résultats généraux.....	78
4.2.4.2. Facteurs particuliers qui influencent le succès en salle.....	79
4.3. L'objectif de « qualité » .....	81
<i>Constats</i> .....	81
4.3.1. Cadre légal.....	82
4.3.2. Définition du concept de « qualité » .....	83
4.3.2.1. Les critères de qualité d'un projet de film selon la Section cinéma .....	83
4.3.2.2. Les critères de qualité d'un projet de film selon la commission « fiction ».....	83
4.3.2.3. Les critères de qualité d'un projet de film selon les professionnels .....	84
4.3.3. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « qualité » .....	86
4.3.4. Les mesures mises en place par l'OFC pour atteindre l'objectif de qualité .....	86
4.3.4.1. L'expertise faite par les commissions comme moment de discussion sur la qualité.....	87
4.3.4.2. Les décisions peuvent-elles avoir un effet sur la qualité des projets ? .....	88
<b>5. L'efficacité du système, les procédures</b> .....	<b>89</b>
<i>Constats généraux</i> .....	89
5.1. Le regard de la Section et des professionnels sur les attentes mises dans la Section cinéma.....	91
<i>Constats</i> .....	91
5.2. Le fonctionnement et les procédures .....	93
<i>Constats</i> .....	93
5.2.1. Les formulaires et leur contenu.....	93

5.2.2. L'administration des requêtes : les banques de données .....	95
5.2.2.1. « Mycinema » ? .....	95
5.2.3. Le contact entre la Section et les requérant/es .....	96
5.2.4. Les prises de décision et les procédures .....	97
5.2.4.1. Décision 1 : L'éligibilité des requêtes (scénario et projet en réalisation).....	97
5.2.4.2. Décision 2 : le passage devant les commissions et la décision de l'OFC.....	98
5.2.4.3. Décision 3 : l'agrément .....	100
<b>6. Résultats du Benchmarking .....</b>	<b>104</b>
<i>Recommandations du Benchmarking .....</i>	<i>106</i>
<b>7. Réponses au mandat : pertinence, effets, efficacité et efficience des objectifs et des mesures mises en place pour les atteindre .....</b>	<b>109</b>
<i>Constats .....</i>	<i>109</i>
7.1. Ce qui est resté, ce qui a changé.....	112
7.2. L'objectif de « diversité ».....	113
7.3. La relève – comme forme de diversité ? .....	113
7.4. L'objectif de « popularité » .....	114
7.5. L'objectif de « qualité » .....	116
<b>8. Recommandations .....</b>	<b>120</b>
<b>9. Annexes et Table des matières des Annexes .....</b>	<b>124</b>

## Remerciements

Anne-Catherine de Perrot, Muriel Thévenaz et Daniel Wiener tiennent à remercier chaleureusement les nombreuses personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la présente évaluation en leur accordant temps et soutien, que ce soit lors d'interviews et de rencontres, en remplissant le long questionnaire sur internet ou en participant aux Focus groupes.

Que les commentaires donnés par les uns ou par les autres aient été critiques ou positifs, ils l'ont toujours été dans le but de réfléchir ensemble comment soutenir de façon optimale ceux et celles qui travaillent à la création de films de qualité.

Un grand merci aussi à la Section cinéma, Nicolas Bideau, Laurent Steiert et Olivier Müller de nous avoir donné accès à tous leurs dossiers et documents, de nous avoir invités à participer à plusieurs groupes de travail et de séminaires et d'avoir répondu avec patience à nos différentes questions. Merci aussi pour la confiance mise dans l'équipe d'évaluation en nous proposant de résoudre ce mandat.

## 0. Préliminaires

Lors du premier interview fait pour cette étude, la personne interrogée confia aux auteur/es de cette étude : « Il faut sauver la tête du chef de la Section cinéma par votre évaluation, il va dans la bonne direction avec sa politique ». La deuxième personne interviewée dit aux auteur/es de cette étude : « Il faut couper la tête du chef de la Section, et tout ira mieux ».

Un aperçu authentique de la situation générale dans laquelle la présente évaluation a été menée.

La récolte des données principales pour cette étude a eu lieu en automne 2009 dans un climat d'effervescence dans la branche, avec un recours en cours contre la Section cinéma et la commission « fiction », de nombreuses réunions organisées par FOCAL ou par l'Office fédéral de la culture (OFC) pour préparer l'écriture des prochains Régimes d'encouragement, etc. La rédaction de cette étude a demandé un grand doigté pour saisir les intentions et les opinions des uns et des autres en oubliant les têtes à couper ou à sauver !

Un point paraît important à souligner ici : l'influence de la Section cinéma sur la diversité des films produits, sur le plaisir du public à regarder les films suisses, et surtout sur la qualité des projets de films est restreinte. Cette évaluation jette un regard critique sur une politique, une instance d'encouragement qui n'est qu'un des protagonistes dans le peloton des enjeux. Les responsabilités étant partagées entre beaucoup d'acteurs et de facteurs. Tous les professionnels du cinéma y jouent un rôle essentiel.

Puisse ce regard critique qu'est une évaluation favoriser une culture de la critique telle que beaucoup la souhaitent aujourd'hui dans le monde du cinéma suisse. Une culture de la critique qui implique savoir formuler et donner des critiques, comme savoir recevoir et intégrer les critiques. Tout un art.

### Mandat et thèmes approfondis

Dans le mandat d'évaluation écrit au début de l'automne 2009, il avait été demandé à l'équipe d'évaluation d'approfondir les trois objectifs au centre de l'aide sélective dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 : le soutien à la qualité, à la diversité et à la popularité. Il s'agissait d'évaluer les résultats obtenus par rapport à ces objectifs, puis de se demander si les mesures actuelles sont adaptées aux besoins et à la réalité des professionnels. Si les « bons » projets sont choisis (en fonction des projets déposés, des moyens à disposition et des critères fixés). Si l'accompagnement des projets se fait de manière adaptée et efficace. Et si la politique d'ensemble est adaptée à la réalité du moment. Un regard attentif sur la relève et ses besoins complétait les thèmes à approfondir. Enfin, sur la base des constats, il s'agissait de faire des recommandations pour l'avenir.

En cours d'étude, la dimension de l'efficience, donc de l'analyse de la gestion des tâches et des procédures, a gagné en importance, de même que l'analyse de ce que l'équipe d'évaluation nomme « la partie cachée » de l'iceberg, à savoir le côté émotionnel, dont l'influence sur le déroulement des tâches à accomplir et la façon d'atteindre les objectifs est grande.

Pour répondre à ces questions, l'équipe d'évaluation a proposé une méthode assez complexe. Cela est entre autres dû au fait que les trois objectifs clés sont peu précisés dans les textes des Régimes d'encouragement 2006-2010. Il fallut donc trouver une méthode d'évaluation autre que l'analyse classique (méthode qui évalue et compare les objectifs, les indicateurs, les effets attendus, puis réalisés). D'autre part, la situation dans le milieu du cinéma en Suisse étant alors quelque peu conflictuelle, il s'agissait de trouver des données sûres et laissant s'exprimer les différents acteurs en jeu.

### Comment lire ce rapport ?

Le rapport est long, parce que très fouillé. Pour faciliter la lecture, chaque chapitre et sous-chapitre commence par un bloc de constats résumant la suite. Il comprend les informations et analyses les plus importantes. La lecture des **constats** est indispensable à la bonne compréhension de cette évaluation. Elle peut (presque) suffire. Suivent ensuite les **résultats quantitatifs et qualitatifs détaillés** recueillis par divers moyens : questionnaire, interviews, lecture de documents, analyses des

requêtes, Benchmarking et Focus groupes. La lecture de ces analyses est indispensable à tous ceux et celles qui veulent être informés dans les détails.

Afin de faciliter la lecture, voici la structure et les contenus des chapitres de cette étude :

#### → Les chapitres d'information

- **Chapitre 1** : le premier chapitre décrit le mandat et explique les diverses méthodes appliquées par l'équipe d'évaluation pour répondre aux questions du mandat.
- **Chapitre 2** : afin de mieux situer les résultats, le chapitre 2 décrit le contexte, informe sur la théorie de l'iceberg et décrit l'organisation et les tâches de la Section cinéma de l'OFC.

#### → Les chapitres d'analyses

- **Chapitre 3** : ce chapitre approfondit l'encouragement en écriture de scénario de films de fiction, en développement de projets documentaires, en réalisation de films de fiction et de documentaires, dans le domaine des coproductions internationales, ainsi qu'en phase de développement de projet de film de fiction. Pour chacun de ces domaines d'encouragement, l'étude décrit le cadre légal et les mesures développées par l'OFC, puis elle analyse très en détail toutes les requêtes déposées à l'OFC entre 2003 et 2009, qu'elles aient été acceptées ou refusées. L'étude fait une comparaison entre les Régimes d'encouragement 2003-2005 et 2006-2010<sup>1</sup>. Les données récoltées sont assez exceptionnelles puisqu'elles décrivent une réalité jamais décrite auparavant. Les résultats sont complétés par une appréciation des requérant/es quant aux mesures d'encouragement actuelles et à d'éventuelles nouvelles mesures.
- **Chapitre 4** : les trois objectifs diversité, popularité et qualité sont étudiés ici en profondeur sur le même schéma que le chapitre 3 (cadre légal, mesures, puis analyses des données sur les requêtes). Le chapitre comprend en plus une analyse détaillée du sens que les divers protagonistes donnent à ces concepts et de leur emploi dans les procédures de décision. Il montre aussi toute la complexité de ces objectifs.
- **Chapitre 5** : discuter mesures et objectifs ne suffit pas. Très vite, il est apparu nécessaire que cette étude approfondisse aussi l'efficacité de la mise en œuvre des mesures d'encouragement. Ce chapitre donne une large part à la voix des « utilisateurs » des services de la Section cinéma.

#### → Les chapitres de synthèses

- **Chapitre 6** : le chapitre 6, le Benchmarking, met en relation les thèmes touchés par cette étude avec les solutions développées dans les mêmes domaines par d'autres pays similaires à la Suisse de par leur taille. Ces analyses conduisent à des premières recommandations ciblées sur les comparaisons.
- **Chapitre 7** : ce chapitre résume les analyses des chapitres précédents en répondant aux questions du mandat : les mesures mises en place et les objectifs visés sont-ils pertinents ? Les objectifs et les effets visés sont-ils atteints ? Qu'est-ce qui est favorable, qu'est-ce qui peut être amélioré ? Que dire de l'efficacité du travail accompli ?

#### → Le chapitre de recommandations

---

<sup>1</sup> Les données ayant été récoltées en 2009, il va de soit que l'année 2010 n'a pas pu être analysée.

- **Chapitre 8** : les nombreuses analyses décrites ci-dessous et les comparaisons avec d'autres pays ont conduit l'équipe d'évaluation à formuler des recommandations d'ordre surtout structurel, car c'est là que l'évaluation montre des déficits.

L'équipe d'évaluation souhaite à tous une très bonne lecture et espère que les recommandations seront utiles à clarifier (un peu) la partie cachée de l'iceberg et ainsi contribuer au soutien de projets de films de qualité, à la réalisation de films diversifiés et passionnants qui sauront trouver leur public, un public passionné.

## 1. Mandat et méthode

Le 31 décembre 2010, les Régimes d'encouragement du cinéma actuellement en vigueur (Annexe de l'OE Cin 443.113), qui définissent l'orientation concrète de la politique cinématographique de la Confédération, arrivent à échéance. Dans ce cadre et en vue de la rédaction des prochains Régimes d'encouragement (2011-2015), la Section cinéma de l'Office fédéral de la Culture (OFC) a mandaté Anne-Catherine de Perrot, sociologue et directrice d'*evalure : centre d'évaluation culturelle*, pour réaliser une étude qui se doit d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité des Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010.

### 1.1. Buts et portée de l'évaluation

Les buts et la portée de l'évaluation sont précisés dans l'offre soumise à la Section cinéma en août 2009 par *evalure : centre d'évaluation culturelle* (voir Annexe 1), qui s'articule autour de deux objectifs centraux :

- Analyser l'adéquation (pertinence, effet, efficacité) des mesures d'encouragement au cinéma suisse prises par l'Office fédéral de la Culture en relation avec les objectifs fixés dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 et les effets escomptés par les mesures prises.
- Fournir à la Section cinéma les outils nécessaires pour préparer au mieux sa politique des années à venir et lui donner les arguments en vue de l'écriture des prochains Régimes d'encouragement.

Dans le cadre des discussions du groupe de travail de la Commission Fédérale du Cinéma mandaté pour suivre le projet d'évaluation, il a été décidé que les questions touchant au développement de projet, à la production cinématographique ainsi qu'à la relève recevront une attention particulière en raison des difficultés actuelles dans ces différents domaines. Au contraire, les domaines couverts par les contrats de prestation ne seront pas analysés, puisqu'ils font régulièrement l'objet d'une évaluation propre.

D'un commun accord avec la Section cinéma, il a été décidé de concentrer l'analyse sur l'aide sélective aux long-métrages de cinéma. En effet, près d'un tiers – soit la plus grande part – du budget de la Section est réservé à l'aide sélective (voir chapitre 2.3.5.). Par ailleurs, les tensions actuelles (voir chapitre 2.1.) tournent avant tout autour des questions liées à la production de films suisses, qui peut être considérée comme le cœur du système<sup>2</sup>.

### Différences et continuité avec le mandat de l'évaluation précédente

En 2006, une première évaluation des Régimes d'encouragement du cinéma a été faite par Emil Walter-Busch de l'Université de St-Gall<sup>3</sup>. La méthodologie et les accents thématiques des deux évaluations sont très différents. L'évaluation de 2006 porte sur des thèmes plus philosophiques du soutien au cinéma. Elle décrit en détail l'historique de la politique de l'encouragement du cinéma à la Confédération. Les données analysées concernent principalement le nombre de films, les budgets, la part de marché des films suisses dans les salles et selon les régions. L'évaluation de 2006 se penche aussi sur des questions d'efficacité (*Wirksamkeit*) des mesures et constate « *wie erfolgreich die vom Bund geförderten Filmen im allgemeinen seien, kann empirisch nicht leicht bearbeitet werden* ».

---

<sup>2</sup> Si aucun film n'est produit, la distribution, l'exploitation ou la culture cinématographique n'ont aucune raison d'être. Si aucun film suisse n'est produit, ces domaines vivent alors du cinéma étranger.

<sup>3</sup> Emil Walter-Busch, « *Vielfalt, Qualität und Popularität, Ziele und Ergebnisse der Filmförderungspolitik des Bundes 1995-2005* », Universität St-Gallen, 5. Juli 2006.

L'évaluation actuelle de 2010 regarde également le passé et analyse en profondeur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des dernières années, mais, et c'est ce qui fait la grande différence entre les deux évaluations, elle veut aussi donner des pistes et des recommandations pour le futur.

La récolte des données empiriques est aussi très différente. Pour répondre aux questions posées, l'évaluation de 2010 utilise diverses méthodes assez complexes. Elle veut donner la parole aussi bien à ceux qui mettent en œuvre la politique de soutien qu'à ceux et celles qui jouissent des prestations de la politique de cinéma.

Même si le regard et les méthodes varient beaucoup entre les deux évaluations, quelques points de l'étude de 2010 sont déjà abordés dans l'étude de 2006 : l'imprécision des concepts utilisés dans les Régimes d'encouragement, les tensions dans la branche, l'influence limitée de l'OFC sur la qualité de la production cinématographique – même si ses ressources financières sont importantes, la présence ou l'absence d'objectifs d'impact précis, l'importance des personnes aux postes clés, le comportement actif de la branche pour faire des propositions de nouvelles structures.

## **1.2. Méthode**

Évaluer signifie étudier si les mesures prises conduisent aux objectifs fixés et aux effets recherchés. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 s'articulent autour de trois termes centraux : « qualité », « diversité » et « popularité », tout en restant vague sur une définition des objectifs à atteindre. Dès lors, l'équipe d'évaluation a décidé de développer une méthode d'analyse à multiples facettes. Cette méthode permet d'aborder les questions étudiées sous des angles très différents afin de mieux saisir ce que sont ces objectifs de « qualité », « diversité » et de « popularité » dans le monde actuel de la production cinématographique suisse. Articulées entre elles ces différentes sources d'informations permettent finalement l'esquisse d'un tableau le plus complet possible.

Pour réaliser cette évaluation, Anne-Catherine de Perrot s'est entourée de deux spécialistes, Muriel Thévenaz, licenciée en sciences des médias et du cinéma, et Daniel Wiener, économiste et directeur d'*ecos*.

### **1.2.1. Interviews, lectures, participation à des séances de commissions**

Le soutien au cinéma suisse soulève actuellement des questions relativement complexes dans une ambiance marquée par les tensions (voir chapitre 2.1.). À travers la lecture de nombreux documents (dont des articles de journaux allant de 2005 à aujourd'hui) et des rencontres avec différents représentants du monde du cinéma suisse, l'équipe d'évaluation a pu se forger une idée relativement précise sur ce qui interpelle et tourmente les uns et les autres. Une discussion avec la commission « fiction », puis avec la commission « exploitation et diversité » ainsi que la participation à l'une de leurs séances respectives a permis de mieux comprendre comment les critères de choix des dossiers définis par la loi sont concrètement rendus opératoires dans le cadre des expertises de dossiers.

### **1.2.2. Requêtes en aide sélective 2003-2009**

Afin de pouvoir évaluer sur la base de données quantitatives aussi exhaustives que possible les décisions concrètes prises ces dernières années dans le cadre de l'aide sélective, l'ensemble des requêtes déposées entre janvier 2003 et juin 2009 ont été répertoriées dans une base de donnée réunissant différentes informations (données fournies par les dossiers des requérant/es<sup>4</sup>, par les protocoles des séances des commissions, ainsi que par les correspondances échangées avec la Section cinéma). La période évaluée a été choisie de telle sorte qu'une comparaison entre les

---

<sup>4</sup> Dans ce rapport, la féminisation des mots a été introduite partout – dans la mesure où elle n'empêche pas la lecture fluide du texte.

Régimes d'encouragement 2006-2010 et les Régimes d'encouragement 2003-2005 soit possible. Bien que cette méthode permette d'objectiver la réalité de ces dernières années et de tirer ainsi un bilan objectif et solide, elle présente aussi certaines limites :

- Plusieurs années s'écoulent entre le moment où la première requête est déposée pour obtenir, par exemple, un soutien en écriture de scénario et celui où le film sort concrètement en salle. La période évaluée est presque trop courte pour pouvoir obtenir des résultats concrets au-delà du moment du dépôt de la requête.
- Pour réunir toutes les informations nécessaires à répondre aux questions posées par cette évaluation (notamment quant à la qualité des dossiers en termes de « plans de financement » et à la question de la relève), il aurait fallu réunir des données supplémentaires. Cela aurait cependant impliqué un travail trop important dans les délais imposés par l'évaluation.
- Depuis quelques années, l'aide sélective est marquée par divers changements et adaptations du système à différents niveaux (personnel en charge, mise en pratique concrète, etc.). Cela implique que certaines pratiques et mesures récemment mises en place – notamment depuis janvier 2010 – n'ont pu être prises en considération que de façon très marginale.

### 1.2.3. Questionnaire aux requérant/es 2006-2009

Un des effets escomptés des Régimes d'encouragement est de soutenir la création cinématographique à travers différentes mesures d'encouragement. Analyser ces mesures, c'est aussi connaître le vécu de ceux qui y font appel. À travers un questionnaire envoyé à tous les requérant/es (voir Annexe 2) qui ont déposé une requête en aide sélective entre janvier 2006 et juin 2009, il a été possible d'apprendre ce que ceux qui demandent et reçoivent les subsides ont à dire. Tous les scénaristes et réalisateurs qui participent à un projet sans être pour autant l'auteur de la requête ont également été interrogés, afin qu'ils puissent aussi émettre leur avis.

L'ébauche du questionnaire fut soumise aux présidents (ou un délégué) des quatre associations des professionnels du cinéma :

- le GARP (Groupe des auteurs, régisseurs et producteurs)
- l'ARF/FDS (Association suisse des scénaristes et réalisateurs de films)
- le SFP (Swiss Film Producers' Association)
- l'IG (Unabhängige Schweizer Filmproduzenten).

Le questionnaire a été envoyé en novembre 2009 par mail avec une lettre d'accompagnement expliquant la démarche et les objectifs de l'enquête. Les réponses étaient anonymes.

Sur 323 personnes interpellées, 148 ont répondu, soit 46%<sup>5</sup>. Les 148 personnes n'ont cependant pas répondu à toutes les questions – ce qui était prévu, puisque certaines questions étaient très spécifiques et requéraient des connaissances que tout le monde n'a pas. Par ailleurs, quelques personnes n'ont pas pu aller jusqu'au bout du questionnaire, le programme s'arrêtant automatiquement après 1 heure.

### 1.2.4. Benchmarking

Pour s'enrichir des expériences accumulées par d'autres et asseoir dans un contexte plus large les hypothèses et résultats obtenus à l'aide des méthodes présentées ci-dessus, la présente évaluation s'appuie également sur une enquête comparative (benchmarking) avec trois pays européens – le Danemark, l'Autriche et la Communauté française de Belgique – ainsi qu'avec la SSR SRG idée suisse.

---

<sup>5</sup> Voir en Annexe 3 les données décrivant le profil de la population qui a répondu au questionnaire.

Suite à une première étude des quatre systèmes de soutien concernés (voir Annexe 4), l'équipe d'évaluation a mené des entretiens avec divers responsables des instituts de soutien étudiés :

- **Autriche** : Roland Teichmann, Direktor des Österreichischen Filminstituts; Iris Zappe-Heller, Förderungsberatung des Österreichischen Filminstituts; Peter Zappe, Leiter der Kalkulationshilfe in der Projektabteilung des Österreichischen Filminstituts.
- **Belgique** : Emmanuel Roland, Chef du Centre du cinéma de l'audiovisuel de la communauté française de Belgique.
- **Danemark** : Claus Ladegaard, Head of the Department Production and Development of the Danish Film Institute.
- **SRG SSR idée suisse** : Alberto Chollet, responsable des Affaires générales TV à la Direction Générale de la SRG SSR idée suisse.

Les principaux résultats de l'étude comparative sont discutés dans un chapitre réservé à cette fin (voir chapitre 6). Certaines données plus spécifiques apparaissent néanmoins à travers l'ensemble du rapport.

### 1.2.5. Focus groupes

Après une première analyse approfondie des données rassemblées grâce aux méthodes présentées ci-dessus, l'équipe d'évaluation a invité une trentaine de personnes liées de près ou de loin au cinéma suisse – mais n'appartenant à aucune institution de soutien – pour approfondir six thèses de travail<sup>6</sup>, reflets des résultats de la première analyse effectuée. Les personnes invitées pouvaient s'inscrire dans l'un des deux groupes proposés (le même jour, soit le matin ou après-midi). La répartition dans les groupes était donc aléatoire. Les groupes étaient diversifiés, cependant, aucun Suisse romand n'a participé (alors que plusieurs avaient été invités) à l'une ou l'autre des discussions.

L'objectif de la démarche était de confronter les thèses aux diverses expériences des professionnels présents, d'observer les réactions et d'entendre les arguments amenés. Le contenu des discussions a nourri les recommandations et les constats et est venu les compléter.

---

<sup>6</sup> Les six thèses et les contributions des participant/es se trouvent en Annexe 5.

## 2. Cadre et contexte

Situer le contexte dans lequel se passe une activité aide à mieux en comprendre toutes les facettes. Le chapitre qui suit présente quelques grandes lignes de ce contexte, puis fait un détour sur une théorie qui permet aux auteur/es de cette étude d'illustrer un de leur constat : l'influence de la partie cachée d'un iceberg (les malaises) sur l'efficacité d'un système. La partie principale de ce chapitre est une description de la Section cinéma entre 2006 et 2009.

### 2.1. Contexte

L'évaluation et la récolte des données ont eu lieu à la fin de l'année 2009 et au début de 2010. Les observations des auteur/es de l'évaluation, les nombreux commentaires dans le questionnaire aux requérant/es, le contenu des interviews sont empreints du contexte de l'époque : un recours contre la Section et la commission « fiction », puis la réponse de l'administration compétente, la préparation de l'écriture des nouveaux Régimes d'encouragement, accompagnée de nombreuses réunions des protagonistes de la branche. Réunissant à table les mêmes protagonistes qui font recours et sont l'objet de recours.

Le contexte, c'est donc aussi ces personnes et personnalités du cinéma engagées dans différentes associations aux objectifs parfois fort divergents, se connaissant, se rencontrant lors des nombreux festivals ou distributions de prix, tristes ou aux anges selon le verdict des jury. Une intensité de rencontres et une effervescence d'interactions que ne connaît aucune autre branche artistique en Suisse. Une branche qui observe et commente tout ce que fait la Confédération et ses commissions. Une branche organisée. Mais aussi une presse qui lui donne une voix, parce que le cinéma touche et intéresse le grand public. Donc une administration qui doit jouer avec tous ces facteurs dans le déploiement de sa politique.

Dans un contexte plus large, d'autres facteurs jouent aussi un rôle, par exemple, l'arrivée d'un nouveau chef de Section en 2006, puis celle d'un nouveau Conseiller fédéral à la tête du Département de l'intérieur (donc de la culture) en 2009, chaque nouveauté liée à des attentes de changements de cap possibles.

Un changement de paradigme dans le monde de la culture et des arts en général observé depuis quelque temps déjà concerne la branche du cinéma elle aussi : une démocratisation des moyens de production de l'art qui entraîne une concurrence plus grande. Une nouvelle génération de nombreux cinéastes qui sort des écoles et a l'identité de cinéaste, veut donc aussi une part de la manne de la Confédération.

Une nouvelle génération qui a une autre attitude que ses aînés : « Es geht bei den Jungen nicht mehr darum, Kunst zu machen. Es ist für die Jungen auch nicht selbstverständlich, vom Bund Unterstützung zu bekommen »<sup>7</sup>. « Film ist Kunst, kein Business / Film ist Business und Kunst »<sup>8</sup>. Dans un article sur les écoles d'art en général, les auteur/es remarquent : « De plus en plus de créatifs sortent de nos écoles d'art pour gagner leur vie avec la profession apprise. Nous constatons dans notre école que les étudiants se positionnent d'une manière nouvelle entre l'art, les études et le marché. Ils ne font plus cette distinction entre la vie quotidienne et l'art, hors de tout. On leur transmet les outils nécessaires pour se positionner et pour gagner leur vie. Pourquoi les choses devraient-elles être abordées ici autrement que dans les autres secteurs économiques ? »<sup>9</sup>

Les notions de produit et d'œuvre d'art s'opposent ici. Les produits seraient soumis au jeu de l'offre et de la demande, tandis que les œuvres d'art sont soumises au jeu de l'offre et du désir. Il s'agit là de deux conceptions de la culture.

---

<sup>7</sup> Citation tirée du questionnaire aux requérant/es.

<sup>8</sup> Citation tirée du questionnaire aux requérant/es.

<sup>9</sup> Hubert Theler, chercheur auprès de la RUCI (Research Unit on Creative Industries) à la Haute école d'art de Zurich, citation d'un article paru dans : Le cultur@ctif suisse.

Un changement de paradigme parlant aussi d'une exigence de créer pour la société, pour le public, et non uniquement pour la beauté de l'art. L'exemple des musées est frappant où l'on observe un changement de paradigme s'orientant depuis les années 70 vers la prise en considération des besoins de la société. « Ein neuer Museumstypus sei notwendig, um für die Gesellschaft in einer sich schnell verändernden Welt von Nutzen zu sein. Museen orientieren sich neu, um sich die Bedürfnisse der Gesellschaft auszurichten »<sup>10</sup>. Demander aux faiseurs de films de penser à leur public lorsqu'ils déposent une requête va dans cette même direction – produire des films pour un public et non pour la beauté de l'art (seulement).

## 2.2. La culture d'un système : un iceberg

Les objectifs et les stratégies, les mesures et les structures développées pour leur mise en œuvre forment deux axes d'un triangle. Le troisième axe est formé par ce que l'on appelle : la culture d'un système ou la partie cachée, sous l'eau de l'iceberg. Ce sont les relations, la façon de communiquer et de recevoir les informations, leur interprétation, les non dits et les dits non compris, les valeurs et l'idéologie, l'esprit d'une entreprise et de ceux qui en font partie au sens large – dans cette évaluation, toute la branche du cinéma qui interfère avec l'OFC. Ces trois pôles sont dépendants les uns des autres. Un équilibre entre les trois est une composante de base pour le bon fonctionnement et le succès à long terme d'une entreprise.

Zur Anzeige wird der QuickTime™  
Dekompressor „  
benötigt.

Ce modèle<sup>11</sup> de l'iceberg est utile pour les explications de la problématique des mesures d'encouragement de l'aide sélective. Il permet d'expliquer une partie des

difficultés actuelles. En effet, la partie cachée de l'iceberg agit plus souvent que l'on ne le pense comme source de difficultés et peut même devenir un frein. Souvent, les préoccupations quotidiennes, l'intérêt pour les grandes causes (visibles) font oublier de tenir compte de ce qui se passe sous l'eau.

Evaluer, c'est se demander si on a atteint les objectifs fixés et l'impact recherché, mais c'est aussi se demander si l'organisation en place a permis de les atteindre de façon efficiente. On constate que des difficultés au niveau de l'efficience, dans les procédures, les relations, l'information ou encore les instances décisionnelles, ont une influence – positive ou négative – sur l'ampleur avec laquelle les objectifs fixés et les effets attendus sont atteints.

C'est pourquoi, la présente étude, qui devait plutôt se consacrer sur l'efficacité et l'impact des mesures d'encouragement, donc sur la question des résultats et des objectifs atteints ou non, s'est aussi



**L'essentiel est invisible pour les yeux!**

<sup>10</sup> Léontine Meijer – van Mensch, « Stadtmuseen und « Social Inclusion » : Die Positionierung des Stadtmuseums aus der « New Museology, 2007, Cultuurnetwerk Nederland.

<sup>11</sup> Voir Capaul Consulting.

penchée sur les questions d'efficacité, de gestion, de communication, de relation entre input /output. Le contexte « sous-marin » a pris de l'importance très tôt, lors des premières analyses faites. Dans les explications, les constats et les recommandations, cette évaluation se réfère aux parties visibles et cachées de l'iceberg.

L'OFC peut en partie agir sur ces domaines aquatiques, il peut aider à clarifier l'eau, mais seulement en partie. La culture d'un système ne dépend pas d'un seul acteur, mais de tous les acteurs. L'évaluation fait des recommandations concrètes pour l'OFC montrant où l'Office peut contribuer à clarifier les eaux. L'OFC n'est cependant pas le seul acteur en jeu.

## 2.3. La Section depuis 2006

Avec l'arrivée de Nicolas Bideau à la tête de la Section cinéma en octobre 2005 et l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010, la politique de la Confédération dans le domaine du cinéma a connu certains changements. Évaluer les Régimes d'encouragement sans s'intéresser à ces changements ne fait pas sens. Dès lors, le présent chapitre esquisse en quelques points comment la Section cinéma a évolué depuis janvier 2006.

### 2.3.1. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 : changements, nouveautés

**Objectifs non-quantifiés.** Les Régimes d'encouragement 2003-2005 explicitaient des objectifs relativement précis et en partie chiffrés :

- « atteindre à l'échelle nationale une moyenne régulière de 500'000 spectateurs » ;
- « faire en sorte que des films suisses d'un budget inférieur à 2.5 millions de francs puissent être financés en Suisse » ;
- « présenter chaque année en compétition dans un important festival étranger de classe A au moins deux longs-métrages de réalisation suisse » (§ 2.1.1. des Régimes d'encouragement 2003-2005).

En vue de la rédaction des Régimes d'encouragement 2006-2010, la Section cinéma et la Commission Fédérale du Cinéma ont décidé d'un commun accord que les objectifs fixés par les nouveaux Régimes ne seraient plus quantifiés de la sorte.

**Critères déterminants.** Pour chaque domaine de soutien, les Régimes d'encouragement 2006-2010 proposent une liste exhaustive des critères déterminants en vigueur dans le cadre des encouragements de type sélectif. Les Régimes d'encouragement 2003-2005 renvoyaient, eux, systématiquement aux cinq critères généraux explicités dans l'Ordonnance :

- « la qualité artistique du projet et l'originalité créatrice des cinéastes » ;
- « la volonté de s'adresser efficacement à un public cible » ;
- « la garantie du professionnalisme de l'exécution du projet » ;
- « l'impact économique sur la création cinématographique suisse indépendante » ;
- « la contribution en faveur des objectifs de politique culturelle que sont la diversité, la continuité, l'échange et la collaboration » (Art. 4 de l'Ordonnance du DFI du 20 décembre 2002 sur l'encouragement du cinéma).

En d'autres termes, les Régimes d'encouragement 2006-2010 explicitent des critères de sélection plus spécifiques que ceux de 2003-2005.

**Penser à son public.** Les Régimes d'encouragement 2006-2010 présentent d'autres nouveautés par rapport à ceux de 2003-2005. L'une des principales – probablement la plus contestée – consiste à avoir renforcé les questions de promotion, de distribution et d'exploitation des films. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 ont notamment précisé des critères de sélection liés à ces questions au niveau de la production de films, donc en amont de la chaîne d'exploitation. Ainsi, le critère de « *qualité et cohérence de la stratégie promotionnelle en fonction du public cible visé en Suisse et, le*

*cas échéant, à l'étranger* » (§2.2.2. des Régimes d'encouragement 2006-2010) a été défini comme déterminant pour l'aide sélective en réalisation. Dans les Régimes 2003-2005, le pendant de ce critère était : « *volonté de s'adresser efficacement à un public ciblé* » (Art. 4 de l'Ordonnance du DFI du 20 décembre 2002 sur l'encouragement du cinéma). Le terme de « cohérence », par opposition à celui de « volonté », laisse apparaître la différence d'approche : il ne s'agit plus seulement d'annoncer ce que l'on veut faire, mais bien d'aller un pas plus loin et d'être en mesure de présenter une stratégie de promotion réfléchie, voire confirmée par l'expertise d'un distributeur.

**La culture cinématographique.** Dans le domaine de la culture cinématographique, les Régimes d'encouragement 2006-2010 ont élargi le champ d'action de la Section cinéma, qui soutient désormais spécifiquement les projets adressés aux enfants et à la jeunesse. La Section a, par ailleurs, la possibilité de soutenir des événements ponctuels de tout genre, du moment qu'ils répondent aux critères déterminants fixés par les Régimes.

### **2.3.2. L'aide sélective et les trois objectifs : qualité, diversité et popularité**

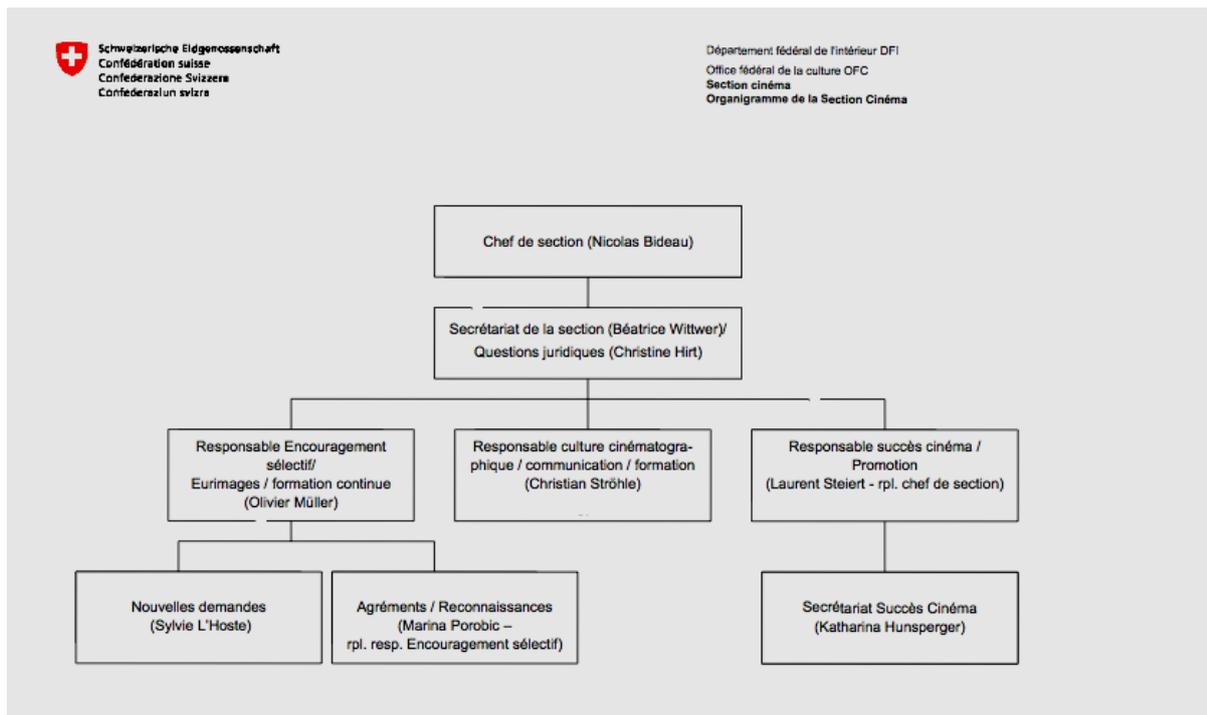
**Qualité et popularité.** À l'origine, les Régimes d'encouragement 2006-2010 définissaient deux objectifs principaux pour la politique de soutien de la Confédération dans le domaine du cinéma : qualité et popularité. Tandis que l'objectif de qualité faisait déjà partie intégrante des Régimes d'encouragement 2003-2005, celui de la popularité apparaît pour la première fois en 2006. Comme Nicolas Bideau l'explique dans une interview publiée le 6 août 2005 dans la Tribune de Genève : « *Je veux du cinéma d'auteur populaire. J'ai envie qu'on me trouve les Gus Van Sant et les Jim Jarmusch d'ici. Le second chantier concerne la promotion du cinéma suisse, aussi bien entre ses différentes régions linguistiques qu'à l'étranger. Par exemple, il faudrait déjà que les bons films présentés à Berne aient un accord avec un distributeur.* » Pour Nicolas Bideau, l'objectif de popularité est donc directement lié à l'idée de penser les films pour un public. Dans les Régimes d'encouragement 2006-2010, cela se traduit par une présence plus forte et à tous les niveaux (production, distribution, exploitation) des questions liées à la promotion et à la distribution de films.

**Diversité.** L'évaluation des Régimes d'encouragement 2003-2005 (voir chapitre 1.1.) tournait autour du critère de diversité et faisait apparaître que la diversité cinématographique est particulièrement bien respectée en Suisse, aussi bien au niveau de la production nationale de films que de l'exploitation en salles. Avec l'introduction de l'objectif de popularité, l'objectif de diversité a cependant été chargé d'une nouvelle signification. En effet, une partie de la branche cinématographique suisse émet depuis 2006 la crainte que la nouvelle politique de la Section cinéma ne devienne unilatérale, notamment que les films dits « d'auteur » soient préjudiciés. Les Régimes d'encouragement ne spécifient cependant pas de catégories « films grand public » et « films d'auteurs ». Il n'existe donc aucune base légale qui protège un de ces deux genres vis-à-vis de l'autre.

**Relève.** Le soutien à la relève n'est pas un objectif au même titre que les trois autres (qualité, popularité, diversité). Il s'agit plutôt d'un élément redondant dans les Régimes d'encouragement 2006-2010, élément toujours formulé de la sorte : « *une attention particulière sera portée à la relève* ». Dans les Régimes d'encouragement 2003-2005, le film de relève occupait une place particulière du fait qu'il s'agissait d'une catégorie à part de l'aide sélective (au même titre que le court métrage ou le film de télévision). Tout en changeant le système de soutien et en éliminant la séparation formelle entre « films de relève » et « autres films de cinéma », les Régimes d'encouragement 2006-2010 explicitent un réel souci de protéger la relève et de lui faciliter l'accès au système de soutien.

### **2.3.3. La Section cinéma depuis 2006 : Chef de Section et personnel**

**La Section aujourd'hui.** L'organigramme de la Section cinéma (*ill. 1*) n'a pas beaucoup changé depuis l'entrée en fonction de Nicolas Bideau au poste de Chef de Section, le 1er octobre 2005. Au niveau du personnel, il y a cependant eu beaucoup de mouvements, notamment au sein de l'aide sélective.



ill. 1. Organigramme officiel de la Section cinéma (état en mars 2010)

**Succès Cinéma et promotion.** L'équipe qui gère l'aide automatique ainsi que les questions liées à la promotion et à la distribution n'a pas changé depuis 2005. Laurent Steiert en est le responsable.

**Culture cinématographique.** En fonction depuis janvier 2008, Christian Ströhle est responsable des domaines de la culture cinématographique et de la formation ainsi que de la communication de la Section. Entre janvier et juillet 2008, il partage son poste avec sa prédécesseuse, Ursula Pfander, qui commença à la Section cinéma en même temps que Nicolas Bideau, soit en octobre 2005.

**Aide sélective.** Au moment de l'entrée en fonction de Nicolas Bideau, l'aide sélective est sous la responsabilité d'Astrid Schaer. L'équipe de l'aide sélective est alors composée de trois personnes. L'une d'entre elles est nommée secrétaire personnel du Chef de Section. L'équipe de l'aide sélective se retrouve alors réduite à deux personnes. En novembre 2007, Olivier Müller remplace Astrid Schaer comme responsable de l'aide sélective. En été 2008, la Section parvient à récupérer un second poste pour le secrétariat de l'aide sélective. Entre juin 2008 et juin 2009, deux personnes quittent le secrétariat de l'aide sélective. Elles sont chaque fois remplacées dans les meilleurs délais.

**Juriste.** La juriste de la Section, Christine Hirt, est à son poste depuis janvier 2006. Elle assistait déjà la Section sur la base de contrats à durée déterminée au cours des années précédant l'arrivée de Nicolas Bideau.

### 2.3.4. Les commissions d'expert/es en aide sélective : membres et structures

**Anciennes commissions.** Entre janvier et juin 2006, les deux anciennes commissions d'expert/es de l'aide sélective étaient encore en charge d'évaluer les dossiers déposés à la Section. L'une – la commission « cinéma », composée de 3 membres – examinait tous les projets long-métrages prévus pour une exploitation au cinéma, sauf ceux de la relève. L'autre – la commission « CAR », composée

de 5 membres – examinait les projets de la relève<sup>12</sup>, ceux des courts-métrages, ceux d'animation ainsi que les projets de télévision.

**Nouvelles commissions en production.** Les deux nouvelles commissions d'experts de l'aide sélective, chargées d'évaluer les dossiers dans le domaine de la production de films, sont entrées en fonction en juillet 2006. Composée de 5 membres, la commission « fiction » est chargée d'examiner tous les dossiers de long-métrages de cinéma déposés pour des films de fiction. La commission « documentaire » – elle aussi composée de 5 membres – s'occupe aussi bien d'évaluer les long-métrages documentaires de cinéma que de télévision. Depuis 2006, les membres fixes des commissions ont changé deux fois pour la commission « fiction » et trois fois pour la commission « documentaire » (voir Annexe 6). L'équilibre entre les représentants du monde de la réalisation/production et de la distribution/exploitation est néanmoins resté stable, à savoir pour les deux commissions : 3 représentants de la production et 2 de la distribution. Il est intéressant de relever que la commission « fiction » compte deux producteurs et une réalisatrice, tandis que la commission « documentaire » compte un caméraman et deux réalisateur/auteur/producteurs. Cette répartition est le reflet de deux logiques de production différentes : l'une pour les films de fiction, l'autre pour les documentaires.

**Intendants.** Depuis juillet 2006, les projets de téléfilms (fictions) et de court-métrages sont évalués par des intendants (voir Annexe 6). En télévision, il existe un intendant pour la Suisse alémanique et un pour la Suisse latine. Pour les court-métrages, l'ensemble des projets est évalué par une seule personne. Le concept d'intendant tel qu'il existe aujourd'hui en Suisse ne correspond pas à celui de l'intendant danois qui, non seulement, choisit les projets à soutenir, mais accompagne et conseille en plus les requérant/es tout au long de leur projet (voir Annexe 4).

**Exploitation et diversité.** Avec l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010, une nouvelle commission d'experts a été créée : composée de trois membres, la commission « exploitation et diversité » (voir Annexe 6) est chargée de se prononcer sur diverses questions générales liées à la promotion, la distribution et l'exploitation de films suisses. Elle évalue par ailleurs les dossiers déposés en aide sélective à la distribution ainsi qu'en encouragement à la distribution des films suisses à l'étranger (voir chapitre 4.2.3.).

### 2.3.5. Budget global de la Section cinéma et budget de l'aide sélective

**Remarque préliminaire.** Comme tout organe de l'administration fédérale, la Section cinéma travaille avec des crédits qui lui sont accordés par le Parlement sur une base annuelle :

- Crédit I : Encouragement du film
- Crédit II : Participation au programme UE MEDIA
- Crédit III : Crédit Europe
- Crédit IV : Encouragement de la culture cinématographique
- Crédit V : Formation et formation continue
- Crédit VI : Cinémathèque suisse

Pour la Section, deux difficultés sont liées au fait de recevoir un crédit annuel à dépenser, en principe, la même année<sup>13</sup> :

1) Dans le monde de la production cinématographique, le temps entre le moment où la Section cinéma décide d'accorder un soutien et celui où le montant est effectivement versé aux requérant/es

---

<sup>12</sup> L'art. 14 de l'Ordonnance du 20 décembre 2002 sur l'encouragement du cinéma définit les films de la relève de la manière suivante : « Les trois premiers longs-métrages de la relève peuvent bénéficier d'un encouragement dans le cadre de la relève ».

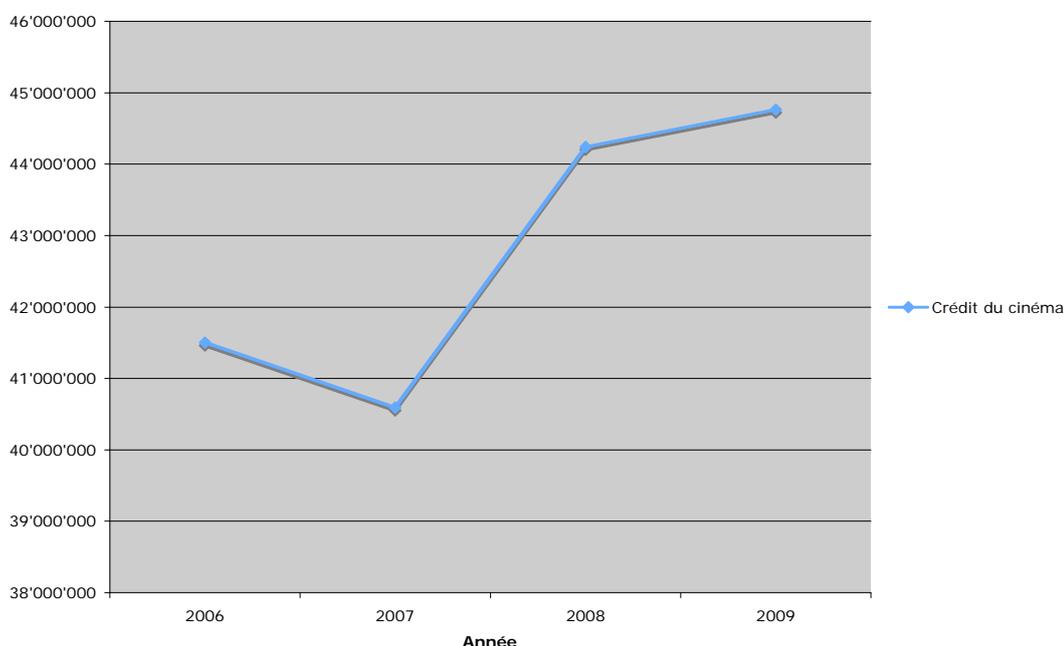
<sup>13</sup> Selon l'article 36 de la loi sur les finances de la Confédération (LFC), il est possible à la Section de reporter d'une année à l'autre un crédit pour des projets engagés. Il est néanmoins alors nécessaire que la Section soit sûre que le film sera réalisé l'année suivante. Pour que cela soit possible, le projet doit donc être déjà relativement avancé.

est souvent long et varie beaucoup d'un projet à l'autre. Très souvent, ce temps dépasse l'année en cours. Il est, dès lors, difficile pour la Section de planifier et de gérer le budget à disposition.

2) Si la Section n'épuise pas son crédit total jusqu'en fin d'année, les montants non utilisés doivent être retournés aux caisses fédérales. Or, la Section ne peut pas verser un montant promis sans avoir reçu de la part des requérant/es une attestation que le film est prêt à être tourné. Cela peut donc impliquer que la Section doive retourner aux caisses fédérales des montants dont elle aurait, en fait, besoin plus tard pour mettre en œuvre ses décisions de soutien.

Gérer ses crédits est donc un exercice difficile pour la Section cinéma, qui se voit prise entre la logique annuelle d'une administration fédérale et les fluctuations imprévisibles du monde de la production cinématographique. Si elle n'utilise pas la totalité de son crédit annuel, la Section craint que le Parlement lui coupe des fonds pour l'année suivante. Cette gestion est d'autant plus délicate que la Section n'a pas le droit de transférer des fonds d'un crédit à l'autre, c'est-à-dire de compenser par exemple des plus fortes dépenses en « Formation et formation continue » par de moins fortes dépenses en « Encouragement du film ».

**Crédit annuel.** Le crédit annuel de la Section cinéma<sup>14</sup> (ill. 2) a augmenté de plus de 3 millions de francs entre 2007 et 2008. Cela s'explique notamment par la participation de la Suisse à MEDIA, programme européen de soutien au cinéma, qui a permis de justifier auprès des parlementaires une



**ill. 2. Crédit annuel total de la Section cinéma (2006-2009)**

augmentation du crédit annuel total en cinéma. Sur les 3 millions supplémentaires mis à disposition, 2.5 millions ont été investis dans le programme MEDIA. 500'000 Frs ont renfloué les caisses du crédit « Formation et formation continue ». En 2009, le crédit annuel a de nouveau augmenté de 500'000 Frs, qui ont cette fois-ci passé dans le crédit « Cinémathèque suisse ». Ce crédit promet d'ailleurs de continuer à augmenter les années à venir. La Cinémathèque suisse est, en effet, en pleine rénovation et le Parlement reconnaît la nécessité d'investir dans une nouvelle structure de qualité.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Ce crédit ne comptabilise pas les recettes de la redevance télévision. Sur l'ensemble du crédit, ces recettes représentent cependant une part négligeable (moins de 1%).

<sup>15</sup> Les fonds alloués à la Section cinéma pour la Cinémathèque suisse ne sont pas destinés à financer les travaux au niveau du bâtiment, mais à participer aux frais de restauration, de gestion et de meilleure mise en valeur des collections de l'institution.

**Production de films.** Entre 2006 et 2009, le montant total alloué à la production de films suisses n'a pas beaucoup évolué. Selon les plans de répartition des crédits établis par la Section en chaque début d'année (*ill. 3*), les montants réservés par catégorie de soutien n'ont, eux aussi, pas beaucoup changés. Avec un minimum de 50% du montant total alloué à la production de films et près de 3 fois plus que le documentaire, le film de fiction cinéma se voit attribuer la plus grande part des montants.

	2006	2007	2008	2009
<b>Aide sélective</b>	<b>16'100'000 Frs</b>	<b>15'333'500 Frs</b>	<b>16'575'500 Frs</b>	<b>16'851'100 Frs</b>
Fiction	9'150'000 Frs	8'961'000 Frs	9'600'000 Frs	9'700'000 Frs
Documentaire	3'000'000 Frs	2'987'500 Frs	3'125'000 Frs	3'271'100 Frs
Télévision	3'300'000 Frs	2'738'500 Frs	3'200'000 Frs	3'200'000 Frs
Court-métrage	650'000 Frs	646'500 Frs	650'000 Frs	680'000 Frs
<b>Aide automatique</b>	<b>2'200'000 Frs</b>	<b>2'887'500 Frs</b>	<b>2'000'000 Frs</b>	<b>2'000'000 Frs</b>
<b>TOTAL Production</b>	<b>18'300'000 Frs</b>	<b>18'221'000 Frs</b>	<b>18'575'500 Frs</b>	<b>18'851'100 Frs</b>

*ill. 3. Plan de répartition de la Section cinéma dans le domaine de la production de films (2006-2009)*

**Coproductions minoritaires.** Depuis 2008, le montant réservé aux films de fiction cinéma a été réparti entre deux sous-catégories : « fictions majoritaires » et « fictions minoritaires ». Cette répartition est le résultat d'une décision politique qui consiste à renforcer les coproductions minoritaires au sein du système. Sur le plan financier, cela se marque également par une légère augmentation du budget « fiction » – au détriment de celui réservé à Succès Cinéma (*ill. 3*).

**Aide automatique.** En 2008 et 2009, le montant réservé, en production, à l'aide automatique s'élevait à 2 millions de francs, soit à peine plus de 10% du budget total dans ce domaine. Cette diminution de l'aide automatique par rapport à 2007 s'explique, entre autres, par une baisse des résultats du film suisse au box office après une excellente année 2006, qui avait mis alors Succès Cinéma à l'épreuve. D'une manière générale, il convient cependant de relever que l'aide sélective exerce un poids très important face à l'aide automatique dans le domaine de la production de films.

### 3. Les régimes d'encouragement 2006 – 2010 : l'aide sélective

Les Régimes d'encouragement du cinéma (annexe de l'OECin) fixent la politique de la Confédération en matière de soutien au cinéma en Suisse. Ils définissent les objectifs visés dans un certain nombre de domaines choisis ainsi que les critères et instruments qui permettent d'atteindre ces objectifs. La présente évaluation se focalise sur le – financièrement parlant<sup>16</sup> – principal domaine de soutien des Régimes d'encouragement 2006-2010 : l'encouragement à la production de films de cinéma suisses. Les court-métrages et les films de télévision ne sont, dès lors, pas pris en considération.

Au contraire des Régimes d'encouragement 2003-2005, ceux de 2006-2010 ne fixent pas d'objectifs chiffrés (voir chapitre 2.3.1.), ce qui rend leur évaluation plus délicate, car moins clairement liée à des buts objectivables. Dès lors, multiplier les sources d'informations (voir chapitre 1.2.) a non seulement permis d'étoffer, mais aussi de mieux cibler les analyses présentées dans ce chapitre.

Le chapitre qui suit étudie chaque domaine fixé dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 et propose pour chacun d'entre eux :

- des constats résumant les points importants
- un rappel du cadre légal
- une description des instruments développés par la Section<sup>17</sup>
- des données quantitatives tirées des requêtes soumises à la Section
- une estimation des personnes concernées (requérant/es, Section, Commission).

#### Constats généraux

**Taux d'acceptation entre 2003-2005 et 2006-2010.** Que ce soit en scénario, en développement de projets documentaires ou en réalisation, les pourcentages de requêtes acceptées restent stables entre 2003 et 2009 : de 35 à 39%.

**Unanimité.** Les décisions prises par les commissions actuelles sont beaucoup moins souvent unanimes que celles prises par les commissions précédentes. Certes, cette tendance peut s'expliquer par le fait que l'une des anciennes commissions n'était composée que de 3 membres (voir chapitre 2.3.4.). L'unanimité des décisions prises est cependant aussi étroitement liée au rôle que se donne une commission, rôle qui influence directement sa manière de travailler. Ainsi, chaque expert/e de la commission « fiction » analyse le dossier selon son domaine d'expertise : si le dossier est considéré de qualité sous un angle, il ne l'est pas forcément sous un autre. Le fait que les décisions sont souvent le résultat d'avis partagés implique néanmoins que la majorité des projets (69%) n'arrive pas à convaincre largement la commission. Cela est peut-être aussi lié au fait que les projets soumis ne sont pas toujours mûrs.

**La phase de développement de projet des films de fiction.** Tout le monde – la Section cinéma, la commission « fiction » et les requérant/es – s'accorde pour dire que la phase de développement de projet des films de fiction est aujourd'hui critique et que des améliorations sont nécessaires dans le domaine. 90% des personnes indiquent dans le questionnaire que le soutien à cette phase doit être repensé. Actuellement, le développement de projet est sous-financé, ce qui conduit les requérant/es à soumettre à la commission des requêtes qui ne sont pas encore vraiment mûres. Les projets sont alors soutenus, puis sont considérablement modifiés jusqu'au moment de l'agrément (voir chapitre 3.4.3.4.). D'une manière générale, les projets tendent à passer trop vite en

<sup>16</sup> Près des 80% du budget réservé à l'encouragement du film (crédit I) et 50% du crédit total de la Section cinéma sont réservés à ce domaine (voir chapitre 2.3.5.).

<sup>17</sup> Les données ayant été récoltées en 2009, les mesures et pratiques développées par la Section en 2010 ne sont prises en considération que de façon marginale.

réalisation, alors que l'avancement de leur développement n'est pas encore suffisant. Tous s'accordent pour parler d'un dysfonctionnement au moment de l'agrément.

**Un dialogue pour améliorer les projets.** Les commissions « fiction » et « documentaire » tendent à renvoyer plus de projets en retravail que les anciennes commissions, et à accompagner ces renvois de commentaires critiques. Sur la base de ces critiques, les projets sont retravaillés par les requérant/es. Lorsque ces projets reviennent, ils reçoivent souvent une réponse positive. Cette logique de dialogue s'intègre tout à fait dans une politique plus large de la Section, qui a mis en place différentes mesures de soutien en collaboration avec la Fondation FOCAL dans l'optique d'améliorer les projets des professionnels par le biais de formations continues.

### 3.1. Encouragement à l'écriture de scénarios de films de fiction

Écrire un scénario représente le premier pas pour raconter une histoire filmée. Tous les scénarios ne deviennent cependant pas forcément des films. L'encouragement de la Confédération dans ce domaine permet aux scénaristes, réalisateurs et producteurs de développer une idée de film et de financer l'écriture du scénario correspondant.

Dans la présente étude, les projets de films de fiction et ceux de films d'animation sont traités sans distinctions.

#### Constats

**Grandes variations.** Le nombre de requêtes déposées en écriture de scénarios comme celui de requêtes acceptées varie beaucoup d'une année à l'autre. Ces variations impliquent un manque de continuité dans un domaine où il est pourtant avéré qu'il est important de produire plutôt beaucoup que peu. En effet, dans la plupart des industries cinématographiques, seul un pourcentage moindre de scénarios est porté à l'écran<sup>18</sup>. La production d'une quantité (relative) de scénarios permet, en partie, d'assurer une certaine qualité au niveau de la réalisation de films.

**Peu de scénaristes spécialisés.** Le fait que la plupart des scénaristes soutenus sur trois ans ne l'ont été que pour un projet indique qu'il y a peu de scénaristes en Suisse qui ne travaillent que dans le domaine de l'écriture de scénario. Écrire un scénario ne correspond en effet pas à une activité professionnelle de 100% sur 3 ans, surtout si l'on considère la hauteur des montants investis par projet dans le domaine, montants qui ne couvrent pas un salaire mensuel minimal en Suisse pour une personne sur une si longue durée.

**Nombre de requêtes soutenues.** En moyenne, deux fois plus de requêtes sont soutenues par année en scénario qu'en réalisation (voir chapitre 3.4.3.1.). Le ratio de deux projets de scénarios pour un projet de film implique une grande attente envers chaque projet de scénario soutenu.

#### 3.1.1. Cadre légal

##### **Régimes d'encouragement du cinéma ; § 2.1**

###### **2.1.1 : Objectifs**

a.1. : *encourager, dans le domaine des films de fiction de cinéma, l'écriture de scénarios de qualité*

###### **2.1.2 : Instruments d'encouragement et critères déterminants applicables aux films de fiction de cinéma**

a. : *La Confédération encourage l'écriture de scénarios d'auteurs suisses et le développement de projets pour les longs métrages de fiction de cinéma par le biais de l'aide liée au succès et de l'aide sélective.*

b. : *Dans le cadre de l'aide sélective à l'écriture de scénarios, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :*

1. *qualité artistique du projet ;*
2. *potentiel cinématographique en fonction de l'originalité du sujet, du traitement des personnages, de la structure dramaturgique et de l'universalité de l'histoire.*

<sup>18</sup> Sur le marché américain, on parle souvent d'un ratio de 1 film réalisé pour 10 scénarios écrits.

### 3.1.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir l'écriture de scénario

Les trois mesures de soutien à l'écriture de scénario qui sont aujourd'hui proposées par l'Office sont les suivantes. Seule la deuxième n'existait pas encore sous les anciens Régimes d'encouragement.

#### 1) Aide sélective à l'écriture de scénario

Sur la base d'un dossier de projet d'écriture de scénario, une commission composée de 5 membres (la commission dite « fiction », qui se rencontre 4 fois par année) recommande à la Section cinéma d'accepter ou de rejeter la demande de soutien. La Section décide alors d'octroyer ou non l'aide financière (déclaration d'intention). Si l'aide est accordée, le requérant/e a un délai de 6 mois – prolongeable, sur motivation, de 6 mois – pour demander l'argent à l'Office (demande d'agrément). Chaque projet peut être soumis deux fois. Les projets de films d'animation sont évalués par la même commission que ceux de fiction.

#### 2) Aide sélective à l'écriture de scénarios « Scénario + »

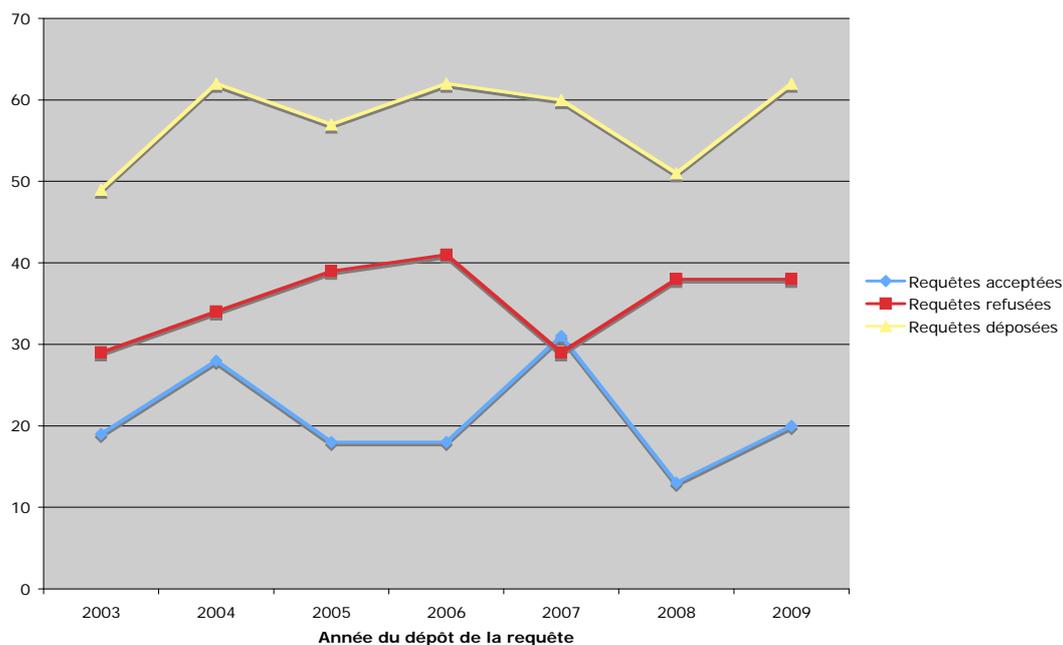
Cette mesure a été introduite en janvier 2009 afin de répondre aux besoins en développement de projets (voir chapitre 3.3.). Le principe général est le même que celui de l'aide sélective à l'écriture de scénarios. Cette mesure prévoit cependant de couvrir, en plus, une partie des dépenses relatives au développement plus avancé du scénario (recherches supplémentaires, script, consulting, etc.). La demande doit impérativement émaner d'une maison de production et doit justifier les coûts supplémentaires. Les projets sont évalués par la même commission que les projets d'écriture de scénarios. Un projet déjà soutenu en écriture de scénario ne peut passer, dans un deuxième temps, en « Scénario + ».

#### 3) Aide liée au succès

Dans le domaine de la production de films, l'aide liée au succès – aussi appelée Succès Cinéma – s'adresse aux scénaristes, réalisateurs et producteurs du film récompensé. La somme bonifiée est calculée de manière automatique sur la base du nombre d'entrées en salle qu'a comptabilisé ledit film. Elle peut être ensuite réinvestie dans un nouveau projet de film, notamment dans l'écriture de son scénario. De par le fait qu'il n'y a pas de processus de sélection par commission, cette aide a l'avantage de pouvoir être octroyée très rapidement.

### 3.1.3. Les requêtes en aide sélective

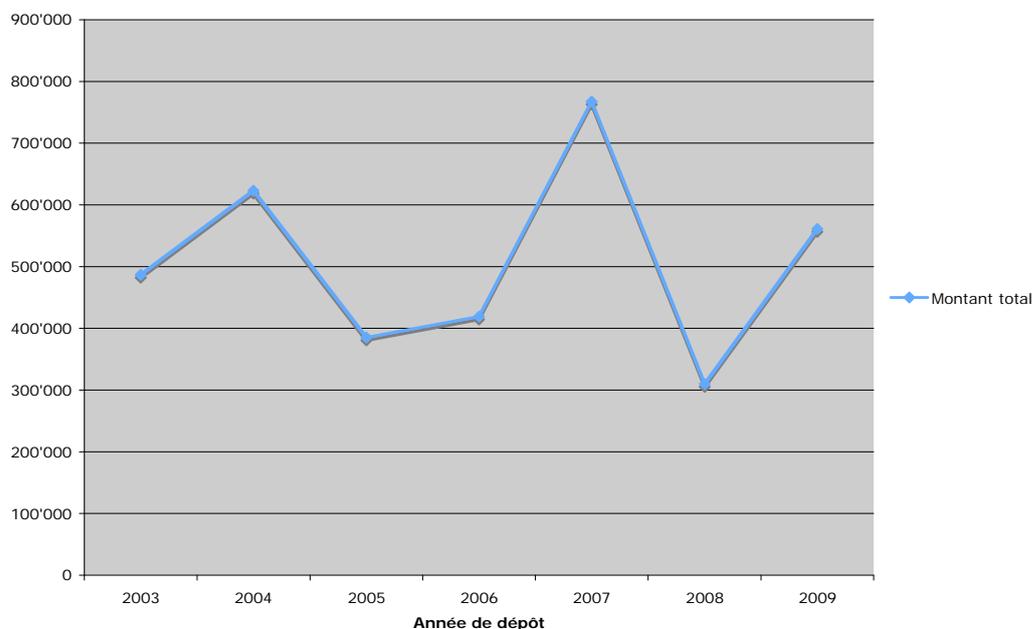
**Nombre de requêtes.** Le nombre de requêtes en écriture de scénario varie d'une année à l'autre (ill. 4). Ces variations ne sont cependant pas nouvelles : elles existaient déjà sous les anciens Régimes d'encouragement.



### III. 4. Nombre de requêtes en écriture de scénario (2003-2009)

**Requêtes acceptées.** Le nombre de requêtes acceptées varie également d'une année à l'autre (avec un minimum de 13 projets acceptés en 2008 et un maximum de 31 projets acceptés en 2007). Entre 2006 et 2009, 35% des requêtes étaient acceptées. Entre 2003 et 2005, ce chiffre s'élevait à 38%.

**Montants promis.** Le montant moyen promis par projet ne varie pas beaucoup : 23'278 Frs en 2006,



### III. 5. Montant total promis par année en écriture de scénario (2003-2009)

24'758 Frs en 2007, 23'846 Frs en 2008 et 28'050 Frs en 2009. La légère augmentation, en 2009, du montant total promis par année (*ill. 5*) s'explique par l'introduction de la mesure de soutien « Scénario + » (voir chapitre 3.1.2.), qui permet aux requérant/es, sous des conditions bien précises, de recevoir jusqu'à 50'000 Frs pour un projet<sup>19</sup>. 3 projets ont été soutenus en « Scénario + » en 2009.

**Nombre de requérant/es en écriture de scénarios soutenus.** Entre juillet 2006 et juin 2009<sup>20</sup>, 44 des 94 différents requérant/es (soit 47%) recevaient au moins une fois une réponse positive. Entre janvier 2003 et juin 2006, le pourcentage de requérant/es soutenus était légèrement moins élevé (44%). 70% des requérant/es soutenus se sont fait soutenir pour un seul projet.

**Deuxièmes demandes.** Les projets retravaillés, puis présentés une seconde fois sont, en moyenne, plus souvent acceptés que les autres (45% des requêtes acceptées, contre 35% au premier tour). Sous les anciennes commissions, la tendance était inverse : un projet déposé une deuxième fois était, en moyenne, moins souvent accepté (20% des requêtes acceptées, contre 39% au premier tour).

**Unanimité des décisions.** Qu'il s'agisse de projets refusés ou acceptés, la commission actuelle prend des décisions moins unanimes que les anciennes (31% de décisions unanimes contre 53% avant juin 2006). Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de réponses positives : 17% de l'ensemble des requêtes acceptées le sont de façon unanime, contre 39% avant juin 2006.

---

<sup>19</sup> Montant maximal fixé pour 2009.

<sup>20</sup> Les Régimes d'encouragement 2006-2010 sont entrés en vigueur en janvier 2006. La nouvelle commission « fiction » n'a cependant pas commencé à travailler avant juillet 2006. Entre janvier et juin 2006, les anciennes commissions « cinéma » et « relève » étaient donc encore en charge d'évaluer les requêtes (voir chapitre 2.3.4.).

### 3.2. Encouragement au développement de projets documentaires

Au sens propre du terme, l'écriture de scénario est liée au cinéma de fiction. Il n'en reste pas moins que réaliser un film documentaire requiert aussi une bonne préparation (recherches préalables, première approche des protagonistes, etc.). Au même titre que l'encouragement à l'écriture de scénario pour les films de fiction, l'Office propose donc un encouragement au développement de projet pour les films documentaires.

Dans la loi, on retrouve aussi bien les termes de « préparation de projet » que de « développement de projet » documentaire. La Section cinéma parle, en aide sélective, de « développement de projet ». Ce terme est néanmoins ambigu (voir chapitre 3.3.). Dans le cadre de l'aide sélective, il sous-entend que le soutien proposé couvre une phase de production plus large qu'en écriture de scénario.

#### Constats

**Un domaine renforcé.** Un seul constat s'impose dans le domaine du développement de projets documentaires : l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010 l'a renforcé. En effet, plus de projets sont soutenus, et avec des montants plus élevés qu'autrefois. La répartition des fonds de soutien et des procédures d'examen des requêtes selon le critère « fiction » ou « documentaire » semble être donc bénéfique au documentaire.

#### 3.2.1. Cadre légal

##### **Régimes d'encouragement du cinéma ; § 2.1**

###### **2.1.1 : Objectifs**

a.2. : *encourager, dans le domaine des films documentaires de cinéma, la préparation de projets de qualité*

###### **2.1.3 : Instruments d'encouragement et critères déterminants applicables aux films documentaires**

a. : *La Confédération encourage le développement de projets de longs métrages documentaires avec réalisateur et producteur délégué suisses, par le biais de l'aide liée au succès et de l'aide sélective.*

b. : *Dans le cadre de l'aide sélective au développement de projets de films documentaires de cinéma, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :*

1. *qualité artistique du projet ;*
2. *potentiel cinématographique en fonction du traitement personnel et original du sujet, des protagonistes et de la structure dramaturgique.*

#### 3.2.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir le développement de projets documentaires

Les deux mesures de soutien au développement de projets documentaires qui sont aujourd'hui proposées par l'Office sont les suivantes. Elles existaient déjà sous les Régimes d'encouragement 2003-2005. La séparation des commissions d'experts en « fiction » et « documentaire » date néanmoins seulement de juin 2006 (voir chapitre 2.3.4.).

#### 4) Aide sélective au développement de projets documentaires

Sur la base d'un dossier de projet de préparation d'un film documentaire, une commission composée de 5 membres (la commission dite « documentaire ») recommande à la Section cinéma d'accepter ou de rejeter la demande de soutien. La Section décide alors d'octroyer ou non l'aide financière

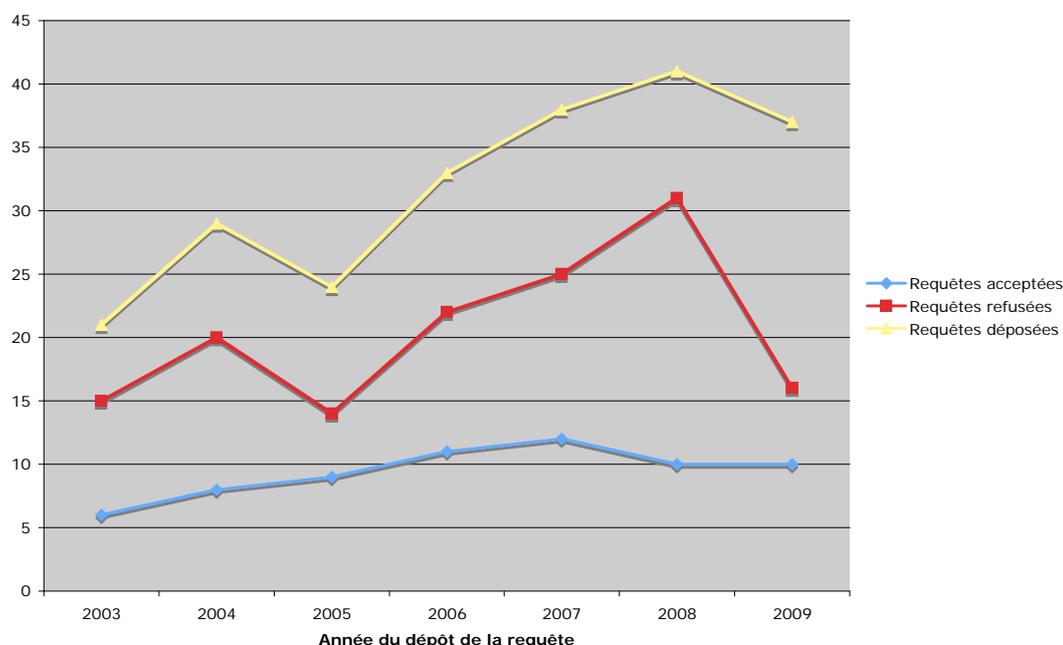
(déclaration d'intention). Si l'aide est accordée, le requérant/e a un délai de 6 mois – prolongeable, sur motivation, d'autres 6 mois – pour demander l'argent à l'Office (demande d'agrément). Chaque projet peut être soumis deux fois. La commission « documentaire » se réunira 8 fois par année dès 2010. De 2006 à 2008, elle se réunissait 4 fois par année. En 2009, elle ne s'est réunie que 3 fois.

## 5) Aide liée au succès

Dans le domaine de la production de films, l'aide liée au succès – aussi appelée Succès Cinéma – s'adresse aux réalisateurs et producteurs du film récompensé. La somme bonifiée est calculée de manière automatique sur la base du nombre d'entrées en salle qu'a comptabilisé ledit film. Elle peut être ensuite réinvestie dans un nouveau projet de film, notamment dans la préparation d'un documentaire. De par le fait qu'il n'y a pas de processus de sélection par commission, cette aide a l'avantage de pouvoir être octroyée très rapidement.

### 3.2.3. Les requêtes en aide sélective

**Nombre de requêtes.** Depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010 – qui prévoient notamment une séparation des fonds de soutien et de l'examen des requêtes en fonction

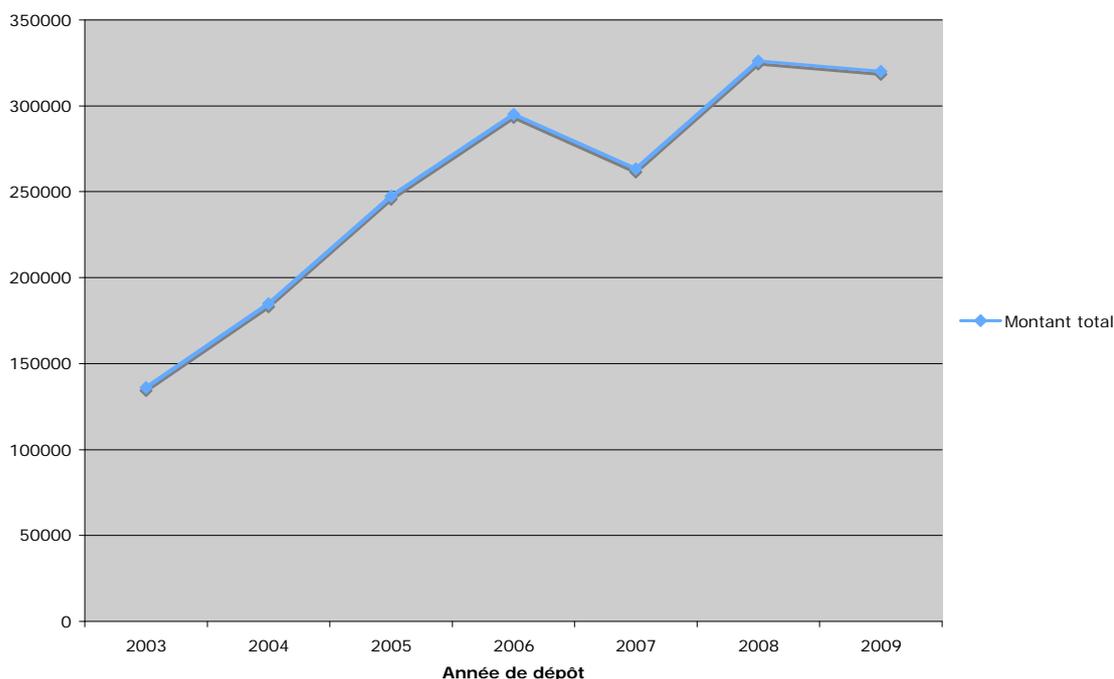


des **ill. 6. Requêtes en développement de projet documentaire (2003-2009)**

genres « fiction » et « documentaire » – le nombre de requêtes déposées en développement de projets documentaires a augmenté (*ill. 6*). Le nombre de requêtes acceptées a également augmenté (en moyenne, près de 11 requêtes acceptées par année entre 2006 et 2009, contre moins de 8 avant 2006). Le pourcentage de requêtes acceptées est, lui, resté assez stable (29% en moyenne depuis l'introduction de la commission « documentaire » contre 31% sous les anciennes commissions).

**Montant total promis.** Depuis 2003, le montant total promis par année pour le développement de projets documentaires augmente de manière presque constante (*ill. 7*). Il marque juste une légère chute en 2007, ce qui est étonnant lorsque l'on sait qu'il s'agit justement de l'année avec le plus grand nombre de requêtes acceptées sur ces sept dernières années (12 requêtes acceptées). Cette année-là, plus de requêtes ont été acceptées, mais avec des montants promis par requête moins

importants : 21'943 Frs promis en moyenne par requête, soit 23% de moins que la moyenne générale entre 2006 et 2009 (28'340 Frs).



### **iii. 7. Montant total promis par année en développement de projets documentaires (2003-2009)**

**Montants maximaux promis.** Entre 2005 à 2006, les montants maximaux promis par projet ont passé de 35'000 Frs à 50'000 Frs. Ils sont ensuite restés à 50'000 Frs, jusqu'en 2009. Seule l'année 2007 fait, de nouveau, exception, avec un montant maximal promis de 40'000 Frs (et un montant minimal promis de 10'000 Frs, alors que ce montant n'est, les autres années, jamais descendu en dessous de 15'000 Frs). D'une manière générale, les montants promis par projet sont plus élevés qu'en écriture de scénario (voir chapitre 3.1.3.). Cela s'explique par le fait que la mesure de soutien en développement de projet documentaire couvre une période de pré-production plus large que celle en écriture de scénario. Les coûts qui y sont liés sont, dès lors, plus élevés.

**Deuxièmes requêtes.** Le nombre de deuxièmes requêtes a diminué depuis juillet 2006 : sous les anciennes commissions, 13% des requêtes revenaient une deuxième fois, alors qu'il ne s'agissait plus que de 9% entre juillet 2006 et juin 2009. Les deuxièmes requêtes ont été, par ailleurs, moins souvent acceptées (18% de requêtes acceptées, contre 29% au premier tour). Sous les anciennes commissions, la tendance était exactement opposée : les deuxièmes requêtes étaient acceptées dans 55% des cas, contre seulement 31% au premier tour. Il est particulièrement intéressant de constater que ces résultats diffèrent diamétralement de ceux en écriture de scénario (voir chapitre 3.1.3.).

**Unanimité des décisions.** Les décisions de la commission « documentaire » sont moins unanimes que celles des anciennes commissions (38% de décisions unanimes, contre 53% avant juillet 2006). Cela concerne aussi bien les décisions positives (8% de requêtes acceptées unanimement, contre 13% autrefois) que les négatives (30% de requêtes refusées unanimement, contre 40% autrefois).

### 3.3. Encouragement au développement de projet

Le terme de « développement de projet » est ambigu. Dans le cadre particulier de l'aide sélective en documentaire, il correspond plus ou moins à ce qu'est l'écriture de scénario pour les films de fiction. Les requérant/es doivent néanmoins justifier en quoi la préparation du projet concerné implique des frais particuliers. Les montants alloués sont, en moyenne, plus élevés qu'en écriture de scénario (voir chapitre 3.1.3.).

De manière plus générale, la phase du développement de projet englobe l'ensemble des préparatifs relatifs à un projet jusqu'au moment du tournage. Pour les films de fiction, cela comprend par exemple : le retravail du scénario, le perfectionnement des dialogues, les recherches du lieu de tournage, etc. Il s'agit d'une phase importante de préparation. Souvent, de l'argent bien investi en développement de projet permet d'éviter certains problèmes plus tard, des problèmes qu'il n'est parfois même plus possible de résoudre après coup.

En Suisse, tout le monde s'accorde pour dire que la phase du développement de projets est aujourd'hui sous-développée et que trop peu d'argent y est investi, que ce soit par les producteurs ou par les divers organes de soutien. En août 2008, la Section cinéma présentait à Locarno ses perspectives pour la législature 2008/2011. L'un des objectifs alors explicités fut de renforcer la phase de préparation des films – en d'autres termes, le développement de projet – pour permettre aux maisons de production suisses d'arriver mieux préparées au moment du tournage. Dans ce contexte, la Commission Fédérale du Cinéma a explicitement demandé que la présente évaluation se penche de façon plus spécifique sur le soutien offert entre 2006 et 2009 par la Section cinéma dans le domaine du développement de projet de films de fiction.

#### Constats

**Mesure des 15%.** Les modifications considérables opérées entre le moment de la déclaration d'intention (voir chapitre 3.4.2.) et celui de l'agrément (voir chapitre 3.4.3.4.) sont une preuve que la phase de développement de projet nécessite un soutien particulier. La mesure des 15% est bien exploitée, surtout par les producteurs suisse-allemands qui ont des grosses coproductions en route. Les auteurs/producteurs ne semblent, pour leur part, pas faire tellement recours aux différentes mesures proposées dans le domaine. Dans l'ensemble, il semble néanmoins évident qu'il y a une demande de la part des professionnels dans le domaine du développement de projet. Ce constat est d'ailleurs confirmé par le questionnaire : interrogés sur les mesures à modifier, 90% des personnes qui ont répondu indiquent que le développement de projet doit recevoir un soutien plus important à l'avenir (voir chapitre 3.6.1.). Il s'agit ici du domaine qui a obtenu le pourcentage le plus élevé de réponses affirmatives.

**Problèmes des liquidités.** Rares sont les entreprises de production suisses en mesure d'avancer les sommes nécessaires à développer, puis réaliser les projets qu'elles envisagent de produire. Actuellement, la Section se charge d'avancer les liquidités nécessaires, notamment à travers la mesure des 15%. La Section remplit donc un rôle important dans le système de production suisse : la plupart des projets ne peuvent pas voir le jour avant que la Section débloque les fonds nécessaires. Cela implique une grande dépendance des requérant/es vis-à-vis de la Section. Le retard d'une réponse ou d'un paiement a, dès lors, des conséquences qui dépassent la responsabilité de cette dernière. Cette pression complique la prise de décision au niveau de l'agrément (voir chapitre 3.4.3.4.) ainsi que la relation générale entre requérant/e et Section. La question des liquidités limite aussi le champ d'action de la Section cinéma : selon ce qu'elle décide de changer dans le système de soutien, les implications sont d'une telle importance que la Section réfléchit à deux fois avant de porter l'entière responsabilité d'une telle décision.

### 3.3.1. Cadre légal

#### **Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010 ; § 2.1.**

##### **2.1.2 : Instruments d'encouragement et critères déterminants applicables aux films de fiction de cinéma**

- a. *La Confédération encourage l'écriture de scénarios d'auteurs suisses et le développement de projets pour des longs métrages de fiction de cinéma par le biais de l'aide liée au succès et de l'aide sélective.*
- b. *Dans le cadre de l'encouragement de la réalisation, la Confédération encourage le développement de projets de longs métrages de fiction, avec réalisateur et producteur délégué suisses, par le biais de l'aide sélective. L'office peut octroyer jusqu'à 15% maximum de la contribution envisagée sous forme d'aide financière non remboursable pour le développement du projet.*

### 3.3.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir le développement de projets de films de fiction

Sous les Régimes d'encouragement 2003-2005, il était possible de déposer en aide sélective des requêtes en développement de projets de films de fiction. Cette catégorie de dépôt s'intercalait alors entre l'écriture de scénarios et la réalisation de films. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 ont cependant abandonné cette forme de soutien spécifique, au grand regret de bien des représentant/es de la branche cinématographique suisse. L'Office a néanmoins continué de soutenir le développement de projet par d'autres biais.

#### **1) Aide sélective en réalisation (15% du montant total)**

Pour tous les projets de films de fiction acceptés en aide sélective à la réalisation, les requérant/es ont la possibilité de demander à l'Office jusqu'à 15% du montant total promis dans l'objectif de développer le projet avant le tournage. Si le film ne se fait finalement pas, le requérant/e ne doit pas rembourser le montant déjà versé à l'Office. Cette mesure remplace l'aide sélective en développement de projets de films de fiction qui a été abolie en 2006.

#### **2) Aide liée au succès**

Depuis sa mise en place en 1996, l'aide liée au succès – aussi appelée Succès Cinéma – offre la possibilité aux scénaristes, réalisateurs et producteurs d'un film bonifié de réinvestir leurs avoirs dans le développement d'un nouveau projet de film. À ce niveau, les professionnels jouissent d'une certaine autonomie et n'ont pas à convaincre une commission pour avoir accès à des fonds. Entre 2003 et 2007, près d'un tiers des moyens réinvestis en production (soit 3'111'560 Frs sur 9'970'387 Frs) ont passé dans la phase du développement de projets<sup>21</sup>.

#### **3) Producers Pooling Pilot (PPP)**

Le Producers Pooling Pilot (PPP) est une mesure de soutien proposée depuis 2008 par la Section cinéma, en collaboration avec la fondation de formation continue FOCAL. Cette mesure est centrée sur le développement de projets long-métrages de fiction. Elle propose aux maisons de production suisses de s'allier en « pools » de travail (au moins trois entreprises par requête) et de déposer un dossier commun auprès de FOCAL. Les requêtes acceptées permettent à chaque maison de production qui compose le « pool » de développer sur une période de 18 mois entre quatre et six

---

<sup>21</sup> Ces données proviennent du rapport d'évaluation consacré à Succès Cinéma dont les résultats ont été présentés par la Section en avril 2009 (« Visions du Réel »). Un sous-chapitre de ce rapport discute la problématique du développement de projet dans le contexte de l'aide liée au succès. La majorité des professionnels s'opposent à l'idée de faire de Succès Cinéma un soutien exclusif au développement de projet. D'après eux, cela reviendrait à limiter leur précieuse autonomie sans résoudre le problème de fond. Les producteurs expliquent en effet que, du moment que leur travail dépend des décisions prises en aide sélective et que le choix final des projets ne leur incombe pas, ils hésitent à investir d'importants moyens en développement de projet, de peur que leurs requêtes soient refusées au moment décisif.

projets, et ce pour un montant compris entre 50'000 et 100'000 Frs. Les producteurs concernés ont non seulement la possibilité de discuter de leurs projets entre pairs, mais aussi de jouir de conseils d'experts qualifiés. L'objectif de la mesure est d'accroître les compétences des producteurs en matière de développement de projets. Pour être éligibles, les maisons de production doivent avoir produit, au cours des trois années qui précèdent la candidature, au moins un film long-métrage de fiction sorti au cinéma.

#### 4) Aide sélective à l'écriture de scénarios « Scénario + »

Comme le PPP, cette mesure de soutien a été introduite suite à la présentation par la Section cinéma des perspectives de législature 2008/2011 (voir ci-dessus). Cette mesure permet aux maisons de production qui déposent les requêtes de mobiliser des fonds plus importants en vue de mieux développer leurs projets de scénarios (voir chapitre 3.1.2.).

### 3.3.3. Les requêtes en aide sélective

**Remarque.** Les mesures de soutien introduites en 2008 et 2009 (« Scénario + » et PPP) sont encore trop jeunes pour que de quelconques résultats puissent être évalués. Les analyses ci-dessous se concentrent donc sur le soutien dit « de 15% » en aide sélective.

**Nombre de requêtes.** 16 projets soutenus ont fait appel à la mesure « des 15% », soit 52% de l'ensemble des projets soutenus entre juillet 2006 et juin 2009. Pour les projets soutenus en 2007 et 2008, ce chiffre s'élève même à 65% : une bonne majorité. Sur cette base, il est probable d'envisager qu'une partie des projets soutenus en 2009 fasse encore appel à cette mesure.

**Montants demandés.** Dans l'ensemble des cas, le montant demandé s'élève à exactement 15% du montant total promis, donc au montant maximum qu'il est possible de mobiliser par projet. En moyenne, le montant versé s'élève à 98'906 Frs, avec un minimum de 73'500 Frs et un maximum de 150'000 Frs (qui correspondent à des montants promis allant de 490'000 à 1'000'000 Frs, soit une palette relativement large).

**Budget des films concernés.** Les projets concernés ont des budgets légèrement plus élevés que la moyenne, si l'on considère l'ensemble des projets soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 (10% de plus si on compte uniquement la part suisse du budget et 20% de plus si on compte le budget total du projet). Dans 81% des cas, les projets concernés sont des coproductions majoritaires.

**Requérant/s concernés.** 13 requérant/es différents ont fait appel à la mesure « des 15% ». Seulement 19% des demandes provenaient de Suisse romande, et aucune de Suisse italienne. La mesure « des 15% » est donc surtout utilisée par les Suisses allemands. Tous les requérant/es qui ont fait appel à cette mesure sont des producteurs. Les producteurs/auteurs et les particuliers ne sont pas représentés.

**Succès en salle.** Aucun film concerné n'est sorti en salle avant le 31 décembre 2009. 5 projets (soit 31%) ont cependant déjà une date de sortie fixée. Il n'est néanmoins pas encore possible de dire quel succès les films qui ont profité de la mesure « des 15% » connaîtront en salles et dans les festivals, ni de comparer ces résultats avec ceux des projets qui n'ont pas profité de ladite mesure.

### 3.3.4. Appréciation des professionnels (questionnaire)

**Majorité.** 90% des personnes qui ont répondu à l'enquête par questionnaire estiment que la phase de développement de projets doit recevoir à l'avenir un soutien plus important. Les deux régions linguistiques soutiennent cette proposition, les Suisses allemands encore plus que les Romands. Le oui des représentants de films de fiction est plus grand que celui du documentaire. Le oui des auteurs/réalisateurs est plus grand que celui des producteurs/réalisateurs.

**Forme de soutien.** Interrogées sur l'instance qui devrait prendre une décision sur la façon de gérer la phase de développement de projet de film de fiction, 53% des personnes sont pour une forme

automatisée ou semi automatisée, 27% pour une décision par commission. Bien que la forme que pourrait prendre le soutien dans le domaine n'est pas spécifiée, le besoin est clairement là. 13% estiment que ce soutien pourrait venir d'une structure faisant appel à des intendants (structure à définir), notamment pour les premiers long-métrages.

### 3.4. Encouragement à la réalisation de films de fiction cinéma

Avec plus d'un tiers du budget total de la Section qui lui est réservé (voir chapitre 2.3.5.), l'encouragement à la réalisation de films de fiction cinéma est souvent au centre de l'attention des professionnels de la branche cinématographique suisse comme des politiciens, voire du grand public. Les enjeux sont importants, l'OFC étant l'une des rares instances publiques en Suisse qui soit en mesure de cofinancer plusieurs long-métrages de fiction par année. La plupart des gros projets qui sortent aujourd'hui en salle ont reçu un soutien de la Confédération.

Dans les Régimes d'encouragement 2006-2010, l'Office a pour la première fois explicité comme critères de sélection des projets la « solidité du budget et du plan de financement » ainsi que la « qualité et cohérence de la stratégie promotionnelle *en fonction du public cible visé* ». En dépit des limites certaines des données récoltées sur les requêtes en aide sélective (voir chapitre 1.2.2.), une attention particulière est portée ici à ces nouveaux critères.

#### Constats

**Même nombre de projets soutenus.** Depuis 2006, la commission « fiction » n'a pas diminué le nombre de requêtes acceptées par année. Le total se répartit entre 61 requérant/es différents – et ne se concentre donc pas dans les mains de quelques maisons de production. Les requérant/es demandent aujourd'hui des montants cependant plus élevés qu'autrefois<sup>22</sup>. Les montants promis par requêtes ont augmenté en conséquence<sup>23</sup>, avec notamment plus de projets soutenus par un montant de 1'000'000 Frs. Depuis 2006, la pratique de la Section cinéma consiste donc à soutenir un même nombre de projets qu'autrefois, mais avec des montants plus importants par projet.

**Scénario.** Pour un projet soutenu en scénario, le soutien en réalisation n'est aucunement assuré. La requête est évaluée au même titre que les autres projets. Cela rend justice au travail de la commission « fiction », qui examine les projets déposés pour ce qu'ils sont, et non pas pour ce qu'ils ont pu promettre à un stade précédent. Ceci dit, cette pratique pose la question de la continuité. Il est évident que tous les projets de scénarios ne peuvent et ne doivent pas devenir des films. Cependant, une certaine quantité de projets doit être soutenue pour qu'un tri puisse être effectué dans un deuxième temps. Le nombre de projets soutenus en scénario ne semble pas être suffisant (voir chapitre 3.1.) pour qu'un tel tri soit possible. A l'heure actuelle, le soutien à l'écriture de scénarios suit donc une logique ponctuelle. Il n'est pas intégré dans un processus à long terme.

**Stratégie de promotion.** La commission « fiction » et la Section cinéma ne soutiennent pas uniquement les projets qui proposent un type spécifique de stratégie de promotion. Pour les projets qui assurent l'investissement par un distributeur d'un minimum garanti, la hauteur de ce minimum garanti joue néanmoins un rôle : les projets dans lesquels les distributeurs investissent plus sont, en moyenne, plus souvent acceptés. Par ailleurs, les projets qui annoncent viser un nombre de spectateurs inférieurs à 50'000 ont été moins souvent soutenus que les autres. Bien qu'il faille en relativiser l'ampleur (notamment parce qu'il est difficile de comparer ces résultats avec ceux d'avant 2006), ces tendances confirment en partie la crainte souvent exprimée par une partie de la branche cinématographique suisse de voir les critères de distribution prendre trop de place (voir chapitre 4.2.2.3.). Cette crainte

<sup>22</sup> Il convient de préciser qu'en comparaison internationale, la production d'un film suisse reste bon marché, notamment parce que le système suisse reste un système de milice (voir chapitre 5.2.3). L'augmentation des budgets s'inscrit dès lors dans une logique de professionnalisation du système, notamment à travers les collaborations avec l'étranger (coproductions internationales, formation de professionnels à l'étranger, programme MEDIA, etc.).

<sup>23</sup> Sous les anciennes commissions « relève » et « cinéma » comme sous la nouvelle commission « fiction », les montants demandés correspondent la plupart du temps (95% des cas) aux montants promis en cas de soutien.

est cependant avant tout liée à une conception différente de celle de la Section (et d'autres professionnels de la branche), qui considère par exemple que l'engagement d'un distributeur est aussi une preuve supplémentaire de qualité, puisque le projet a su convaincre le distributeur.

**Agrément.** Beaucoup de changements sont effectués par les requérant/es entre le moment de la déclaration d'intention et celui de la demande d'agrément. Il semble évident qu'un projet de film doit pouvoir évoluer au cours du temps et en raison de certains contre-temps. Cependant, des changements aussi importants impliquent que les projets ne sont plus ce qu'ils étaient au moment de l'évaluation par la commission « fiction », qui détient pourtant la compétence d'expertise face à la Section cinéma. Sur quelle base est-ce alors possible de légitimer l'agrément des projets ? La responsabilité portée par le Responsable de l'aide sélective au moment de l'agrément est très, voire trop grande. Ceci d'autant plus qu'aucune norme en réalisation de films suisses<sup>24</sup> ne précise où est la limite acceptable dans les changements apportés à une requête et quand le projet doit à nouveau être soumis à une commission. Il s'agit alors pour la Section d'évaluer au cas par cas en fonction d'un équilibre à respecter parmi les changements dans les domaines majeurs et les domaines particuliers à chaque film. Depuis une année environ, des conditions sont parfois liées à la lettre d'intention, indiquant ce qui ne peut être changé dans le projet d'un film. Poser des conditions est certainement un pas favorable vers une meilleure préparation de l'agrément.

**Divergence d'opinions.** Comme si souvent dans cette évaluation, le même moment – ici l'agrément – est apprécié de façon fort différente par les divers protagonistes. Les uns estiment justes que l'OFC soit intransigeant lors de changements importants au moment de l'agrément. D'autres apprécient la flexibilité du cas par cas prôné par la Section, d'autres au contraire estiment que la flexibilité est synonyme de manque de transparence et y voient des possibilités de favoritisme. Certains, même, considèrent que la Section cinéma ne devrait effectuer aucun contrôle au moment de l'agrément et laisser l'entière responsabilité aux requérant/es (voir chapitre 5.2.4.3.). Résultat qui souligne d'ailleurs une certaine méconnaissance du rôle de la Confédération, qui doit vérifier ce qui se passe avec l'argent du contribuable qu'elle alloue. Enfin, d'autres favorisent une procédure automatisée sur la base de critères fixés à l'avance avec la branche (voir chapitre 5.2.4.3.).

**Budget et plan de financement.** Seule une petite majorité des professionnels considère que la solidité du plan de financement doit être un critère de sélection des dossiers (voir chapitre 4.3.2.3.). Ce résultat s'explique par le fait que l'OFC est souvent la première institution qui reçoit un projet de film, que sa décision intervient donc particulièrement au début du processus de développement du projet. Dès lors, les chances que le plan de financement évolue – notamment en fonction des réponses positives et/ou négatives des autres institutions de soutien – sont particulièrement grandes. Ces changements influencent directement le budget du film : si toute la somme prévue ne peut pas être rassemblée, le projet est adapté en conséquence<sup>25</sup>. Au contraire de l'Österreichisches Filminstitut, qui compte du personnel spécialisé dans l'évaluation des budgets (voir Annexe 4), il manque à la Section cinéma les compétences et le temps nécessaires pour suivre de près l'évolution des budgets et des plans de financement après le moment de la déclaration d'intention. Le fait que le paiement du montant alloué – une fois le projet passé à l'agrément – est effectué en seulement deux tranches renforce ce manque de suivi : dans les autres pays étudiés, les versements sont répartis en un plus grand nombre de tranches, qui ne sont payées qu'après examen de l'état des budgets au moment du nouveau versement<sup>26</sup>. En résumé, la Section cinéma demande qu'un plan de financement et un budget solides accompagnent

<sup>24</sup> Pour les coproductions minoritaires, le « minority report » (voir chapitre 3.4.4.3.) – qui fonctionne selon un système de points – fixe un cadre précis qui facilite grandement la prise de décision au moment de l'agrément.

<sup>25</sup> Il n'est d'ailleurs pas rare que les requérant/es demandent un financement supplémentaire à la Section. La Section fait cependant explicitement en sorte que cette procédure tende à disparaître.

<sup>26</sup> Depuis peu, la pratique de la Section a cependant changé : celle-ci tend à remédier au problème en effectuant de plus en plus les paiements en un plus grand nombre de tranches.

les requêtes, puis il lui est difficile d'assurer la continuité de cette demande une fois le projet accepté.

**Coproductions.** La coproduction – notamment avec les pays voisins de langue – s'établit toujours mieux en Suisse : plus de requêtes sont déposées, plus de projets sont soutenus. La Section cinéma investit même clairement dans les coproductions minoritaires, notamment dans l'idée de favoriser l'émergence de coproductions minoritaires avec réalisateur suisse. De son côté, la branche cinématographique exprime le besoin de renforcer encore la coproduction internationale et d'optimiser les questions administratives qui y sont liées. L'objectif est de rendre la Suisse attrayante en termes de coproduction – sort de tout petit pays qui, pour vivre, doit sortir de ses frontières. Le champ d'action de la Section est néanmoins relatif : au Danemark et en Autriche, la demande en matière de coproductions a surtout augmenté avec le succès des films danois et autrichiens à l'étranger.

### 3.4.1. Cadre légal

#### **Régimes d'encouragement du cinéma**

##### **§ 2.2 (Encouragement de la réalisation de films de cinéma)**

###### **2.2.1 : Objectifs**

- a.1. : *encourager la production de films suisses qui contribuent sensiblement à la qualité, à la diversité et à la popularité du cinéma suisse.*
- a.2. : *encourager la production de films suisses qui développent une stratégie cohérente visant à toucher leur public cible et à renforcer la visibilité ainsi que la popularité du cinéma suisse, en Suisse et à l'étranger.*

###### **2.1.2 : Instruments d'encouragement et critères déterminants**

- a. *La Confédération encourage la réalisation de films de cinéma de long-métrage par le biais de l'aide liée au succès et de l'aide sélective*
- b. *Dans le cadre de l'aide sélective à la production de films de cinéma, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :*
  - 1. *potentiel cinématographique du scénario ;*
  - 2. *qualité et cohérence artistiques ainsi que techniques du dossier de production en fonction du projet proposé ;*
  - 3. *contribution à la diversité de l'offre cinématographique suisse ;*
  - 4. *solidité du budget et du plan de financement ;*
  - 5. *qualité et cohérence de la stratégie promotionnelle en fonction du public cible visé en Suisse et, le cas échéant, à l'étranger.*

##### **§ 2.3 (Encouragement de la réalisation de coproductions minoritaires entre la Suisse et l'étranger)**

###### **2.3.1 : Objectifs**

- 1. *renforcer les échanges cinématographiques de qualité entre la Suisse et l'étranger ;*
- 2. *élargir les expériences et le savoir-faire artistiques et techniques de la branche cinématographique suisse ;*
- 3. *encourager les coproductions qui ont pour effet de renforcer la production nationale.*

###### **2.3.2 : Instruments d'encouragement et critères déterminants**

- a. *La Confédération encourage la réalisation coproductions minoritaires par le biais de l'aide liée au succès selon l'art. 45c, al. 2, OECin et de l'aide sélective*
- b. *Dans le cadre de l'aide sélective à la réalisation de coproductions minoritaires entre la Suisse et l'étranger, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :*
  - 1. *potentiel cinématographique du scénario ou dans le cas du documentaire, de l'équivalent du scénario ;*
  - 2. *qualité et cohérence artistiques ainsi que techniques du dossier de production en fonction du projet proposé ;*
  - 3. *solidité du budget et du plan de financement ;*
  - 4. *potentiel d'exploitation cinématographique en Suisse ;*

5. possibilité de mettre sur pied des coproductions avec réalisation suisse (équilibre entre coproductions minoritaires et majoritaires sur une période de quatre ans).

### **3.4.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir la réalisation de films de fiction cinéma**

Les mesures de soutien offertes par l'OFC dans le domaine de la réalisation de films de fiction cinéma sont très diverses dans leurs approches. Certaines sont en place depuis déjà longtemps (même si elles se présentaient alors un peu autrement), d'autres sont encore dans une phase pilote.

#### **1) Aide sélective à la réalisation d'un film de fiction cinéma**

Sur la base d'un dossier de projet de film, une commission composée de 5 membres (la commission dite « fiction », qui se rencontre 4 fois par année) recommande à la Section cinéma d'accepter ou de rejeter la demande de soutien. La Section décide alors d'octroyer ou non l'aide financière (déclaration d'intention qui est une promesse de soutien). Si l'aide est accordée, le requérant a un délai de 12 mois – prolongeable, sur motivation, de deux fois 6 mois – pour demander l'argent à l'Office (demande d'agrément). Chaque projet peut être soumis deux fois. La commission a aussi la possibilité de renvoyer – avec une petite somme d'argent, ou sans – le projet pour qu'il soit retravaillé, puis représenté dans un délai d'une année.

#### **2) Aide liée au succès**

Dans le domaine de la production de films, l'aide liée au succès – aussi appelée Succès Cinéma – s'adresse aux scénaristes, réalisateurs et producteurs du film récompensé. La somme bonifiée est calculée de manière automatique sur la base du nombre d'entrées en salle qu'a comptabilisé ledit film. Elle peut être ensuite réinvestie dans un nouveau projet de film, notamment dans la phase de réalisation. Il convient cependant de dire que les sommes en jeu correspondent, dans les meilleurs des cas, à des montants cinq fois moins élevés que ceux accessibles à travers l'aide sélective. Les requérants ont cependant l'avantage de pouvoir mobiliser et réinvestir ces sommes de façon très flexible et indépendamment de toute décision sélective.

#### **3) Conseil à la promotion avant l'exploitation en salle de cinéma**

Toute société de production dont un projet a été soutenu en aide sélective a la possibilité de faire appel, pour le projet en question, à un expert indépendant qui l'assiste et le conseille en matière de promotion. Les demandes sont déposées auprès de l'Office, qui les évalue en fonction des critères suivants :

- expérience de l'entreprise de production
- efficacité de la mesure pour le film
- genre et budget du film (préférence pour les budgets moyens)
- état d'avancement de la production du film.

Si la demande est retenue, la fondation de formation continue FOCAL se charge alors de l'application de la mesure de soutien. Les frais sont couverts par l'Office. Cette mesure de soutien existe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Elle vient d'avoir été évaluée. Les résultats de l'évaluation sont très positifs.<sup>27</sup>

#### **4) Finition technique des films pour la sortie en salle**

Cette mesure a été introduite en été 2008 sous forme d'un projet pilote qui s'est terminé le 31 décembre 2009 et est actuellement soumis à évaluation. La mesure consiste à financer la finition technique (montage, montage son, étalonnage, transfert sur pellicule, etc.) de films à petit budget afin de leur permettre une sortie en salle. Les conditions préalables pour avoir accès à l'aide sont les suivantes :

<sup>27</sup> Le rapport d'évaluation, publié le 30 juin 2009 par Carola Stern, peut être commandé auprès de la fondation FOCAL.

- n'avoir reçu aucun soutien sélectif de l'OFC en réalisation
- avoir un premier montage achevé
- avoir gagné l'intérêt confirmé d'un distributeur.

La demande doit être accompagnée d'un concept d'exploitation. La Section cinéma évalue les requêtes quatre fois par année.

### 5) Accords de coproduction

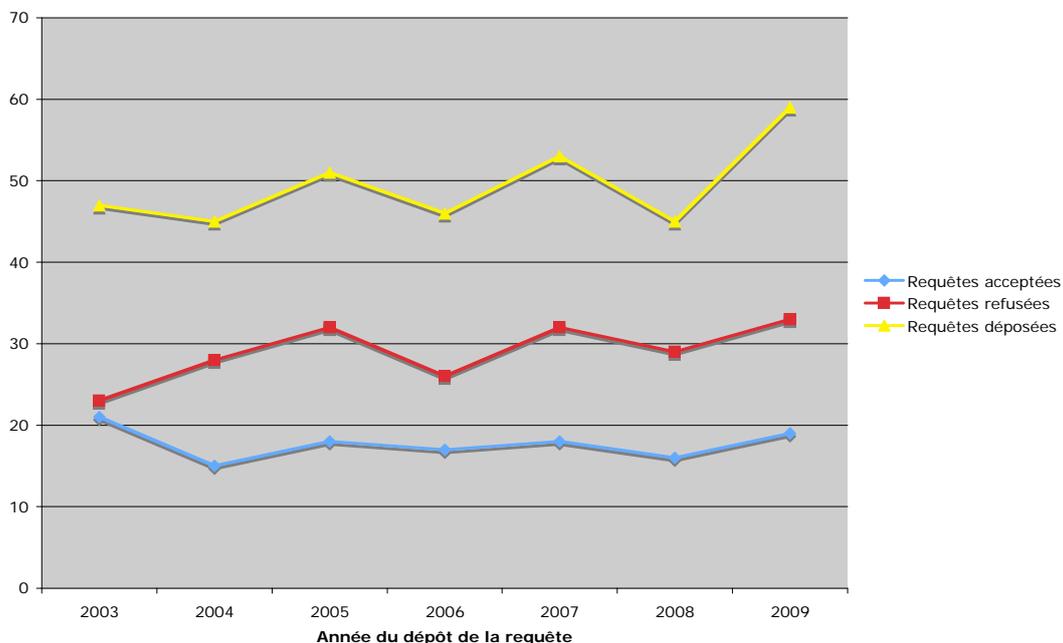
Depuis janvier 2006, la Section cinéma a renouvelé et/ou ratifié deux accords importants en raison de la proximité linguistique des pays impliqués : un avec l'Italie, et un avec la Communauté Française de Belgique. Elle est par ailleurs en discussion avec ses homologues de l'Allemagne et de l'Autriche, en vue de signer un accord trilatéral avec ceux pays.

### 3.4.3. Les requêtes en aide sélective

**Remarque.** Tandis que les résultats généraux présentés ci-dessous concernent les films suisses, les coproductions majoritaires et les coproductions minoritaires, les résultats plus spécifiques discutés dans un deuxième temps excluent les coproductions minoritaires. Il s'agit en effet d'un type de production différent, avec des enjeux pour la Suisse qui sont particuliers. D'ailleurs, le soutien aux coproductions minoritaires est régi par un paragraphe à part des Régimes d'encouragement 2006-2010 (voir chapitre 3.4.1.). La question des coproductions – majoritaires et minoritaires – est traitée dans le chapitre 3.4.4.

#### 3.4.3.1. Résultats généraux

**Requêtes et résultats.** Outre un pic inexplicable en 2009, le nombre de requêtes déposées par année est resté relativement constant depuis 2003 (*ill. 8*). Le nombre de projets acceptés a, lui, fluctué de 15

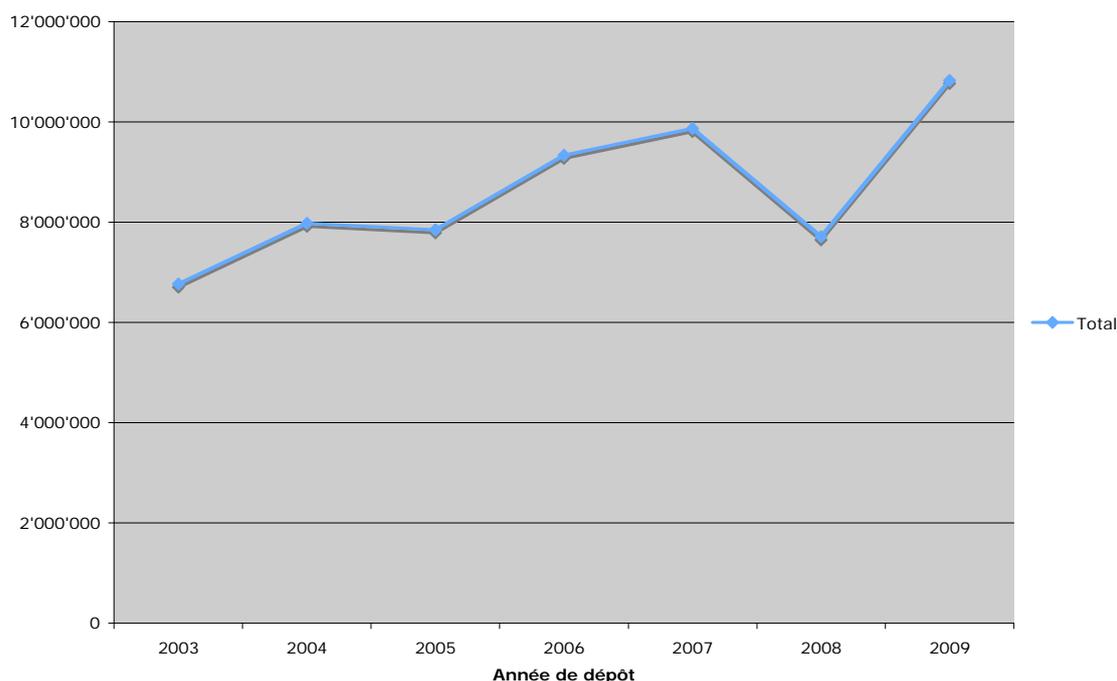


*ill. 8. Requêtes en réalisation de films de fiction cinéma (2003-2009)*

à 21 projets par année. Depuis 2006, ce chiffre est néanmoins stable, avec une moyenne de 17 à 18 projets par année, dont 10 sont des films suisses ou des coproductions majoritaires.

**Pourcentage de requêtes acceptées.** En moyenne, 39% des requêtes étaient acceptées entre 2006 et 2009, contre 36% entre 2003 et 2005. Le pourcentage de requêtes acceptées a donc légèrement augmenté depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010

**Montants promis.** Depuis 2006, le montant total promis par année a clairement augmenté (*ill. 9*). Entre 2005 et 2006, il a d'abord passé de 7'847'600 Frs à 9'335'000 Frs (soit près de 20% de plus), pour ensuite continuer à augmenter et atteindre 10'825'000 Frs en 2009 (soit 60% de plus qu'en 2003). Seule l'année 2008 fait exception. Cela peut s'expliquer par le fait que plusieurs projets importants ont été retardés cette année-là. La Section a donc renoncé à faire de l'overbooking en 2008.<sup>28</sup> Elle a d'ailleurs soutenu moins de projets que les autres années (ce qui explique peut-être indirectement l'augmentation du nombre de requêtes en 2009).



**ill. 9. Montant total promis par année en réalisation de films de fiction cinéma (2003-2009)**

**Montant par projet.** D'une manière générale, la hausse du montant total promis par année (*ill. 9*) est liée à une augmentation des montants promis par projet : la moyenne pour 2006 à 2009 s'élève à 537'266 Frs par projet, soit 25% de plus qu'entre 2003 et 2005 (moyenne de 430'040 Frs par projet). D'ailleurs, le nombre de projets soutenus avec un montant de 1'000'000 Frs a doublé depuis l'introduction des nouveaux Régimes (3 projets entre 2003 et 2005 contre 6 projets entre 2006 et 2009). Les montants demandés par les requérant/es ont augmenté dans des proportions très semblables (en moyenne, 494'588 Frs par requête entre 2006 et 2009, soit 26% de plus qu'avant 2006). Ce n'est donc pas la Section cinéma qui a soutenu les requérant/es qui demandent plus, mais bien les requérant/es qui ont adapté leurs demandes.

<sup>28</sup> L'overbooking consiste à accepter plus de projets qu'il n'est possible d'en financer, en spéculant que tous les projets ne seront pas réalisés.

**Financements supplémentaires.**<sup>29</sup> Il est intéressant de mettre le résultat ci-dessus en relation avec le nombre de financements supplémentaires octroyés par la Section depuis 2007. En 2007 et 2008, 6, respectivement 5 projets recevaient un financement supplémentaire, pour des montants allant de 80'000 Frs à 300'000 Frs, soit jusqu'à 30% du montant alloué à l'origine. En 2009, seul un projet recevait un financement supplémentaire de 75'000 Frs. Suite à ces résultats, il s'agit de se demander si les requérant/es évaluent aujourd'hui leurs budgets de façon plus adéquate qu'auparavant, ce qui les conduit à demander des montants plus importants au moment de la requête en aide sélective, mais à moins revenir dans un deuxième temps pour demander des financements supplémentaires. Il serait bien sûr nécessaire d'observer les prochaines années pour confirmer ce résultat, aujourd'hui encore très relatif.

**Requérant/es soutenus.** Près de 50% des requérant/es qui ont déposé une demande entre juillet 2006 et juin 2009 ont vu au moins un de leurs projets être accepté. Entre janvier 2003 et juin 2006 – c'est-à-dire sous les anciennes commissions « cinéma » et « relève » – le pourcentage de requérant/es soutenus au moins une fois était légèrement plus bas (45%).

**Unanimité des décisions.** La nouvelle commission « fiction » prend moins de décisions unanimes que les deux anciennes (43% contre 71%). Seul un projet accepté sur quatre l'est unanimement. Pour les projets refusés, ce chiffre s'élève à un sur deux. Sur l'ensemble des projets déposés, un tiers est donc clairement refusé et un dixième clairement accepté. Les autres (environ 60%) ne convainquent pas tous les expert/es de la même manière.

**Projets déposés deux fois.** Les projets qui se présentent une seconde fois sont aujourd'hui aussi souvent acceptés que ceux qui se présentent la première fois (37% de requêtes acceptées, contre 39% au premier tour). Sous les anciennes commissions – « cinéma » et « relève » –, les projets étaient, en moyenne, plus refusés au deuxième dépôt (26% de requêtes acceptées, contre 36% au premier tour).

**Retravail des projets.** Les projets qui se représentent aujourd'hui après un retravail sont souvent acceptés : 79% des requêtes obtiennent alors un « oui », soit le double du pourcentage au premier tour (39%). Sous les anciennes commissions, ce résultat était nettement moins marqué (43% de requêtes acceptées après un retravail, pour 36% au premier tour).

### 3.4.3.2. Après une demande en scénario

**Remarque.** Il est aujourd'hui difficile d'évaluer ce que sont devenus les projets de scénarios soutenus entre janvier 2006 et juin 2009, car le temps qui sépare la demande de soutien en scénario et la sortie du film éventuellement réalisé sur sa base dépasse, en Suisse, souvent trois ans. Il est par conséquent important de relativiser les résultats qui suivent. Cela est d'autant plus vrai que tous les projets qui ont changé de nom au cours de leur évolution n'ont pas forcément été repérés et répertoriés en tant que tels dans notre base de données.

**Deux refus valent mieux qu'un.** 3 des 28 films sortis en salle<sup>30</sup> après une requête en scénario suivie d'une requête en réalisation ont été refusés aux deux étapes. Ce résultat est étonnant, surtout lorsqu'on sait qu'aucun projet accepté en scénario puis refusé en réalisation n'est sorti en salle. Il est néanmoins important de le relativiser, puisqu'il s'agit d'uniquement trois cas.

**Rien n'est assuré.** Sous les anciennes commissions, 83% des projets qui avaient été soutenus en scénario puis revenaient en réalisation étaient soutenus. Aujourd'hui, ce chiffre est tombé à 54%. Un projet qui a su convaincre la commission « fiction » en scénario a néanmoins toujours plus de chances d'être accepté en réalisation qu'un projet qui n'a pas passé ou qui a été refusé en scénario (54% contre 34% de chances).

---

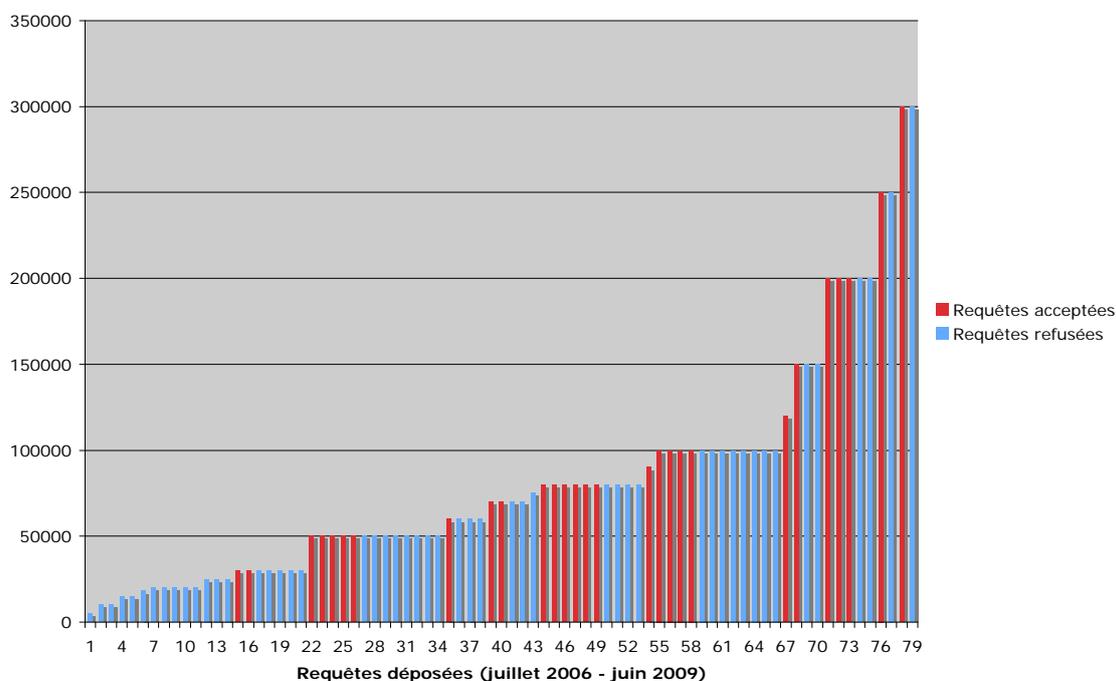
<sup>29</sup> Les requérant/es ont la possibilité de déposer auprès de la Section des requêtes pour recevoir des financements supplémentaires, tout en justifiant leur demande. La Section évalue les requêtes et décide d'octroyer, ou non, le montant demandé. Les requêtes ne passent pas devant les commissions.

<sup>30</sup> Les films sortis en salle ont été répertoriés sur la base des données de Pro Cinema.

### 3.4.3.3. Stratégie de promotion

**Engagement d'un distributeur.** 85% des requérant/es se présentent aujourd'hui avec l'engagement assuré d'un distributeur. Au cours des premiers mois avec la nouvelle commission « fiction » (de juillet à décembre 2006), ce chiffre s'élevait à seulement 56%. Entre juillet 2006 et juin 2009, les requérant/es qui ne se présentaient pas avec l'engagement d'un distributeur avaient les mêmes chances que les autres de voir leur requête être acceptée, soit 34% de chances.

**Minimum garanti.** 58% des requêtes assurent qu'un minimum garanti sera payé par le distributeur. Le montant promis varie de 10'000 Frs à 300'000 Frs, avec un montant moyen de 97'360 Frs. Si on fait abstraction des extrêmes (c'est-à-dire les requêtes dont le minimum garanti s'élève à 10'000, 15'000 ou 300'000 Frs), qui faussent ce résultat, cette moyenne passe à 69'733 Frs. Les requêtes accompagnées d'un minimum garanti ont 44% de chances d'être acceptées, soit 10% de plus que la moyenne. Pour les requêtes acceptées, le montant moyen assuré en minimum garanti s'élève à 121'591 Frs, soit 25% de plus que la moyenne de l'ensemble des requêtes. Sans les extrêmes, ce chiffre passe cependant à 82'143 Frs, soit 18% de plus que la moyenne de l'ensemble des requêtes. Ces résultats montrent que la hauteur des minimums garantis joue un certain rôle dans la décision de soutien : les projets dans lesquels les distributeurs investissent un montant conséquent sont, en moyenne, plus souvent acceptés que les autres.



#### iii. 10. Nombre de spectateurs envisagés en fonction des requêtes déposées

**Nombre de spectateurs envisagés.** 41% des projets qui envisagent d'atteindre 100'000 spectateurs ou plus sont acceptés. Pour les projets qui envisagent d'atteindre 50'000 de spectateurs ou moins, ce chiffre s'élève à 21%. Ces résultats sont illustrés dans l'ill. 10.

#### 3.4.3.4. Phase d'agrément<sup>31</sup>

**Remarque.** Toutes les requêtes acceptées entre juillet 2006 et juin 2009 n'ont, de loin, pas été réalisées d'ici au 31 décembre 2009. Il est, dès lors, important, de relativiser quelque peu les résultats présentés dans ce chapitre, qui se basent sur l'étude de seulement 15 projets (films suisses et coproductions majoritaires).

**Changements importants<sup>32</sup>.** Sur les 8 à 10 éléments clefs présentés dans le cadre de la requête en aide sélective (soit : le réalisateur, le scénariste, le caméraman, le technicien du son, le monteur, les trois acteurs principaux, ainsi que la structure de production envisagée), 38% – soit 4 éléments si 9 sont annoncés – changent en moyenne. La majorité des projets (54%) changent de 33 à 60% des éléments clefs. Un tiers des projets (33%) changent moins de 30% des éléments clefs (avec un seul projet qui ne change rien). Une minorité des projets (13%) changent 60% ou plus des éléments clefs.

**Réalisateur.** Le réalisateur change très rarement : une seule fois en trois ans. Cela s'explique par le fait que le système de production en Suisse donne un poids artistique très important au réalisateur. Dans les textes de loi, le réalisateur jouit aussi d'un statut particulier.

**Techniciens.** Le plus grand nombre de changements effectués entre le moment de la déclaration d'intention et celui de la demande d'agrément concerne les techniciens (47% des cas). Le monteur est particulièrement sujet à variations (60% des cas). Cela peut peut-être s'expliquer par le fait qu'il n'entre pas en fonction avant la phase de post-production, qu'il est donc considéré comme moins urgent dans un premier temps. Le caméraman, qui intervient déjà au moment du tournage et porte la responsabilité visuelle du projet, change dans 40% des cas.

**Acteurs.** Les acteurs principaux annoncés au moment de la requête évaluée par la commission « fiction » changent dans 33% des cas. Pour la tête d'affiche annoncée dans la requête, ce chiffre s'élève même à 53%.

**Structure de production.** La question de la structure de production définit si un projet est annoncé comme film suisse à 100%, comme coproduction majoritaire ou comme coproduction minoritaire. Là aussi, ce qui est d'abord annoncé change dans 33% des cas. Pour les coproductions majoritaires, la palette des pays annoncés comme impliqués change dans 71% des cas.

**Demande d'agrément.** La demande d'agrément est effectuée dans 50% des cas au moment annoncé dans le dossier comme le début du tournage. Il convient cependant de souligner que les projets qui viennent avec du retard ne sont, pour la plupart, pas encore répertoriés dans les données analysées, puisqu'aucune demande d'agrément n'a alors été effectuée. 32% des projets répertoriés passent en agrément entre un et cinq mois après le moment annoncé du tournage. Dans 18% des cas, le délai dépasse les douze mois.

**Décision de l'OFC.** Une fois la demande d'agrément déposée, la réponse positive de l'OFC vient entre 1 semaine et 3 mois plus tard. Là aussi, il convient cependant de relativiser ce résultat : les délais pour les dossiers qui n'ont pas encore reçu de réponses n'ont, en effet, pas pu être répertoriés. La majorité des demandes (32%) est acceptée entre deux semaines et un mois plus tard. 21% des demandes sont acceptées une semaine plus tard, 21% deux semaines plus tard, 21% entre un et deux mois plus tard, et 5% entre deux et trois mois plus tard. Sur une période de 1 semaine à deux mois, les délais pour les réponses sont donc très également répartis. Les différences de délais

---

<sup>31</sup> L'agrément est le moment où le projet arrive en production et où le requérant/e fait la demande à la Section de pouvoir recevoir les montants promis dans le cadre de la lettre d'intention. La Section doit alors décider si elle va agréer ou non le dossier dans sa forme finale et octroyer les montants. Le cadre légal est vague quant à la marge de changements à accepter par la Section. Il indique uniquement que seuls les changements « majeurs » ne doivent pas être acceptés.

<sup>32</sup> La phase d'agrément est extrêmement complexe. Pour les connaisseurs, les résultats présentés dans ce chapitre peuvent paraître simplificateurs, voire peu représentatifs. Il s'agit avant tout d'explicitier le nombre de changements qui ont lieu – pour beaucoup de projets – entre le moment de la déclaration d'intention et celui de l'agrément. Sans ces changements – qui sont, aussi en comparaison internationale (Benchmarking), particulièrement nombreux en Suisse –, la phase d'agrément serait en effet moins complexe et ne créerait, pour la Section comme pour les requérant/es, pas les difficultés qu'elle peut créer aujourd'hui.

s'expliquent entre autre par le fait que les requérant/es n'ont pas pu donner tous les renseignements nécessaires à l'OFC et que la décision ne peut donc pas être prise tant que tous les documents et les informations ne sont pas rassemblés.

**Sortie en salle.** Sur l'ensemble des films déjà sortis en salle (8 projets), aucun n'est sorti dans les délais annoncés au moment du dépôt de la requête en aide sélective. 26% des films sont sortis jusqu'à 4 mois plus tard, 26% entre 6 et 12 mois plus tard, et 50% entre 15 et 18 mois plus tard. Ce résultat s'explique par le fait que l'OFC est souvent la première institution qui reçoit un projet de film, que la requête est donc déposée particulièrement tôt dans le processus de développement du projet. Il est alors particulièrement difficile d'évaluer la date de sortie en salle du film.

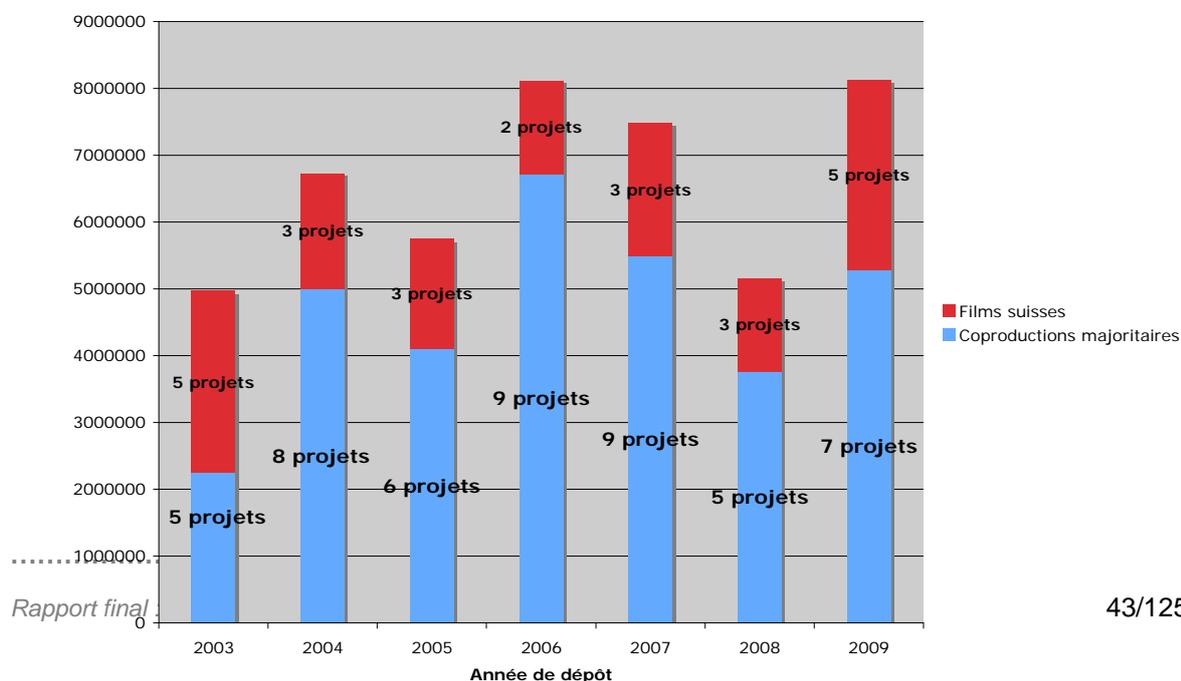
### 3.4.4. Coproductions majoritaires et minoritaires

**Coproduire avec l'étranger.** Pour ouvrir le marché suisse – déjà restreint en tant que tel, et divisé en trois régions linguistiques –, profiter du savoir-faire à travers l'Europe et le monde et multiplier les sources de financement des films, il est important que les maisons de production suisses puissent collaborer avec l'étranger. Les accords de coproduction et la Convention européenne sur la coproduction régulent et facilitent ces collaborations internationales. Pour sa part, la Section cinéma est chargée de mener les discussions politiques avec les différents pays coproducteurs et de reconnaître la nationalité des films coproduits. La Section joue donc un rôle important en matière de coproductions, aussi bien sur le plan de la politique générale qu'au niveau du suivi des dossiers en particulier.

#### 3.4.4.1. Coproductions majoritaires

**Nombre de requêtes.** Le pourcentage de requêtes pour des coproductions majoritaires a augmenté depuis 2003 : entre janvier 2003 et juin 2006, il s'élevait à 24% de l'ensemble des requêtes déposées en réalisation ; entre juillet 2006 et juin 2009, à 31%. Les anciennes commissions acceptaient volontiers les projets de coproductions majoritaires (60% des requêtes acceptées, contre 36% sinon). Depuis juillet 2006, cette tendance a néanmoins changé : les projets de coproductions majoritaires sont acceptés avec un pourcentage exactement identique au reste des requêtes, soit 39%. L'ancrage, petit à petit, de la coproduction dans le système de production suisse peut expliquer ce changement : le nombre de requêtes augmente, le phénomène devient moins exclusif et il devient alors nécessaire de choisir parmi l'ensemble des coproductions majoritaires proposées.

**Part du montant annuel promis.** La part en pourcents du montant annuel promis attribuée à des projets de coproductions majoritaires varie de 45% (en 2003) à 83% (en 2006), notamment en fonction du nombre de coproductions majoritaires soutenues (*ill. 11*). Le montant moyen promis par



re- **ill. 11. Part du montant annuel promis destinée à des coproductions majoritaires**

quête est un peu plus élevé que pour les films suisses : 716'095 Frs, soit 9% de plus que la moyenne pour l'ensemble des requêtes soutenues (à savoir 655'833 Frs, coproductions minoritaires mises à part). Il convient cependant de préciser que les montants demandés sont, en moyenne, aussi plus élevés (695'351 Frs par projet pour les coproductions majoritaires, contre 510'816 Frs pour les films suisses). Une coproduction majoritaire est le fruit d'une alliance entre producteurs, souvent avec l'idée de financer un projet dont le budget est trop important pour être assumé tout seul. Il semble dès lors évident que les projets de coproductions majoritaires appartiennent plutôt à la catégorie de requêtes « budget élevé », que les montants demandés sont donc adaptés à ces exigences financières.

**Origine géographique des requêtes.** Entre juillet 2006 et juin 2009, 63% des requêtes déposées pour une coproduction majoritaire provenaient d'une maison de production suisse alémanique, 31% d'une suisse romande, et 6% d'une suisse italienne. Ces chiffres correspondent à la répartition générale des requêtes en fonction des régions linguistiques (voir chapitre 4.1.4.).

**Pays coproducteur.** Le pays coproducteur principal sur le projet déposé est, dans la majorité des cas, un voisin de langue : 55% des projets déposés sont une coproduction avec un pays de langue allemande (51% avec l'Allemagne, et 4% avec l'Autriche), 31% avec un pays de langue française (29% avec la France, et 2% avec la Belgique), et 2% sont un projet de coproduction avec l'Italie. 8% des projets prévoient de coproduire avec un autre pays d'Europe, 4% avec un autre pays du monde.

**Nombre de pays engagés.** Au moment du dépôt – car les structures de production peuvent considérablement changer entre la requête en aide sélective et le moment de l'agrément (voir chapitre 3.4.3.4.) – 63% des requêtes sont des projets de coproductions bipartites, 35% des coproductions tripartites, et seulement 2% prévoient l'engagement de plus de pays. Les projets de coproductions majoritaires proposent donc le plus souvent une collaboration avec le grand pays voisin de la Suisse qui partage la langue de la région. Ce type de partenariat est intéressant pour deux raisons : tout d'abord, les producteurs allemands, français et italiens ont souvent des moyens financiers que les producteurs suisses n'ont pas; ensuite, coproduire avec les grands pays voisins implique une ouverture du marché considérable pour les films alors réalisés.

### **3.4.4.2. Coproductions minoritaires avec réalisation suisse**

**Remarque préliminaire.** La configuration « coproduction minoritaire avec réalisation suisse » représente un cas particulier. La participation du producteur suisse est alors minoritaire, tandis que le réalisateur – une fonction reconnue importante, parfois même centrale – est suisse. Cette configuration implique d'ailleurs que le producteur a la possibilité de demander à la Confédération des montants plus élevés que pour une coproduction minoritaire normale. L'avantage des coproductions minoritaires avec réalisation suisse réside dans le fait que des réalisateurs suisses ont la possibilité d'acquérir de l'expérience et de se faire un nom à l'étranger. L'objectif est donc l'effet tremplin pour le réalisateur concerné, et pour le cinéma suisse en général.

**Nombre de requêtes.** Le nombre de requêtes pour des coproductions minoritaires avec réalisateur suisse a doublé depuis juillet 2006 : 11 requêtes ont été déposées entre juillet 2006 et juin 2009 (soit 7% de l'ensemble des requêtes), contre seulement 5 requêtes entre janvier 2003 et juin 2006 (soit 3% de l'ensemble des requêtes). Les requêtes étaient particulièrement abondantes en 2008 (4 requêtes), soit l'année où le budget pour les coproductions minoritaires a été séparé du budget pour les autres types de productions (films suisses et majoritaires).

**Taux d'acceptation.** Le taux d'acceptation pour les coproductions minoritaires avec réalisateur suisse est haut (64%, contre 39% sinon). Le fait que le réalisateur soit suisse est en effet un argument fort sur le plan de la participation artistique. La Section et la commission « fiction » reconnaissent les avantages de ce type de productions pour le cinéma suisse en général.

**Origine géographique des requêtes.** Les requêtes pour des coproductions minoritaires avec réalisateurs suisses viennent principalement de Suisse alémanique (avec 73% des requêtes, contre 18% des requêtes en provenance de Suisse romande et 9% en provenance de Suisse italienne).

**Pays coproducteur majoritaire.** Comme pour les coproductions majoritaires (voir chapitre 3.4.4.1.), les pays coproducteurs principaux sont l'Allemagne (45%), l'Autriche (9%), la France (18%) et l'Italie (18%). Dans 9% des cas, un autre pays d'Europe est le coproducteur majoritaire.

**Nombre de pays engagés.** Comme pour les coproductions majoritaires – et probablement pour les mêmes raisons – le nombre de pays engagés se résume dans la plupart des cas à 2 : 73% des requêtes sont des bipartites, et 27% des tripartites.

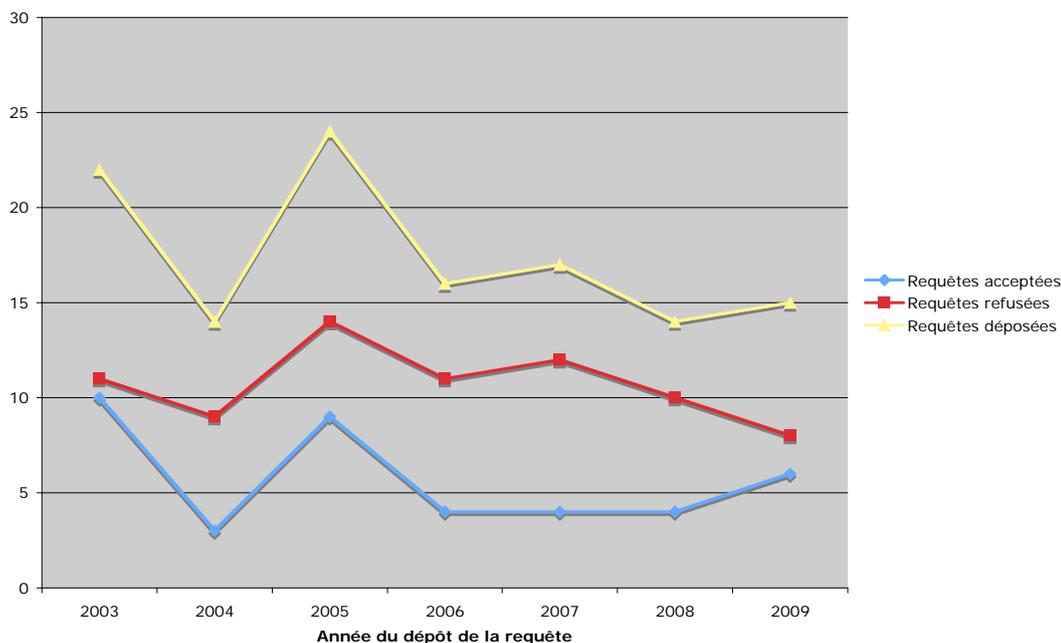
### 3.4.4.3. Coproductions minoritaires avec réalisation étrangère

**Principe de réciprocité.** Les Régimes d'encouragement 2006-2010 explicitent trois objectifs pour l'encouragement de la réalisation de coproductions minoritaires avec l'étranger :

- « renforcer les échanges cinématographiques de qualité entre la Suisse et l'étranger »
- « élargir les expériences et le savoir-faire artistiques et techniques de la branche cinématographique suisse »
- « encourager les coproductions qui ont pour effet de renforcer la production nationale ».

Au centre de l'évaluation des requêtes se situe donc l'étude de la plus value du projet pour la Suisse, notamment pour les professionnels suisses. Pour éviter que les montants destinés au soutien de la production nationale finissent par être investis dans des films étrangers, avec un apport moindre pour la Suisse, les Régimes d'encouragement 2006-2010 fixent le critère déterminant de la réciprocité pour l'encouragement aux coproductions minoritaires avec l'étranger. En d'autres termes, les requêtes doivent impliquer qu'il y aura un retour d'ascenseur : une « *possibilité de mettre sur pied des coproductions avec réalisation suisse (équilibre entre coproductions minoritaires et majoritaires sur une période de quatre ans* » (§ 2.3. des Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010). Afin de mieux pouvoir évaluer la plus value d'un projet pour la Suisse – notamment en ce qui concerne la question de la réciprocité – la Section cinéma a mis sur pied un système de points (minority report) qui permet de juger les dossiers sur la base de critères objectifs propres aux coproductions minoritaires. Ce système de point a été introduit au cours de l'année 2008. Il a pour conséquence de limiter au seul contenu artistique l'appréciation des projets par la commission « fiction ».

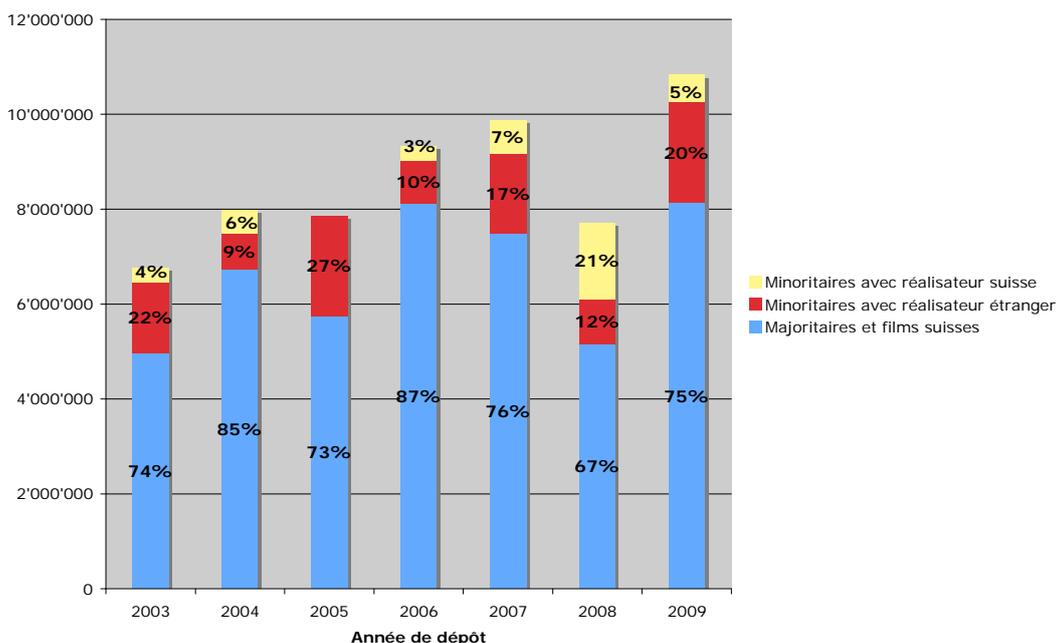
**Nombre de requêtes.** Jusqu'en 2006, le nombre de requêtes déposées pour des coproductions minoritaires variait beaucoup d'une année à l'autre. Depuis 2006, le nombre de requêtes tourne autour des 15 par années (pour une moyenne de 20 requêtes par année entre 2003 et 2005). Depuis 2008, le nombre de requêtes soutenues par année a gentiment augmenté. C'est particulièrement vrai si l'on prend en considération que 4 projets de coproductions minoritaires avec réalisateur suisse ont été soutenus cette année-là. Les pics, au niveau des requêtes déposées comme au niveau de celles soutenues, tels que ceux de 2003 et 2005 (*ill. 12*) semblent néanmoins avoir disparus.



### iii. 12. Requêtes pour des coproductions minoritaires (2003-2009)

**Taux d'acceptation.** Le taux d'acceptation des requêtes a peu changé depuis 2003 : sous les anciennes commissions, il s'élevait à 34%, tandis qu'il est aujourd'hui de 31%. Ce taux est plus bas que pour l'ensemble des projets déposés, toutes catégories confondues (39% de requêtes acceptées). Cela s'explique par la nature même du soutien aux coproductions minoritaires, qui ne s'intéresse pas seulement à la qualité des projets déposés, mais aussi à la plus value que ces projets représentent pour la Suisse.

**Montants promis.** Depuis 2007, la part du montant total promis en fiction attribuée aux coproductions minoritaires – avec réalisateur suisse ou étranger – atteint constamment 24% ou plus



(ill. 13). **ill. 13. Montants totaux promis par année en fonction du type de production**

Entre 2003 et 2005, cela n'était vrai que les années où beaucoup de requêtes étaient soutenues. Les montants moyens attribués par projet ont donc augmenté : en moyenne, 309'896 Frs par requête depuis 2006, soit 47% de plus qu'entre 2003 et 2005 (avec une moyenne de 210'856 Frs par requête). La politique de la Section cinéma consiste donc à investir dans les coproductions minoritaires. L'expression de cette volonté politique apparaît dans le plan de répartition annuel, qui prévoit, depuis 2008, un budget spécifique pour les coproductions minoritaires.

**Part d'acteurs et techniciens suisses.** Entre juillet 2006 et juin 2009, plus de 50% des requêtes pour une coproduction minoritaire proposaient un preneur de son suisse. Dans près de 25% des requêtes, le caméraman proposé était suisse. Dans 10% des requêtes, le monteur proposé était suisse, et dans seulement 5% des requêtes, l'acteur principal proposé était suisse.

**Unanimité des décisions.** Le taux de décisions unanimes est plus élevé pour les coproductions minoritaires que pour les autres types de productions : 53% de réponses unanimes pour les coproductions minoritaires, contre 43% pour tous les types de requêtes confondus. Cela est notamment vrai lorsqu'il s'agit d'un refus (41% de coproductions minoritaires refusées unanimement, contre 33% pour tous les types de requêtes confondus). Cette plus grande unanimité dans les décisions qui concernent les coproductions minoritaires peut s'expliquer par l'introduction du système de points en aide sélective (minority report), qui focalise l'expertise de la commission « fiction » sur la qualité artistique du projet.

**Origine des requêtes.** Les producteurs suisses romands déposent un peu plus volontiers des requêtes pour un projet de coproduction minoritaire que les suisses allemands. En effet, 52% des requêtes viennent de Suisse alémanique, 35% de Suisse romande et 13% de Suisse italienne. La Suisse alémanique est donc légèrement sous-représentée, tandis que la Suisse romande est plutôt sur-représentée. L'accord préférentiel de coproduction signé avec la France – qui prévoit un taux d'investissement minimum de seulement 10% – peut expliquer ce résultat.

**Pays coproducteur majoritaire.** La répartition des requêtes en fonction des pays coproducteurs majoritaires semble confirmer l'explication ci-dessus. En effet, la majorité des projets viennent de France (31%), 24% viennent d'Allemagne, 14% d'Italie, 5% de Belgique et 5% d'Autriche. Dans 17% des cas, un autre pays d'Europe est le coproducteur majoritaire, et dans 5% des cas, il s'agit d'un autre pays du monde. Lorsqu'on sait que les marchés suisses romands et suisses italiens sont plus restreints que celui de la Suisse alémanique, il ne semble pas étonnant que la France et l'Italie soit particulièrement bien représentés dans les projets de coproductions minoritaires.

**Nombre de pays engagés.** La majorité des projets de coproductions minoritaires sont des tripartites (55%). 36% sont des bipartites, et 10% prévoient quatre partenaires ou plus. Ce résultat se distingue de celui pour les coproductions majoritaires, qui comptent une majorité de bipartites (voir chapitre 3.4.4.1.). Dans une coproduction bipartite, le coproducteur minoritaire a généralement peu de poids décisionnel face au majoritaire. Ceci est d'autant plus vrai lorsque sa part d'investissement est particulièrement restreinte. Or, les producteurs suisses ne sont souvent pas en mesure d'investir considérablement dans un projet de coproduction minoritaire. Il est, pour eux, plus intéressant de participer à des projets en tripartite, dans lesquels ils ont plus de poids sur un plan de production pour un investissement financier semblable.

#### **3.4.4.4. Appréciation des professionnels (questionnaire)**

**Définition de la coproduction majoritaire.** Dans le questionnaire adressé aux professionnels, il a été demandé de définir ce qu'est une coproduction majoritaire selon la pratique actuelle de la Section, et ce que cette pratique devrait être dans le futur. Les professionnels pouvaient, dans les deux cas, cocher plusieurs critères de définition parmi les critères proposés (ill. 14).

	« La participation financière du producteur suisse est la plus importante »	« La participation artistique et technique suisse est la plus importante »	« Le réalisateur est suisse »	« L'argent est principalement dépensé en Suisse »	« Le réalisateur est domicilié en Suisse »	« Les techniciens principaux sont suisses »	« Les acteurs principaux sont suisses »
Pratique actuelle	78%	54%	36%	32%	27%	15%	13%
Pratique proposée	69%	56%	35%	29%	29%	11%	6%

**ill. 14. Critères selon lesquels les professionnels définissent la coproduction majoritaire selon la pratique de la Section cinéma**

**Critères de l'Ordonnance.** Les deux critères majoritairement choisis (plus de 50%) sont :

- « La participation financière du producteur suisse est la plus importante »
- « La participation artistique et technique suisse est la plus importante »

Ce sont aussi les critères explicités par l'article 8 de l'Ordonnance du DFI sur l'encouragement du cinéma : « Les coproductions doivent présenter un nombre de collaborateurs artistiques et techniques – postproduction comprise – suisses proportionnel à la part suisse de leur financement. On entend par part suisse de leur financement la part du producteur suisse. »

**Réalisateur.** Du fait que le réalisateur d'un film est souvent considéré comme central – notamment sur le plan artistique – dans le système de production suisse d'aujourd'hui, il n'est pas étonnant que 36% des personnes considèrent qu'une coproduction majoritaire suisse doit avoir un réalisateur suisse. Cela semble être le chemin le plus évident pour assurer la part artistique suisse dans le projet. La loi n'exclut cependant pas d'autres chemins.

**Lieu de dépense.** L'argument du lieu où doit être dépensé l'argent est intéressant, car il change la perspective économique de la question : il ne s'agit plus de savoir qui investit l'argent, mais où cet argent est investi. À Hollywood, investir dans un film peut permettre de multiplier sa somme de base. En Suisse, ce n'est – pour bien des raisons – pas le cas. D'un point de vue purement économique, il est dès lors pertinent de se demander s'il n'est pas central que l'argent dépensé dans un film (majoritairement) suisse fasse fonctionner des entreprises suisses.

**Bonus.** Seule une minorité des professionnels considère qu'il est important que les acteurs principaux et les techniciens soient suisses pour parler d'une coproduction majoritaire suisse. Un professionnel commente : « Dans la mesure du possible, travailler avec des acteurs et techniciens suisses ou domiciliés en Suisse, mais ce ne doit pas être une contrainte ».

**Pratique jugée adéquate.** Les différences entre la pratique actuelle et la pratique proposée sont moindres. La pratique actuelle est donc jugée plutôt adéquate par les professionnels. Ces derniers jugent que les acteurs et les techniciens pourraient être encore plus considérés comme bonus, et non pas représenter une contrainte. L'argument de la participation financière du producteur est aussi jugé moins important qu'il ne l'est – d'après les réponses données – dans la pratique actuelle. Un professionnel explique : « La majorité est relative en cas de tripartite ». Dès que la coproduction implique plus d'un pays, la question de la part financière investie par le producteur suisse devient en effet relative. Pour juger qu'un film est majoritaire, il est avant tout important que le producteur suisse jouisse d'un certain poids décisionnel face à ses partenaires étrangers. Ce poids n'est pas forcément lié à une part majoritaire sur le plan purement numéraire.

**Ouverture et souplesse.** Certains professionnels ont ajouté des commentaires à leurs réponses. Deux revendications reviennent à plusieurs reprises :

- La Section cinéma doit activement renforcer les contacts avec l'étranger,
- Simplicité et souplesse doivent marquer les questions de bureaucratie liées aux coproductions.

Le but est de rendre la Suisse plus attrayante en matière de coproductions, et d'encourager ainsi les producteurs étrangers à travailler avec les producteurs suisses. « Sinnvoll wäre eine möglichst flexible Handhabung, ein gewisser Spielraum oder z.B. ein Punktesystem », « Avoir des discussions avant le dépôt des dossiers avec les producteurs qui peuvent ainsi montrer au(x) représentant(s) de l'OFC l'état des discussions et des (pre)contrats en cours avec les producteurs/distributeurs étrangers, étape manquante aujourd'hui ! »<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

### 3.5. Encouragement à la réalisation de films documentaires cinéma

Depuis juillet 2006, une commission spécifique existe pour le documentaire (voir chapitre 2.3.4.). Cette répartition entre « fiction » et « documentaire » rend justice à la forte tradition suisse dans le genre particulier qu'est le documentaire.

#### Constats

**Deux phases.** Depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010, deux phases différentes peuvent être observées dans le soutien à la réalisation de films documentaires. La première (2006 et 2007) était marquée par une augmentation du nombre de projets soutenus, avec un montant accordé par projet cependant plus faible qu'auparavant. La deuxième (2008 et 2009) compte un nombre de requêtes acceptées semblable à celui avant juillet 2006, pour des montants promis en moyenne cependant plus importants. Cette deuxième tendance rejoint celle du genre « fiction » (voir chapitre 3.4.). Dans tous les cas, les résultats montrent que l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010 a renforcé le soutien dans le domaine du documentaire.

**Coproductions majoritaires.** Les coproductions majoritaires s'établissent aussi dans le « documentaire ». Il semble donc que les producteurs voient certaines synergies possibles avec l'étranger dans ce genre-là aussi. Cela peut en partie s'expliquer par le fait que le documentaire a actuellement le vent en poupe au niveau international. Ce n'est aujourd'hui plus seulement une tradition suisse de réaliser des documentaires pour les salles de cinéma.

#### 3.5.1. Cadre légal

##### **Régimes d'encouragement du cinéma ; § 2.2 (Encouragement de la réalisation de films de cinéma)**

###### **2.2.1 : Objectifs**

- a.1. : *encourager la production de films suisses qui contribuent sensiblement à la qualité, à la diversité et à la popularité du cinéma suisse.*
- a.2. : *encourager la production de films suisses qui développent une stratégie cohérente visant à toucher leur public cible et à renforcer la visibilité ainsi que la popularité du cinéma suisse, en Suisse et à l'étranger.*

###### **2.1.2 : Instruments d'encouragement et critères déterminants**

- a. *La Confédération encourage la réalisation de films de cinéma de long-métrage par le biais de l'aide liée au succès et de l'aide sélective*
- b. *Dans le cadre de l'aide sélective à la production de films de cinéma, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :*
  - 1. *potentiel cinématographique du scénario ;*
  - 2. *qualité et cohérence artistiques ainsi que techniques du dossier de production en fonction du projet proposé ;*
  - 3. *contribution à la diversité de l'offre cinématographique suisse ;*
  - 4. *solidité du budget et du plan de financement ;*
  - 5. *qualité et cohérence de la stratégie promotionnelle en fonction du public cible visé en Suisse et, le cas échéant, à l'étranger.*

### **3.5.2. Mesures spécifiques prises par l'OFC pour soutenir la réalisation de films documentaires cinéma**

Les mesures de soutien offertes par l'OFC dans le domaine de la réalisation de films documentaires cinéma sont très diverses dans leurs approches. Certaines sont en place depuis déjà longtemps (même si elles se présentaient alors un peu autrement), d'autres sont encore dans une phase pilote.

#### **1) Aide sélective à la réalisation d'un film documentaire cinéma**

Sur la base d'un dossier de projet de film, une commission composée de 5 membres (la commission dite « documentaire ») recommande à la Section cinéma d'accepter ou de rejeter la demande de soutien. La Section décide alors d'octroyer ou non l'aide financière (déclaration d'intention). Si l'aide est accordée, le requérant a un délai de 6 mois – prolongeable, sur motivation, de deux fois 6 mois – pour demander l'argent à l'Office (demande d'agrément). Chaque projet peut être soumis deux fois. La commission a aussi la possibilité de renvoyer – avec une petite somme d'argent, ou sans – le projet pour qu'il soit retravaillé, puis représenté dans un délai d'une année. La commission « documentaire » se réunira 8 fois par année dès 2010. De 2006 à 2008, elle se réunissait 4 fois par année. En 2009, elle ne s'est réunie que 3 fois.

#### **2) Aide liée au succès**

Dans le domaine de la production de films, l'aide liée au succès – aussi appelée Succès Cinéma – s'adresse aux réalisateurs et producteurs du film récompensé. La somme bonifiée est calculée de manière automatique sur la base du nombre d'entrées en salle qu'a comptabilisé ledit film. Elle peut être ensuite réinvestie dans un nouveau projet de film, notamment dans la phase de réalisation. Les budgets des films documentaires sont, en règle générale, beaucoup moins élevés que ceux des films de fiction. La part qu'un réalisateur ou un producteur peut réinvestir à travers Succès Cinéma pèse donc un poids sensible dans le plan de financement du projet. Quelques rares auteur/producteurs tournent même uniquement à travers les bonifications générées grâce à l'aide liée au succès, sans devoir passer par l'aide sélective.

#### **3) Conseil à la promotion avant l'exploitation en salle de cinéma**

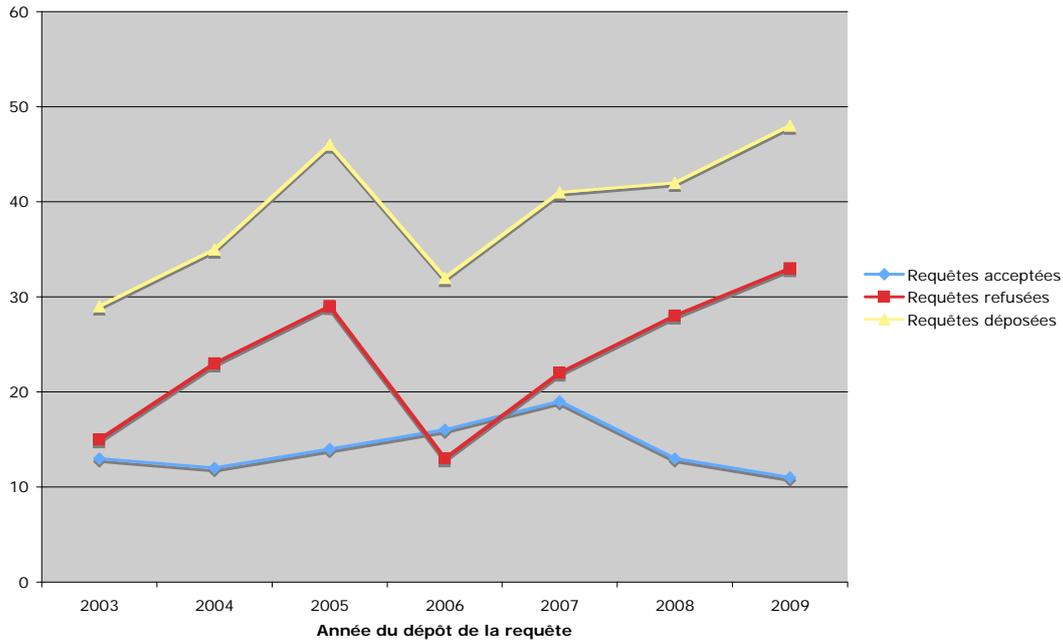
Cette mesure de soutien (voir chapitre 3.4.2.) s'adresse aussi bien aux projets de films de fiction qu'aux documentaires. Les détails de la mise en pratique sont absolument identiques, selon qu'il s'agit de l'un ou de l'autre type de film.

#### **4) Finition technique des films pour la sortie en salle**

Cette mesure de soutien s'adresse, à priori, plutôt aux projets de films de fiction. Elle peut néanmoins aussi être appliquée à un documentaire. Les détails de la mise en pratique (voir chapitre 3.4.2.) sont alors absolument identiques.

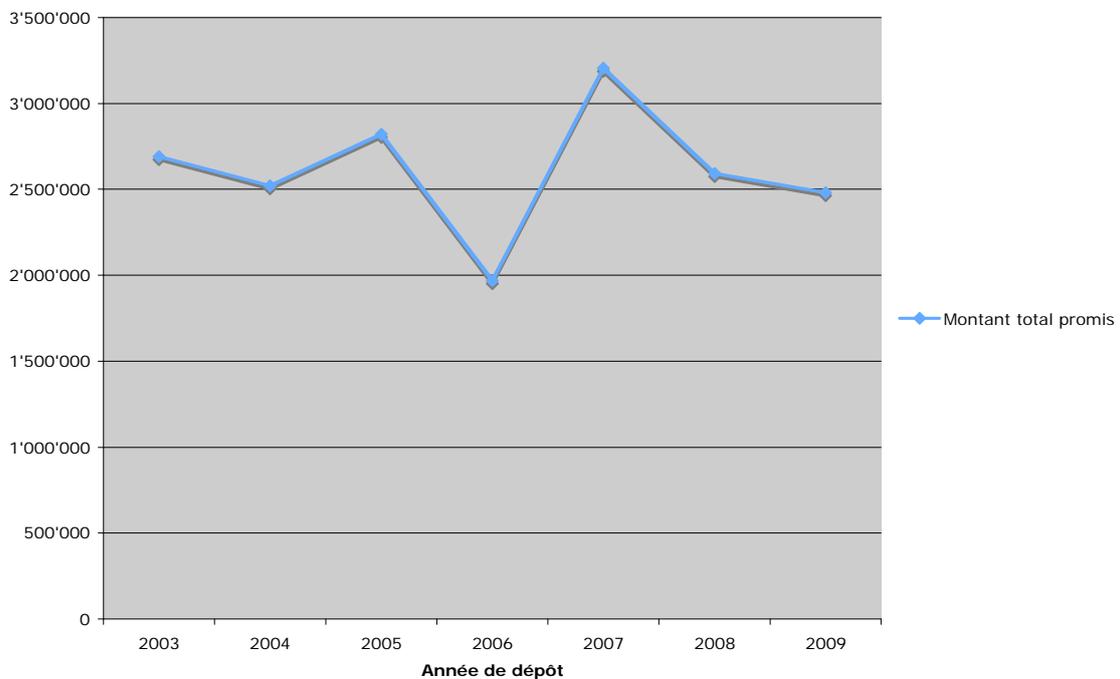
### **3.5.3. Les requêtes en aide sélective**

**Requêtes acceptées.** Tandis que le nombre de requêtes acceptées par année est plutôt stable en « fiction » (voir chapitre 3.4.3.1.), il l'est beaucoup moins en « documentaire » (*ill. 15*). Il est vrai que plus de requêtes ont été, en moyenne, acceptées depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010 (15 requêtes en moyenne, contre 13 avant 2006). Néanmoins, il est important de nuancer ce résultat. En effet, après une augmentation certaine du nombre de requêtes acceptées par année en 2006 et 2007 (16 et 19 requêtes), ce chiffre est repassé à 13 en 2008, puis a même baissé à 11 en 2009. Le pourcentage de requêtes acceptées n'a, quant à lui, pas beaucoup changé (39% depuis juillet 2009, contre 37% avant).



**ill. 15. Requêtes en réalisation de films documentaires de cinéma (2003-2009)**

**Montants promis.** Le montant total promis par année est marqué par une certaine instabilité (ill. 16). À la différence du développement de projets documentaires (voir chapitre 3.2.3.), les montants totaux promis n'ont pas augmentés en réalisation depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010. En 2006 et 2007, plus de requêtes ont été acceptées, mais avec un montant moyen par requête moins important qu'avant (145'905 Frs pour 2006 et 2007, contre 206'117 Frs de 2003 à



2005). **ill. 16. Montant total promis par année en réalisation de films documentaires (2003-2009)**

En 2008 et 2009, la tendance marque un retour aux années 2003 à 2005, avec un montant moyen par projet de 212'420 Frs pour un nombre comparable, voire plus faible, de requêtes acceptées (13 requêtes en 2008 et 11 en 2009). Depuis 2008, les montants maximaux promis par projet ont par ailleurs augmenté. Ils ont passé de 300'000 Frs en 2007 à 450'000 Frs en 2008.

**Requérant/es soutenus.** Les requérant/es soutenus sont pour 65% des producteurs, pour 26% des auteur/producteurs, et pour 9% des particuliers. Ces chiffres n'ont pas beaucoup changé depuis juillet 2006 (68% de producteurs, 26% d'auteur/producteurs et 6% de particuliers sous les anciennes commissions). Si l'on compare ces pourcentages à ceux pour l'ensemble des requérant/es – soutenus et non soutenus – entre juillet 2006 et juin 2009, les producteurs sont plutôt avantagés, en comparaison aux auteur/producteurs. En effet, 54% des requérant/es qui déposent une requêtes sont des producteurs (soit 11% de moins que de requérant/es soutenus) et 35% sont des auteur/producteurs (soit 9% de plus que de requérant/s soutenus).

**Unanimité des décisions.** Comme dans l'ensemble des catégories de soutien évaluées jusqu'ici (voir chapitres 3.1. à 3.4.), le pourcentage de réponses unanimes a diminué depuis l'arrivée des nouvelles commissions. En réalisation de films documentaires, ce chiffre a passé de 67% avant juillet 2006 à 44% après. Le pourcentage de réponses positives a particulièrement chuté : 26% sous les anciennes commissions, contre seulement 10% sous la nouvelle.

**Projets déposés deux fois.** Comme en soutien au développement de projets documentaires (voir chapitre 3.2.3.), les projets qui se présentent une deuxième fois ont moins de chances d'être acceptés qu'au premier tour (33% de chances, contre 39% au premier tour). Sous les anciennes commissions, les chances pour un projet au deuxième tour étaient cependant plus faibles encore (21% de chances, contre 37% au premier tour). Ces résultats diffèrent de ceux pour les films de fiction (voir chapitres 3.4.3.1.).

**Retravail des projets.** Le nombre de projets qui reviennent après un retravail a massivement augmenté depuis juillet 2006, puisqu'il a passé de 2% à 8% de l'ensemble des requêtes (soit 4 fois plus). Les projets retravaillés ont de meilleures chances d'être acceptés qu'au premier tour (50% de chances, contre 39% au premier tour).

**Stratégie de promotion.** La plupart des requêtes déposées ont l'engagement assuré d'un distributeur (77% des requêtes après juillet 2006), pour seulement un quart (26%) avec minimum garanti. Ces pourcentages se retrouvent de manière très semblable dans les requêtes acceptées (81% des requêtes acceptées ont un distributeur engagé, 26% ont un minimum garanti). Ces deux aspects ne représentent donc pas un argument en faveur ou en défaveur des projets. Seule la hauteur du minimum garanti varie : la moyenne passe de 13'619 Frs pour l'ensemble des requêtes déposées à 15'909 Frs pour les requêtes acceptées, soit une augmentation de 17%.

**Nombre annoncé de spectateurs.** Les projets de films documentaires ne sont pas plus acceptés lorsqu'ils prévoient d'atteindre plutôt un grand nombre de spectateurs au box office. La tendance est même légèrement à l'inverse, puisque la moyenne des spectateurs annoncés pour l'ensemble des requêtes déposées s'élève à 22'180 spectateurs par projet, tandis qu'elle passe à 19'889 spectateurs par projet pour les requêtes acceptées (soit une diminution de 10%).

**Coproductions majoritaires.** Le nombre de projets documentaires déposés comme coproduction majoritaire a augmenté depuis juillet 2006 (19% des requêtes, contre 9% avant juillet 2006). Même si les coproductions majoritaires ont une chance légèrement plus élevée d'être acceptées que les projets 100% suisses (43% des requêtes, contre 38% pour les projets 100% suisses), la différence est incomparable avec celle qui existait avant juillet 2006 (67% des requêtes, contre 34% pour les projets 100% suisses).

### 3.6. Appréciation des mesures d'encouragement par les professionnels

Les chapitres précédents ont décrit les requêtes soumises à l'OFC entre 2003 et 2009 et ont montré ce qu'il est advenu de ces requêtes. Le présent chapitre se penche sur une autre optique : celle des requérant/es. Il présente une appréciation des professionnels sur les mesures de soutien actuelles et discute certaines propositions de modification. L'accent est mis ici sur les modes de prise de décisions et sur les groupes professionnels qui peuvent déposer une requête.

#### Constats

**Les personnes confirmées dans la profession.** Même si une certaine souplesse proche de la confiance serait la bienvenue pour ceux et celles qui ont fait leur preuve, cette attitude ne trouve pas une vraie majorité. Les critères d'égalité et de transparence ayant la priorité sur tout ce qui pourrait paraître flou. Des mesures assurant la continuité pour les personnes confirmées dans la profession sont judicieuses – pourvu qu'elles soient transparentes.

**Succès cinéma et aide sélective.** ¾ des professionnels qui ont répondu veulent maintenir Succès Cinéma tel qu'il existe aujourd'hui : c'est-à-dire un partage des montants entre toutes les catégories professionnels concernés (et non uniquement pour les producteurs, les distributeurs et les exploitants). Les montants octroyés à l'aide sélective ne devraient pas être diminués au bénéfice de Succès cinéma.

**La politique de l'arrosoir.** Les professionnels favorisent une politique qui consiste à soutenir beaucoup de projets avec moins d'argent, plutôt que peu de projets avec des montants importants par projet.

**Aide sélective par commission.** Dans l'ensemble, l'aide sélective par commission reste le système préféré des professionnels. Ce résultat est intéressant, car l'évaluation soulève ailleurs les difficultés actuelles d'une partie des requérant/es face aux commissions en place et à leur choix sur les requêtes à soutenir ou à rejeter (voir chapitre 5). Les professionnels apprécient donc le système, même si certains en critiquent le fonctionnement actuel.

**Aide automatique ou semi-automatique.** Un choix de type automatique ou semi-automatique est envisageable dans les premières phases d'un projet de film : en écriture de scénario et en développement de projet.

**Modèle de l'intendance.** Ce modèle est envisageable pour un petit pourcentage de personnes, surtout dans des domaines tels que la réalisation du premier scénario ou du premier film (relève), pour le développement de projet et les films à petit budget. Le petit pourcentage vis-à-vis de ce modèle doit cependant être relativisé. Le questionnaire a en effet été lancé au mois de novembre. Depuis, un travail important a été effectué par FOCAL pour informer les associations du cinéma sur les différentes formes d'organisation de la promotion du cinéma dans divers pays européens, notamment au Danemark. Dans le cadre de ces séminaires, les professionnels présents se sont notamment intéressés au système d'intendance danois. Il est possible que les résultats du questionnaire auraient été un peu différents si les professionnels avaient dû le remplir après ces séminaires.

**Expliquer les choix.** Si l'OFC décide de procéder à des modifications dans les procédures de décision, il lui faudra bien expliquer ses décisions. En effet, les préférences des professionnels étant assez partagées entre les différentes procédures de décision possibles (sauf pour les décisions par commission), une information adéquate sera nécessaire pour faciliter l'acceptation des procédures choisies.

**Catégories professionnelles pouvant déposer une demande d'aide.** Dans les premières phases d'un projet de film, tout un chacun doit être habilité à déposer une

requête. Puis, en réalisation, les réponses des professionnels se partagent entre deux groupes : pour les uns, seuls les producteurs devraient être en mesure de déposer une requête; pour les autres, ce devraient être les producteurs et les réalisateurs. En fiction, l'accent est mis sur les « producteurs uniquement »; en documentaire, il est mis sur les « producteurs et réalisateurs » – sauf pour les coproductions minoritaires.

### 3.6.1. Mesures d'encouragement actuelles et propositions d'avenir

L'aide de la Confédération pour les phases d'écriture de scénarios et de réalisation d'un projet de film est un besoin répondent les 100% des requérants dans le documentaire comme dans la fiction.

**Deux domaines à améliorer : la phase de développement de projet et le soutien à la relève.** Les 90% des personnes ayant répondu au questionnaire estiment que le soutien à la phase de développement de projet (voir chapitre 3.3.) doit être repensée. 74% estiment utile de réserver un montant du budget total de la Section cinéma pour un soutien particulier à la relève. Deux points d'ailleurs sur lesquels l'OFC veut aussi mettre l'accent à l'avenir. À la question de savoir si un mentor devrait accompagner les professionnels jusqu'au début du tournage, 65% estiment que ce n'est pas utile. Une différence significative est cependant ici intéressante. La moitié des plus jeunes dans la profession voit un sens à être accompagné (contre 72% pour les plus anciens dans la profession).

Les professionnels du documentaire disent de façon significative avoir moins besoin d'une aide particulière lors de la phase de développement du projet de film que les professionnels « fiction ».

**Et les personnes établies ?** Il est beaucoup question de relève et de mesures particulières pour favoriser la génération montante dans les réponses au questionnaire. Faut-il aussi penser de façon particulière aux plus anciens dans la profession, à ceux qui ont de l'expérience et leur faciliter l'accès au soutien de l'OFC ? 47% disent non et 46% disent oui. Aucune variable analysée ici n'étant significative, les avis sont donc partagés de façon semblable entre tous les groupes de la population concernée. La plupart des commentaires à ce sujet demande une certaine souplesse, une simplification dans les procédures de décisions pour ceux qui ont fait leur preuve.

**L'aide sélective et Succès cinéma.** Succès cinéma est apprécié. Les réponses au questionnaire tendent à ne pas changer ce qui fonctionne. Succès cinéma étant considéré comme un soutien important pour toutes les catégories professionnelles, 74% s'expriment contre le fait de modifier Succès cinéma en réservant les montants aux seuls producteurs et distributeurs. Plusieurs variables indiquent cependant des différences significatives dans cette question. Le « non » suisse allemand est beaucoup plus fort que le « non » suisse romand (81% contre 60%). Les personnes au milieu de leur carrière sont pour un changement (60% de oui), les anciens sont partagés (52% de non, 42% de oui).

Avec un budget global identique de l'OFC, 58% des personnes qui répondent estiment qu'il ne faut pas renforcer Succès cinéma au détriment de l'aide sélective.

Les professionnels du documentaire rejettent plus fortement que ceux de la fiction l'idée de répartir les montants de Succès cinéma uniquement entre producteurs et distributeurs. « Produzenten, Verleiher und Kinobetriebe erhalten heute schon einen viel zu hohen Anteil. Der Regisseur müsste mindestens gleichviel erhalten. Vor allem bei Dokumentarfilmen »<sup>34</sup>.

**Un système de primes.** L'idée d'introduire un système de primes (sans devoir de réinvestissement) pour les scénaristes et réalisateurs à la place de Succès cinéma ne convainc aucune majorité (48% disent non, 43% disent oui). La relève dit non à 50%, les personnes plus établies dans la profession disent oui à 55%.

**La politique de l'arrosoir.** 80% des personnes qui répondent au questionnaire estiment que donner plus de moyens financiers à chaque film soutenu, mais en même temps limiter le nombre de films soutenus n'est pas une bonne politique. Les professionnels du documentaire rejettent cette mesure

<sup>34</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

avec un pourcentage beaucoup plus élevé que ceux de la fiction (89% contre 68%). Augmenter le nombre de projets de film soutenus mais leur donner moins de moyens est aussi rejeté, par une toute petite majorité cependant (54%). Fixer le nombre de projets à soutenir par année (par exemple 3 grands et 10 petits) est fortement rejeté (88%). L'idée d'introduire un système de « slates » (soutien à un groupe de projets) est aussi rejetée (60%).

Toutes mesures qui pourraient limiter le nombre de projets soutenus ou les budgets accessibles sont rejetées selon l'idée : que le plus grand nombre reçoive un peu est préférable. Que chaque projet soit estimé à sa juste valeur et financé selon ses besoins.

### 3.6.2. Procédures de décision sur les mesures actuelles

Les procédures de décision sur le choix des projets de film à soutenir ou à rejeter peuvent varier. Le tableau ci-dessous indique ce que les requérant/es ont répondu à la question suivante : « Quelle procédure vous semble la plus adéquate pour répondre à vos besoin ? »<sup>35</sup> Voici leurs réponses (ill. 17).<sup>36</sup>

**ill. 17. L'OFC propose des mesures de soutien pour différentes phases d'un projet de film. De quelles mesures de soutien avez-vous besoin et quelle serait selon vous la meilleure façon de choisir les projets soutenus en fonction du type de soutien envisagé ?**

	1) Aide automatisée	2) Aide sur système de points	3) Aide semi-automatisée	4) Aide sélective par commission	5) Aide sélective par intendant	Pas d'aide nécessaire dans ce domaine	Total
Aide à l'écriture de scénarios (films de fiction)	19%	13%	18%	38%	12%	0%	100%
Aide au développement de projets de films de fiction, après l'écriture de scénario (nouvelle forme d'aide)	16%	14%	23%	27%	13%	7%	100%
Aide à la réalisation de films de fiction suisses	13%	13%	15%	49%	10%	0%	100%

- **Aide automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, sans procédure de sélection par une commission ou un intendant (aide donnée à tous les requérants qui remplissent les critères fixés)
- **Aide (sélective) sur système de points** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, seuls ceux qui atteignent les meilleurs résultats sont choisis
- **Aide semi-automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis combinés à une évaluation qualitative (par commission ou intendant)
- **Aide sélective par commission** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont évaluées par une commission (plusieurs membres)

<sup>35</sup> L'équipe d'évaluation a conscience du fait que les connaissances préalables requises pour répondre à certaines questions telle la question ci-dessus sont importantes et que tous les requérant/es interrogés ne partageaient pas les mêmes connaissances. Des raisons émotionnelles (réaction spontanée face à une nouvelle idée, attitude critique face à ce qui peut venir de l'Office, crainte éventuelle du changement, etc.) jouent probablement aussi un rôle dans les réponses obtenues.

<sup>36</sup> Les résultats pour les projets de films documentaires étant pour ainsi dire identiques aux résultats des projets de films de fiction, ils ne sont pas montrés ici.

- **Aide sélective par intendant** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont prises en charge par un intendant (parmi plusieurs) qui suit les projets et les accepte ou les refuse en cours de route.

**Aide sélective par commission.** La priorité est donnée au choix sélectif par commission pour les trois formes d'aide – le plus clairement lors des décisions sur l'aide à la réalisation des films (49%).

**Diverses formes envisageables au début du parcours d'un projet.** En aide à l'écriture de scénarios, si l'on additionne les pourcentages donnés pour une aide automatisée avec les pourcentages de l'aide semi-automatisée, on obtient un résultat identique (37%) aux pourcentages donnés pour l'aide sélective par Commission (38%). De même, en aide au développement de projets, même si la préférence va à l'aide sélective par commission (27%), une aide semi-automatisée semble aussi appropriée (23%). Les écarts entre les diverses formes de procédures de décision sont ici moins grands qu'en réalisation. En début de parcours d'un projet de film (scénario et développement de projet), le consensus sur les procédures adéquates est moins précis. Différentes formes peuvent être envisagées.

**Aide sélective par intendant.** Cette forme de procédure est soutenue par 10 à 13% des personnes interrogées. Cette forme de procédure semble un peu plus adéquate pour les premières phases d'un projet de film (scénario et développement de projet).

**Différentes procédures sont envisageables, choisir sera d'autant plus difficile.** Les réponses données à cette question étant réparties entre plusieurs possibilités, donc peu unanimes, elles laissent présager des tensions lors des décisions sur les procédures. Quoiqu'il soit décidé, il y aura toujours des critiques. La question sera alors : comment communiquer les décisions pour qu'elles soient comprises ?

**Différences significatives parmi les variables indépendantes<sup>37</sup> caractérisant la population de cette enquête.** Les Suisses romands et les plus jeunes dans la profession tendent vers des procédures automatiques. Les Suisses allemands et les plus âgés dans la profession tendent vers des décisions sélectives par commission ou par intendants.

### 3.6.3. Nouvelles mesures d'encouragement et procédures de choix

La même question que sous 3.6.2. fut posée dans le questionnaire pour des procédures de choix qui n'existent pas encore (*ill. 18*). Les résultats sont très proches des résultats obtenus ci-dessus : les décisions par commissions ont la priorité. Les pourcentages sont même supérieurs, notamment lorsqu'il s'agit de l'aide au premier scénario (45%) ou à la première réalisation (59%), pour les films à moyen (46%) et à gros budget (45%).

---

<sup>37</sup> Pour la description des variables indépendantes utilisées dans cette recherche, voir l'Annexe 3.

**ill. 18. Voici quelques propositions de nouvelles formes de soutien qui visent à couvrir des besoins plus spécifiques de la branche cinématographique suisse. Répondent-elles effectivement à un besoin et quelle serait selon vous la meilleure façon de choisir les projets soutenus en fonction du type de soutien envisagé ?**

	Aide automatisée	Aide sur système de points	Aide semi-automatisée	Aide sélective par commission	Aide sélective par intendant	Pas besoin d'aide spécifique dans ce domaine	Total
Aide à l'écriture du premier scénario et/ou du développement du premier documentaire	11%	8%	15%	45%	16%	5%	100%
Aide à la réalisation du premier film	4%	4%	18%	59%	13%	1%	100%

Aide à l'écriture du deuxième scénario et/ou du développement du deuxième documentaire	12%	11%	31%	27%	12%	7%	100%
Aide à la réalisation du deuxième film	13%	8%	25%	37%	10%	7%	100%

Aide à la réalisation de films à petit budget	13%	9%	20%	37%	17%	4%	100%
Aide à la réalisation de films à moyen budget	11%	9%	20%	46%	9%	4%	100%
Aide à la réalisation de films à grand budget	11%	8%	17%	45%	13%	6%	100%

Deux résultats sont intéressants :

- l'aide à l'écriture du deuxième scénario ou développement de film documentaire pourrait être semi-automatisée (31%). A noter cependant que le pourcentage du soutien par commission est proche (27%).
- l'aide sélective par intendant gagne en importance lors du premier scénario (16%), de la première réalisation (13%), avec les films à petit budget (17%), mais aussi avec les films à grand budget (13%).

Les nombreux commentaires<sup>38</sup> donnent des idées utiles pour l'organisation future des procédures de choix des requêtes :

- Lier la forme de l'intendant avec celle de la décision par Commission.
- Le système d'intendant : « Es braucht jedoch mindestens 3 Intendanten mit verschiedenen Profilen, damit eine Wahl besteht und bei Ablehnung bei einem Intendanten die Möglichkeit von Alternativen bestehen. Intendanten haben definitiv den Vorteil, dass die Person für die Entscheidung Verantwortung übernehmen muss, gegenüber den

<sup>38</sup> Toutes les citations de ce paragraphe sont tirées du questionnaire aux requérant/es.

Kommissionsentscheiden, wo man nie weiss, wer und warum wie gestimmt hat », « Intendant sollte gut bezahlt sein ».

- Proposer une forme sélective pour la relève et une forme plus automatisée pour les habitués.
- Composition de la Commission : « La commission devrait être composée d'un panel très diversifié et devrait, pour chaque demande recevoir le réalisateur et le producteur. Elle devrait également justifier chaque décision de façon très précise et les recours devraient être simplifiés ».
- Ce qui compte ce ne sont pas les structures, mais les personnes: « Automatische Förderung (wie z.B succes cinema) ist gut. Ebenso gut ist aber in anderen Fällen die Förderung durch eine Kommission oder durch einen Intendanten. Sowohl bei Kommission wie auch Intendant ist aber nicht das Prinzip, sondern die Person(en) ausschlaggebend ».
- « Toute aide automatique doit définir des critères clairs que tous doivent connaître ».
- « Une aide automatique est un bon complément, pour autant que l'aide sélective applique des critères de qualité artistiques ».
- Faire des différences dans les critères et la façon de les suivre entre les grands et les petits projets.

#### **3.6.4. Qui peut déposer une requête à l'OFC ?**

Les réponses à la question de savoir qui devrait pouvoir déposer une requête à l'OFC sont assez homogènes pour la première phase d'un projet de film (écriture de scénario et développement de film documentaire) : tout le monde devrait pouvoir déposer une requête (scénaristes/réalisateurs/producteurs et tout un chacun).

Puis, l'éventail se referme sur deux types de réponses : soit seuls les producteurs devraient être habilités à déposer des requêtes, soit les producteurs comme les réalisateurs – mais personne d'autre – devraient être habilités à déposer des requêtes. Pour le dépôt de requêtes en fiction, les pourcentages sont toujours plus élevés du côté de la réponse « producteurs uniquement », notamment lorsqu'il s'agit de coproductions (62%). Pour le dépôt de requêtes de films documentaire, les pourcentages sont plus élevés du côté des « producteurs et réalisateurs » (51% en réalisation), sauf pour les réalisations de films minoritaires (57% pour les « producteurs uniquement »).

Pour les coproductions minoritaires en fiction comme en documentaire, l'unanimité est grande : les producteur/trices doivent déposer les requêtes.

La même question fut posée dans le questionnaire en relation avec les nouvelles formes d'aide (ill. 19). Les réponses données sont tout à fait semblables : un éventail large lors du dépôt de requêtes pour les premiers scénarios, première réalisation ou petit budget. Puis, on retrouve les deux types de réponses : en fiction, l'accent est mis sur les « producteurs uniquement » ; en documentaire, il est mis sur les « producteurs et réalisateurs » – sauf pour les coproductions minoritaires.

**iii. 19. Qui/quels groupes de professionnels devrait/ent pouvoir déposer les demandes d'aide à l'OFC ?**

	Scénaristes professionnels	Réalisateurs professionnels	Producteurs professionnels	Scénaristes et réalisateurs	Scénaristes et producteurs	Réalisateurs et producteurs	Scénaristes, réalisateurs et producteurs	Tout un chacun	Total
Aide à l'écriture de <b>scénarios</b> (films de fiction)	3%	1%	10%	10%	14%	3%	41%	18%	100%
Aide au <b>développement</b> de projets de films <b>documentaires</b>	2%	4%	15%	5%	3%	19%	34%	18%	100%

Aide au <b>développement</b> de projets de films de fiction, après l'écriture de scénario (nouvelle forme d'aide)	1%	1%	37%	1%	2%	31%	20%	6%	100%
---	----	----	-----	----	----	-----	-----	----	------

Aide à la <b>réalisation</b> de films de <b>fiction</b> suisses	0%	0%	45%	2%	0%	33%	14%	6%	100%
---	----	----	-----	----	----	-----	-----	----	------

Aide à la réalisation de films de fiction en <b>coproduction majoritaire</b>	0%	0%	49%	1%	0%	31%	13%	6%	100%
Aide à la réalisation de films de fiction en <b>coproduction minoritaire</b>	0%	0%	62%	1%	0%	20%	11%	7%	100%

Aide à la <b>réalisation</b> de films <b>documentaires</b> suisses	0%	1%	26%	1%	0%	51%	14%	8%	100%
--	----	----	-----	----	----	-----	-----	----	------

Aide à la réalisation de films documentaires en <b>coproduction majoritaire</b>	0%	1%	38%	1%	0%	40%	14%	6%	100%
Aide à la réalisation de films documentaires en <b>coproduction minoritaire</b>	0%	0%	57%	1%	0%	23%	11%	8%	100%

## 4. Qualité, popularité et diversité

Les Régimes d'encouragement 2006-2010 explicitent trois objectifs centraux pour l'encouragement au cinéma suisse : qualité, popularité et diversité (voir chapitre 2.3.2.). Le présent chapitre a pour but d'analyser dans quelle mesure la mise en œuvre des Régimes d'encouragement par la Section cinéma – à travers des mesures de soutien concrètes (voir chapitre 3) – a permis d'atteindre les objectifs fixés.

Du fait qu'il s'agit à la fois d'un concept particulièrement complexe à mettre en œuvre et décisif au sein de l'aide sélective, l'objectif de qualité est traité en fin de chapitre (voir chapitre 4.3.). La question de la relève est discutée dans le sous-chapitre sur la diversité (voir chapitre 4.1.). Il est cependant évident que les enjeux liés à la relève dépassent le simple cadre du respect de la diversité.

### Constats généraux

**Objectifs vagues.** Les Régimes d'encouragement 2006-2010 explicitent les objectifs de qualité, popularité et diversité, mais restent vagues quant à la définition de ces concepts. La Section cinéma est elle-même prudente lorsqu'il s'agit de fixer des critères précis liés à ces objectifs. Elle justifie cette retenue par la nature de son mandat : encourager le domaine de la culture suisse qu'est le cinéma. La crainte est de créer, à travers un corset réglementaire trop rigide, une entrave à la créativité et à la liberté artistique.

**Potentiel de conflit.** Qui dit « concepts vagues », implique aussi une liberté (relative) d'interprétation. Or, lorsque plusieurs interprétations se font face, il y a conflit potentiel. Dans la mesure où la Section cinéma assume un rôle décisionnel important vis-à-vis des professionnels et de leurs requêtes, les différences d'interprétation peuvent facilement conduire à des sentiments d'injustice. Pour éviter ce genre de scénarios, il est essentiel que la communication entre requérant/es et décideur reste la plus transparente possible.

**Deux niveaux d'action.** Les objectifs de qualité, de popularité et de diversité sont déterminants à deux niveaux : celui du film en particulier, et celui du cinéma suisse – donc de l'ensemble des films – en général. Pour les films en particulier, les objectifs fixés sont liés à des critères de sélection rendus opérationnels dans le cadre de l'aide sélective (travail de la Section et commissions d'experts). Le film n'existe alors pas encore : il s'agit d'évaluer des projets de film qui peuvent considérablement changer jusqu'au moment de la réalisation, puis de la sortie en salle. En ce qui concerne le cinéma suisse en général, la Section cinéma mène une politique active liée aux objectifs fixés et met en place certaines mesures en vue de faciliter le travail des professionnels, toujours en relation avec ces objectifs.

**Champ d'action limité.** Au niveau du particulier comme du général, la marge de manœuvre de la Section est cependant limitée. Les professionnels jouent également un rôle essentiel. Il est important de ne pas oublier cet aspect lorsqu'il s'agit de se demander dans quelle mesure les objectifs de qualité, de diversité et de popularité ont été atteints.

**Rôle du décideur vis-à-vis des requérant/es<sup>39</sup>.** Les constats ci-dessus soulèvent la question centrale du rôle de la Section cinéma – et, avec elle, celle du partage des responsabilités entre Section et professionnels. Le Chef de l'Österreichisches Filminstitut s'auto-définit comme « Geburtshelfer ». Au Danemark, les intendants accompagnent étroitement les projets au cours de leur évolution. Le dialogue constructif que promeut la commission « fiction » lorsqu'elle renvoie des requêtes en retravail ou qu'elle accompagne ses décisions de remarques critiques va – même si ce n'est pas avec la même ampleur – dans le même sens. Ceci dit, la ligne entre « accompagner » et « coproduire » est fine. C'est d'autant plus vrai lorsque celui qui accompagne et aussi celui qui décide de soutenir

<sup>39</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre V de l'Annexe 5).

ou non. Au niveau des projets de film en particulier, il s'agit donc de réfléchir aux rôles de l'auteur, du réalisateur, du producteur, et du/des décideur/s, à la place qu'occupent ces différents acteurs et aux responsabilités que chacun porte.

**Rôle politique de la Section.** En ce qui concerne la politique générale du cinéma, la question des rôles est plus facile à régler, du moins en théorie : la Section a une fonction exécutive, elle est donc en charge de mettre en œuvre la politique fixée par la loi, notamment par les Régimes d'encouragement. Selon les dires du chef de l'Österreichisches Filminstitut, le but est de développer le meilleur cadre possible pour permettre aux professionnels d'exploiter leur potentiel en vue d'atteindre les objectifs politiques fixés. Néanmoins, la question se pose de savoir qui fixe la politique en question et dans quelle mesure les professionnels du cinéma et les politiciens sont impliqués dans le processus. En Belgique, la branche cinématographique est très impliquée dans la mise en place de la politique cinématographique du gouvernement (consultation régulière du Comité de concertation, composée de représentant/es des associations les plus importantes). En Autriche et au Danemark, c'est plutôt le monde politique qui s'exprime face aux instituts du cinéma, qui doivent justifier ce qu'ils font auprès du monde politique, si possible à travers des preuves de succès. En d'autres termes, le groupe d'acteurs qui ne fait pas partie des structures en place (il n'y a pas de professionnels du cinéma au Centre de l'Audiovisuel, en Belgique, et pas de politiciens à l'Österreichisches Filminstitut) est celui qui est consulté sur une base régulière en vue de (co-)définir la politique à mener.

#### 4.1. L'objectif de « diversité »

L'objectif de diversité est important dans un pays multilingue tel que la Suisse. Il est néanmoins important de ne pas réduire ce concept à sa seule définition fédéraliste. D'une manière générale, un film suisse contribue à la diversité de par sa simple existence face aux grandes productions cinématographiques américaines ou même françaises. Il existe par ailleurs une diversité des genres, des thèmes traités, des modes de production, etc. La diversité a donc plusieurs facettes.

#### Constats

**Diversité naturelle.** Les différents résultats montrent que la diversité au sein de l'aide sélective est respectée. La diversité des requêtes déposées (type de requérant/e, région linguistique, etc.) se retrouve dans celle des requêtes acceptées, et les films réalisés sont aussi diversifiés (langues, genres) qu'entre 2003 et 2005. Cette diversité est cependant « naturelle ». Ce ne sont donc pas tellement les décisions de la Section (et recommandations des commissions) qui ont conduit à la diversité, mais plutôt la diversité intrinsèque des projets soumis.

**Petit gouvernement.** La commission « fiction » met explicitement l'accent sur la qualité, et non sur la diversité. Elle tient surtout compte de l'équilibre entre Suisse romande et Suisse alémanique. En fin d'année, la Section cinéma se charge d'analyser l'équilibre général. Elle rétablit les éventuelles injustices à travers des compensations budgétaires : investit par exemple dans l'aide additionnelle à la Suisse latine (Association Regio et Canton du Tessin), met en place des mesures de soutien spécifiques pour les films de télévision en langue romanche (Televisiun Rumantscha), ou change la répartition des budgets pour l'année suivante (plan de financement). Ces mesures sont d'ordre structurel. Elles ne sont pas liées au soutien de projets en particulier.

**Fiction et Documentaire.** Les résultats suite à la catégorisation spécifique entre ces deux genres de films – notamment à travers la séparation en deux commissions d'expert/es pour évaluer les requêtes – sont positifs (voir chapitres 3.4. et 3.5.). Les professionnels interrogés dans le questionnaire expriment d'ailleurs leur satisfaction face à cette nouveauté de 2006.

**Un grand nombre de petites structures.** À tous les niveaux de requêtes (écriture de scénario/développement de projet, puis réalisation), beaucoup de requérant/es différents ont été soutenus. Seule une minorité a déposé en moyenne plus d'une requête par année, et une seule société de production a été soutenue dix fois entre janvier 2006 et juin 2009. Ces résultats diffèrent de ceux en Belgique, en Autriche et au Danemark. Dans ces pays, les moyens à disposition sont en effet concentrés sur un nombre plus ou moins restreint (entre 2 et 20) de maisons de production qui travaillent à plusieurs projets à la fois. En Suisse, les moyens sont au contraire répartis entre un grand nombre de petites structures dont le débit de production est, lui, restreint. Ce constat pose la triple question de l'acquisition de l'expérience professionnelle par la pratique, de la continuité au sein de ces petites structures de production, ainsi que de la capacité de prise de risque de ces structures, qui ne sont par exemple pas en mesure d'avancer les liquidités nécessaires pour développer, puis réaliser leurs projets de film (voir chapitre 3.3.)<sup>40</sup>.

**La relève.** Les avis sont assez unanimes : la relève – dans tous les métiers conduisant à la production d'un film – demande un soin particulier pour devenir la prochaine génération produisant des films de qualité. 74% des professionnels interrogés estiment utile de réserver un montant particulier pour la relève et de développer des mesures favorisant la génération montante (voir chapitre 3.6.1.). L'OFC, dans sa façon de gérer la relation avec la relève lors des demandes de soutien, peut contribuer au devenir d'une relève prometteuse

<sup>40</sup> Les focus groupes ont doublement discuté cette question (voir Chapitres II et III de l'Annexe 5).

et professionnelle. Mais il n'est pas le seul acteur. La formation joue un rôle capital<sup>41</sup>. Dans le domaine de la formation, le pouvoir d'action de l'OFC est cependant limité à deux niveaux. Tout d'abord, la responsabilité de la formation incombe aux Cantons, et non pas à la Confédération. Par ailleurs, le soutien aux hautes écoles nationales dans le domaine de l'art relève de la compétence de l'Office Fédéral de la Formation professionnelle et de la Technologie (OFFT).

**Rèlève en scénario.** La majorité des requérant/es en écriture de scénario appartiennent à la relève. Ce résultat corrobore un précédent constat selon lequel il y a, en Suisse, un manque de scénaristes professionnels (voir chapitre 3.1.).

**Une équipe choc.** Un réalisateur de la relève qui travaille avec un producteur expérimenté peut certainement envisager de réaliser un projet d'envergure : l'expérience du second permet de soutenir efficacement la créativité du premier. Lorsqu'un réalisateur de la relève s'allie à un producteur également de la relève pour réaliser un projet d'envergure, les risques que le projet rencontre des problèmes sont plus – voire trop – grands. Pour certains professionnels, cela va même plus loin, puisque, d'après eux, seuls les producteurs jouissant d'une certaine expérience sont en mesure de porter un projet d'envergure – indépendamment du fait que le réalisateur soit expérimenté ou non.

#### 4.1.1. Cadre légal

##### **Ordonnance du DFI sur l'encouragement du cinéma. Art. 4**

1. *L'aide sélective soutient les projets qui laissent présager une diversification de l'offre de films suisses et de coproductions.*
- 2.e. *Les critères pour l'octroi des aides financières sélectives sont : la contribution en faveur des objectifs de politique culturelle que sont la diversité, la continuité, l'échange et la collaboration.*

##### **Régimes d'encouragement du cinéma. § 2.2**

###### **2.2.1 : Objectifs**

- a.1. *Encourager la production de films suisses qui contribuent sensiblement à la qualité, à la diversité et à la popularité du cinéma suisse.*

#### 4.1.2. Définition du concept de « diversité »

L'objectif à atteindre selon l'Ordonnance se résume à « soutenir une diversification de l'offre » et « contribuer à la diversité du cinéma suisse ». Il n'y a nulle part une définition du contenu de cette diversité, c'est-à-dire l'explicitation de catégories qui permettent de définir la diversité. Sans ces catégories, il devient difficile d'analyser dans quelle mesure l'objectif de diversité a été atteint. Les critères listés ci-dessous permettent l'esquisse d'une définition.

##### 4.1.2.1. Selon la Section cinéma

**Catégorisation formelle des budgets et des commissions.** Dans le domaine du long-métrage de cinéma, les films documentaires et ceux de fiction forment deux catégories d'encouragement à part. Chaque catégorie jouit de budgets séparés et d'une commission distincte (voir chapitres 2.3.4. et 2.3.5.).

---

<sup>41</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre IV de l'Annexe 5).

**Autres catégories explicitées.** En dehors de la répartition formelle entre films documentaires et films de fiction, la Section cinéma se réfère aux critères suivants pour juger de la diversité des films soutenus :

- Région linguistique
- Sous-genres : film d'auteur à petit budget, film grand public
- De manière générale, des films qui sont de par leur nature différents.

#### 4.1.2.2. Selon la commission « fiction »

**Diversité des projets soumis.** Les projets soumis à la commission sont divers dans leurs genres, la langue, le public auquel ils s'adressent, la hauteur des budgets, les thèmes et les histoires.

**Région linguistique.** La catégorie utilisée est celle de la région linguistique. La commission fait notamment attention de soutenir suffisamment de projets romands.

#### 4.1.2.3. Selon les professionnels (questionnaire)

**Film d'auteur/grand public.** Bien que le questionnaire ne demande pas explicitement de définir la diversité, plusieurs personnes se sont exprimées à ce sujet. Elles ont notamment indiqué la différence entre les films dits « d'auteur » et les films « grand public ».

**Documentaire/fiction.** Le fait d'avoir réparti budgets et commissions entre films documentaires et de fiction est un point de satisfaction.

#### 4.1.3. Mesures mises en place par l'Office pour atteindre l'objectif de « diversité »

Trois mesures sont mises en place par l'OFC pour encourager le soutien à la diversité.

##### 1) L'encouragement aux films documentaires et de fiction grâce à des budgets séparés et à deux commissions distinctes.

Sous le terme de diversité se cache un éventail de critères différents. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 n'explicitent cependant que la distinction formelle entre films documentaires et films de fiction. Au vu du petit nombre de projets soutenus par année (*ill. 20*), il serait d'ailleurs difficile d'expliciter beaucoup plus de catégories. Pour cette même raison, il semble néanmoins important de définir quels critères de diversité sont déterminants dans le cadre des prises de décision en aide sélective.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Fiction</b>	21	15	18	16	18	16	20
<b>Documentaire</b>	14	12	14	17	20	17	14
<b>Total</b>	35	27	32	33	38	33	34

*ill. 20. Nombre de projets de films soutenus en fiction et en documentaire entre 2003 et 2009*

##### 2) L'intervention de la Section cinéma

À la fin de chaque année, la Section cinéma passe en revue tous les projets de films acceptés dans l'année et considère ces décisions sous l'aspect des catégories de diversité. En fonction de son

analyse, la Section veille à rétablir l'équilibre au début de l'année suivante. Cette mesure permet certainement d'équilibrer les décisions.

Le rôle de « gardien de la diversité » est d'ailleurs donné à la Section par quelques requérant/es dans les réponses au questionnaire (« L'OFC doit veiller à la diversité »). La diversité dont il est alors question concerne le pôle « film large public »/« film d'auteur ».

### 3) Le soutien à la diversité dans le cadre des recommandations de la commission « fiction »

Assurer la diversité parmi les projets de films de fiction ou documentaires pourrait être le travail des commissions au moment où elles soumettent leurs recommandations à la Section. La commission « fiction » indique cependant que la diversité n'est pas un critère de choix lors des délibérations (en scénario comme en réalisation), ce que confirme la Section cinéma. Les membres de la commission disent cependant être sensible à la diversité linguistique de l'origine des projets soumis.

Deux raisons expliquent le fait que l'objectif de la diversité n'est pas (ou peu) pris en considération par la commission « fiction » :

- Les projets soumis sont tellement divers que la diversité est automatique, naturelle.
- Mais surtout, le critère principal dans les délibérations de la commission est la qualité. Si la commission devait appliquer d'autres critères, tels que celui de la diversité, elle devrait alors soutenir des projets qu'elle n'estimerait pas de qualité, ce qu'elle refuse de faire. Indirectement, cela implique donc que le nombre de projets de qualité n'est pas assez élevé pour que la commission « fiction » puisse choisir en fonction d'un autre critère que celui de la qualité.

#### 4.1.4. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « diversité »

**Données de base.** Entre janvier 2006 et juin 2009, 182 requérant/es différents déposaient une ou plusieurs requêtes en réalisation (films de télévision et coproductions minoritaires compris). Ces requérant/es étaient soit suisse-allemands, soit suisse-romands, soit tessinois. Aucun n'était reto-romanche. À la différence d'autres pays, les requêtes en réalisation peuvent être déposées par des particuliers, et non pas seulement par des entreprises.

##### 4.1.4.1. Les requérant/es soutenus

**Multiples requérant/es soutenus.** Les requérant/es soutenus entre 2006 et 2009 étaient multiples (voir Annexe 7). Sur les 182 requérant/es différents qui déposaient une ou plusieurs requêtes en réalisation entre janvier 2006 et juin 2009, 89 – soit 49% – étaient soutenus au moins une fois. Parmi eux, 66% étaient des producteurs, 23% des auteurs/producteurs<sup>42</sup> et 11% des particuliers. Sous les anciens Régimes (2003-2005), cette répartition était différente (55% de producteurs, 44% d'auteurs/producteurs et seulement 1% de particuliers).

**Producteurs.** Il s'agit de petites et plus grandes maisons de production suisses. En l'espace de 3 ans et demi, les producteurs soutenus au moins une fois ont déposé en moyenne 5.2 requêtes, soit près d'une requête et demie par année. 19% n'ont déposé qu'une seule requête entre juillet 2006 et juin 2009, tandis que 14% en ont déposé dix ou plus. En moyenne, 63% des requêtes des producteurs ont été soutenues. Pour les requérant/es qui ont déposé dix requêtes ou plus, ce chiffre s'élève à seulement 51%.

**Auteurs/producteurs.** Les auteurs/producteurs travaillent dans des petites structures de production : ils déposent, en moyenne, nettement moins de requêtes que les producteurs (0,4 requêtes par année

---

<sup>42</sup> Lorsque la société de production qui dépose la requête est enregistrée au nom du réalisateur du film, le requérant/e est considéré comme auteur/producteur.

contre 1,5 pour les producteurs). Cela explique pourquoi 90% des requêtes des auteurs/ producteurs soutenus étaient acceptées entre juillet 2006 et juin 2009. En effet, la plupart n'ont déposé qu'une requête qui a été acceptée.

**Particuliers.** Il s'agit de réalisateurs qui déposent directement leur requête auprès de l'Office, sans passer par un producteur. Deux particuliers (20%) ont déposé plus d'une demande, soit 15% de moins que les auteurs/ producteurs (35%) et 61% de moins que les producteurs (81%).

**Régions linguistiques.** La répartition des requérants soutenus en fonction de leur adresse officielle montre que 59% siègent en Suisse alémanique, 34% en Suisse romande et 7% en Suisse italienne. Cette répartition correspond donc à peu près à celle de la population dans le pays. Les réalisateurs des projets soutenus sont, eux, pour 61% suisse-allemands, pour 29% suisse-romands et dans seulement 2% des cas suisse-italiens. 7% sont considérés « suisses », ce qui signifie qu'ils évoluent dans plusieurs régions linguistiques. Pour les scénaristes (requêtes en scénario ou développement de projets documentaires), la répartition n'est pas très différente, avec 59% des scénaristes qui sont suisse-allemands, 28% qui sont suisse-romands et 13% qui sont « suisses ». Il est néanmoins étonnant qu'aucun tessinois n'ait reçu de soutien en scénario ou en développement de projet depuis janvier 2006.

**Sexe.** Que cela concerne les réalisateurs ou les scénaristes (requêtes en scénario ou développement de projets documentaires), la même remarque convient : une majorité d'entre eux sont des hommes (78% pour les réalisateurs et 77% pour les scénaristes).

**Autres critères.** D'autres critères permettent de juger de la diversité des projets soutenus : court-métrage ou long-métrage, locomotives ou wagons, film à petit ou grand budget. Les court-métrages ne sont pas l'objet de cette évaluation. Les informations nécessaires pour reconnaître les projets de films « locomotives » ou de « wagons » ou les films à petit ou grand budget manquent.

#### 4.1.4.2. Les requérant/es non soutenus

**Types de requérant/es.** 93 requérant/es (soit 51% de tous les requérant/es entre janvier 2006 et juin 2009) n'ont pas été soutenus. Parmi ceux-ci, 36% sont des producteurs, 52% des auteurs/producteurs et 12% des particuliers. Le faible pourcentage de producteurs s'explique par le fait que beaucoup de producteurs déposent plusieurs demandes, dont au moins une est généralement acceptée. La moyenne des requêtes des producteurs dont aucune demande n'a été acceptée est d'ailleurs beaucoup plus faible que celle des producteurs dont au moins une demande a été acceptée (1.6 contre 5.2 demandes en 3 ans et demi).

**Régions linguistiques.** La répartition par région linguistique des requérant/es non soutenus correspond à peu près à celle des requérant/es soutenus (60% de suisse-allemands, 30% de suisse-romands et 10% de suisse-italiens contre 59% de suisse-allemands, 34% de suisse-romands et 7% de suisse-italiens). Ces proportions correspondent aussi à la répartition par région linguistique des réalisateurs non soutenus (sans les coproductions minoritaires), avec 59% de suisse-allemands, 24% de suisse-romands, 5% de suisse-italiens et 12% de « suisses ». Aucun tessinois n'a été soutenu en scénario ou développement de projet documentaire depuis janvier 2006 (voir chapitre 4.1.4.1.). 4% des scénaristes non soutenus sont pourtant tessinois, ce qui indique que cette absence de représentation de la Suisse italienne parmi les scénaristes soutenus n'est pas liée à une totale absence de requêtes. De manière générale, il est néanmoins possible de dire que la diversité linguistique est déjà donnée au niveau des requêtes, puisqu'elle est normalement conservée au niveau des projets acceptés.

**Sexe.** Comme pour les réalisateurs et scénaristes soutenus, les réalisateurs et scénaristes non soutenus sont majoritairement des hommes (74% d'hommes pour 26% de femmes). Les proportions sont d'ailleurs identiques (voir chapitre 4.1.4.1.).

#### 4.1.4.3. Les films sortis en salle

**Remarque.** Tous les projets soutenus entre 2006 et 2009 ne sont bien sûr pas encore sortis en salle. Il est néanmoins intéressant de comparer ceux qui le sont avec les projets sortis en salle et qui avaient été soutenus entre 2003 et 2005, notamment en ce qui concerne la diversité des langues et des genres de films soutenus.

**Régions linguistiques.** Sur l'ensemble des projets soutenus entre janvier 2006 et juin 2009, la répartition des requérant/es par régions linguistiques montre une petite variation entre les films qui sont sortis en salle et ceux qui ne le sont pas (encore) : pour les films sortis en salle, la répartition est de 67% de suisse-allemands, 25% de suisse-romands et 8% de suisse-italiens; pour ceux qui ne sont pas sortis, ces chiffres s'élèvent à 59%, 32% et 9%. Cela semble indiquer que les suisse-romands prennent un peu plus de temps que les suisse-allemands à réaliser les projets soutenus.

**Sexe.** Au niveau de la répartition entre hommes et femmes, les résultats pour les films sortis en salle correspondent exactement aux résultats relatifs à l'ensemble des projets soutenus : dans les deux cas, 78% des réalisateurs sont des hommes et 22% des femmes.

Année de soutien	Documentaire		Drame		Comédie		Animation		Famille		Fantasy		Science-fiction		Thriller		Roman-tique	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
2003 à 2005	28	44%	22	34%	10	16%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
2006 à 2009	19	49%	11	28%	4	10%	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	2	5%

#### ill. 21. Genre des films soutenus sortis en salle

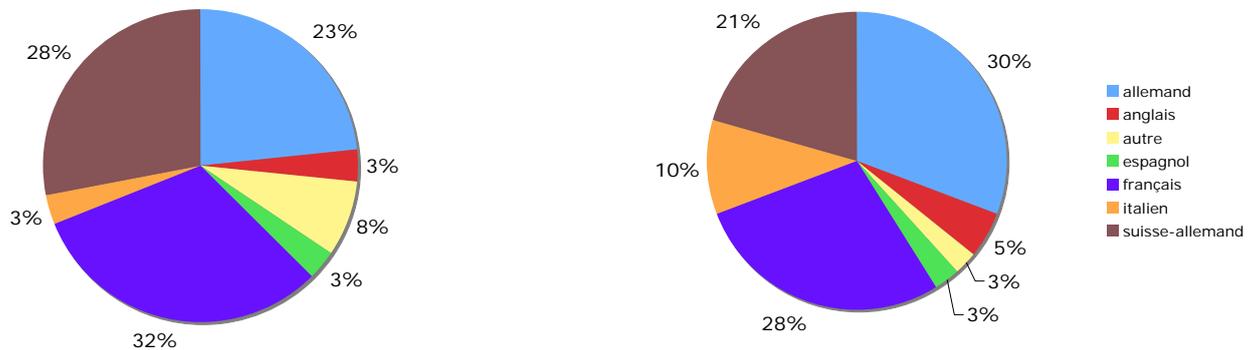
**Genre des films<sup>43</sup>.** Que ce soit pour les films soutenus entre 2003 et 2005 ou pour les films soutenus entre 2006 et 2009, 7 genres différents sont représentés parmi l'ensemble des films sortis en salle. Pour les deux périodes traitées, il ne s'agit cependant pas des mêmes genres de films (ill. 21). Les documentaires, les drames et les comédies restent les genres les plus représentés en Suisse. Le nombre légèrement plus élevé de documentaires (49% contre 44%) est étonnant lorsque l'on sait que sur l'ensemble des projets soutenus entre janvier 2006 et juillet 2009, moins de documentaires que de films de fiction sont, jusqu'au 31 décembre 2009, sortis en salle (17% contre 25% des projets soutenus).

**Pays de production.** La majorité des projets soutenus sortis en salle sont bien évidemment suisses (83% des films pour les projets soutenus entre 2003 et 2005 et 87% des films pour ceux soutenus entre 2006 et 2009). Pour les coproductions minoritaires, un autre pays est cependant indiqué comme pays de production sous la rubrique correspondant du site de Pro Cinema. Pour les films soutenus entre 2006 et 2009, seuls nos voisins directs sont représentés : l'Allemagne avec 5% ; la France avec 3% ; et l'Italie avec 5%. Pour les films soutenus entre 2003 et 2005, il y avait un peu plus de variété (Allemagne 4% ; Autriche 5% ; Belgique 2% ; France 3% ; Italie 2%). Il est néanmoins intéressant de relever que tous les pays représentés parlent l'une de nos langues nationales.

<sup>43</sup> La classification se base sur les genres indiqués sur la page de Pro Cinema ([www.procinema.ch](http://www.procinema.ch)). Au niveau des requêtes, ces catégories n'existent pas.

## Films soutenus entre 2003 et 2005

## Films soutenus entre 2006 et 2009



ill. 22. Langue des films soutenus sortis en salle

**Langue.** L'ill. 22 montre que le nombre de films sortis en allemand est plus élevé parmi les films soutenus entre 2006 et 2009 que parmi ceux soutenus entre 2003 et 2005 (30% contre 23%). Cela est d'autant plus intéressant que le pourcentage supplémentaire de films en allemand (7%) correspond exactement au pourcentage en moins de films en suisse-allemand. Les films en français sont un peu moins représentés parmi les films soutenus entre 2006 et 2009 (32% contre 28%), tandis que les films en italien le sont nettement plus (3% contre 10%). Il y a aussi moins d'autres langues représentées parmi les films soutenus entre 2006 et 2009 que parmi les films soutenus entre 2003 et 2005 (8% contre 3%).

### 4.1.5. La relève

**Remarque générale.** La question de la relève est centrale dans tous les domaines. Dans le monde du cinéma, elle concerne aussi bien les réalisateurs que les producteurs, les scénaristes, les techniciens, les acteurs – en d'autres termes : tous les métiers du cinéma. Pour l'OFC, la question est de savoir quelles mesures il s'agit de prendre pour permettre à la relève (dans tous les métiers) d'entrer dans le système, qu'il s'agisse du système de production de films en général ou du système de soutien par la Confédération en particulier. Au niveau de la loi, il est cependant uniquement question de la relève en réalisation, raison pour laquelle les résultats ci-dessous se concentrent principalement sur cet aspect. Pour arriver à des résultats vraiment parlants, il serait néanmoins nécessaire d'étudier la question dans toute sa complexité, ce qui dépasse le cadre de la présente évaluation.

**Définition opérationnelle.** Le premier pas serait d'ailleurs de définir clairement qui fait partie de la relève. Les Régimes d'encouragement parlent de la relève comme ayant fait au maximum 2 long-métrages. Interrogée sur la question de la relève comme critère de choix, la commission « fiction » remarque qu'elle en tient compte, mais qu'elle n'a pas reçu de directive particulière à ce sujet et surtout, elle demande de quelle relève s'agit-il... producteur, réalisateur, auteur, technicien ? La question de la relève n'est pas un critère particulier d'expertise pour juger de la qualité d'une requête.

**Relève et formation.** Parler de la relève, c'est parler de la formation qui prépare de nouvelles générations à devenir... quoi exactement ? La formation est un élément capital de la discussion sur la relève. La formation est le thème d'un groupe de travail entre professionnels de l'audiovisuel

suisse<sup>44</sup>, elle intervient dans les recherches de Benchmarking pour cette étude, ainsi que dans les entretiens avec la branche. Les formations en Suisse produiraient des artistes, des généralistes et non des spécialistes pointus, entend-on. L'OFC n'est cependant pas habilité à intervenir dans la formation puisque cette dernière est sous la responsabilité des Cantons. Dans la mesure des compétences accordées à la Confédération au niveau de la formation, l'OFC ne peut que bien faire en s'investissant dans l'apprentissage d'un métier<sup>45</sup>.

#### 4.1.5.1. Requêtes de la relève en aide sélective

**Prémisse.** Entre juillet 2006 et juin 2009, seuls 50% des requérant/es ont déposé plus d'une requête en réalisation (et 3% en ont déposé plus de dix). 22 requérant/es, soit 12% de l'ensemble de requérant/es, ont vu 3 projets ou plus – ce qui représente une moyenne minimum d'un projet par année – être soutenus. La majorité des requérant/es ont donc un débit de production inférieur à un projet par année. Des maisons de production aux particuliers, en passant par les auteurs/producteurs, tous les types de requérant/es sont par ailleurs soutenus (voir chapitre 4.1.4.1.). Ces résultats impliquent qu'il existe une très grande palette d'expériences professionnelles différentes au niveau des requérant/es soutenus – qu'il s'agisse de membres de la relève, ou non.

**Scénaristes.** 62% des requérant/es en écriture de scénario – donc une majorité – appartiennent à la relève. Ce taux n'a donc pas beaucoup évolué depuis 2003, puisqu'il s'élevait à 60% avant l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010. Le taux d'acceptation pour les scénaristes de la relève n'a pas non plus beaucoup changé : 32% entre juillet 2006 et juin 2009, contre 38% sous les anciennes commissions.

**Réalisateurs de films de fiction.** 45% des réalisateurs liés à une requête pour un film de fiction appartiennent à la relève. Entre janvier 2003 et juin 2006, ce chiffre s'élevait à 43%. Le taux d'acceptation pour les projets de la relève est plus élevé qu'autrefois : 38% aujourd'hui, contre 28% sous l'ancienne commission « relève ». Les montants alloués pour les projets de la relève sont aussi plus élevés que sous cette ancienne commission (585'333 Frs aujourd'hui, contre 428'125 Frs autrefois, soit une augmentation de 37%). Les résultats ont montré que les montants demandés comme ceux alloués ont augmenté de manière générale ces dernières années (voir chapitre 3.4.3.1.). Cependant, l'augmentation moyenne s'élève à 25%, soit 12% de moins que pour les projets de la relève. Ce résultat s'explique en partie par le fait que, depuis qu'ils ne font plus l'objet d'une catégorie de soutien à part (voir chapitre 2.3.2.), les réalisateurs de la relève ont accès à des montants maximaux plus élevés. Il convient aussi de préciser plusieurs caractéristiques liées aux réalisateurs de la relève qui ont été soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 :

- Tous se sont présentés avec un producteur.
- Dans deux tiers des cas, il s'agissait d'un producteur reconnu comme expérimenté.
- Un tiers des réalisateurs soutenus travaillait depuis déjà longtemps dans le domaine du cinéma et/ou de l'audiovisuel (comme monteur, scénariste, réalisateur de séries télévisées, ou autre).
- Pour un autre tiers, il s'agissait de réaliser un deuxième long-métrage de cinéma.
- Dans la moitié des cas, les projets présentés étaient des coproductions majoritaires.
- Dans la moitié des cas, le budget du projet dépassait les 3'000'000 de francs.

**Réalisateurs de films documentaires.** 65% des réalisateurs liés à une requête pour un film documentaire appartiennent à la relève. Entre janvier 2003 et juin 2006, ce chiffre s'élevait à 32%, soit deux fois moins. Cette différence peut peut-être s'expliquer par la création, en 2006, d'une

<sup>44</sup> À la suite de la rencontre organisée par la SRG SSR idée suisse en août 2009 à Monte Verita, qui réunit 44 professionnels du monde de l'audiovisuel suisse – représentant/es des domaines de la production à l'exploitation, en passant par les instituts de soutien, tels que l'OFC –, un groupe de travail s'est formé pour approfondir la question de la formation en Suisse.

<sup>45</sup> Aujourd'hui, la Section cinéma soutient certaines des écoles de cinéma suisses. Dans le domaine de la formation continue, elle collabore étroitement avec la fondation FOCAL.

catégorie de soutien spécifique réservée aux films documentaires (voir chapitre 2.3.4.), qui a pu inciter de nouvelles personnes à déposer des requêtes auprès de l'Office. Le taux d'acceptation des projets a néanmoins peu changé (37% sous la nouvelle commission « documentaire », contre 34% sous l'ancienne commission « relève »). Les réalisateurs de la relève soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 présentent, pour la plupart, deux caractéristiques particulières :

- Comme pour les films de fiction – et alors qu'il existe, dans le documentaire en général, plus d'auteurs/producteurs que dans le domaine de la fiction –, la majorité (75%) des réalisateurs soutenus s'est présentée accompagnée d'un producteur.
- Dans plus de la moitié des cas, le réalisateur avait acquis une certaine expérience comme rédacteur ou reporter pour une chaîne de télévision.

**Producteurs.** En fiction, les maisons de production qui ont été soutenues régulièrement par la Section cinéma ces trois dernières années ne sont pas les mêmes que celles qui étaient majoritairement soutenues sous les anciennes commissions. De (relativement) nouveaux producteurs se sont donc fait leur place dans le système. Pour 20% des projets de relève soutenus en fiction, le réalisateur comme le producteur étaient cependant impliqués dans un premier grand projet. Il s'avère que la plupart de ces projets ont ensuite – notamment dans le cadre de l'agrément – présenté d'importants problèmes à la Section.

#### 4.1.5.2. Appréciation des professionnels quant à la relève (questionnaire)

**Un budget spécifique pour la relève.** « Faut-il réserver un montant du budget de l'OFC pour le soutien spécifique aux projets de la relève ? » Oui, répondent les deux tiers des personnes interrogées dans le questionnaire (74%).

**Mentor.** Certaines mesures de soutien proposées dans le cadre du questionnaire, telles que l'accompagnement des projets par un mentor, sont mieux acceptées par les plus jeunes dans la profession (voir chapitre 3.6.1.).

**Propositions tirées du questionnaire.** Des propositions pour soutenir de façon particulière la relève lors de ses démarches auprès de l'OFC foisonnent en réponse à presque chaque question posée dans le questionnaire et pour toutes les phases d'un projet de film. « Es ist wichtig, gerade den weniger bekannten Filmschaffenden eine Chance zu geben. Diese verfügen oft über viel Innovation, Elan und Ausdauer und sind voller Herzblut bei der Arbeit », « Unter den neuen wäre grosses Potential erhalten, welches viel zu wenig gefördert wird. Wie kann man neuen Talenten helfen die bürokratischen Hürden zu nehmen. Wie kann man Ihnen gehör verschaffen, falls ihr Projekt Potential hat, sie es aber schriftlich z.B. zu wenig aufweisen können ? »<sup>46</sup>

De façon résumée, voici quelques unes de ces propositions. Elles ont toute pour objectif d'encourager avec succès les plus jeunes dans la profession :

- La relève, c'est tout au long du parcours d'un film qu'il faut la soutenir.
- La relève apprendra en étant soutenue tout particulièrement pour faire des court-métrages.
- Donner des chances à la relève signifie être plus flexible et attentif dans le suivi du développement de projet de film.
- Une requête de la relève est regardée avec plus de patience lors de l'éligibilité. Elle demande plus de temps et plus de souplesse jusqu'à ce que tous les documents soient rassemblés.
- La relève défend son projet de film personnellement devant la commission.
- L'aide sélective est maintenue pour la relève.
- Les critères de l'aide sélective pour la relève sont différents des critères appliqués pour ceux qui ont déjà de l'expérience.

---

<sup>46</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

- Le contrôle financier du (des) premier film est plus sévère.
- Donner une chance.... auch Zwerge haben klein angefangen.

## 4.2. L'objectif de « popularité »

L'objectif de popularité a été introduit pour la première fois dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 (voir chapitre 2.3.2.). Il s'agit donc d'un élément nouveau, qui complète les anciens objectifs de qualité et de diversité. Dans les textes de loi, l'objectif apparaît uniquement en relation avec l'encouragement à la réalisation de films, donc avec les projets en particulier. Dans le discours (de l'Office, de la branche, des politicien/nes, etc.), la question de la popularité est cependant souvent traitée de façon plus générale. On parle alors de la part de marché du cinéma suisse en Suisse, du nombre de spectateurs que les films suisses attirent en salle, ou encore des carrières qu'accomplissent les films suisses dans les festivals à l'intérieur comme à l'extérieur du pays. La popularité du cinéma suisse à l'étranger est également une question, elle reste cependant secondaire<sup>47</sup>.

### Constats

**L'ambiguïté du terme polarise.** Le terme de « popularité » peut être compris de deux manières différentes : soit il s'agit d'explicitement l'idée que chaque film s'adresse à un public cible, qu'il s'agit alors de définir; soit le terme est lié au genre « film grand public », par opposition au « film d'auteur ». Cette deuxième interprétation polarise particulièrement les esprits. Certains louent la nouvelle exigence de faire des films adressés à un plus grand nombre. D'autres craignent la disparition du « film d'auteur ». Pour certains critiques, l'aspect du box office est directement lié à un jugement esthétique, selon une logique qui veut qu'un « film grand public » n'a pas – ou peu – de valeur artistique. Pourtant, les résultats internationaux prouvent qu'un film d'auteur peut atteindre un grand public, qu'un film d'auteur ne signifie pas encore qu'il est de qualité, de même qu'un film grand public peut être de qualité, voire doit remplir certains critères de qualité pour atteindre un grand public. Des critères de genres interfèrent donc dans des critères de qualité.

**Popularité et aide sélective.** En ce qui concerne la définition du public cible et du concept d'exploitation pour le film envisagé, les exigences envers les requérant/es ont changé : cela apparaît dans les critères explicités dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 (voir 2.3.1.), dans les nouveaux formulaires pour les demandes de soutien (voir chapitre 5.2.1.), ainsi qu'à travers l'augmentation du nombre de requérant/es qui se présentent aujourd'hui avec l'engagement d'un distributeur (voir chapitre 3.4.3.3.). Depuis l'explicitation de l'objectif dans les Régimes d'encouragement jusqu'à la mise en pratique dans le cadre de l'aide sélective, la politique de la Section cinéma est donc cohérente par rapport à son objectif de popularité. Sans oublier les autres mesures développées en parallèle.

**Soutien aux locomotives.** La Section cinéma prône explicitement le soutien aux « films grand public » comme élément de diversité face aux « films d'auteur ». Certains professionnels considèrent que cette nouvelle politique a porté préjudice aux « films d'auteur ». En raison du manque de données à disposition, et parce qu'aucun film n'a été explicitement labellé de « locomotive » au moment de la requête en aide sélective, il est difficile de dire dans quelle mesure les locomotives ont été particulièrement soutenues ces trois dernières années. Du moment que l'objectif de popularité est lié au concept de « film grand public », les résultats sont donc flous. Il est dès lors difficile d'évaluer si l'objectif de popularité a effectivement porté préjudice aux projets de « films d'auteur » ou s'il s'agit d'une crainte non fondée.

**La notion de devoir faire des films qui touchent un public n'est pas un enjeu.** Le politique et une bonne partie de la branche sont favorables à l'idée de devoir penser au public au moment de la production d'un film, et non pas seulement à sa distribution. La majorité des requérant/es questionnés affirment qu'il est pertinent de définir son public cible

<sup>47</sup> Dans les Régimes d'encouragement, il est plusieurs fois question de « stratégie promotionnelle en fonction du public cible visé en Suisse et, le cas échéant, à l'étranger ».

au moment de la requête en aide sélective, mais qu'il n'est pas nécessaire de quantifier le box office (voir chapitre 4.3.2.3.). À ce niveau, les résultats de ces dernières années ne sont d'ailleurs pas concluants, puisqu'un seul projet a jusqu'ici atteint (et même dépassé) le but fixé au moment de la requête. Il ne s'agit bien sûr pas de donner la responsabilité de ces échecs à la Section cinéma, d'autant plus que les projets changent beaucoup entre le moment de la décision de soutien et la sortie du film. La question est d'évaluer la pertinence de l'information « estimation du box office » dans le cadre de la requête en aide sélective. Il convient par ailleurs de prendre en considération les effets pervers que la demande d'une telle information peut avoir : certains requérant/es supputent que la Section cinéma soutiendra plus volontiers une requête qui annonce un nombre élevé de spectateurs, ce qui les conduit à surfaire le nombre estimé, qui n'est alors plus représentatif.

**Renfort du milieu.** Dans l'ensemble, et si l'on ne prend pas en compte les films qui ont connu un très grand succès et influencent ponctuellement les statistiques, les films suisses de fiction qui ont été soutenus par la Confédération atteignent, en moyenne, légèrement plus de spectateurs aujourd'hui qu'avant 2006. Le nombre de films qui passent le seuil d'accès à Succès cinéma a d'ailleurs augmenté. Bien qu'il faille relativiser l'ampleur de cette tendance, qui n'est pas très marquée, ce résultat est intéressant. Il implique en effet qu'un plus large segment de films atteint un certain public, ce qui va de pair avec l'émergence d'une certaine continuité auprès du public. En Autriche, l'Österreichisches Filminstitut se satisfait de constater une tendance du même type, bien que plus marquée, au niveau de son marché national. En Suisse, il s'agit encore de se demander pourquoi les films documentaires soutenus ne suivent pas la même tendance.

**La légitime envie du public de voir des films (suisses) de qualité et à leur goût.** Un Office fédéral a deux publics cibles : les professionnels du cinéma (et leurs exigences légitimes de produire des films diversifiés) et les spectateurs (et leurs exigences légitimes de voir des films à leur goût). Il s'agit d'un enjeu de société. Le public doit (re)trouver sa place.

#### 4.2.1. Cadre légal

##### **Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010 ; § 2.2.**

###### **2.2.1 : Objectifs**

a. *Les objectifs de l'encouragement sont les suivants :*

1. *encourager la production de films suisses qui contribuent sensiblement à la qualité, à la diversité et à la popularité du cinéma suisse ;*
2. *encourager la production de films suisses qui développent une stratégie cohérente visant à toucher leur public cible et à renforcer la visibilité ainsi que la popularité du cinéma suisse, en Suisse et à l'étranger.*

#### 4.2.2. Définition du concept de « popularité »

Le terme de popularité est l'objet de bien des conflits entre la Section cinéma et les professionnels du monde cinématographique suisse. Ces conflits sont en partie liés à certaines incompréhensions et/ou mauvaises communications (voir chapitre 5). Les lignes suivantes essaient d'offrir quelques éléments pour mieux comprendre comment les différents acteurs concernés comprennent et définissent le terme de popularité, de façon parfois ambiguë.

#### 4.2.2.1. Définition selon la Section cinéma

**Définition en été 2005.** Peu avant son entrée en fonction en automne 2005, le Chef de la Section cinéma a communiqué plusieurs éléments de sa nouvelle politique à travers les médias. L'une des questions récurrentes était celle de la popularité, avec l'évocation d'objectifs précis :

- Part de marché de 10% en 2010
- 2 à 3 « locomotives » (200'000 à 400'000 spectateurs) par année qui tirent cinq à six « wagons » (20'000 à 40'000 spectateurs)
- Meilleure participation des films suisses dans les festivals étrangers
- Améliorer la communication et le marketing autour du cinéma suisse
- Changer l'image du cinéma suisse en Romandie et en renforcer la popularité.

**Définition aujourd'hui.** Entre temps, la Section cinéma a concrétisé la politique communiquée en 2005 à travers diverses mesures (voir 4.2.3.). Il ne s'agit plus de promouvoir une politique et ses objectifs chocs, mais de faire en sorte que cette politique soit appliquée :

- L'important est de définir suffisamment tôt son public cible en fonction du type de film envisagé (documentaire ou fiction, film d'auteur ou grand public, etc.)
- Une bonne stratégie de promotion doit alors être mise en place
- Tous les films n'atteignent pas leur public cible, l'important est de se donner les meilleurs moyens possibles
- L'objectif général est d'attirer régulièrement un million de spectateurs par année pour voir des films suisses en Suisse, d'avoir donc un certain équilibre entre tops et flops.

**Continuité par le public.** Pour la Section, l'objectif de popularité est également lié au souci d'assurer une certaine continuité du côté du public. Indirectement, cela permet de renforcer la continuité au niveau de la production cinématographique suisse. Par ailleurs, un public régulier pour les films suisses en Suisse rendrait indirectement justice aux montants investis dans le cinéma par les contribuables.

#### 4.2.2.2. Définition de la commission « fiction »

**Définir son public.** Pour la commission, le concept de popularité est directement lié à la notion qu'il faut faire des films qui touchent un (et non pas LE) public. Cela implique que les dossiers déposés doivent définir à qui le film s'adresse. La commission explicite divers critères objectifs à ce niveau :

- Précision du nombre de spectateurs que le film aimerait atteindre
- Stratégie de distribution cohérente avec le reste du projet (c'est le plus important)
- Collaboration avec un distributeur qui croit au projet (sphère de compétence supplémentaire qui permet à la commission de ne pas devoir juger de la qualité du projet toute seule).

**Films populaires.** La commission a également évoqué le concept de « film populaire », aussi appelé « film grand public » :

- Il s'agit d'un genre de film, tous les films n'ont pas à être populaires
- L'idée doit être originale et intéresser le large public
- Le casting doit être attrayant
- Le film doit être de qualité, mais les critères sont différents des films dits « d'auteur »
- Lorsqu'un film populaire rate, l'écho est plus important.

#### 4.2.2.3. Définition des professionnels (questionnaire)

**Remarque préliminaire.** La question de la popularité touche deux thèmes chez les professionnels : 1) la diversité des genres cinématographiques et le goût, 2) le travail autour d'une requête et les

exigences à remplir pour demander une subvention. Ces deux thèmes sont entrelacés dans les réponses données. Ils font partie de la face invisible de l'iceberg (voir chapitre 2.2.).

**La diversité des genres.** L'objectif de popularité a fait craindre aux requérant/es que l'OFC ne soutiennent plus que des « locomotives », des films à grand succès et des films à grand public. La crainte était la disparition du genre « film d'auteur », et donc l'oubli du goût et de l'esthétique pure.

- **Esthétique pure – esthétique populaire.** Bourdieu<sup>48</sup> et son antagonisme entre goûts purs et goûts populaires n'est pas loin quand on analyse les remarques suscitées par le mot « popularité » auprès de certains professionnels. « Popularité » prend le sens de « s'abaisser » à un goût populaire qui met en question la qualité artistique (« Volkstümlich », littérature populaire comme « Trivialliteratur », le français populaire comme français des basses couches de la population, vulgaire). Faire des films en visant la popularité signifierait faire des films pour le goût des masses. Le terme de « popularité » est ici compris dans le sens de toucher le goût populaire et non dans le sens de toucher un public au niveau du nombre.
- **Les deux goûts sont justifiés et ne devraient pas être joués l'un contre l'autre.** « Es gibt Filme, welche just kein breites Publikum ansprechen, aber künstlerisch um die Welt gehen und dem Schweizer Film grosses internationale Renoméee verschaffen », « Es braucht beides, Film mit klarer Ausrichtung auf dem Markt, andere mit klarer künstlerischer Ausrichtung »<sup>49</sup>.

**Définir son public dans les requêtes à l'OFC**<sup>50</sup>. Définir le public cible d'un film et estimer son taux au box office signifie dire si son film sera un film pour un large public ou pour un public particulier. Définir son public cible est pour la majorité des requérant/es « pertinent » (59%), voire même « indispensable » (17%). Estimer le box office visé n'est « pertinent » que pour 30% et indispensable pour 5% des professionnels. Les autres préféreraient s'abstenir d'estimer le box office du film. D'une part, il est difficile de juger à l'avance la réaction du public. D'autre part, cette question fait craindre à certains que seuls les films à large public (populaires) seront soutenus – la question du box office dans le formulaire en serait une preuve.

**Pas un enjeu.** Devoir définir son public n'est que rarement mis en question, qu'il soit large ou particulier. La notion de devoir faire des films qui touchent un public n'est pas un enjeu.

- **Rechercher un large public.** « Es muss immer die Absicht sein, ein möglichst breites Publikum anzusprechen », « Die Geschichte des Schweizer Films hat gezeigt, dass wer sein Publikum gut kennt und auf dieses zuarbeitet, auch in die Breite wirken kann », « En documentaire, le public sera toujours moins nombreux », « Das Publikum in der CH wird nie für Dokumentarfilme breit sein, weltweit schon »<sup>51</sup>.
- **Différencier un public particulier.** D'autres cherchent à préciser ce que peut signifier « son » public : « Ein relevantes Publikum », « Heisst breites Publikum eine Million Zuschauer ? Oder reicht ein breiteres Arthouse-Publikum? », « Ein Special-Interest-Publikum », « Je nach Art des Erzählstils und der Geschichte ».

Préciser quel public le film veut atteindre est un critère de qualité pour un projet de film mieux accepté que celui de traiter une thématique qui intéresse un large public.

#### 4.2.3. Mesures mises en place par l'Office pour atteindre l'objectif de « popularité »

Depuis 2006, l'OFC a mis en place plusieurs mesures concrètes en vue d'atteindre son nouvel objectif de popularité.

<sup>48</sup> Pierre Bourdieu, *La distinction, Critique sociale du jugement*, Les éditions de minuit, Paris 1979

<sup>49</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

<sup>50</sup> Voir à ce sujet le chapitre 5.2.1.

<sup>51</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

## 1) Nouvelles mesures de soutien en distribution

**Commission « exploitation et diversité ».** Composée de trois membres, experts en distribution et en exploitation de films, la commission « exploitation et diversité » a été créée en 2006. Bien que le terme de popularité n'apparaisse pas dans son nom, cette commission est l'expression d'une volonté politique de donner plus de poids aux questions de promotion, de distribution et d'exploitation des films suisses. Renforcer la popularité du cinéma suisse en général, c'est d'ailleurs aussi participer à la diversification de l'offre cinématographique en Suisse (notamment face aux grands films américains et européens). La Section cinéma fait appel à la commission « exploitation et diversité » pour discuter des diverses questions politiques liées aux domaines concernés.

**Aide sélective à la distribution (couverture du risque).** Cette mesure de soutien s'adresse aux distributeurs de films suisses. L'objectif est, entre autres, d'encourager la distribution de films suisses sur l'ensemble du territoire. Les requérants doivent livrer un projet d'exploitation solide qui est évalué par la commission « exploitation et diversité ». Le but est d'encourager les distributeurs à prendre plus de risques sur les films qui en ont le potentiel. La phase pilote de cette mesure de soutien sera évaluée dans le cours de 2010.

**Encouragement à la distribution des films suisses à l'étranger.** Cette mesure de soutien a été introduite en 2007. Elle s'adresse aux distributeurs professionnels étrangers. Ceux-ci peuvent déposer une demande de crédits supplémentaires en vue de renforcer l'exploitation d'un film suisse dans les salles de cinéma à l'étranger. Il s'agit donc de soutenir des efforts particuliers de la part du distributeur, et non pas de participer aux coûts de base liés à la sortie d'un film. Pour cette mesure d'encouragement, l'OFC collabore avec l'institution SWISS FILMS, compétente en promotion des films suisses à l'étranger. La Commission « Exploitation et diversité » évalue les dossiers.

**Conseil à la promotion avant l'exploitation en salle de cinéma.** En collaboration avec la fondation de formation continue FOCAL, l'OFC offre aux sociétés de production dont un projet a été soutenu en aide sélective la possibilité d'être accompagnées par un expert indépendant qui les assiste et conseille en matière de promotion (plus d'information dans le chapitre 3.4.2.).

## 2) Changements au sein de l'aide sélective

**Contenu des dossiers déposés.** Depuis 2006, la Section cinéma demande aux producteurs d'inclure dans leurs dossiers un concept d'exploitation élaboré et cohérent. Pour toute demande en réalisation (films de fiction et documentaires), ce concept inclus :

- Définition du public cible
- Nombre de spectateurs envisagés
- Stratégie de promotion en Suisse
- Stratégie de promotion à l'étranger.

**Intérêt d'un distributeur.** Ces dernières années, la Section cinéma a également encouragé les requérant/es à gagner l'intérêt d'un distributeur pour leur projet avant de déposer leur requête à l'Office.

## 3) Interventions du chef de la Section cinéma dans les médias

**Plus de présence dans les médias.** Bien qu'aucune étude ne le prouve, l'ensemble des acteurs touchés s'accorde à dire que l'on parle aujourd'hui plus du cinéma suisse dans les médias qu'il y a seulement cinq ans. Tous reconnaissent que le chef de la Section cinéma est à l'origine de ce changement, notamment parce qu'il intervient lui-même régulièrement dans la presse, à la radio et à la télévision. Les appréciations quant aux effets positifs ou négatifs de cette politique polarisent.

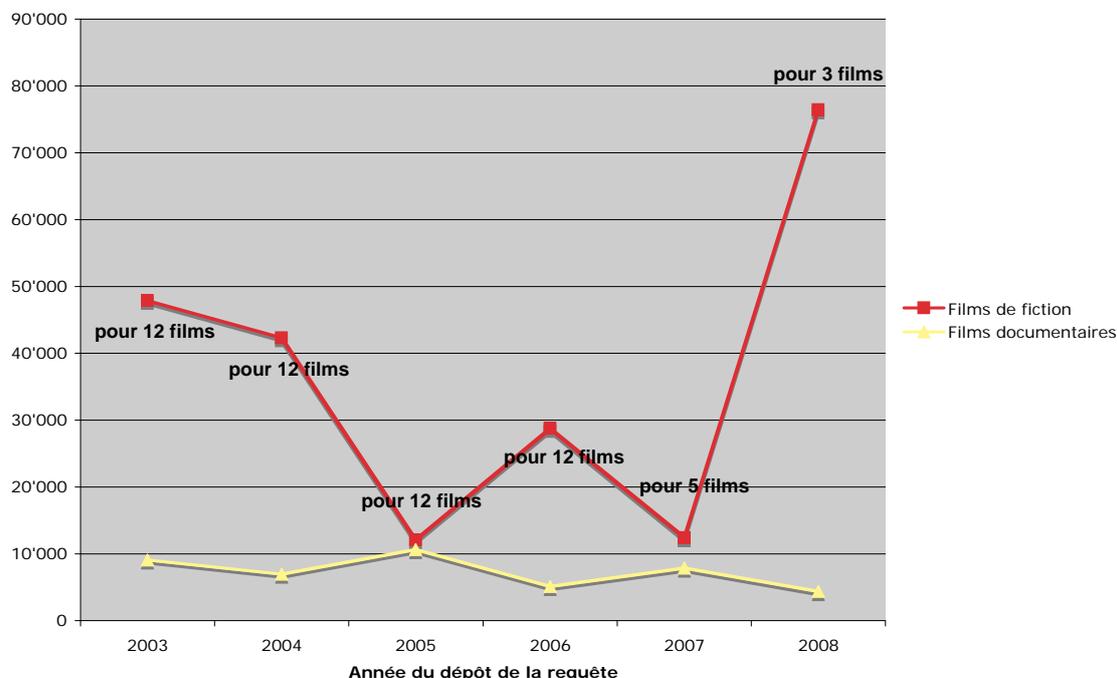
### 4.2.4. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « popularité »

**Source des données.** Les données relatives aux films sortis et au nombre d'entrées en salle ont été répertoriées à partir du site internet de Pro Cinema ([www.procinema.ch](http://www.procinema.ch)). Le nombre d'entrées en

salle correspond à l'état du site le 31 décembre 2009. Il convient de préciser que les films qui ont changé de titre entre le moment de la requête en aide sélective et celui de la sortie en salle n'ont certainement pas tous été repérés. Les films de télévision exploités au cinéma ont aussi été répertoriés. Les analyses ci-dessous se concentrent sur les résultats des films au box office. Elles prennent en compte l'ensemble des films sortis et répertoriés par Pro Cinema.

#### 4.2.4.1. Résultats généraux

**Films de fiction sortis en salle.** Pour les films de fiction soutenus en aide sélective à la réalisation, la moyenne annuelle de spectateurs par film en fonction de l'année du dépôt de la requête en aide sélective (*ill. 23*) varie beaucoup, avec un minimum de 12'060 et un maximum de 76'416 spectateurs par film. Lorsqu'un des films soutenus connaît ponctuellement un important succès, la moyenne augmente massivement. Ainsi, les trois pics en 2003, 2004 et 2008 (année du dépôt de la requête) s'expliquent par les succès de « Grounding », « Vitus » et « Giulias Verschwinden ». Seuls trois films soutenus en 2008 sont sortis en salle avant le 31 décembre 2009, ce qui explique le poids particulièrement important du succès de « Giulias Verschwinden » cette année-là. Il est par ailleurs intéressant de constater que pour les années 2003 à 2006, le nombre de films soutenus et sortis en salle restent constant (12 films par année de référence). En 2007, il passe à 5 films et en 2008 à 3. Tous les films soutenus ces dernières années ne sont cependant pas encore sortis en salle.



**ill. 23. Moyenne des spectateurs en salle par film suisse soutenu en fonction de l'année du dépôt de la requête en réalisation**

**Films documentaires sortis en salle.** En documentaire, la moyenne annuelle de spectateurs par film en fonction de l'année du dépôt de la requête en aide sélective (*ill. 23*) varie également et ces variations s'expliquent aussi par des succès ponctuels (en 2003, « Jo Siffert » ; en 2005, « Dutti – der Riese » et « Heimatklänge » ; et en 2007 « La Forteresse »). Elles sont cependant moins prononcées qu'en fiction ( $\pm 45\%$  en documentaire contre  $\pm 109\%$  en fiction). La moyenne sur six ans pour les films documentaires est cinq fois moins élevée que pour les films de fiction (7'328 spectateurs pour les documentaires contre 36'626 pour les films de fiction).

**Résultats en fonction des dossiers.** Peu de films de fiction soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 ont atteint le but fixé dans le dossier en matière de nombre de spectateurs en salle : sur les 10 films sortis en salle jusqu'au 31 décembre 2009, seul 1 a atteint son but. Il convient cependant de préciser que pour deux de ces films, aucune indication n'avait été donnée quant au nombre de spectateurs visé. Il s'agit de deux requêtes en 2006 et 2007, soit peu de temps après l'introduction par l'Office des nouveautés en matière de stratégie de promotion (voir chapitre 2.3.1.). En moyenne, les films sortis ont atteint 34% du nombre de spectateurs visé. Si l'on exclut l'unique film qui a atteint son but, ce chiffre passe à 20%.

**Films non soutenus.** Trois films refusés par les commissions entre juillet 2006 et juin 2009 sont sortis en salle. Le premier n'avait indiqué aucune donnée quant au nombre de spectateurs visé. Le deuxième, une coproduction minoritaire, a atteint 3% du nombre annoncé. Le dernier en a atteint 35%, soit exactement un pourcent de plus que la moyenne pour les films qui ont été soutenus. Ces trois cas ne permettent cependant pas de tirer des conclusions plus générales. Il convient de rappeler qu'il y a aussi eu d'autres films sortis en salle sans soutien de l'Office, que ceux-ci ne sont cependant pas répertoriés dans la base de données sur les requêtes en aide sélective si aucune requête n'a été déposée.

**Moyenne des entrées.** En moyenne, les dix films soutenus et sortis en salle ont attiré 27'114 spectateurs. Si l'on exclut le grand succès de « Giulias Verschwinden », ce chiffre passe à 14'918 spectateurs. Pour les films non soutenus, la moyenne est de 3'253 spectateurs, soit 12% de la moyenne des films soutenus (ou 22% sans l'unique succès).

**Seuil de Succès Cinéma.** 69% des films de fiction soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 ont atteint le seuil des 10'000 entrées qui donne accès aux bonifications de Succès Cinéma. Sous les anciennes commissions (janvier 2003 à juin 2006), ce chiffre s'élevait à 42%. En documentaire, l'évolution est inverse : le seuil des 5'000 entrées a été atteint par 29% des films soutenus entre juillet 2006 et juin 2009 et par 53% des films soutenus entre janvier 2003 et juin 2006. La même tendance se dessine si l'on considère les films en fonction de leur date de sortie. Les films de fiction sortis avant janvier 2006, donc sous les Régimes d'encouragement 2003-2005, atteignaient le seuil des 10'000 entrées dans 25% des cas. Depuis l'introduction des Régimes d'encouragement 2006-2010 – notamment de certaines mesures de soutien en promotion et distribution (voir chapitre 4.2.3.) – ce chiffre a passé à 33%. En documentaire, il a par contre chuté (25% aujourd'hui contre 46% avant janvier 2006).

#### 4.2.4.2. Facteurs particuliers qui influencent le succès en salle

**Films de fiction soutenus.** Pour les films de fiction soutenus en réalisation, la moyenne de spectateurs atteints par film a diminué depuis juillet 2006 (27'816 spectateurs aujourd'hui contre 34'906 entre janvier 2003 et juin 2006). Ce résultat s'explique par le fait que deux films soutenus avant juillet 2006 ont atteint plus de 200'000 spectateurs. Sans ces films, la moyenne pour les anciennes commissions passe à 20'799 spectateurs, soit 25% de moins que pour la nouvelle commission.

**Films de fiction refusés.** Avant de conclure que les films soutenus sous les anciennes commissions « cinéma » et « relève » connaissaient plus de succès que ceux soutenus sous la commission « fiction », il convient de comparer les résultats ci-dessus avec les moyennes de spectateurs par film pour les films de fiction qui ont été refusés par les différentes commissions. Avant juillet 2006, cette moyenne s'élevait à 41'362 spectateurs par film, soit 18% de plus que les films soutenus. Après juillet 2006, cette moyenne a passé à 2'689 spectateurs, soit 90% de moins que les films soutenus. Il est là aussi important de relever que deux grands succès qui ont été refusés par les anciennes commissions ont, eux aussi, atteint plus de 200'000 entrées. Sans ces deux succès, la moyenne pour les anciennes commissions tombe à 8'362 spectateurs. Les différences entre les anciennes et la nouvelle commission s'expliquent donc avant tout par l'important succès de quatre films qui sont passés en commission avant juillet 2006. Depuis lors, aucun film n'a atteint les 200'000 spectateurs.

**Films documentaires.** Les résultats pour les films documentaires sont moins complexes à analyser. La moyenne pour les films soutenus a passé de 8'520 spectateurs par film avant juillet 2006 à 5'705 spectateurs après, soit 33% de moins. La moyenne pour les films refusés a également baissé (3'754 spectateurs avant juillet 2006 contre 3'251 après, soit 13% de moins).

**Soutien de FOCAL en promotion.** Les films qui ont profité du soutien en promotion offert par l'Office en collaboration avec FOCAL ont atteint légèrement plus de spectateurs que les autres (16'241 spectateurs contre 15'259). Il convient cependant de dire que le plus grand succès, en matière de spectateurs, sorti en salle après l'introduction de cette mesure de soutien en janvier 2007 n'en a pas profité.

**Unanimité de la décision.** Les films sortis en salle dont le projet avait été soutenu unanimement par les anciennes commissions ont une moins bonne moyenne de spectateurs par film que ceux qui n'avaient pas été soutenus unanimement (20'582 spectateurs pour les décisions unanimes contre 29'427 pour les décisions partagées). En ce qui concerne la commission « fiction », ce résultat est très différent : les films soutenus unanimement atteignent une moyenne de 35'652 spectateurs, les autres de seulement 5'203 spectateurs, soit 85% de moins.

**Soutien en scénario.** Les films qui avaient reçu un soutien en scénario, ou en développement de projet pour les documentaires, atteignent, en moyenne, un moins grand nombre de spectateurs que ceux qui n'en avaient pas reçu<sup>52</sup> (14'808 spectateurs avec le soutien contre 16'620 sans). Sous les anciennes commissions, ce résultat était encore plus frappant (9'816 spectateurs avec le soutien contre 27'106 sans). Les grands succès (100'000 spectateurs ou plus) de ces six dernières années n'ont reçu aucun soutien en scénario, soit parce qu'il leur a été refusé, soit parce qu'aucune requête n'a été déposée.

**Coproductions.** Pour les films soutenus, les coproductions majoritaires comme minoritaires atteignent de moins bonne moyennes que les films suisses (7'881 spectateurs pour les coproductions majoritaires et 6'989 pour les minoritaires contre 21'491 spectateurs pour les films suisses). Pour les films soutenus sous les anciennes commissions, le résultat est semblable (15'474 spectateurs pour les coproductions majoritaires et 18'781 pour les minoritaires contre 34'992 pour les films suisses), bien que les coproductions minoritaires avaient autrefois plus de succès que les majoritaires, alors que c'est aujourd'hui l'inverse. Pour analyser correctement ces résultats, il conviendrait cependant d'évaluer le succès des coproductions à l'étranger, notamment dans les pays coproducteurs. En effet, tandis que le succès des coproductions peut être moindre en Suisse, le succès total en Suisse et à l'étranger dépasse souvent celui des films suisses, qui ne sortent même pas toujours dans les autres pays. La situation est donc complexe, d'autant plus que coproduire implique de faire des concessions, p.ex. de renoncer à avoir un acteur ou un technicien suisse. Ces concessions sont elles-mêmes liées à des apports certains pour le cinéma suisse (voir chapitre 3.4.4.).

**Temps de production.** Les films qui prennent moins de deux ans pour sortir en salle à partir de la décision de la commission ont une meilleure moyenne que ceux qui prennent plus de temps (35'208 spectateurs contre 31'013), et ce bien que le plus grand succès soutenu depuis 2003 (plus de 350'000 spectateurs) a pris 28 mois à sortir en salle.

---

<sup>52</sup> Que ce soit parce qu'aucune requête n'avait été déposée, ou parce que la requête avait été refusée.

### 4.3. L'objectif de « qualité »

Qualité d'un film ? Qualité d'un projet de film (et de son dossier) ? Qualité d'un scénario ? De quel objet est-il question lorsqu'il s'agit de qualité ? En effet, la qualité du film imaginé au moment de la requête n'implique pas la qualité du film une fois terminé. Sur la base de la qualité des films sortis en salle, il est dès lors impossible d'évaluer si la commission qui a choisi ou rejeté un projet de film a bien analysé les dossiers : tant de changements sont encore possibles entre le moment où une décision est prise et le moment où le film sort en salle.

#### Constats

**Critère central.** La discussion sur l'objectif de qualité réunit presque tous les problèmes rencontrés au cours de la présente évaluation. En effet, la décision d'accorder ou non une aide financière se joue autour de l'appréciation de la qualité du contenu des requêtes par les commissions et la Section. L'objectif de qualité touche donc une corde à la fois centrale et très sensible. Car financer ou non une requête signifie (en dramatisant un peu) émettre un verdict de vie ou de mort pour certaines maisons de production. À cela s'ajoute le fait que le concept de qualité n'est pas neutre, les critères le définissant peuvent varier (en fonction d'une politique culturelle, d'une idéologie, du goût). Parler de qualité conduit à parler des procédures de décision.

**Terme délicat.** Le terme de qualité est délicat à utiliser. Juger de la qualité d'un film est plus facile que juger du potentiel d'un film décrit dans une demande de soutien pour l'écriture d'un scénario ou la réalisation d'un film. S'il existe certains indicateurs qui permettent de juger objectivement si un film est de qualité (box office, prix, passage à des festivals, articles dans la presse, saut à l'étranger, etc.), les critères pour juger la qualité d'un potentiel de film sont plus flous. Le terme est aussi délicat car une relation de causalité entre bon projet et bon film n'est pas donnée.

**Décider sur la qualité signifie exclure.** Les critères définissant la qualité sont en fait des critères déterminants pour choisir les projets qui seront soutenus ou non. Les critères de qualité sont donc des critères de choix. Qui dit choix, dit aussi exclusion.

**Exclusion implique frustration et émotion.** Qui dit exclusion, dit déception. Les enjeux dans le cinéma sont énormes. Un projet arrivé au stade d'une requête est, aux yeux des requérant/es, déjà un investissement : la préparation du projet nécessite du temps et de l'argent. Le verdict vient tard par rapport à cet investissement. Dans le cas d'un non, cela implique qu'il a été fait à temps perdu. C'est donc autour des critères de qualité que se focalisent les émotions. C'est ici aussi qu'il s'agit de parler de choix, de décision, donc de projets soutenus et refusés. La faute est mise sur les autres, sur ceux qui décident et qui n'ont rien compris. L'émotion se transpose en critiques sur les décideurs. L'ébullition est d'autant plus grande que la majorité des requérant/es estime faire des dossiers qui correspondent aux critères de choix et de qualité.

**Flou sur l'influence décisionnelle de certains critères<sup>53</sup>.** Nulle part, il n'est précisé le poids des différents critères dans les décisions des commissions et de l'OFC. Le problème de définition du concept de qualité n'est pas spécifique à l'OFC. Toutes les institutions qui décident d'octroyer ou non des montants y sont confrontées. Il y a ici cependant un flou sur certains critères qui permet toutes les projections et fantasmes sur ceux qui décident. « Was ein Ausschlusskriterium und ein Einschlusskriterium ist, ist nicht klar ». L'OFC demande des précisions sur certains points : le public visé, le box office escompté par le film à réaliser, l'assurance d'un autre financement et les garanties de distributions. Cependant, le poids des renseignements donnés dans les décisions n'est pas clair pour les

<sup>53</sup> En annexe (Annexe 10), voir, à titre d'exemple, un tableau permettant de prendre des décisions sur des requêtes soumises à un musée.

professionnels. Les critères qui sont un « plus » sont ambigus. Pour la Section et les commissions, il est normal que tous les critères n'aient pas toujours le même poids : cela dépend du type de projet déposé. Ainsi, une grosse coproduction majoritaire « grand public » qui se présente sans minimum garanti sera évidemment évaluée autrement que s'il s'agissait d'un petit film suisse « d'auteur ». C'est aux professionnels d'évaluer ce qui est important en lien avec la cohérence de leur projet. L'absence d'un canevas laisse néanmoins aux requérant/es toute interprétation possible quant au travail des décideurs, même si tout le monde accepte qu'une part d'interprétation reste toujours. Certains requérant/es disent qu'ils écrivent leur dossier en pensant à ce qui plaira à la commission.

**2/3 des requêtes soumises à l'OFC ne correspondent pas au niveau de qualité attendu.** Deux remarques s'imposent.

D'une part, toutes les institutions qui octroient des soutiens financiers reçoivent des requêtes de différentes qualités<sup>54</sup>. Il est donc tout à fait normal qu'une partie des requêtes n'ait pas la qualité attendue. Les décideurs, les commissions peuvent en être déçus, les requérant/es mécontents, cependant cette réalité existe partout. L'éventail de talent, de profondeur, de compétences et de savoir, d'endurance aussi et de débat est très large parmi les requérant/es, constatent les commissions. Ceci n'est cependant pas nouveau : l'ancienne commission faisait le même constat.

D'autre part, au niveau structurel des processus décisionnels, le moment où interviennent les décisions sur les projets de film est critiqué par tous ceux et celles qui s'expriment à ce sujet, à la Section cinéma comme dans la branche. La phase de développement n'est pas assez soutenue, les projets passent trop vite en réalisation, avant qu'ils ne soient mûrs. Les requêtes sont déposées tôt, car le soutien de la Section cinéma est décisif pour savoir si ça vaut la peine de poursuivre. Du coup, la décision est prise trop tôt dans le déroulement de la réalisation du film.

Le problème sérieux que montre cette étude est qu'il y a un net décalage entre l'image de la branche sur la qualité de ses requêtes et la qualité constatée par les décideurs. Ce décalage est source de conflit et attise les tensions qui se répandent alors dans la partie cachée de l'iceberg. Chacun met alors la faute sur l'autre. Les commissions travaillent mal, disent certains professionnels. Certains professionnels travaillent mal, disent les décideurs. Ce climat est peu productif.

**Que faire ?** Ce manque de qualité est un indice clair que quelque chose doit changer. Aussi bien pour les décideurs que pour les requérant/es, la situation actuelle n'est pas satisfaisante.

#### 4.3.1. Cadre légal

##### **Régimes d'encouragement du cinéma**

##### **2.1. Encouragement de l'écriture de scénarios ainsi que de la préparation et du développement de projets**

##### **2.1.1 Objectifs**

a. Les objectifs de l'encouragement sont les suivants :

- a.1. encourager, dans le domaine des films de fiction de cinéma, l'écriture de scénarios de qualité,
- a.2. encourager, dans le domaine des films documentaires de cinéma, la préparation de projets de qualité,

##### **2.1.2 Instruments d'encouragement et critères déterminants applicables aux films de fiction de cinéma**

- b. Dans le cadre de l'aide sélective à l'écriture de scénarios, il sera notamment prêté attention aux critères suivants :
  1. qualité artistique du projet ;

<sup>54</sup> Autres exemples : dans la recherche (33 à 47% de refus dans les sciences humaines et sociales au Fonds national suisse de la recherche scientifique), dans l'art (45 à 48% de refus en moyenne à Pro Helvetia) ou dans les autres pays étudiés dans le cadre du Benchmarking de cette étude.

## **2.2 Encouragement de la réalisation de films de cinéma**

### **2.2.1 Objectifs**

a. Les objectifs de l'encouragement sont les suivants :

1. encourager la production de films suisses qui contribuent sensiblement à la qualité, à la diversité et à la popularité du cinéma suisse ;

## **2.3 Encouragement de la réalisation de coproductions minoritaires entre la Suisse et l'étranger**

### **2.3.1 Objectifs**

1. Renforcer les échanges cinématographique de qualité entre la Suisse et l'étranger

### **4.3.2. Définition du concept de « qualité »**

Pour dire que le concept de qualité est au cœur de l'aide sélective, le manque d'unité entre requérant/es et décideurs quant aux critères jugés pertinents pour évaluer la qualité d'une requête laisse à penser. Ce manque explique une partie des tensions actuelles au sein de la branche et envers la Section cinéma.

#### **4.3.2.1. Les critères de qualité d'un projet de film selon la Section cinéma**

La Section cinéma désire explicitement garder un certain flou autour de ce concept pour éviter de se retrouver contrainte à suivre des règles strictes lorsqu'il s'agit d'évaluer des projets artistiques.

#### **4.3.2.2. Les critères de qualité d'un projet de film selon la commission « fiction »**

L'analyse des procès-verbaux de la commission « fiction » montre que les critères artistiques sont longuement discutés. Ils comprennent de loin le plus de mentions et d'explications (histoire et thème, vision cinématographique, personnages, écriture). Viennent ensuite les critères de faisabilité du film et de budgets, puis des critères de potentiel de circulation (film de festival, potentiel international, public, potentiel commercial).

Interrogée sur cette liste de critères de qualité trouvés dans leurs procès-verbaux, la commission complète en expliquant qu'elle recommande à la Section les meilleurs projets en fonction de leur faisabilité, de leur cohérence et de la meilleure qualité possible. L'expertise tient compte des personnes qui présentent le projet, de leur passé (films de référence, formation, etc.) et du projet lui-même. Elle évalue la cohérence de l'ensemble du projet, y compris la cohérence en fonction des personnes qui prévoient de le réaliser. La relation entre contenu et moyen cinématographique pour l'exprimer est importante, de même que le message et le contenu de la narration. Un film d'art et d'essai peut être plus artistique, un film grand public doit remplir des exigences de vente. La question du potentiel cinématographique n'a rien à voir avec le potentiel commercial du projet. Il s'agit d'évaluer si un projet peut être, du point de vue artistique, intéressant pour le cinéma. Cohérence, professionnalisme et originalité artistique résumant leurs critères.

La commission estime avoir un mandat politique, et doit appliquer les critères fixés par la loi.

**Discussions dans la commission comme aide à la décision.** La répartition des différentes compétences dans la commission est essentielle : chacun s'exprime en fonction de son domaine de compétences, de son background. La discussion de la commission (et les expertises extérieures) sont importantes pour juger de la qualité d'un projet. Notamment quand il s'agit d'un film où la sensibilité d'une région linguistique joue un rôle. « Le « Röstigraben » se trouve avant tout dans l'humour, d'où l'importance d'écouter ce que disent les représentants de l'autre région »<sup>55</sup>. Une opinion

<sup>55</sup> Citation tirée de l'entretien avec la commission « fiction ».

individuelle très précise lors de la préparation de la séance est cependant rarement modifiée à travers les discussions en plenum.

D'après la commission « fiction », l'unanimité pour les quelques projets qui s'imposent pour tous est très grande. La commission estime être rigoureuse et ne recommander que les meilleurs projets. Les cas limites peuvent se présenter une seconde fois.

La commission « fiction » passe 30 à 60 minutes sur chaque requête.

**Décision sur les demandes en aide à l'écriture de scénario.** Les discussions lors des décisions sur le soutien à l'écriture de scénario sont un peu différentes. Il s'agit encore plus d'évaluer un potentiel. Les expert/es changent plus souvent d'avis après discussion. Les sommes à octroyer sont aussi moins élevées. La question de savoir si le producteur et le réalisateur peuvent être la même personne pour assurer un film de qualité partage les membres de la commission.

**Une partie des films réalisés ont le droit d'être ratés.** La commission relève que les films ont ensuite le droit d'être ratés, pour autant que ce soit pour de bonnes raisons. Cette remarque pourrait être faite par toutes institutions qui soutient des œuvres en devenir (commande de composition, bourse littéraire pour écrivain/e dans les Villes et les Cantons).

#### 4.3.2.3. Les critères de qualité d'un projet de film selon les professionnels

Dans le questionnaire envoyé à tous les requérant/es, ces derniers ont été mis dans la situation d'être des expert/es et devaient répondre à la question : « Vous êtes expert/e et vous devez juger la qualité d'un projet de film de cinéma soumis à l'OFC. Quels critères utilisez-vous ? » Suivait alors une liste avec 20 critères de définition de la qualité d'un projet de film. Les requérants devaient estimer : « Le critère suivant est pour moi : 1) une condition, 2) un plus, 3) sans importance »<sup>56</sup>.

##### Critères « condition » dans l'expertise sur la qualité d'un projet de film de fiction :

- La cohérence : le projet de film doit être cohérent dans son ensemble : scénario, thème traité, casting, conception visuelle, production, structure de financement envisagée » (77% estiment être une « condition »).
- La narration : le projet doit annoncer un film qui aura quelque chose à dire, un message, une bonne histoire de fond (61%), un film qui sait raconter une histoire. Cette condition est très importante parmi les anciens de la profession et l'est moins pour les plus jeunes dans la profession. Elle est très importante en fiction et moins en documentaire.
- Le plan de financement : le projet doit avoir un plan de financement cohérent par rapport au projet artistique (57%) et un plan de financement cohérent par rapport aux diverses sources de financement envisagées (51%). En Suisse romande, ce critère est nettement plus important qu'en Suisse allemande. Ce critère est « un plus » parmi les jeunes dans la profession - et non une condition. En documentaire, les réponses oscillent à égalité entre « condition » et « un plus ».

##### Critères « un plus » dans l'expertise sur la qualité d'un projet de film

- L'innovation : le projet annonce un film innovateur dans son esthétique (non conventionnel, différent, insolent) (69% estiment ce critère être « un plus ») et dans le thème traité (65%).
- Les festivals : le film a le potentiel d'intéresser un festival (61%).
- Le distributeur : un distributeur est déjà convaincu – avec ou sans minimum garanti (58%)

---

<sup>56</sup> Les tableaux avec les pourcentages exacts se trouvent en annexe (Annexes 8 et 9).

- Le public : le projet précise comment il veut atteindre son public (57%).
- La diversité : le film contribuera à diversifier l'offre des films suisses au cinéma (54% estiment être « un plus », 29% une « condition »).
- Le large public : le projet de film traite une problématique qui intéresse un public large (52%). Ce critère est significativement moins important pour le documentaire que pour la fiction.
- Quel public : le projet précise quel(s) public(s) il veut atteindre (47%).

Les réponses des minorités sont intéressantes, car ce sont elles qui font pencher la balance de l'importance du critère considéré soit vers une « condition », soit vers un « sans importance ». Ainsi, le critère « contribuer à la diversité » est une condition pour la minorité (29%). Alors que les critères d'innovation, de potentiel dans un festival, de distributeur convaincu et de problématique intéressant un large public sont définis comme étant « sans importance » par la minorité.

### **Critères « sans importance » dans l'expertise sur la qualité d'un projet de film :**

- Un thème suisse : le fait d'aborder un thème traitant de la Suisse (70% estiment être « sans importance »).
- Un financement assuré : le fait d'avoir une partie du financement déjà assurée - engagement d'autres partenaires (54%). Cette petite majorité est suivie de près par la minorité qui estime ce critère être « un plus ».
- Le renom des professionnels : le fait que le film annoncé soit porté par des professionnels de renom :
  - un acteur/trice de renom (53%)<sup>57</sup>. Ce critère est « un plus » pour la Suisse romande, pour les anciens dans la profession et pour les producteurs. Ce critère est une condition pour ceux qui viennent de la fiction.
  - un technicien de renom (55%). Ce critère est « un plus » pour les anciens de la profession.
  - un réalisateur de renom (57%). Ce critère est estimé « sans importance » dans le documentaire et une « condition » pour la fiction.
  - un producteur de renom (57%).

### **Remarques**

**Le critère du public polarise, mais moins que cela ne paraît<sup>58</sup>.** Trois questions sont posées dans le questionnaire concernant le public. Une (petite) majorité estime dans les trois cas que ces critères sont « un plus ».

- « Préciser quel public le film veut atteindre » polarise le plus les esprits dans les projets de film de fiction. C'est le seul critère qui ait une majorité inférieure à 50% (47%). Pour 30% c'est une « condition », pour 23% c'est « sans importance ». La polarisation se situe entre les trois catégories. Avec une tendance vers la « condition » et « un plus ». En documentaire, la polarisation se retrouve aussi, mais une majorité plus grande estime que préciser son public est « un plus ».
- « Préciser comment atteindre son public » polarise mais de façon moindre puisque l'unanimité sur le « plus » est au-dessus de 50% (57%). Les autres estimations sont réparties de façon égale entre « condition » et « sans importance ».

<sup>57</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es : « Hie und da ist gerade toll, wenn alles unbekannte Schauspieler sind », « Auch unbekannte "Gesichter" können einen Film tragen - siehe z.B. die Filme von Robert Bresson u.a. », « Die richtige Besetzung ist das Geheimnis », « Im Gegenteil. Man mag die Köpfe ja nicht mehr sehen, die in jedem zweiten schweizer Film auftauchen. Gute SchauspielerInnen entdecken ist mindestens so wichtig ! »

<sup>58</sup> Voir le chapitre 4.2.2.3. dans le chapitre sur la « popularité ».

- « Traiter une thématique qui intéresse un large public ». La majorité estime que c'est « un plus » (58%), la plus grande minorité se situe du côté de « sans importance » (36%). La polarisation est entre « un plus » et « sans importance ».

En résumé : préciser quel public le film veut atteindre est un critère de qualité mieux accepté que le critère de traiter une thématique qui intéresse un large public. Cependant, les deux critères ne sont pas rejetés comme les discussions pourraient le laisser paraître.

**Les critères liés aux assurances à donner quant à la production et la distribution.** Deux critères demandent des précisions, voir des assurances quant aux conditions de production et de distribution : « avoir une partie du financement déjà assurée avec engagement des partenaires » et « avoir convaincu un distributeur ». Ces deux critères font l'objet de nombreux commentaires.

- Avoir convaincu un distributeur est un « plus », mais peut faire craindre : « Die Gewichtung des Auswertungsverfahrens wird überbewertet, dies zum Nachteil der Geschichte », « Es ist kontraproduktiv den Verleiher zu bestimmen, bevor der Film fertig ist. Ein gelungener Film bei einem zu kleinen Verleiher ist eine Katastrophe »<sup>59</sup>.
- Que l'OFC demande qu'une partie du financement soit déjà assurée est l'objet de critiques et devra être repensé. Des commentaires tirés du questionnaire illustrent ces appréciations : « Die Finanzierungsstruktur steht jeweils noch nicht zu 100%, da das BAK eine der ersten Anlaufstellen ist. Man braucht einen Boost, ein Momentum durch die Zusage eines wichtigen Förderers wie des BAKs », « Häufig ist ja auch das BAK die erste relevante Stelle, die man anfragt; Eigenleistungen sind zu begrüßen », « C'est précisément ce que réclame tous les autres cofinanceurs suisses et étrangers quand il y a coproduction. Si l'OFC ne veut monter qu'en dernier dans le projet cela fait l'impasse sur tout le reste de la chaîne. Dans ce sens, il est donc absurde que l'OFC exige, par exemple, des contrats déjà signés avec des coproducteurs ou des acteurs car ce sont ceux-là même qui attendent que la première pierre soit posée par Berne »<sup>60</sup>.

#### 4.3.3. Les requêtes en aide sélective et l'objectif de « qualité »

Il est difficile d'émettre une règle de causalité entre qualité des scénarios, qualité des projets de films, puis qualité du film. Il est d'autant plus difficile de répondre à la question de l'impact des décisions prises sur la période 2006-2009, puisque la plupart des films soutenus par la commission ne sont pas encore sortis en salle (voir chapitre 4.2.4.1.). Leur succès au box office, le nombre de prix reçu ou leur passage dans des festivals ne peut pas encore être analysé.

Du point de vue des commissions, les meilleurs projets sont soutenus. Du point de vue de l'OFC aussi. Du point de vue des requérant/es, il est difficile de s'exprimer car ils ne connaissent pas les projets refusés, de même pour la commission « distribution et diversité », qui récolte les films soutenus.

#### 4.3.4. Les mesures mises en place par l'OFC pour atteindre l'objectif de qualité

Les différentes mesures de soutien qui existent à l'OFC ont été présentées dans les chapitres précédents. Dans ce chapitre-ci, il est uniquement question des choix de projets de films de fiction et de documentaires sur lesquels se porte l'aide sélective et des procédures qui conduisent à ces choix.

Succès Cinéma est une autre mesure d'encouragement dont l'efficacité a déjà été confirmée positivement dans une évaluation<sup>61</sup>. Constat d'ailleurs confirmé dans l'étude actuelle : 74% des

<sup>59</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

<sup>60</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

<sup>61</sup> Muriel Thévenaz, Rapport d'évaluation Succès Cinéma, Avril 2009.

personnes qui ont répondu à l'enquête par questionnaire demandent de ne rien changer à l'organisation actuelle de Succès Cinéma.

La mission de l'OFC est d'encourager scénarios et projets de qualité. L'effet attendu de l'aide sélective est de promouvoir des films de qualité en soutenant des scénarios de qualité et des projets de qualité. Cependant, il faut tenir compte du fait que l'OFC a peu d'influence sur la qualité des requêtes qui leur parviennent. Elle n'est qu'un maillon dans un contexte beaucoup plus large.

#### 4.3.4.1. L'expertise faite par les commissions comme moment de discussion sur la qualité

**Oser est difficile dans un climat de conflit.** L'efficacité des mesures mises en place pour soutenir des scénarios et des projets de qualité est entravée par une crainte de faire faux, une crainte des recours. Les commissions sont moins osées qu'elles ne le souhaitent. Il faut noter ici que l'évaluation a eu lieu en automne 2009 alors qu'un recours contre la commission était actuel et que la presse en faisait état. Une telle pression n'est heureusement pas constante. Des commentaires plus récents (mars 2010) venant de la branche comme de la Section parlent d'un apaisement.

Les commentaires émis dans le questionnaire aux requérantes sur les choix faits par les commissions sont nombreux et souvent diamétralement opposés – ils sont le reflet de la division de la branche à l'égard de la commission et de la Section. Encourageants ou acides. Les uns critiquent le manque de courage de la commission, les autres remarquent le manque de bonnes idées de leurs confrères<sup>62</sup>. Les uns ne voient pas pourquoi critiquer les films à la Hollywood, d'autres estiment que les choix vont trop dans la direction du commerce. Certains estiment qu'il faut oser soutenir des films peu aboutis mais prometteurs, d'autres demandent que la production soit regardée à la loupe. Certains estiment que les jeux sont faits à l'avance, que le copinage joue un rôle, que la relève est désavantagée. Pour les uns, les commissions favorisent trop la part accordée au producteur. Pour les autres, elles favorisent trop le public, etc. etc. 40% des requérants estiment que les commissions appliquent les mêmes critères qu'eux. 60% estiment que les commissions appliquent en partie d'autres critères. Même si ce sentiment ne correspond pas à la réalité des choix, il montre cependant à quel point le climat dans lequel les décisions sont prises est difficile<sup>63</sup>.

La Section soutient les membres des commissions et leur argumentation, parce qu'elle les estime très compétents chacun dans son domaine. Les commentaires des expert/es qui accompagnent les lettres envoyées aux requérant/es par la Section sont aussi de qualité et doivent aider à améliorer le projet. L'OFC cherche à être clair dans les critiques transmises aux requérant/es et ne veut pas se faciliter la vie en rendant par exemple une liste avec des énumérations de critères quantifiés atteints ou non (scénarios = 3, histoire = 6, par exemple).

Au Danemark, les gens de la branche se retrouvent, discutent, se montrent leurs projets, se critiquent et s'améliorent. En Suisse, une culture de la critique est encore à développer. Le sol se prépare, puisque les personnes interrogées aimeraient présenter leur projet devant les commissions et recevoir leurs décisions oralement (voir chapitre 5.2.4.2.).

---

<sup>62</sup> Commentaires tirés du questionnaire aux requérant/es : « Innovativ waren die jeweiligen Projekte eher weniger », « Zuwenig gesellschaftliche Themen und zu wenig originelle Umsetzungen im formalen Bereich », « Zuviel Genrefilme, die ihr Publikum nicht gefunden haben », « Zuwenig Filme, welche im internationalen Festivalcircuit bestehen konnten », « Die Produktionen können im internationalen Vergleich nicht mithalten. Weder von den Stoffen, noch von der Umsetzung », « Es ist einfach alles zu bieder ».

<sup>63</sup> Commentaires : « Man hat den Eindruck, dass die momentane Crew des BAK extrem unsicher ist und aus diesem Gründen sich an ein Prinzip klammert, das dem Publikum vorgestrigte Filme zumuten lässt », « Die Fragen zur Auswertung und zur Sicherheit eines Projektes scheinen mir überbewertet bei den Expertenkommissionen », « Die BAK Förderung muss neben den sicheren Werten » auch das « Experiment » fördern. Ohne Labor gibt es keinen Markterfolg ».

#### **4.3.4.2. Les décisions peuvent-elles avoir un effet sur la qualité des projets ?**

**Les lettres et leurs commentaires.** Les lettres envoyées par l'OFC lors de la décision sur une requête sont-elles une mesure d'apprentissage ? Non, dit la commission qui ne prétend pas avoir un rôle pédagogique. Parfois, disent les requérant/es surtout lorsque la requête fut acceptée au deuxième tour. Oui parfois, dit l'OFC.

Les données quantitatives sur les requêtes montrent que les requêtes qui passent une deuxième fois ont un taux d'acceptation plus élevé que les autres (voir chapitre 3). Sont-elles meilleures ? Ou la Commission se sent-elle obligée de les accepter puisque les requérants ont suivi leurs conseils ? Les recommandations sont données par la commission souvent très longtemps avant que le projet ne soit fait et sans garanties que ce qui a été promis soit tenu. La commission n'a donc aucune prise là-dessus.

Mettre des conditions qui lient les producteurs à certaines obligations n'est pas accepté par tous de la même façon (voir les constats du chapitre 3.4.). Fixer des conditions est par ailleurs délicat : jusqu'où aller au niveau des détails ?

## 5. L'efficacité du système, les procédures

L'efficacité du système en place pour atteindre les objectifs définis dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 est un point essentiel de cette évaluation. Même si cette question n'était pas primordiale dans le mandat d'évaluation, les questions liées à l'efficacité du système se sont vite imposées comme importantes. En effet, elles jouent un rôle prépondérant dans l'interaction entre la Section et la branche et expliquent certaines tensions et difficultés d'avancer.

### Constats généraux

**La partie cachée de l'iceberg.** Les structures, les procédures liées au dépôt et à l'examen des requêtes (à la Section cinéma et dans les commissions), les instances décisionnelles ET l'émotionnel autour de la question de l'encouragement sélectif du cinéma jouent un rôle prépondérant dans la satisfaction et l'insatisfaction de ces dernières années<sup>64</sup>. La partie cachée de l'iceberg (voir chapitre 2.2.), l'émotionnel, se développe autour de la politique, mais s'exprime souvent dans les moments de contacts directs, donc dans les procédures de décisions. Modifier certaines procédures aurait un effet positif sur la situation générale et contribuerait à une satisfaction partagée. Certains points sont faciles à résoudre par la Section. D'autres doivent être pris en compte par la Direction de l'Office fédéral de la culture. Tous les acteurs de la branche cinématographique jouent un rôle dans l'émotionnel qui polarise et règne sous l'eau, les responsabilités sont partagées.

**L'efficacité des procédures administratives.** La branche, les commissions d'experts comme la Section elle-même déplorent une certaine inefficacité dans les procédures administratives. Rapidité, convivialité et amabilité, informations adéquates, ainsi que clarté sont demandées.

**L'efficacité des demandes d'aides écrites par les requérant/es – les requérant/es de milice.** Les requérant/es ne déposant que très peu de requêtes (voir chapitre 4.1.) ne savent plus bien, d'une fois à l'autre, comment remplir les formulaires. S'il y a des lenteurs du côté de l'administration, il y a un manque d'habitude du côté de certains demandeurs.

**Transparence.** Seul un tiers des personnes interrogées pense que les règles du jeu sont transparentes. Un peu moins encore estiment que les règles du jeu sont appliquées de façon égalitaire entre tous les requérant/es. Communiquer de façon à clarifier le flou, préciser l'importance donnée à certains critères, informer sur les changements contribuerait à favoriser la transparence. La News Letter publiée depuis peu est sur la bonne voie.

**Planification « roulante » et capacité d'adaptation et information.** Quand la Section repère un manque, elle réagit promptement et propose de nouvelles mesures (par exemple : « Scénario + », collaborations avec FOCAL, augmentation du nombre de paiements en plus de deux tranches, etc.). En soi, l'idée d'une planification « roulante » est bonne. La Section montre qu'elle réagit rapidement aux besoins perçus. Le problème est qu'une partie de la branche réagit avec susceptibilité à tout ce qui peut paraître montrer des préférences et manquer de transparence, entraînant des sentiments d'inégalité. Les modifications dans les mesures de soutien en place vont dans cette direction, surtout si ces nouvelles mesures sont encore en chantier, mais cependant déjà mise en œuvre. Cette perception d'une partie de la branche ne doit cependant pas empêcher l'OFC d'avancer. La question de l'information est ici primordiale. « On peut s'améliorer... si j'ai les infos, je sais comment agir », « Es wird soviel geändert in letzter Zeit, dass man sich wie auf nichts mehr verlassen kann »<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> Voir le chapitre d'introduction traitant l'aspect théorique de la culture d'un système et de l'iceberg (chapitre 2.2.).

<sup>65</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

**Les commissions consultatives – les décisions à l'OFC.** En Suisse, dans les institutions étatiques nationales comparables, il est peu habituel que la direction administrative décide sur l'attribution de subsides. Ailleurs, les décisions sont laissées au monde des pairs par l'intermédiaire de commission d'expert/es, appuyées parfois même par des expertises étrangères (Fonds National Suisse de la Recherche (FNRS), Agence pour la promotion de l'innovation (CTI)).

**Cumule de décisions sur les épaules d'une personne.** Les décisions lors de l'éligibilité des requêtes, lors de l'attribution des montants, puis lors de l'agrément sont prises par une seule personne (d'après la loi, le chef de la Section, mais en pratique, plutôt par le responsable de l'aide sélective). Que les décisions soient prises par une seule personne au sein d'une administration est peu habituel en Suisse, très lourd à porter par la personne et fort contesté à l'externe, dans la branche. La branche préférerait d'ailleurs que les commissions décident (voir chapitre 5.2.4.1.).

**Le choix des expert/es des commissions.** N'importe quelle commission rencontrera des problèmes dans n'importe quelle structure, car il y a trop de requérant/es, trop de monde qui veut vivre ou jouir de la manne de la Confédération, trop d'attentes financières pour le gâteau à disposition, trop de divisions différentes dans la branche concernant les critères à appliquer. Actuellement, les membres des commissions sont choisis par la Section pour leurs compétences diversifiées. Les expert/es actuels sont forts, estime l'OFC. Ils veulent qu'un projet soit impeccable, ils voient les potentiels, mais voient aussi les erreurs et sont sans pitié, et d'autant plus intéressants qu'ils sont exigeants. Une partie de la branche se reconnaît dans leurs décisions. Une autre partie n'a pas confiance dans leurs compétences d'expertise. Les critiques entendues à l'égard des décisions prises partagent la branche. Il n'est pas possible de dire : LA branche veut ça.

**Contradiction dans la vision d'un service public.** Jusqu'où un Office fédéral peut-il donner sans exiger en retour un certain contrôle n'est pas toujours compris par les requérant/es. Dans les solutions proposées par la branche pour faciliter la tâche des uns et des autres, certains d'entre eux émettent des idées que seuls des mécènes pourraient accorder, par exemple, recevoir des montants sans contrôle de la Confédération sur leur emploi ultérieur précis, ou recevoir les montants promis dans la lettre d'intention sans passer par l'agrément.

**Opinions controversées.** La branche est divisée. Chacun le sait, les réponses au questionnaire le montre aussi. Il sera impossible de satisfaire tout le monde dans les Régimes 2011-2015. Réfléchir dès maintenant comment vivre avec les dissensions, les conflits et la controverse est indispensable.

**Poste de communication.** La Section aurait besoin d'un certain pourcentage de poste occupé par une personne dont la passion et la tâche est la communication. En tous les cas, jusqu'à ce que les nouveaux Régimes d'encouragement soient bien ancrés. Tout en sachant que le public cible de l'information a aussi un devoir de chercher les informations. Le problème n'est pas le manque d'informations, la plupart des informations étant là. Mais le manque de préparation des informations ET aussi le manque de « traitement » des informations du côté de la branche. Il y a là un vrai problème de communication à deux niveaux.

## 5.1. Le regard de la Section et des professionnels sur les attentes mises dans la Section cinéma

La mission légale de la Section cinéma est de permettre la réalisation des objectifs définis dans les Régimes d'encouragement. Son chef l'explique en disant que la Section a un rôle de médiateur. Elle doit gérer les inputs artistiques externes. Elle doit faire passer un projet par le prisme du politique et des décisions politiques sur ce que l'on veut faire du cinéma pour en faire un objet artistique. Son travail est du domaine de la politique culturelle. Il s'agit d'une action de l'Etat.

### Constats

**Un engagement politique.** Les professionnels attendent de la Section un fort engagement politique, ils lui confirment sa place d'acteur politique. Un rôle que la Section joue et est prête à jouer. Elle y consacre une grande partie de son temps. Ce que la branche au sens large ne réalise pas toujours.

**Efficience et efficacité.** Les professionnels demandent un fonctionnement efficient et efficace. Un domaine où le bât blesse. La Section en est consciente. Elle demande plus de personnel, ne pouvant assurer un service parfait actuellement. Quelles que soient les solutions trouvées, elles ne peuvent qu'apaiser les tensions actuelles.

**L'émotionnel.** Les professionnels évoquent la partie cachée de l'iceberg. Ils formulent des demandes qui relèvent de l'émotionnel, s'expriment sur des attitudes de la Section qui ressortent plus particulièrement dans le « petit » quotidien de l'administratif. Les professionnels aimeraient recevoir de la Section respect, transparence et confiance. La Section parle, pour sa part, de soucis similaires, sait ce qui est exprimé à son égard mais considère que les critiques sont souvent le résultat d'un manque de connaissance de ses tâches et/ou d'un manque d'honnêteté de certains par rapport aux informations accessibles.<sup>66</sup>

Les professionnels du cinéma ont des attentes face à la Section sur la façon de remplir sa mission. Interrogés dans le questionnaire conçu pour cette étude, les professionnels décrivent leurs attentes ainsi :

#### 1) Attentes au niveau des objectifs politiques

- Favoriser la création par un éventail de mesures d'encouragement différentes
- Défendre la branche
- Favoriser l'ouverture internationale et les relations avec l'étranger
- S'engager pour augmenter les ressources financières à disposition, qu'il s'agisse d'investissements publics comme privés
- Soutenir la diversité (avec courage pour les thèmes audacieux)
- Être exigeant pour un cinéma de qualité
- Contribuer à la professionnalisation de la branche.

Les réponses données sur des domaines précis d'intervention possible de l'OFC montrent à quel point les personnes interrogées attendent un engagement politique de la part de la Section : 73% des personnes aimeraient que la Section s'engage pour qu'un dossier accepté par deux grands financiers suisses (OFC, Télévision et Fonds d'aide régionaux) soit automatiquement soutenu par le troisième.

<sup>66</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre VI de l'Annexe 5).

Donner un rôle purement économique à la Section en la transférant au SECO – Secrétariat d'Etat à l'économie – est rejeté par 82% des personnes qui ont répondu au questionnaire. Cependant, une collaboration active avec l'économie serait pour certains la bienvenue. « Aber Produzenten und SECO sollten zusammen mit dem BAK zusammensitzen und über zusätzliche, neue Fördermöglichkeiten rein wirtschaftlicher Natur nachdenken! », « Definitiv nicht, weil es sich um eine Kulturförderung handelt. Aber es wäre wünschenswert, wenn zusätzlich eine Wirtschafts-Film-Förderung entstehen würde. Welche positiven Effekte dies hat, zeigen viele Beispiele aus dem Ausland », « Nein, Filmförderung ist Kulturförderung. Das Seco könnte eine Wirtschaftsförderung im Filmbereich machen, das wäre auch sehr interessant »<sup>67</sup>.

## **2) Attentes quant au fonctionnement**

- Être efficient dans le travail administratif
- Réagir avec rapidité et dans les délais
- Définir des règles de fonctionnement claires, s'y tenir et les communiquer
- Veiller à l'intégrité et à la neutralité des prises de décision.

## **3) Attentes quant à des prestations de service particulières**

- Transmettre les informations
- Organiser des procédures de travail des commissions en favorisant la communication, la confiance et le haut niveau d'expertise professionnelle
- Veiller aux besoins spécifiques de la relève et des jeunes talents.

## **4) Attentes plus émotionnelles quant à des attitudes, des comportements, un état d'esprit**

- Vivre la transparence
- Être au service de ceux qui font des films, soutenir les meilleurs projets sans définir quel type de cinéma doit être fait en Suisse
- Appliquer les mêmes règles pour tous, avec équité
- Transmettre une attitude de confiance, de respect et de curiosité.

Le chapitre suivant indique dans quel domaine le bât blesse aujourd'hui – il montre cependant que la part des responsabilités dans cette partie cachée de l'iceberg est à partager.

---

<sup>67</sup> Citations tirées du questionnaires aux requérant/es.

## 5.2. Le fonctionnement et les procédures

Le chapitre qui suit passe en revue de façon chronologique les différentes étapes suivies par les requêtes en aide sélective, de l'écriture de scénarios à la réalisation de films. Il discute à chaque étape la situation actuelle et, si nécessaire, propose des changements.

Section cinéma comme requérant/es parlent d'un long voyage que suivent les requêtes déposées à l'OFC. Simplifier les procédures et le voyage conduirait à une plus grande satisfaction de tous – de la Section comme des requérants – et à détendre la situation. Ce voyage des requêtes « attise » la partie sous-marine de l'iceberg. L'important dans ce chapitre ne sont pas les détails, mais la procédure générale et ses effets (les procédures sont expliquées tout au long du chapitre 3).

### Constats

**Efficiencia dans les procédures.** La même requête passe à plusieurs reprises entre les mains de la Section pour être contrôlée, enregistrée, puis jugée, agréée et financée. Ce travail est nécessaire dans l'organisation actuelle du voyage des requêtes dans la Section, mais il pourrait être simplifié. Lorsque l'on demande aux requérants ce qu'ils attendent de la Section, ils disent : de l'efficacité.

**Direction de l'OFC et gestion des ressources.** La petite équipe de l'aide sélective telle qu'elle est organisée maintenant et avec les nombreuses tâches qu'elle doit remplir ne peut fonctionner pour la satisfaction interne et externe. L'évaluation n'a pas pour mandat de faire une analyse de l'institution, mais elle met le doigt sur des problèmes d'organisation qui gênent la réalisation des objectifs fixés. La direction de l'OFC devrait agir ici : une banque de données unique, une meilleure gestion des rapports avec l'externe, etc.

**Les gens du cinéma cherchent le contact direct.** Ils téléphonent à la section pour se renseigner sur les procédures, la façon de remplir les formulaires. Ils veulent présenter eux-mêmes leurs projets devant la commission et entendre directement des commissions ou de la Section les arguments pour et contre leurs projets. Ceci implique un important investissement en temps de la part de la Section. Une autre organisation dans les procédures et entre les partenaires pourrait, dans une certaine mesure, alléger le travail.

### 5.2.1. Les formulaires et leur contenu

Un formulaire de demande de soutien financier est en soi anodin. Il fut cependant l'objet de plusieurs remarques et fut donc intégré à cette étude. Un formulaire est un instrument qui a pour fonction de rassembler toutes les données utiles à la prise de décision sur une requête. Sur cette base, le projet sera éligible ou non, puis subventionné ou non. Un formulaire comprend des questions en lien avec les objectifs d'une politique, ici la politique liée aux Régimes d'encouragement 2006-2010, et devient ainsi un instrument politique. En soi, ceci est normal et correspond à la pratique de toute institution qui octroie des aides financières. Dans l'optique de la Section, ce formulaire accompagne et favorise le professionnalisme de la branche.

**Les formulaires en soi ne sont pas remis en question.** Ils sont complets. « L'OFC doit savoir ce dont il a besoin comme information et l'exiger ».

**Définir son public cible et estimer le box office.** Dans le formulaire, les requérant/es doivent répondre à deux questions concernant le public : définir leur public (*ill. 24*) et estimer le box office du film à réaliser (*ill. 25*). Deux questions en lien avec l'objectif de la popularité, qui, comme le montre le chapitre 4.2., ne fait pas l'unanimité dans la branche. Cette division au sein de la branche est visible ici. 76% estiment que définir son public est pertinent (59%) et même indispensable (17%). Le même pourcentage de personnes estime que répondre à cette question est difficile mais possible (78%).

<b>ill. 24. Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé de définir votre public cible. Qu'en pensez-vous ?</b>	
Indispensable	17%
Pertinent	59%
Pas pertinent	24%
Total	100%

<b>ill. 25. Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé d'estimer le box office du film. Qu'en pensez-vous ?</b>	
Indispensable	5%
Pertinent	30%
Pas pertinent	65%
Total	100%

Par contre, seuls 35% trouvent pertinent ou indispensable d'estimer le box office du film à réaliser. 65% répondent qu'il n'est pas pertinent d'estimer le nombre d'entrées que fera le film à réaliser. À la question de savoir s'il est « facile, difficile ou impossible » d'estimer le box office les esprits sont partagés : la moitié dit que c'est difficile mais possible, l'autre moitié dit que c'est impossible.

Ces résultats n'impliquent pas que l'OFC doit supprimer ces questions du formulaire, mais qu'il en précise l'impact sur les décisions, notamment pour la question du box office.

**Questions « condition » ou questions « un plus ».** Dans le formulaire, répondre à certaines questions est une condition, répondre à d'autres est « un plus ». Le formulaire ne distingue pas clairement entre ces deux catégories. Pour la Section cinéma, c'est cependant aux requérant/es d'évaluer si les informations demandées sont importantes en relation avec le projet déposé (question de cohérence). Cela relève – doit relever – de leur compétence, notamment parce que les projets peuvent être de natures très différentes et que cela ne semble, dès lors, pas faire sens de demander la même chose à tous. Néanmoins, ces ambiguïtés ouvrent les portes à toutes les interprétations sur l'influence des réponses qui sont « un plus » lors de la décision sur une requête. Elles attisent un sentiment d'injustice et font croire à un manque de transparence dans les prises de décision. « Le formulaire donne l'impression que ceux qui disent faire un film pour un large public auront plus de chance ».

Pour l'OFC, les questions sont claires et il s'agit de lire attentivement les énoncés<sup>68</sup>. Dans le questionnaire de cette étude, les requérant/es ont répondu à la question suivante (ill. 26) :

<b>ill. 26. Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé de définir votre stratégie de distribution en l'accompagnant de validation par des distributeurs ou vendeurs. Comprenez-vous la demande comme une obligation ou un souhait ?</b>			
	Suisse allemande	Suisse romande	Total
Obligation / Verpflichtung	56%	38%	50%
Souhait / Wunsch	41%	55%	46%
Ne sait pas	3%	7%	4%
Total	100%	100%	100%

La réponse juste est effectivement bien énoncée dans le formulaire : il s'agit d'un souhait (« une validation par les distributeurs et/ou vendeurs est **souhaitée** »). Ainsi donc, 50% des personnes,

<sup>68</sup> Le document « l'aide sélective : indications pratiques », disponible sur le site internet de la Section, livre des précisions quant à ce qu'il faut faire lors du dépôt d'une requête. La Section complète régulièrement ce document en fonction des nouveautés introduites et des questions qui peuvent régulièrement surgir du côté des requérant/es.

principalement les germanophones, se trompent et estiment qu'il s'agit d'une obligation. Ce chiffre est élevé et montre qu'il y a un certain flou du côté des requérant/es – flou qui ne peut cependant pas être uniquement expliqué par une mauvaise communication de la Section.

## 5.2.2. L'administration des requêtes : les banques de données

La Section cinéma travaille avec plusieurs banques de données : une ancienne banque de données valable pour les requêtes déposées avant 2006, une nouvelle banque de données valable pour celles déposées dès 2006, ainsi qu'une banque de données spécifique pour Succès Cinéma. Cette logique ne permet pas de suivre un projet de film, d'autant plus que les requêtes en scénario ou développement de projet sont généralement séparées de celles en réalisation, même lorsqu'il s'agit d'un même projet.

Résultats :

- il y a des doublons (le même projet devant être enregistré à chaque fois)
- il est difficile de faire des statistiques
- il est difficile de suivre le parcours et l'évolution d'un projet, surtout s'il change de titre par exemple.
- il y a perte de temps, puisqu'il faut saisir plusieurs fois les mêmes données, donc perte d'efficacité.

La Section elle-même examine actuellement le choix d'une nouvelle banque de données, démarche qui ne peut être que soutenue, la situation actuelle conduisant à un surplus de travail<sup>69</sup>.

**Une banque de données comme mémoire du passé.** Les connaissances du passé reposent sur la mémoire du chef de l'aide sélective (et de ses assistant/es). Il n'y a que peu de mémoire accessible à d'autres. Les connaissances sur le passé sont d'autant plus fragiles que le personnel a beaucoup changé ses dernières années (voir chapitre 2.3.3.).

**La mémoire et les décisions des commissions.** Pour prendre des décisions, les commissions ont parfois besoin de renseignements sur l'histoire d'un projet (a-t-il déjà été soumis, par exemple). Si toutes les données étaient dans une banque de données d'accès simple, ces données pourraient être systématiquement livrées en même temps que les dossiers et ainsi faciliter le travail des commissions. La commission dépend de la mémoire des uns et des autres, respectivement du chef de l'aide sélective (perte de temps, manque de précision). Il ne s'agit pas d'un manque de confiance dans la mémoire du chef de l'aide sélective, mais plus d'une perte de temps, d'une difficulté en son absence. Cela donne un sentiment de manque de transparence (arbitraire dans les renseignements, insécurité, dépendance d'une mémoire). Cela retarde parfois le travail des commissions.

### 5.2.2.1. « Mycinema » ?

Conscient qu'il est indispensable de simplifier les procédures, une question fut posée aux requérant/es : « Trouveriez-vous utile de pouvoir entrer vos dossiers et demandes d'aide directement sur Internet, dans un site à créer : mycinema ? ». Les réponses sont très favorables : 70% de ceux et celles qui peuvent se représenter ce que signifie un tel pas disent : oui. Les arguments sont les suivants : écologie, coût, rapidité et simplification, et une fois peut-être à l'avenir, pouvoir déposer la même requête auprès de toutes les institutions de soutien.

Plusieurs réponses tirées du questionnaire expliquent ce dont il faut tenir compte pour qu'un tel projet soit une réussite et que son acceptation soit haute :

- « Gut, aber nur, wenn sich der Aufwand nicht vergrößert ».

---

<sup>69</sup> Une suggestion de banque de données utilisées dans la culture pour la gestion des requêtes est proposée en Annexe 11.

- L'individualité dans la Gestaltung de la requête doit être possible, le projet ne doit pas perdre son caractère. La beauté et l'esthétique d'un dossier sont importantes. « Die optische Gestaltungsfreiheit müsste sichergestellt sein; Film- und Tonsequenzen könnten eingefügt werden; eine gute Idee! », « Ich liebe es, ein Dossier zu gestalten, ein Dossier in Händen zu halten - und ich denke, dass es für die Experten auch gut so ist ».
- Le système doit bien fonctionner (einwandfrei).
- Les questions posées doivent être claires.

### 5.2.3. Le contact entre la Section et les requérant/es

La gestion du voyage des requêtes dans la Section implique un contact étroit entre la Section (la petite équipe responsable de l'aide sélective) et les requérant/es.

Pour interagir avec la Section cinéma et obtenir un soutien de l'OFC, il faut être renseigné. Les requérant/es interrogés à ce sujet cochent une liste à réponses multiples<sup>70</sup>. 50% disent se renseigner – entre autre – grâce à un contact direct avec la Section cinéma (téléphone ou mail). De son côté, l'équipe de l'aide sélective confirme le nombre élevé de questions posées par les requérant/es. Le chef de l'aide sélective compta 10 téléphones en deux heures, le matin avant de rencontrer l'équipe d'évaluation.

La frustration des deux côtés est programmée. Le chef de l'aide sélective est sans cesse freiné dans son travail journalier, il manque de temps pour répondre. Ses réponses ne sont alors pas toujours aussi rapides et satisfaisantes que le désirent les requérant/s. À l'externe, la Section donne l'impression de ne pas avoir de temps et de ne pas être disponible. D'où un mécontentement des deux côtés.

L'OFC doit absolument mieux gérer la question de la répartition des tâches entre les personnes qui répondent aux questions externes et donnent des informations, ainsi que réfléchir sur ses méthodes d'information. Puis, c'est aux requérant/es de chercher les informations. À nouveau, nous nous trouvons dans une zone cachée de l'iceberg, amplifiée par le fait que les modifications – même justes – irritent si elles ne sont pas connues.

### Plusieurs thèmes jouent un rôle dans ces échanges nombreux

**Le nombre de modifications.** Le nombre assez élevé, depuis quelque temps, de changements et de modifications dans les procédures de l'aide sélective entraîne une certaine insécurité – qui conduit à se renseigner auprès de la Section. Exemples de modifications : introduction d'un nouveau formulaire, introduction d'un nouveau système de points pour les coproductions minoritaires, passage de 4 à 3, puis à 8 sessions pour les décisions sur les films documentaires, changements dans les délais pour déposer les dossiers, changement de personnel et des responsabilités dans l'équipe de l'aide sélective (voir chapitre 2.3.3.). « Es wird zu oft und zu schnell verändert. Neue Massnahmen können sich nicht entfalten. Es entsteht der Eindruck, die Sektion Film sei eine permanente Baustelle ». « Es wird soviel geändert in letzter Zeit, dass man sich wie auf nichts mehr verlassen kann »<sup>71</sup>.

**Les canaux d'information.** En soi, ces modifications ne sont pas critiquées, mais leur nombre implique de la part de l'OFC de bien informer. 88% des personnes disent trouver ce qu'elles cherchent, mais en cherchant. Pour résoudre ce problème, l'OFC communiquait jusqu'à fin 2009 une partie de ses nouveautés à travers les différentes associations du cinéma. Le transfert de ces informations n'étant cependant pas systématique et actualisé, la Section cinéma édite depuis fin 2009 une News Letter. Ainsi, tous reçoivent les mêmes informations en même temps. Il sera intéressant de voir l'impact de cette News Letter sur le nombre de contacts entre l'équipe de l'aide sélective et les requérant/es.

<sup>70</sup> Voir le tableau en annexe (Annexe 12).

<sup>71</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

**Le site WEB de l'OFC.** Un tiers estime facile de trouver les informations sur le site de l'OFC. 51% trouvent les informations désirées, mais en cherchant. Pour 25%, ces informations ne sont pas très compréhensibles – donc une personne sur 5 doit poser des questions à la Section ou à d'autres requérants pour comprendre les mesures de soutien offertes par l'OFC. Heureusement, 70% estiment comprendre plutôt bien ces informations<sup>72</sup>.

La moitié (48%) des requérant/es s'estiment satisfaits, ou plutôt satisfaits, de la manière avec laquelle ils sont informés sur les nouveautés de la Section. 39% sont peu ou pas satisfaits.

**À chaque fois un débutant.** Le nombre de modifications dans les procédures est une explication au nombre élevé de contacts avec la Section, mais elle n'est pas la seule. Un autre facteur important est le manque d'habitude de certains requérant/s de soumettre une demande d'aide. Poser une requête tous les deux ou trois ans implique que l'on oublie facilement comment le faire. À chaque fois, on est un peu débutant, comme un milicien. On contacte alors la Section pour se renseigner.

**L'habitus de la branche.** Les évaluateurs externes constatent en plus un habitus de la branche remarqué nulle part ailleurs dans les autres disciplines artistiques en Suisse. La branche se retrouve, se connaît, se tutoie, comme on se connaît, on se téléphone vite et l'on discute plus longtemps que la simple question à poser, ce qui augmente le nombre de minutes du contact. Un petit mot, un petit téléphone, puisqu'on se connaît ! L'étonnement de la branche est d'autant plus grand que, comme on se connaît, on devrait être aimable. Et si on ne l'est pas vraiment, on le constate d'autant plus. « La Suisse est un petit pays où tout le monde se connaît. Un petit email pour demander un complément si le dossier n'est pas complet est toujours apprécié ». Dans ce cadre, il devient par ailleurs difficile d'accepter que la Section devienne sévère sur des points où elle était autrefois peut-être plus souple, notamment quant aux questions d'éligibilité des requêtes (voir chapitre 5.2.4.1.) et/ou au moment de l'agrément (voir chapitre 5.2.4.3.).

## 5.2.4. Les prises de décision et les procédures

La Section cinéma prend une décision sur une demande de soutien financier à trois moments différents : elle décide sur l'éligibilité d'une requête, puis, dans le cas positif, elle soumet la requête à une commission qui fait une recommandation. La Section décide ensuite si elle va suivre la recommandation de la Commission. Puis, si la requête est acceptée, la Section prend la décision finale lors de l'agrément.

Ce chapitre se concentre sur les procédures actuelles et les possibilités d'amélioration. Il montre des moments critiques et est une des sources sur laquelle s'appuient les recommandations générales de cette étude.

Les critiques principales à l'égard des procédures de décisions sont les suivantes : elles interviennent trop tard dans le déroulement d'un projet de film, elles sont prises par une administration et non par des expert/es, et plus, elles sont prises par une seule personne. La comparaison avec d'autres instances de décision similaires en Suisse, le Fonds national principalement, explique pourquoi ces procédures ont de la peine à être acceptées par les requérant/es : ailleurs, les décisions ne sont pas prises par l'administration, mais par les expert/es.

### 5.2.4.1. Décision 1 : L'éligibilité des requêtes (scénario et projet en réalisation)

Une fois une demande déposée, la Section cinéma vérifie si le dossier soumis est complet et s'il répond aux critères requis. La Section exige parfois des documents complémentaires. Les dossiers incomplets ou en dehors des critères d'aide définis par les textes de loi sont considérés comme non éligibles, sont donc directement refusés. Ils ne passent pas devant les commissions d'experts<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Voir l'Annexe 12 avec différents tableaux traitant de l'information.

<sup>73</sup> Depuis quelques temps, la Section applique plus strictement qu'auparavant l'Art. 3 de la Loi sur le cinéma (Lcin), qui restreint le soutien de la Confédération à la « production suisse indépendante », c'est-à-dire aux

Pour 60% des personnes qui répondent au questionnaire de cette étude, ce moment de l'éligibilité n'est pas problématique. La liste avec les documents et informations demandés est claire, mais pourrait l'être encore plus (voir chapitre 5.2.1.). Il est normal que la Section cinéma vérifie les requêtes et dossiers qui entrent. Il est juste que seuls les dossiers complets passent devant la commission responsable. La Section doit vérifier la validité des documents soumis.<sup>74</sup>

Pour 56% des personnes, le fait d'exiger un dossier complet confère un sentiment d'égalité.

Quels sont les autres avis ? Un tiers expriment le sentiment que des règles différentes sont appliquées selon les requérants. 15% estiment que la Section devrait être moins sévère et devrait laisser passer les dossiers plus facilement. La commission « fiction » estime le contraire : l'OFC pourrait être plus strict et laisser passer moins de projets. Cependant, les projets de films lors du dépôt de la requête étant souvent déjà tellement aboutis que l'OFC ne peut ou ne veut alors plus les freiner. La responsabilité de la décision est laissée à la commission.

Deux tendances se dessinent ici parmi les requérant/es. L'OFC, et toute instance de décision, sera toujours confronté à ces deux tendances qu'il doit gérer et face auxquelles il doit surtout se positionner.

- 1) La tendance « Confiance » : faire une différence entre ceux que l'on connaît et les nouveaux venus. Faire confiance aux personnes confirmées, être plus coulant même avec eux. Ne pas leur demander autant de documents. Avoir un « bonus » de continuité. Donner des chances à ceux qui réussissent.
- 2) La tendance « Égalité » : traiter tout le monde de la même façon (avec un accompagnement ou un souci différent pour la relève), exiger de tous les mêmes documents.

#### **Quelques améliorations proposées pour faciliter le moment de l'éligibilité**

- Préciser les limites entre ce qu'il faut absolument exiger (condition) et ce qui est « un plus ». Indiquer quels documents sont une condition, et lesquels sont « un plus » (voir chapitre 5.2.1.).
- Trouver comment éliminer les sentiments d'arbitraire.
- Trouver un *modus vivendi* pour faciliter la communication et les « petites » questions informelles permettant de préciser le dossier (voir chapitre 5.2.3.).
- Faire une différence entre les néophytes et les habitués : accompagner les débutants de plus près que les habitués.

#### **5.2.4.2. Décision 2 : le passage devant les commissions et la décision de l'OFC**

Les commissions d'expert/es jouent un rôle très important dans les procédures de décision, puisque ce sont elles qui émettent des recommandations proposant d'accepter ou de refuser une requête (écriture en scénario, développement de film documentaire et demande en réalisation).

---

personnes qui sont à la fois professionnelles et indépendantes. La Section vérifie que les requérant/es ont déjà produit des films, que la somme demandée ne dépasse pas les 50% du budget total, elle examine les budgets et les plans de financement (notamment les salaires des différentes personnes engagées), exige un engagement du réalisateur, etc. Depuis lors, le nombre de dossiers refusés au moment de l'éligibilité a augmenté.

<sup>74</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es : « Die Sektion ist Dienstleister für die Filmbranche, lebt von Bundesmitteln, sie muss alle Gesuche ernst nehmen und wenn sie nicht vollständig sind, die Gesuchsteller zwingend auffordern, sie zu komplettieren. Kein hohes Ross oder Unternehmiergehabe », « Die Liste ist ziemlich klar - aber nicht ganz... Dann sind dies schwierige Fragen, weil sehr schnell ein gewisser Spielraum auftritt: et was kleines kann vergessen gegangen sein und sollte unbedingt von der Sektion Film erfragt werde ».

## Défendre son projet devant la commission

Actuellement, tous les requérant/es dont la demande de soutien financier pour un film de fiction dépasse les 500'000 CHF sont invités à présenter leur projet devant la commission concernée. Confronté à la question de la meilleure pratique, celle qui leur donnerait confiance dans les recommandations des commissions, les requérant/es répondent : 42% estiment que la pratique actuelle est adéquate. 46% estiment que tous les requérant/es, indépendamment du montant de leur demande, doivent pouvoir présenter leurs projets devant la commission. Match nul, si on veut s'incliner sur ce sondage ! Dans ce cas, la recommandation à faire ici est la suivante : quelle que soit sa décision, l'OFC devra la communiquer de façon à ce que « l'autre » moitié la comprenne. Cependant, n'y a-t-il pas une troisième voie ? Des commentaires au questionnaire indiquent une certaine souplesse : donner la possibilité aux requérants de choisir, inviter la relève et laisser le choix aux habitués, inviter tous ceux et celles dont la demande dépasse 500'000 CHF et laisser le choix aux autres.

## Recevoir une décision négative

Les réponses au questionnaire sont très claires (ill. 27) : 60% aimeraient un contact direct – soit avec la Section Cinéma (37%), soit avec la commission d'experts (23%) ou un de ses membres (porte-parole). Un résumé rédigé par un expert externe serait aussi bienvenu, éventuellement en combinaison à une des deux autres possibilités.

<b>ill. 27. Vous avez soumis une demande d'aide à la Section cinéma. Vous recevez une réponse négative. Comment aimeriez-vous recevoir cette réponse pour bien comprendre les arguments et, éventuellement, soumettre votre requête une deuxième fois ? Vous aimeriez :</b>	
Recevoir la décision et les commentaires par écrit, comme c'est le cas actuellement ?	8%
Avoir la possibilité d'être reçu par les Commissions et entendre directement leurs commentaires ?	23%
Recevoir un résumé (d'une page au moins) rédigé par un expert externe, qui contienne les arguments pour et contre le projet ainsi que certaines pistes pour des améliorations potentielles ?	32%
Avoir la possibilité d'être reçu par la Section cinéma pour discuter de votre projet avec elle ?	37%
Total	100%

Pour des raisons juridiques (recours), l'OFC étant obligé de donner des explications écrites, une solution qui combine entretien et document écrit serait préférable.

Un point est certain, la pratique actuelle ne donne pas satisfaction. Seulement 8% disent être satisfaits avec la pratique actuelle de la lettre comprenant les arguments pour et contre formulés par la commission et joint à la décision négative (ou positive). Les commentaires expliquent ces critiques : les arguments sont trop succincts, ils n'aident pas vraiment à avancer, ils sont parfois contradictoires ou manque de cohérence, ils montrent trop de subjectivité, ils sont parfois blessants. Le responsable de l'aide sélective quant à lui, est très exposé à cause de ces lettres.

Avoir un contact direct permet :

- d'améliorer les projets qui ont un potentiel. C'est d'ailleurs ce que veulent explicitement l'OFC et les commissions. Leurs commentaires devraient aider les requérants à améliorer leur projet et, éventuellement, leur permettre de les soumettre une deuxième fois.
- de favoriser un processus d'apprentissage. Parfois un projet n'a pas de potentiel. Le dire et bien l'expliquer permet aussi de faire un processus d'apprentissage.

- d'éviter les à prioris.

### L'OFC suit-il les recommandations des commissions ?

Les commissions d'experts émettent une recommandation. Elles formulent les raisons du pour ou du contre de leur recommandation. Puis, c'est l'OFC qui prend la décision finale et qui la communique aux requérant/es dans une lettre de déclaration d'intention. Les commentaires écrits par la commission (positifs et négatifs) sont joints à la décision.

L'OFC suit dans le 99% des cas les recommandations des commissions. Entre juillet 2006 et juin 2009, l'OFC a soutenu 2 projets que la commission « fiction » recommandait de refuser. Dans les deux cas, il s'agissait de coproductions minoritaires que l'OFC a soutenu pour des raisons politiques – p.ex. pour favoriser les accords en discussion avec l'Autriche. L'OFC n'a donc jamais rejeté un projet que les commissions avaient recommandé d'accepter.

<b><i>ill. 28. Les Sous-Commissions « Fiction » et « Documentaire » font des recommandations à la Section cinéma, qui prend les décisions finales. Selon vous, dans quel pourcentage la Section cinéma suit-elle les recommandations des Sous-commissions d'experts ?</i></b>	
98 à 100%	52%
95 à 97%	25%
90 à 94%	11%
Entre 70 et 90%	8%
Moins de 70%	4%
Total	100%

Dans le questionnaire, 77% des personnes qui répondent à cette question estiment que l'OFC suit les recommandations des Commissions dans les 95 à 100% des cas (*ill. 28*). Donc à peu près juste. Un quart cependant estime que l'OFC suit les recommandations des Commissions à moins de 95%. Une fois de plus, un chiffre qui alimente la partie cachée de l'iceberg en faisant croire que l'OFC décide à lui tout seul, en donnant l'impression que les commissions ne sont que consultatives, en surestimant les interventions de la Section et de son chef, tout simplement en ne connaissant pas réalité mais imaginant que l'OFC a plus d'influence qu'il n'en a.

Il faut remarquer ici que 51% des personnes interrogées ne savent que répondre.

#### 5.2.4.3. Décision 3 : l'agrément

Une fois qu'un projet est accepté, une lettre de « déclaration d'intention » est formulée par la Section cinéma. Le requérant/e travaille ensuite au développement de son projet de film, puis soumet à l'OFC un projet prêt à être réalisé. La Section prend alors une décision définitive. Le requérant/e reçoit une lettre d'agrément et peut commencer de tourner son film. Cette dernière décision est prise par l'OFC. Les commissions n'interviennent pas. Elles ne sont pas renseignées sur cette décision.

Ce moment est très problématique et critique – aussi bien pour l'OFC que pour les requérant/es.

Les modifications entre le projet soumis à la commission, sur la base du lequel elle a fait des recommandations, et le projet soumis lors de l'agrément sont souvent importantes (voir le chapitre 3.4.3.4.).

Une seule personne à l'OFC est responsable de prendre la décision de soutenir oui ou non un projet de film. Ce qui est extrêmement difficile et source de tensions. En raison notamment d'une longue tradition de souplesse de la part de l'OFC, il n'est pas facile à cette personne de dire non, même si

les modifications sont importantes. Les statistiques récoltées mi-2009 montrent qu'aucun projet de film n'a été refusé au moment de l'agrément. En effet, les requérant/es se sont déjà beaucoup investis pour arriver jusque là. Le couperet tombe (tomberait) trop tardivement. « Devoir repasser un test est une prise de risque énorme pour le producteur. Surtout en situation de projet international, on a besoin de fondations solides ! »<sup>75</sup> D'autant plus que l'OFC joue un rôle central dans le système suisse, qu'il avance notamment les liquidités nécessaires pour permettre au producteur de commencer le tournage (voir chapitre 3.3.).

La pratique de la commission a un peu changé ces derniers temps. Des conditions sont inscrites dans la lettre d'intention et doivent être respectées pour que le projet « passe » lors de l'agrément. Cette pratique est cependant trop nouvelle pour que les résultats puissent déjà être évalués. La Section cinéma constate néanmoins déjà une tendance positive allant vers des changements moins importants lors de l'agrément. Les requérant/es semblent s'adapter aux nouvelles exigences.

Comment la branche propose-t-elle de régler ce moment de l'agrément ? Voici leurs réponses à une question de l'enquête (ill. 29).

<b>ill. 29. A votre avis, le projet de film au moment de l'agrément devrait...</b>						
	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Pas d'accord du tout</b>	<b>Ne sait pas</b>	<b>Total</b>
... être évalué de manière automatique, sur la base de critères précis fixés au préalable avec la branche ? (par exemple un pourcentage X de changements tolérés)	26%	41%	13%	17%	3%	100%
... repasser devant une Commission chargée d'évaluer les changements entre le dossier originalement soumis et le projet prêt à être réalisé ?	6%	18%	33%	38%	6%	100%
... être soumis au contrôle d'un organisme financier externe (p.ex. une banque) ?	0%	14%	24%	57%	5%	100%
... être financé sans deuxième contrôle, puisque le projet a déjà été approuvé par une Commission d'experts ?	25%	25%	23%	18%	8%	100%

S'il faut choisir entre être évalué de façon automatique, par une commission d'agrément ou une instance financière externe telle une banque, les réponses se tournent nettement vers une procédure automatisée sur la base de critères fixés à l'avance avec la branche (67% tout à fait d'accord et plutôt d'accord).

Repasser devant une commission semble inutile à 71%. Être soumis à un contrôle financier externe semble encore plus inutile.

Être financé sans nouvelle décision divise les esprits : 50% seraient d'accord et presque 50% ne trouvent pas que ce soit une bonne idée. Que 50% des requérant/es imaginent être financés sans contrôle montre un manque de connaissance des mécanismes de la Confédération qui doit vérifier ce qui se passe avec l'argent du contribuable qu'elle alloue.

### **Le temps écoulé entre l'envoi du dossier pour agrément, la décision de l'OFC, puis le premier paiement**

Prendre une décision rapide est souhaité par tous – surtout pour les gros projets. « Der Faktor Zeit ist bei vielen Projekten matchentscheidend (Wetter, Schauspieler, Finanzierungszusagen). Es geht nur mit schnellen Berurteilungen », « Venez dans un bureau de préparation d'un film entre les 2 décisions,

<sup>75</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

les méfaits de la démotivation sont énormes et les 40 personnes qui ont passé 2 à 3 mois à ne vivre que pour ce projet (jour et nuit) méritent une réponse très rapide », « Le fait d'attendre punit essentiellement les techniciens à qui on demande d'attendre que Berne paie pour recevoir leur salaire. Ces gens-là étant souvent précaires sont les plus fragiles »<sup>76</sup>.

L'OFC doit trouver ici une solution. Car les réponses sont claires : entre la demande d'agrément et la décision formelle (qui confirme ou infirme le soutien) devrait se passer au maximum un mois, mais plutôt deux semaines, et jusqu'au premier paiement au maximum deux semaines et éventuellement un mois. Entre 2006 et 2009, environ un quart des réponses n'arrivaient pas avant un mois (voir chapitre 3.4.3.4.)<sup>77</sup>.

### **Le contrôle des finances d'un projet de film en réalisation**

Suivre de près ? Suivre de loin ? Les avis sont partagés<sup>78</sup>. En fait, l'OFC n'a pas le choix et doit contrôler. Heureusement, ce contrôle est accepté par le plus grand nombre. Un quart pourtant aimerait que le contrôle soit laissé à l'entière responsabilité du producteur : là aussi, une réponse qui dévoile une mauvaise connaissance des mécanismes de la Confédération, qui doit vérifier ce qui se passe avec l'argent des contribuables.

- 11% estiment que l'OFC doit suivre les dépenses de près.
- 25% aimeraient laisser l'entière responsabilité au producteur – pas de contrôle de l'OFC.
- 26% estiment que l'OFC doit suivre les dépenses à distance et sans contrôle externe.
- 38% s'expriment pour un contrôle externe (contrôle aléatoire : 26%, contrôle de chaque projet : 12%).

Plusieurs réponses proposent des solutions qui permettent de varier le contrôle financier selon certains critères :

- Faire confiance à ceux qui ont fait leurs preuves (critère : l'expérience du producteur et le nombre de films tournés).
- Suivre de plus près les nouveaux venus (critère : la relève).
- Suivre de plus près ceux qui ont eu des problèmes (critère : les calculs incorrects à la fin de la réalisation).
- La grandeur du budget et la complexité du film jouent un rôle (critère : la somme en jeu – somme à définir).
- Faire suivre les dépenses par des gens qui savent lire les budgets de film et en s'assurant que tout l'argent va pour le film, de la façon la plus efficiente (critère : compétences de ceux qui lisent les budgets).

---

<sup>76</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es.

<sup>77</sup> La Section a récemment introduit le paiement en plusieurs tranches (plus de deux), qui lui permet de verser une première somme sans devoir s'engager définitivement pour l'ensemble du montant. Elle peut ainsi repousser certains contrôles à plus tard, donc réagir plus vite à la demande des requérant/es.

<sup>78</sup> Citations tirées du questionnaire aux requérant/es : « Die Misswirtschaft Weniger darf nicht zur Kontrolle Aller führen », « Trotz Sennentuntschi-Debakel arbeiten die meisten Autorenproduzenten oder Produzenten seriös. Bitte den Kontrollapparat (Kosten, Zeit) nicht noch mehr aufblasen, v.a. nicht bei Dokumentarfilmen », « Il faut mieux contrôler ce que les productions font de l'argent public. Avoir des moyens de répression à l'encontre des personnes qui utilisent cet argent à des fins personnelles ou qui enrichissent leur société au lieu de dépenser cet argent pour les films ».

**Les différentes instances de soutien publiques (OFC, télévision, fonds régionaux) devraient-elles effectuer un contrôle commun des finances par projet ?**

56% sont pour, 41% contre.

**Pour** : simplifier, diminuer la bureaucratie, trouver des solutions intelligentes et économiques (en temps et argent).

**Contre** : crainte d'une augmentation de la bureaucratie, impossibilité de s'accorder entre les institutions, les critères et les enjeux sont différents.

## 6. Résultats de l'analyse comparée (Benchmarking)

### Analyse des systèmes

Les enquêtes et les interviews réalisées dans d'autres pays et auprès de la SSR (voir chapitre 1.2.4.) mettent au jour quelques facteurs de succès à partir desquels on peut tirer d'importantes conclusions pour l'aide sélective en Suisse. Ce chapitre fait la synthèse des principaux résultats. Ils se rapportent essentiellement à des thèmes déjà analysés dans le présent rapport. La systématique de présentation des résultats est toutefois différente dans la mesure où les critères et les problématiques ne sont pas identiques dans la Belgique francophone, au Danemark, en Autriche et auprès de la SSR.

Les films danois, autrichiens et, dans une moindre mesure, de la Belgique francophone ont souvent plus de succès en Suisse (et en partie aussi dans le monde) que les œuvres produites en Suisse. En forçant le trait, on pourrait dire qu'ils sont plus significatifs pour la Suisse que les créations locales. C'est particulièrement vrai pour l'impact à large échelle.

Ces pays parviennent également à professionnaliser et à élargir leur industrie audiovisuelle par le biais de coproductions. Les quantités d'argent international injectées dans les films danois, y compris par des producteurs commerciaux, sont sensiblement supérieures aux fonds danois engagés dans les coproductions minoritaires à l'étranger. Le même constat est valable pour l'Autriche – un pays de taille comparable à la Suisse et qui investit, mutatis mutandis, elle aussi quelque 38 millions de francs d'argent public par an dans le cinéma. Les industries de la création, au sens étroit, les industries cinématographiques danoise et autrichienne profitent ainsi de leur rayonnement international.

Dans le cas du Danemark, les raisons invoquées par les promoteurs du cinéma pour expliquer le succès relatif de leur petit pays dans l'univers cinématographique sont intéressantes : l'élément décisif a été le succès du mouvement du Dogme lancé en 1995. Cette période correspond à un âge d'or du cinéma danois, porté par les auteurs, tel qu'on l'a vécu en Suisse au début des années 1970. Mais tandis que la Suisse, dans le sillage des Tanner, Godard et Goretta, a institué une politique de soutien axée sur les auteurs – qui correspondait à l'air du temps –, le Danemark a pour sa part misé sur une centralisation des structures de production pour exploiter et consolider le « miracle cinématographique » du Dogme.

Le choix du Danemark correspondait également à l'esprit du temps du milieu des années 90, qui donnait la primauté non pas tant à l'art qu'à son exploitation commerciale (exploitation conçue également comme un moyen de garantir et d'élargir les bases économiques de la création artistique).

La création d'une grande société de production centralisée (Zentropa, nomen est omen) était le garant d'une production cinématographique de type hollywoodienne (en beaucoup plus petit), qui a d'ailleurs régulièrement sorti des films à succès au plan national comme au plan international (avec aussi de nombreux « bides » monumentaux comme dans tout pays, même ceux qui ont une industrie florissante). En l'occurrence, quand on parle de production de type hollywoodien, on veut dire qu'en tant que société de production Zentropa, à l'instar de Paramount Pictures ou Twentieth Century Fox aux États-Unis, joue un rôle déterminant dans le choix des thèmes et dans la promotion des talents, et ce dans tous les secteurs de la création cinématographique. Mais contrairement à Hollywood, Zentropa formule aussi des propositions à l'endroit des organes danois de promotion du cinéma (qui n'existent pas aux États-Unis sous cette forme), avec lesquels elle est liée par des liens étroits. Le siège de l'Institut national du cinéma à Copenhague n'est d'ailleurs situé qu'à un jet de pierre du quartier général de Zentropa. Ce système est toutefois entré en crise en 2009, crise qui en fait ressortir plus nettement les aspects négatifs : la grande maison avait perdu beaucoup de la souplesse et de la créativité qu'elle avait au départ et s'était muée en un pesant appareil administratif, c'est du moins l'avis de son cofondateur Aalbaek Jensen.

Le pilotage de la production à l'aide d'intendants, qui ont également des compétences économiques, et par l'Institut danois du cinéma peut être à juste titre défini comme une « machinerie » dont le fonctionnement a longtemps paru attractif pour les investisseurs étrangers : les rouages bien huilés dont la mécanique est très bien coordonnée avec les chaînes de TV publiques et privées inspirent

confiance, même si tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés au Danemark savent bien qu'il n'existe pas de formule magique qui garantisse le succès dans le monde cinéma – surtout pas dans le domaine de la fiction.

L'Autriche atteint des parts de marché intérieur et un rayonnement international supérieurs à la Suisse dans un contexte financier pourtant comparable au nôtre. Il faut certes aussi tenir compte du fait que le niveau des salaires y est plus bas qu'ici et qu'on y emploie certainement davantage de personnel technique venant de pays voisins à bas salaires (Pologne, Hongrie, Slovaquie).

En Autriche, l'encouragement du cinéma est comme en Suisse fortement déterminé par la politique. L'industrie du cinéma est cependant parvenue à se libérer de l'emprise immédiate du système politique, car si le choix du très influent intendant de l'Österreichischen Filminstitutes (ÖFI) repose sur un large appui dans la branche, son activité n'est contrôlée et entérinée par l'organe de surveillance que dans le cadre de rapports annuels. Ce contrairement à la Suisse où, de manière latente et du fait même de l'organisation des attributions de l'État, la politique, jusqu'au Conseil fédéral, exerce une mainmise sur les examens des requêtes et sur les contributions allouées. Même s'il n'a que rarement été fait usage de cette possibilité dans le passé, il n'en reste pas moins que cela limite la confiance de la branche dans la liberté décisionnelle des institutions et de leurs collaborateurs. Le Chef de la Section cinéma de l'Office fédéral de la culture est directement intégré dans la hiérarchie d'un département et d'un office et est ainsi de fait soumis à un contrôle politique.

La cinématographie autrichienne semble davantage profiter des mécanismes d'encouragement européens que la Suisse, ce grâce notamment au travail de coordination et de conseil fourni aux requérants par l'ÖFI. D'après nos analyses (et de l'avis également du responsable de la promotion du cinéma en Autriche), cela s'explique en premier lieu par de meilleures compétences au niveau de la formulation des requêtes et par une meilleure intégration des producteurs de films autrichiens dans le réseau européen. La Suisse aurait de fait un droit d'accès équivalent. On pense ici en premier lieu aux programmes d'Eurimages et de Media.

En Autriche comme au Danemark, la coopération avec les maisons de production est au centre des activités d'encouragement (il existe à côté de cela un soutien à la relève, qui s'adresse également aux auteurs). Un scénariste ne peut en principe recevoir une aide à l'écriture d'un scénario qu'en passant par un producteur, et l'aide sélective à la réalisation n'est allouée aux producteurs que lorsque ceux-ci ont déjà organisé et assuré la distribution.

Ce qui est encore plus décisif est ce qui se passe en amont de ce processus : en début d'année, l'intendant de l'ÖFI rencontre toujours les dix ou douze producteurs les plus actifs du pays (il n'y en a guère plus en Suisse) pour discuter avec eux de leurs plans à court terme. Il peut ainsi d'une part se faire une idée de ce qui l'attend, et d'autre part donner ici ou là des indications en vue d'augmenter les chances de succès d'un projet avant même le dépôt du dossier. Ces consultations contribuent par ailleurs à intégrer directement dans le processus d'encouragement les compétences et les connaissances des professionnels qui supportent les risques. Par ailleurs, il est plus facile de coordonner les thèmes lorsque divers producteurs pensent dans la même direction.

Le système autrichien mise également sur le dialogue dans les étapes suivantes de la procédure : tous les projets présentés (scénarios, demandes de soutien) sont sans exception directement discutés (même si cela se fait en théorie sur une base volontaire) par les commissions avec les requérant/es (le producteur et le réalisateur). Ces discussions reposent sur la confiance et sont techniquement fondées. Les critiques et les points positifs sont exprimés de manière claire et transparente de sorte qu'à la sortie de l'entretien, qui dure environ une heure, le requérant sait à 90% s'il pourra ou non réaliser son film, comme l'a indiqué aux évaluateurs le directeur de l'ÖFI Roland Teichmann. Le système d'intendance fonctionne de la même manière au Danemark, à la différence près que le dialogue avec l'intendant se déroule sur une période de temps plus étendue.

La situation de la Belgique francophone est comparable à celle de la Suisse aussi bien au niveau des structures que de l'indice de fréquentation des films en salle (faible à de rares exceptions près). L'étude de cet exemple a été précieuse en ce sens qu'elle a permis de corroborer le constat suivant : les mécanismes d'encouragement ont effectivement une influence sur la réalisation ou la non-réalisation des objectifs fixés. Outre le fait d'avoir comme la Suisse des mécanismes de promotion grandement dépendants des instances politiques, la Belgique francophone a un handicap

supplémentaire : ses structures économiques sont globalement plus rigides, ce qui se traduit entre autres par une moindre flexibilité de son marché du travail dans le secteur du cinéma. Résultat : la Belgique, comme du reste le Danemark, est un site de production plus cher que par exemple l'Autriche ou des pays d'Europe de l'Est.

Tous les pays examinés ont aussi en commun les trois points suivants :

- 1) Le succès (quel que soit ce qu'on entend par là) n'est pas calculable à l'avance à l'aide d'une formule mathématique. Quand le succès se présente, l'important est ce qu'on en fait. Un système professionnel est ici supérieur à un système de milice<sup>79</sup>. La Suisse est un système de milice : ce système se caractérise par le fait que 70% des producteurs et des auteurs/producteurs n'ont sorti tout au plus qu'un film dans la période de quatre ans examinée, à savoir de 2006 à 2009.
- 2) L'humain est au centre, quel que soit le mécanisme d'encouragement et de production. De l'avis de tous les acteurs concernés, l'essentiel réside dans le rayonnement personnel, la créativité, le courage, l'intuition et le plaisir de travailler (ces termes reviennent également plusieurs fois dans l'enquête réalisée auprès des cinéastes suisses). La transparence des processus décisionnels est un élément tout aussi déterminant (par exemple les procès-verbaux sur internet, comme au Danemark), au même titre que l'honnêteté dans la gestion des affaires et des perspectives à long terme.
- 3) La confiance et l'estime mutuelle entre les instances d'encouragement et les cinéastes sont des facteurs déterminants pour l'instauration d'un cinéma florissant sur les plans artistique et commercial.

L'analyse comparée avec la SSR (concrètement : entretien complet avec Alberto Chollet et étude des documents) n'a pas apporté les résultats escomptés pour ce qui est de l'objectif immédiat de la présente étude, dans la mesure où les conditions d'encouragement de la SSR et celles de l'OFC ne présentent pas autant de similitudes que les auteurs de l'étude l'imaginaient au départ (la situation et les fonctions des deux institutions sont trop différentes). Il est toutefois clairement apparu dans cette partie de l'enquête qu'il serait tout à fait possible de mieux coordonner dans le temps le traitement des requêtes qui parviennent à l'OFC et à la SSR (et éventuellement aussi aux promoteurs régionaux et privés), ce qui permettrait d'accroître l'efficacité dans le traitement des requêtes.

Dans d'autres domaines, qui ne concernent pas l'analyse comparée, les discussions avec la SSR se sont révélées primordiales et utiles pour notre étude. Il était important d'avoir une compréhension précise des rapports qu'entretiennent l'OFC et la SSR dans le domaine de la promotion du cinéma (films de cinéma et de télévision, film documentaire, promotion de la relève, aide automatique au cinéma, etc.) pour pouvoir formuler des recommandations à l'intention de l'OFC, qui ne remettent pas en question les mécanismes qui fonctionnent bien comme par exemple le Pacte Audiovisuel.

### ***Recommandations formulées au terme de l'analyse comparée***

**Création d'un climat de confiance par la transparence.** L'instauration d'un climat de confiance est le nœud du problème. Indépendamment des différences qui existent d'un pays à l'autre ou entre les systèmes, on en revient invariablement dans toutes les analyses à l'image de l'iceberg (voir chapitre 2.2. et 5), ce qui confirme la moindre importance de l'organisation superficielle par rapport aux règles informelles. La confiance repose d'une part sur le dialogue, qui est assidûment pratiqué en Suisse, et d'autre part sur la transparence, un domaine où les lacunes sont par contre importantes.

On ne sait pas très bien en Suisse qui parle avec qui et de quoi et quelle influence cela a sur la répartition du « gâteau du cinéma ». C'est pourquoi tout le monde participe, partout si possible, à de fatigantes discussions car personne ne veut manquer une rencontre qui

<sup>79</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre III de l'Annexe 5).

pourrait éventuellement se révéler déterminante pour l'accès au pot de miel. Les nombreux changements de système et de stratégie de ces dernières années et une communication souvent déficiente ne sont pas non plus particulièrement de nature à calmer les craintes des uns et des autres de ne pas avoir leur part de gâteau. Cela va si loin que, comme il ressort de notre enquête, certains acteurs, les requérants surtout, ignorent complètement ou partiellement l'existence de règles et d'indications pourtant imprimées noir sur blanc ou publiées sur internet.

Il est évident que tout cet activisme et que les nombreuses discussions entre les uns et les autres ou des uns contre les autres, menées dans une certaine confusion et en partie de manière non systématique, ne peuvent instaurer de la confiance que si les résultats de ces discussions sont transparents. Or ce n'est pas le cas<sup>80</sup>. D'où un climat de suspicion où chacun se renvoie des accusations : népotisme, négligence dans le traitement des requêtes, manquements formels et défaillance personnelle.

Le désintérêt ou le manque de respect de la part des responsables politiques dont se plaignent certains cinéastes (et inversement) a alimenté un climat d'intrigues, de peur et de rumeurs. Il s'agit ici de tirer un trait sur ces pratiques en simplifiant les mécanismes d'encouragement, en les rendant transparents et en les découplant de la politique. Les expériences faites dans les autres pays et à la SSR illustrent le potentiel de succès d'une telle démarche, que nous désignerons sous le terme anglais de « reset ».

Au premier rang des dispositions propres à instaurer un climat de confiance et de transparence figurent les mesures suivantes (ces recommandations ne tiennent pas compte du statu quo, mais adoptent sciemment une position radicale):

### **Simplification du système, transparence et légitimation des décisions**

Même si une telle mesure peut dans un premier temps désécuriser certains acteurs, nous recommandons de séparer la politique du cinéma d'un côté (qui doit être à l'avenir la tâche principale de la section Cinéma de l'Office fédéral de la culture), de l'encouragement du cinéma de l'autre, qu'il faut dissocier de l'administration fédérale. Les principales raisons plaidant en faveur de cette recommandation sont les suivantes:

- Repartir sur de nouvelles bases et de manière visible est propice à l'instauration d'un climat de confiance.
- L'indépendance institutionnelle permet de dissiper le soupçon d'influence politique directe.
- La nomination d'un directeur/d'une directrice d'une institution nationale indépendante d'encouragement du cinéma sera probablement effectué par un conseil de fondation, lui même institué par le Conseil fédéral. Cela permet de continuer à garantir la légitimation politique. Le conseil de fondation sera composé de représentants et de représentantes des principaux acteurs de l'industrie du cinéma, ce qui veut dire que la direction de cette instance pourra compter sur le soutien de la branche et le savoir-faire de la branche. D'une manière semblable, le Fonds national suisse (FNS) de la recherche scientifique profite également du fait que les principales universités et académies sont représentées dans l'organe suprême de direction – le conseil de fondation – où elles peuvent apporter leur savoir faire.
- Une instance d'encouragement indépendante peut travailler sur des sujets, des noms et des scénarios et les encourager de façon délibérée et proactive au lieu de se contenter d'attendre que les demandes arrivent. Une telle institution est plus souple, plus ouverte et plus créative qu'un office fédéral<sup>81</sup>.

<sup>80</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre VI de l'Annexe 5).

<sup>81</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre I de l'Annexe 5).

- Une telle institution a aussi davantage de flexibilité pour coopérer au besoin avec des coproducteurs, des investisseurs financiers, des chaînes de télévision et des programmes de promotion en Suisse et à l'étranger, des organismes européens et des écoles de cinéma ou encore avec des festivals et des distributeurs. Comme elle ne fonctionne pas selon les principes de l'administration étatique, elle est également plus à même de réaliser des idées même non conventionnelles, dont n'a pas à répondre le Conseil fédéral mais uniquement le directeur/la directrice de l'instance de promotion.

Le fait de concentrer l'encouragement sur les producteurs est une autre mesure mise en évidence par l'analyse comparée et susceptible d'instaurer de la confiance<sup>82</sup>. Ces derniers viennent défendre leurs projets dans les collèges en compagnie des auteurs et des réalisateurs qu'ils ont pris sous leur aile. On a ainsi d'entrée de jeu la garantie que les projets n'échoueront pas en raison de l'incompétence économique d'artistes géniaux. On a en même temps la garantie que les maisons de production utiliseront de manière responsable les moyens mis à leur disposition dans la mesure où elles sont alors tenues d'apporter une part contrôlée et importante de fonds propres pour lesquels elles supportent les risques, afin de fournir toutes les prestations préliminaires nécessaires à une bonne coopération avec les auteurs et les réalisateurs mais aussi à la mise en œuvre des idées. Cette mesure est de nature à créer de la confiance du côté des organes de promotion.

En contrepartie, les organes de promotion s'organisent de manière à proposer par exemple quatre fois par an un cycle de décisions prises dans un espace de temps réduit par la nouvelle instance de promotion indépendante, la télévision et les différents fonds de promotion cantonaux et si possible par les coproducteurs étrangers et éventuellement mêmes les organes européens. Cette sécurité des délais permet des économies et favorise la transparence.

Pour que les auteurs/producteurs indépendants continuent d'être soutenus aussi bien au niveau du développement de projet qu'à celui de la réalisation, il faut prévoir un instrument spécialement affecté à cet effet et qui constitue également le pool de promotion des premières œuvres et œuvres de jeunes auteurs. Il faudrait ici s'inspirer de l'exemple danois où des procédures simples, permettant d'apporter un large soutien, ont été mises en place pour ce domaine spécifique.

Toutes ces mesures sont non seulement de nature à simplifier les choses mais également à favoriser la transparence et à instaurer par là même un climat de confiance, et ce dans les deux directions. Transparence qui contribue à instaurer une nouvelle culture de promotion et à remplacer le système de copinage actuel.

---

<sup>82</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre II de l'Annexe 5).

## 7. Réponses au mandat : pertinence, effets, efficacité et efficience des objectifs et des mesures mises en place pour les atteindre

Le chapitre qui suit répond aux questions formulées dans le mandat d'évaluation en se basant sur les analyses et les constats des chapitres précédents. Il s'intéresse à l'efficacité et à l'efficience des mesures prises en relation avec les résultats obtenus et discute la pertinence des objectifs fixés dans les Régimes d'encouragement 2006-2010 en relation avec ces résultats. Les trois objectifs fixés sont : la diversité, la popularité et la qualité. La commission fédérale ayant demandé à l'équipe d'évaluation d'avoir l'œil ouvert sur la thématique de la relève, un paragraphe traite donc aussi cette question dans ce chapitre 7.

### Constats

**Les trois objectifs font sens.** En soi, les objectifs de qualité, diversité et de popularité font sens :

- la **diversité**, car la Confédération doit veiller à ce que différentes formes d'art puissent exister, des genres divers, permettant à jeunes et moins jeunes de s'exprimer, et surtout tenant compte de la pluralité linguistique de la Suisse,
- la **popularité**, car les Suisses ne s'intéressent, de manière générale et pour bien des raisons, pas assez à leur cinéma national et qu'il est bon de faire en sorte que cela change (pour des raisons d'intérêt culturel, d'identité, de renfort de l'industrie cinématographique et de légitimation politique),
- la **qualité**, car c'est le but de tout professionnel de réaliser un projet de qualité et parce qu'il est nécessaire de réaliser des films de qualité pour intéresser un public en Suisse et/ou à l'étranger.

**Les trois objectifs et leurs effets - très résumés.**

- **Diversité.** Un objectif atteint de façon « naturelle » grâce à la variété des requêtes soumises et acceptées.
- **Popularité.** Un objectif qui a renforcé les questions de promotion, de distribution et d'exploitation des films. Un objectif qui a (re)donner une place au public, le public et son envie de voir des films. Mais un objectif qui polarise et dont les termes demandent à être précisés.
- **Qualité.** Un objectif qui oblige à porter des jugements de valeur et à réfléchir sur le meilleur soutien à donner à la créativité. Un objectif qui parle de choix et de procédures de décision. Un objectif qui soulève des conflits et des frustrations car il exclut.

**Objectifs, indicateurs et évaluation.** Dans les textes des Régimes d'encouragement et les Ordonnances, les trois objectifs – diversité, popularité et qualité – sont peu précisés quant à leur signification et ne sont pas accompagnés d'indicateurs clairs permettant à une évaluation de juger dans quelle mesure les objectifs fixés sont atteints ou non. À la suite des Régimes de 2003-2005, il avait été volontairement décidé de ne pas accompagner les objectifs de précisions pour laisser la place à l'évolution et à une discussion permanente et ainsi ne pas brider la création dans un carcan quantitatif. L'évaluation de tels objectifs devient dès lors plus descriptive et retrace les effets de ce discours et ses interprétations par les divers protagonistes.

Qu'il ne soit pas spécifié combien de projets soutenir dans chaque catégorie de la diversité est tout à fait compréhensible – trop peu de projets étant soutenus par année. Qu'il ne soit plus dit, comme ce fut le cas en 2005<sup>83</sup>, que la part du marché du film suisse doit atteindre

<sup>83</sup> Le chiffre des 10% a été uniquement évoqué dans la presse par le nouveau chef de la Section Cinéma.

10%, est tout à fait légitime – un tel objectif quantitatif étant soumis à des influences qui dépassent de loin l'influence de la politique de l'OFC. Un tel objectif non atteint jette en plus une ombre négative sur celui qui le propage.

Mais qu'un terme comme la popularité qui est accompagné de critères de sélection ne soit pas explicité insécurise et confère un sentiment de manque de transparence. Préciser les termes utilisés, ou ne pas les mentionner, puis indiquer les tendances recherchées par les objectifs choisis facilitera l'évaluation des prochains Régimes et contribuera grandement à une bonne mise en œuvre.

**Les nouvelles mesures d'encouragement à développer.** La Section comme la branche, de même que les analyses de cette étude s'accordent pour dire que si la Section veut favoriser la réalisation de projets de qualité (aboutissant – peut-être – à des films de qualité), elle devra imaginer des formes de soutien renforcées ou améliorées à quatre niveaux :

- l'écriture de scénario,
- le développement de projet,
- l'agrément,
- le déroulement des procédures de décisions.

**Succès cinéma, les mesures liées à la formation continue (Focal) et autres mesures de soutien en dehors de l'aide sélective.** Cette évaluation s'est concentrée sur l'aide sélective puisque c'était le thème décrit dans le mandat. Cependant, à nombreuses reprises dans cette étude, l'importance et l'utilité d'autres mesures de soutien pour la création de films (de qualité) ont été soulignées par les professionnels comme dans les constats de l'analyse, notamment Succès cinéma et les mesures liées à la formation continue (Focal). Une grande majorité des personnes interrogées demandent que Succès cinéma continue d'être réparti entre les différentes professions cinématographiques actuellement bénéficiaires des bonifications et que ses ressources soient plutôt augmentées.

**Les déficits.** Les déficits constatés dans le cadre de cette étude des Régimes d'encouragement 2006-2010, de leurs objectifs et des mesures mises en place pour les atteindre concernent moins la nature des objectifs fixés que l'efficacité de leur mise en œuvre, ainsi que des problèmes structurels de fond. Les recommandations du chapitre 8 se basent sur le constat de ces déficits.

Au niveau de **l'efficacité**, l'étude constate :

- des **flous** liés aux critères de sélection et à certaines définitions (les changements « majeurs » lors de l'agrément, l'objectif de popularité et l'influence des critères de choix, par exemple).
- un problème de **clarté** et de **transparence** dans la communication et les relations avec l'extérieur.
- un **manque de ressources dans la Section** pour répondre aux demandes actuelles (ressources signifiant aussi bien un programme de gestion des données adéquat, que du personnel, ou des ressources financières permettant de compléter les expertises actuelles en accueillant par exemple les requérant/es lors de séances des commissions).

Au niveau **structurel**, l'étude constate :

- un **double rôle de la Section cinéma** comme organe stratégique (donc politique) et comme organe de soutien (décisionnel). Conception voulue dans la Loi sur le Cinéma et son Ordonnance, dont cette évaluation montre cependant les faiblesses, d'où la proposition d'une modification en deux temps (voir chapitre 8). Légalement, la Section se doit donc de jouer ce double rôle, même s'il est problématique. Un exemple pour illustrer cette problématique : les décisions au moment de l'agrément entraînent

aujourd'hui de plus en plus des tensions qui se répercutent sur les autres activités de la Section, qu'elles soient stratégiques ou décisionnelles.

- un **rôle d'expertise et non de décision** des commissions. En Suisse, il est habituel que ce soit les commissions d'expert/es qui décident et non l'administration (par exemple dans les programmes du Fonds National de la Recherche Suisse<sup>84</sup> (FNRS) ou à l'Agence pour la promotion de l'innovation (CTI)). Même si la Section suit dans 99% des cas les recommandations des commissions, et que le 1% modifié représente des décisions négatives changées en décisions positives, la décision finale se trouve entre les mains de la Section qui en porte la responsabilité face à l'externe, face à la branche, aux médias et vis-à-vis des autorités politiques de la Confédération. Les difficultés sont liées de façon intrinsèque à une telle structure.
- un **cumule de pouvoir décisionnel** dans une seule fonction à la Section cinéma. Des décisions sont prises à quatre moments de l'histoire d'une requête (acceptée) en réalisation : lors de son éligibilité (pour passer en expertise devant une commission), lors de la décision de soutenir ou non la requête sur la base de l'expertise des commissions (lettre d'intention pour les requêtes acceptées), lors de l'agrément pour les requêtes acceptées et enfin lors des paiements finaux. Même si la Section cherche à préciser par des règles ces différents moments de prise de décision pour les faciliter et les clarifier, ce cumule est lourd à porter à l'interne et participe ainsi aux tensions générées par le double rôle de la Section.

Ces déficits alimentent la partie cachée de l'iceberg<sup>85</sup> – image utilisée à plusieurs reprises dans cette étude. Partie cachée de l'iceberg alimentée d'ailleurs tout autant par le public à qui s'adresse les mesures d'encouragement, comme le discute le prochain constat de ce chapitre 7.

**Le public à qui s'adresse les mesures d'encouragement : un public difficile.** Le public, ce sont les requérants et les requérantes, tous ceux et celles qui d'une façon ou d'une autre jouissent ou aimeraient jouir des mesures d'encouragement développées par l'OFC. Les recommandations de cette étude tiennent aussi compte de la complexité de ce public à qui s'adressent les mesures d'encouragement. Difficile ce public ?

- Difficile, parce que la plupart des requérant/es sont des requérant/es de **milice**<sup>86</sup>, qui ne produisent ou ne réalisent que peu de films (un tous les 3 à 5 ans), ce qui implique une inexpérience professionnelle et un manque d'habitude quant aux procédures de demande de soutien. À chaque fois, les procédures semblent nouvelles, à chaque fois les demandes à la Section pour comprendre ce qu'il faut faire sont nombreuses.
- Difficile, parce que ce public est très **divisé** ce qui pousse l'OFC à décider, mais ce qui provoque des réactions immédiates de ceux qui ont alors un avis différent. Difficile donc de développer une politique, des mesures et des objectifs qui donnent satisfaction à beaucoup, quelle que soit cette politique. Cela est d'autant plus difficile que les insatisfaits n'hésitent ni à s'exprimer dans la presse – qui leur donne d'ailleurs l'écoute voulue – ni à s'adresser directement aux autorités supérieures (Conseiller Fédéral, Parlement).
- Difficile, parce que nombreux pour une **manne restreinte**. Tous chef/fes, toutes commissions qui décideront à l'avenir sur les requêtes à soutenir auront la même manne à distribuer et rencontreront des problèmes de sélection. Moment d'autant plus pénible que les requérant/es dépendent souvent de la manne de la Confédération pour pouvoir survivre. Un public qui se connaît très bien, se rencontre lors des nombreux

<sup>84</sup> Au FNRS, des expertises étrangères rendues anonymes viennent encore soutenir les décisions des commissions d'expert/es.

<sup>85</sup> Voir le chapitre 2.2. sur la culture d'un système : l'iceberg.

<sup>86</sup> Voir au sujet des requérant/es de milice les chapitres 3.4 et 5.2.3.

festivals, est mobilisé dans ses associations professionnelles, un public prompt à suspecter les préférences et les injustices lors de la distribution de cette manne.

## 7.1. Ce qui est resté, ce qui a changé

En introduction à ce chapitre de conclusion, voici une liste avec les éléments qui ont changé et ceux qui sont restés stables entre les deux période de Régimes d'encouragement 2003-2005 et 2006-2010

### Les résultats 2003-2005 sont assez souvent semblables aux résultats 2006-2009 :

- Les mêmes taux d'acceptation, respectivement de refus des requêtes, aussi bien en scénario qu'en réalisation de projet.
- Les montants accordés pour l'écriture de scénario de film de fiction restent stables.
- En écriture de scénario, le nombre de requérant/es différents soutenus pour chacune des deux périodes est presque identique (en relation avec le nombre de requérant/es qui déposent une requête).
- Le nombre de requêtes acceptées par année en réalisation de films de fiction, de même pour les coproductions minoritaires, est stable.
- Par contre les montants promis par projet accepté ont un peu augmenté.
- Le nombre de requérant/es soutenus au moins une fois lors de la période étudiée est presque semblable au nombre soutenu lors de la période précédente (scénarios, réalisation de films de fiction).
- Le nombre de requêtes reçues en réalisation est stable (sauf pic en 2009).
- Le nombre de films sortis en salle reste constant de 2003 à 2006 (fiction).

### Résultats différents entre 2003-2005 et 2006-2009 :

- Les requêtes en écriture de scénario et en réalisation de films de fiction soumis une deuxième fois ont beaucoup plus de chance d'être accepté par la nouvelle commission que par les anciennes. Ils ont aussi beaucoup plus de chance d'être acceptés que les projets soumis pour la première fois.
- Par contre, les requêtes en développement de projets documentaires soumis une deuxième fois ont beaucoup moins de chance d'être acceptés par la nouvelle commission que par les anciennes.
- Il y a plus de requêtes en développement de films documentaires soumises et acceptées. Augmentation du montant total promis par demande.
- Les montants promis par requête en réalisation de film de fiction ont augmenté entre 2003 et 2009 (25%). Le nombre de projets soutenus avec un montant de plus de 1 million a doublé. La Section répond par là au fait que les montants demandés par les requérant/es sont plus élevés.
- Etre soutenu pour un scénario assurait presque toujours un soutien en réalisation sous les anciennes commissions. Ce n'est plus le cas (passage de 83% à 54%).
- Légère augmentation du pourcentage de coproductions majoritaires parmi les requêtes en réalisation acceptées. Augmentation aussi de la part des montants annuels accordés aux coproductions majoritaires.
- Le nombre de requêtes déposées pour une coproduction minoritaire a augmenté depuis 2003, notamment pour les coproductions minoritaires avec réalisateur suisse.
- Moyenne de spectateurs par films soutenus (déjà) sortis en salle (fiction) : 25% de moins (sans compter les deux films qui ont fait plus de 200'000 spectateurs). La moyenne en documentaires a également baissé (33%). Ces données vont certainement encore varier une fois que tous les films seront sortis en salle.

- Les requérant/es qui ont été soutenus pour trois projets ou plus ne sont pas les mêmes que ceux qui ont été soutenus trois fois ou plus par les anciennes commissions : de nouveaux acteurs se sont fait leur place.

## 7.2. L'objectif de « diversité »<sup>87</sup>

Les questions posées par le mandat étaient les suivantes :

- Les choix ont-ils conduit à la diversité ?
- À quel moment les décisions sur la diversité sont-elles prises ?
- L'objectif de diversité a-t-il un impact sur l'objectif de qualité ?
- Y a-t-il des mesures particulières à prendre pour favoriser la diversité ? Les mesures d'encouragement sont-elles pertinentes pour atteindre cet objectif ?
- L'objectif de « diversité » est-il pertinent ?

Aucune explication n'explicitant quels aspects de la diversité doivent être atteints par les politiques actuelles, il fut dès lors difficile d'évaluer si les choix ont conduit aux objectifs visés. S'agit-il de la diversité d'origine linguistique des requérant/es ? De la diversité des genres de films ? De la diversité dans les budgets des films ? L'étude commente donc ce qui a été réalisé.

Les films suisses soutenus par la Confédération sont divers dans leur origine linguistique, dans leurs genres, dans le type d'histoires racontées, etc. Cette diversité est néanmoins « naturelle », sans que des décisions particulières ne soient prises. La diversité des requêtes acceptées reflète en effet directement celle des requêtes déposées. Si l'on définit la diversité comme un large éventail de genres et d'origine linguistique, l'étude montre que cet objectif est atteint. Sa pertinence est soulignée par tous les protagonistes.

Actuellement, l'objectif de diversité n'a pas d'impact sur l'objectif de qualité, puisqu'il ne joue pas (ou très peu) de rôle dans le choix des projets soutenus. Donner trop de poids à la diversité en fixant des règles affaiblirait cependant la qualité des films. Le nombre de bons projets n'étant pas assez élevé pour que des critères nombreux de diversité jouent un rôle dans les choix. Il est adéquat que la Section prenne des mesures pour assurer la diversité non pas au niveau des requêtes (particulier), mais par des mesures compensatoires plus générales, là où les faiblesses sont repérées (p.ex. soutien spécifique aux films de télévision en langue romanche).

La séparation entre documentaire et fiction (deux commissions distinctes, deux budgets distincts) a renforcé le genre du documentaire. Élément positif dans un pays qui a une tradition dans ce genre.

Est-ce qu'une séparation de deux autres catégories de la diversité, à l'exemple de la séparation entre fictions et documentaires, permettrait de renforcer d'autres éléments de la diversité jugés centraux ? Cela peut être envisagé – mais ne peut être assuré. La définition de la diversité pourrait par exemple être élargie aux « films d'auteur » et aux « films grand public » et ainsi permettre de trouver les moyens de soutenir explicitement et avec d'autres critères deux logiques de production très différentes.

Comme le montre l'étude du Benchmarking, des films d'auteurs peuvent aussi connaître un important succès en salle. L'Autriche a perfectionné à tel point le soutien aux films d'auteurs réalisés par des entreprises de productions expérimentées que leurs œuvres « difficiles » atteignent aussi un nombre de spectateurs très respectable.

## 7.3. La relève – comme forme de diversité ?<sup>88</sup>

Les questions posées par le mandat étaient :

- Avec quels critères travaillent les décideurs pour définir le terme de « relève » ?

<sup>87</sup> Voir le chapitre 4.1. pour les détails et les définitions du concept de diversité.

<sup>88</sup> Voir le chapitre 4.1.5. pour les détails sur la relève.

- Quelles sont les différentes mesures utilisées pour les soutenir et avec quel effet ?  
Ces mesures sont-elles pertinentes ?

L'identité du réalisateur est prise en considération par les commissions, qui font un grand effort pour regarder les films (court-métrages par exemple) réalisés par les requérant/es, surtout lorsqu'ils ne les connaissent pas. La relève ne jouit cependant plus d'une commission à part, et n'est donc plus « étiquetée » de la même manière. La question de savoir si le producteur est, par exemple, expérimenté, joue aussi un rôle essentiel. Le fait que le réalisateur appartienne à la relève est un élément pris en considération, mais seulement dans l'évaluation générale de la cohérence du projet.

Le fait que le film de relève ne consiste plus un genre à part n'implique pas que la relève – au niveau de la réalisation – a été préjudiciée ces dernières années, bien au contraire. Entre 2003-2005 et 2006-2009, le taux d'acceptation des films de fiction de la relève a augmenté, de même que les montants alloués. En documentaire, le nombre de réalisateurs appartenant à la relève a fortement augmenté; le taux d'acceptation quant à lui est resté stable.

Dans la réalité actuelle suisse, où un système de milice existe, il ne semble pas primordial d'avoir une catégorie spécifique « film de relève ». La politique de soutien envers les nouvelles générations doit exister sous une autre forme à définir. Mais elle doit exister – il s'agit là d'une des revendications les plus fortes entendue dans cette étude.

Le thème de la formation est un élément capital de la discussion sur la relève. Le champ d'action de l'Office dans ce domaine est cependant limité. La question ne relève pas directement de sa compétence.<sup>89</sup>

Enfin, le ou les critères définissant « LA » relève doivent être précisés. Il s'agit de différencier la relève en réalisation, en production, la relève technique, etc. Plus le nombre de postes clés sont occupés par des représentant/es de la relève, plus l'ensemble du projet peut-être considéré comme « de relève » – avec tout ce que cela peut impliquer (p.ex. fonds plus facilement débloqués, mais avec des montants restreints). Par ailleurs, le fait de centrer la définition de la relève sur la réalisation de long-métrages de cinéma ne semble pas refléter la réalité actuelle du terrain. Il pourrait être plus judicieux de combiner différents critères : nombre de court-métrages, nombre de long-métrages de télévision, nombre d'années dans la branche (même avec une autre fonction), âge, etc. Surtout si l'on veut appliquer des formes différentes de soutien, d'accompagnement ou de choix pour les projets de la relève – il est indispensable de savoir de qui l'on parle.

#### 7.4. L'objectif de « popularité »<sup>90</sup>

Les questions posées par le mandat étaient :

- Que signifie « popularité » pour les décideurs ? Pour la branche du cinéma ?
- La popularité joue-t-elle un rôle comme critère de sélection des commissions d'expert/es ?
- Les pronostiques des commissions se sont-ils révélés justes ?
- Les commissions définissent-elles un pourcentage de films populaires à atteindre ? Est-ce pertinent ?
- Les mesures d'encouragement sont-elles adéquates pour atteindre cet objectif ? Y en aurait-il d'autres ?

Le terme de popularité a ses défauts. Il prête à confusion. Son interprétation s'est modifiée, elle a été précisée par l'OFC depuis 2006 lorsque ce terme fut inscrit comme objectif dans les Régimes d'encouragement (les Régimes ne précisent pas la nature de cette objectif). Aujourd'hui, un flou demeure quant au sens de ce terme, et surtout quant aux implications réelles ou non de cet objectif dans les expertises des requêtes. Il est donc nécessaire de le clarifier pour éviter les malentendus à l'avenir,

<sup>89</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre IV de l'Annexe 5).

<sup>90</sup> Voir pour les détails sur la popularité de chapitre 4.2.

ou bien complètement éviter de le mentionner. D'autant plus que cet objectif polarise fortement et qu'il a généré des craintes comme des contentements.

Aimé ou banni, cet objectif a conduit à (re)donner une place au public. La dynamique oscillant entre les légitimes besoins des professionnels de produire des films diversifiés et la légitime exigence du public de voir des films à son goût. Peut-être, sans qu'ils ne s'en soient vraiment rendu compte, les Régimes en mettant le public au centre d'un objectif sont dans un courant plus général. Le terme de populaire, dans le sens de penser à son public, contient un changement de paramètre que l'on retrouve aujourd'hui dans d'autres branches artistiques : il est moins question de l'art pour l'art, que de l'art pour ceux qui en jouissent<sup>91</sup>.

Afin de se rendre compte de la « popularité » envisagée d'un film, les requérant/es lors du dépôt de leur requêtes doivent nouvellement donner des renseignements sur le public cible visé, les résultats au box office escomptés et les mesures prises pour l'atteindre. L'engagement d'un distributeur fait partie des documents à déposer avec la requête en réalisation, de même qu'une stratégie de production dans le domaine de la promotion.

Deux conclusions s'imposent ici.

L'une positive :

- L'étude montre qu'en général les requérant/es acceptent de préciser leur stratégie concernant leur public cible, ainsi que leur stratégie de production. Devoir développer ces stratégies fait partie du professionnalisme que la branche elle-même veut avoir. Demander de définir son public cible, qu'il soit large ou différencié, est estimé pertinent ou indispensable par la plupart des requérant/es.
- Même si avoir l'engagement d'un distributeur est moins accepté pour certains types de film, tout le monde s'accorde pour dire que c'est nécessaire pour les projets de films « grand public » (pour lesquels il est par ailleurs normal qu'un « minimum garanti » soit payé). Les données quantitatives rassemblées pour cette étude montrent que de plus en plus de requêtes contiennent l'engagement d'un distributeur. Elles montrent que d'avoir cet engagement n'influence pas le choix de la commission et de la Section. Les distributeurs suisses s'engagent depuis déjà longtemps pour le cinéma national. À travers diverses mesures, la Section a cependant renforcé le lien direct entre le monde de la production et celui de la distribution. Elle a aussi renforcé le poids politique des distributeurs et exploitants à travers la mise en place d'une nouvelle commission d'experts.

L'autre conclusion est moins positive :

- Ce qui insécurise ici, ce n'est pas tant de devoir préciser son public et la façon de l'atteindre, mais de ne pas savoir quelle importance ont ces critères lors de l'expertise des requêtes. Il est donc indispensable de clarifier le poids de ces critères (« condition » ou « un plus ») dans les décisions.
- Demander de préciser le nombre de spectateurs envisagés en salle (box office) est un exercice estimé difficile, voire impossible. Les effets sur les requérant/es de devoir estimer le box office d'un film en devenir sont mêmes peu concluants : insécurités quand à l'influence de ce critères sur les décisions, extrapolations négatives sur le travail des commissions et de l'OFC, chiffres donnés à la hausse et donc pas atteints, etc.

Il est trop tôt pour définir l'impact des mesures prises par la Section pour atteindre l'objectif de popularité (la plupart des projets soutenus n'étant pas encore des films sortis en salle) – et il sera d'ailleurs toujours difficile de le faire, les facteurs d'influence étant nombreux.

Soutenir la popularité, ce n'est pas seulement chercher à soutenir un film qui fera un carton, d'autant plus que l'influence de la Section sur les projets en particulier est réduite. Il s'agit plutôt de renforcer le « milieu », de faire en sorte qu'il y ait toujours plus de films qui atteignent quelques dizaines de milliers de spectateurs. Pour arriver à cela, il est juste de renforcer le soutien à la promotion et à la

---

<sup>91</sup> Voir le chapitre 2.1. sur le contexte.

distribution, pour donner aux films suisses les coups de pouce nécessaires pour qu'ils puissent être un peu plus connus dans le pays – puis à l'étranger. Les Régimes d'encouragement 2006-2010 ont introduit bien des changements à ce niveau. Cela semble commencer à porter ses fruits. Mais le processus est lent : il faut avoir de la patience.

L'effet atteint par les Régimes est donc d'avoir concrètement renforcé les questions de promotion, de distribution et d'exploitation des films. Le fait que les requérant/es en aide sélective doivent présenter une stratégie de promotion réfléchie, voire confirmée par l'expertise d'un distributeur, n'est qu'un aspect de cette nouvelle politique.

**Voici des chiffres indiquant l'influence de la stratégie de promotion des films de fiction sur le choix des requêtes :**

- 85% des requérant/es se présentent en 2009 avec l'engagement assuré d'un distributeur, contre 56% en 2006.
- Le fait d'avoir ou non l'engagement d'un distributeur n'influence pas la décision.
- Le type de stratégie de promotion annoncée dans une requête n'a pas d'influence sur les choix. (Elle est jugée au cas par cas en relation avec les projets).
- Les projets soutenus avec un minimum garanti égal ou supérieur à 50'000 Frs ont été, en moyenne, plus souvent acceptés. À noter, cependant, que ces données ne concernent que les projets AVEC minimum garanti.
- Les projets visant un nombre de spectateurs plus élevé que 50'000 ont été plus soutenus.
- Les requêtes indiquant une réflexion sur une stratégie de promotion sont appréciées sans que ceci soit un critère déterminant.
- En réalisation de films documentaires : avoir un distributeur assuré, ou un minimum garanti, n'est pas un critère qui joue en faveur ou défaveur d'un projet. Par contre, la hauteur du minimum garanti a une influence positive sur la décision.
- Le nombre de spectateurs visé ne joue pas de rôle en documentaire. Les requêtes soutenues ont une moyenne même inférieure à la moyenne des requêtes soumises.

## **7.5. L'objectif de « qualité »<sup>92</sup>**

Les questions posées par le mandat étaient :

- Que signifie « qualité » non seulement pour les décideurs, mais aussi pour d'autres professionnels de la branche du cinéma ?
- Les résultats correspondent-ils aux définitions données ?
- Si tous les films ne correspondent pas aux critères de qualité, comment l'expliquer ? Les critères sont-ils valides ?
- Y a-t-il des mesures particulières à prendre pour favoriser la qualité ? Les mesures d'encouragement actuelles sont-elles adéquates pour atteindre cet objectif ? Y en aurait-il d'autres ?

L'objectif de qualité est certainement l'objectif central des Régimes d'encouragement, mais aussi l'objectif le plus difficile à évaluer, notamment quant aux effets des mesures d'encouragement sur la qualité des projets de films, puis des films sortis en salle.

Précisons un point avant de continuer : en aide sélective, la qualité à juger est celle de la requête déposée, donc de la qualité d'un projet de film en devenir. La qualité en général est cependant plus vaste, il s'agit du résultat des films une fois réalisés. Les critères de jugements sont alors objectifs : nombre d'entrées en salle, sélections en festivals, prix, critiques et articles dans la presse. Juger une

---

<sup>92</sup> Voir pour les détails sur la qualité le chapitre 4.3.

requête fait appel à un ensemble de critères plus difficiles à décrire, mais sur lesquels la branche, comme les commissions et la Section ont un avis assez semblable dans le fond.

Pourtant, la discussion sur l'objectif de qualité réunit presque tous les écueils rencontrés au cours de la présente évaluation. Les voici de façon résumée, ils sont élaborés dans le chapitre sur la qualité. Parler de critères de qualité conduit à parler de procédures de décision.

- Les critères de qualité sont des critères déterminants pour choisir les projets qui seront soutenus ou non en scénarios et en réalisation. Qui dit choix, dit aussi exclusion. Qui dit exclusion, dit déception. Les enjeux dans le cinéma sont énormes. C'est donc autour des critères de qualité que se focalisent les émotions, puisqu'ils sont des critères de choix.
- Les commissions travaillent de façon consciencieuse et réfléchissent au rôle qu'elles ont à jouer. Elles n'arrivent cependant pas toujours à convaincre les requérant/es dans leurs prises de décisions. Les commentaires accompagnant les lettres de décision sont considérés par les uns comme une vraie aide permettant de préciser leur projet et de repasser devant la commission, par les autres comme insuffisants pour apprendre et améliorer la qualité d'un projet, voire se réorienter. Les requérant/es souhaitent en grande majorité une rencontre directe avec les commissions pour présenter leur projets ou, après une décision, pour discuter des arguments en faveur ou en défaveur du projet. La nouvelle mesure introduite dès le début des Régimes actuels consistant à inviter les requérant/es dont la demande dépasse 500'000 Frs est donc appréciée et demande à être appliquée pour tous. La commission « fiction » travaille à favoriser la qualité des « bons » projets. Le problème se situe avant tout au niveau de la communication, notamment de la communication des résultats et du pourquoi de ces résultats.
- Le flou autour de certains critères favorise les sentiments de manque de transparence et d'injustice. Les problèmes liés à la définition du concept de qualité n'est pas spécifique à l'OFC. Toutes les institutions qui décident sur l'octroi de subsides, notamment dans la culture, y sont confrontées. L'OFC demande cependant des renseignements à inclure dans les requêtes (type de public visé, box office escompté par le film à réaliser, assurance d'un autre financement, garanties de distributions) sans pour autant indiqué le poids donné à ces critères. L'absence d'un canevas laisse toute interprétation possible quant au travail des décideurs, même si tout le monde accepte qu'une part d'interprétation reste toujours.
- Le problème sérieux que montre cette étude est qu'il y a un net décalage entre l'image de la branche sur la qualité de ses requêtes et la qualité constatée par les décideurs. Ce décalage est source de conflit et attise les tensions qui se répandent alors dans la partie cachée de l'iceberg. Chacun met alors la faute sur l'autre. Les commissions travaillent mal, disent certains professionnels. Certains professionnels travaillent mal, disent les décideurs. Ce climat est peu productif.

Le cinéma suisse a des problèmes, tout le monde le dit et l'étude le constate aussi. Même si les mesures mises en place permettent de produire des films, le système de production cinématographique suisses dans son ensemble ne semble pas satisfaisant pour favoriser un terreau de production de « bons » projets. La Section comme la branche, de même que les analyses de cette étude s'accordent pour dire que si la Section veut favoriser la réalisation de projets de qualité (et peut-être des films de qualité), elle devra imaginer des formes de soutien renforcées ou améliorées à quatre niveaux :

- l'écriture de scénarios<sup>93</sup>,
- le développement de projet<sup>94</sup>,

---

<sup>93</sup> Voir les chapitres 3.1 et 3.2.

<sup>94</sup> Voir le chapitre 3.3.

- l'agrément<sup>95</sup> (Il s'agit du moment où le projet arrive en production, et où le requérant fait la demande de pouvoir recevoir les montants annoncés dans la lettre d'intention. La Section doit alors décider si elle va agréer ou non le dossier dans sa forme final et octroyer les montants. Le cadre légal est vague quand à la marge de changements à accepter par la Section. Il indique uniquement que seuls les changements « majeurs » ne doivent pas être acceptés. En coproduction, il est plus clair quant aux changements dans les nationalités. Dans l'ensemble, ce manque de clarté crée cependant des problèmes. Par ailleurs, la traduction allemande du terme – « Fertigestellung » – est peu convaincante et conduit à des erreurs d'interprétation).
- le déroulement des procédures de décisions.

C'est-à-dire assurer un suivi et une continuité du scénario à la réalisation, de la déclaration d'intention à l'agrément, et dans le choix des requérant/es soutenus. Le moment où interviennent les décisions sur les projets de film est critiqué par tous ceux et celles qui s'expriment à ce sujet, à la Section cinéma comme dans la branche. Progressivement, il s'agit de trouver un moyen pour que les professionnels suisses et la Section puissent s'adapter aux réalités internationales actuelles, sans quoi le cinéma suisse risque de devenir une vraie production de niche (ce qui ne semble pas être l'objectif des uns et des autres). Les résultats du Benchmarking soulignent l'importance de renforcer les collaborations, surtout dans les petits pays d'Europe, dont les moyens financiers sont souvent restreints par la seule taille du pays (moins de fonds publics, moins de diversité dans les sources de financements possibles, marché d'exploitation plus restreint, etc.). Face à la concurrence américaine, les pays européens cherchent des moyens pour se positionner de façon intéressante et renforcer ainsi la diversité de l'offre cinématographique dans leurs frontières et de par le monde. Pour cela, ils n'hésitent pas à s'allier (programme MEDIA, Eurimages, coproductions internationales, etc.). Un film comme « Das Weisse Band » est le fruit d'une telle dynamique. Dans un monde où les médias sont en constante évolution, il s'agit par ailleurs d'explorer des nouvelles voies, de réfléchir à ce qu'elles peuvent offrir, notamment d'un point de vue artistique<sup>96</sup>.

Une comparaison avec les autres pays montre le rôle clé joué par 10 à 15 entreprises de production bien équipées et professionnelles pour assurer la qualité de la production de films (de qualité)<sup>97</sup>. Ces entreprises ont la possibilité d'engager à long terme au moins 3 à 5 spécialistes en production et peuvent réaliser plusieurs films en parallèle. Elles travaillent de façon régulière avec les mêmes réalisateurs, scénaristes, caméraman et comédien/nes, ce qui favorise l'approfondissement de leurs compétences. Une relation de partenariat se développe entre entreprises de production et instances (étatiques) de soutien du cinéma, dans le sens d'une « public-private-partnership ».

Quant aux projets qui ont été soutenus, il est difficile de se prononcer pour dire si ces projets étaient les « bons » ou non. Sous les anciennes commissions, la moitié des films qui ont connu un succès énorme n'avait pas été soutenus. Peu de films soutenus par les commissions actuelles étant déjà sortis en salle, il n'est pas encore possible de parler de leur qualité. Ce qui est cependant certain : créativité des professionnels, solidité des structures de production, formation des professionnels, etc., jouent un rôle tout aussi important que les décisions de l'OFC.

La liste qui suit n'est pas exhaustive. Elle présente les mesures d'encouragement dont il fut question dans cette étude et qui ont été soulignées comme adéquates pour un soutien à la réalisation de « bons » films dans de « bonnes » conditions.

<sup>95</sup> Voir les chapitres 3.4.3.4 et 5.2.4.3.

<sup>96</sup> À titre de comparaison, il est intéressant de rappeler que le cinéma suisse a connu son apogée dans les années septante avec l'apparition de la caméra 16mm – beaucoup plus légère que la 35mm – qui a donné lieu à une nouvelle forme d'expression. D'une manière générale, la tendance aujourd'hui semble être à l'interaction et à la collaboration – et non pas au refermement sur soi-même. Le mouvement « Dogma 95 », lancé par les danois Lars von Trier, Thomas Vinterberg, Kristian Levring et Søren Kragh-Jacobsen, allait aussi dans cette direction.

<sup>97</sup> Les focus groupes ont discuté cette question (voir Chapitre III de l'Annexe 5).

**Les mesures appréciées et qui portent des fruits :**

- En réalisation, les mesures qui existent sont plutôt bien acceptées.
- Succès cinéma est un système particulièrement apprécié qu'il faudrait, dans la mesure du possible, penser à renforcer.
- La Section s'adapte vite, réagit quand elle constate des problèmes (mais ne communique pas en conséquence). Lorsque des besoins s'imposent, l'OFC propose rapidement de nouvelles mesures, telle « scénario + »
- Les actions de la Section pour renforcer les accords avec l'étranger portent leurs fruits : plus de requêtes en coproductions minoritaires sont déposées et soutenues, notamment des minoritaires avec réalisateur suisse.
- Le développement de projets documentaires a été renforcé, comparé à la période précédente. La répartition des fonds de soutien et des procédures d'examen porte des fruits pour le documentaire.
- Un dialogue pour améliorer scénarios et projets : les commissions tendent aujourd'hui plus que par le passé à retourner les projets avec des critiques qui permettent aux projets d'être retravaillés et être acceptés la deuxième fois.
- En réalisation de films documentaires, un projet déposé une deuxième fois a un peu moins de chance d'être accepté. En 2003, ses chances étaient encore plus faibles. Par contre, les projets retravaillés ont plus de chances de passer la deuxième fois.
- Le nombre de producteurs soutenus augmente, alors que le nombre d'auteurs/producteurs soutenus diminue. Le nombre de particuliers soutenus augmente aussi (en scénario).

**Effet du soutien aux coproductions :**

- La politique de la Section consiste à investir dans les coproductions minoritaires (budget spécifique depuis 2008), ce qui a amélioré la faisabilité des coproductions suisses.
- Le nombre de coproductions minoritaires augmente.
- Une coproduction minoritaire a plus de chance d'être acceptée qu'une requête suisse.
- En réalisation de documentaire : augmentation du nombre de coproductions majoritaires acceptées entre 2006 et 2009.

## 8. Recommandations

Les nombreuses analyses développées dans les chapitres précédents, ainsi que les comparaisons avec d'autres pays (Benchmarking), ont conduit l'équipe d'évaluation à formuler les recommandations suivantes. Ces recommandations concernent plus spécifiquement le côté structurel et décisionnel de l'organisation de l'encouragement sélectif. D'une manière générale, les résultats quant aux objectifs et aux mesures sont plutôt bons. L'étude a cependant repéré un problème plus fondamental, un problème structurel, et a remarqué que même les meilleurs objectifs et les meilleures mesures ne permettent pas de régler la problématique de fond. Celle-ci continuera à générer des conflits – et donc un déficit dans l'efficacité, influençant l'efficacité des mesures – tant qu'elle ne sera pas résolue.

### **Recommandation 1 :**

#### **Séparer la stratégie sur le cinéma de l'encouragement au cinéma**

L'équipe d'évaluation recommande de faire un pas vers un profond changement.

En effet, elle a constaté un problème dans le système ainsi qu'un désarroi général, qu'elle propose de résoudre ainsi : séparer les aspects stratégiques et de politique du cinéma (Filmpolitik) de l'encouragement au cinéma (Filmförderung). Il s'agit de constituer de nouvelles structures répondant chacune d'elle à l'une de ces deux fonctions. En 2001, la Loi prévoyait de donner tout le pouvoir décisionnel à l'OFC qui s'appuyait sur l'examen des demandes de soutien par des commissions « dans les domaines où il ne dispose pas des connaissances nécessaires ». L'évaluation de 2010 montre que cette structure décisionnelle n'est plus adéquate aujourd'hui. Le cinéma est devenu un enjeu plus important qu'il ne l'était à l'époque. Les problèmes actuels sont révélateurs d'un dysfonctionnement. Le changement proposé dans ces recommandations permettrait de rétablir une confiance actuellement mise à mal, de donner une responsabilité à la branche sur son avenir et la qualité de ses films, de clarifier le double rôle actuel de la Section cinéma (stratégique et artistique), d'assurer une transparence dans les décisions, et enfin, d'alléger la concentration décisionnelle actuelle en aide sélective dans une seule fonction à la Section.

Les deux organes rempliraient les tâches suivantes :

#### **1) Organe stratégique défendant la politique du cinéma : la Section cinéma de l'Office fédérale de la culture**

- Le soutien au film suisse au niveau politique est extrêmement important et demande un grand engagement, non seulement de la part du chef de la Section cinéma, mais aussi du directeur de l'OFC. Il s'agit d'être les avocats du cinéma auprès du Parlement comme du public, d'assurer le cadre légal et les ressources financières pour favoriser l'essor d'un cinéma suisse florissant en Suisse et à l'étranger. Les relations avec les autres organes de promotion, la SSR SRG idée suisse et avec l'étranger (notamment pour renforcer la coproduction, ou le suivi du programme MEDIA), les lois et les règlements (notamment sur le plan financier), la formation, la cinémathèque, les prix et le soutien à la culture cinématographique (notamment aux festivals) font, entre autres, partie des missions de l'organe stratégique et politique. Pour que le cinéma suisse puisse être de la partie au niveau européen, il a besoin de moyens financiers accrus, que seul un organe politique a la légitimité de défendre.

#### **2) Organe d'encouragement au cinéma : un organe à créer**

- Cet organe prend les décisions sur les demandes de soutien financier. Il est proche des requérant/es et suit leur travail avec enthousiasme. Il agit de façon indépendante d'une administration gouvernementale, mais dans un consensus entre l'organe stratégique et politique et la branche selon le contrat de prestations régissant les

obligations des deux parties (LCin Art. 9.3). Il est soumis à un contrôle financier de la Confédération qui en évalue l'attribution générale des moyens. L'équipe d'évaluation renonce à nommer cet organe, car tous les noms qui lui viennent à l'esprit sont chargés de tant de connotations émotionnelles et d'attentes (institut, académie, fondation) qu'elle préfère parler d'organe d'encouragement au cinéma. Cet organe aura aussi un rôle proactif (voir recommandation 5).

Selon le modèle développé, une modification de la loi fédérale sur la culture et la production cinématographiques (LCin du 14 décembre 2001) sera nécessaire ou non. La loi actuelle permettrait déjà d'envisager une telle séparation et externalisation grâce à l'Article 9.1 : « La Confédération peut déléguer à une organisation de droit privé un domaine de l'encouragement du cinéma si des tiers apportent à cet encouragement une contribution importante ».

Ce changement demande à être préparé. Il conduira à une décision du Conseil fédéral « qui statue cas par cas sur le principe de délégation » (LCin Art. 9.3), et en fin de compte à l'externalisation de l'encouragement. Il s'agit donc de développer une stratégie et une planification dans le temps. Ce profond changement ne se passera pas demain – l'équipe d'évaluation en est bien consciente. La planification et la volonté de mettre en place un tel changement devraient cependant être annoncées rapidement, par exemple lors du prochain Festival de Locarno.

Il existe heureusement déjà des structures et des expériences similaires en Suisse et à l'étranger qui peuvent (ou doivent) être prises en exemple, ce qui économisera du temps et du travail. Il ne s'agit pas de réinventer la roue. Il serait faux de ne pas oser mettre en œuvre ces changements pour des raisons de démarches trop conséquentes.

Pour réaliser cette transition, l'équipe d'évaluation recommande vivement à la Section de faire intervenir une entreprise spécialisée dans le développement des organisations. En effet, réussir une telle réorganisation implique d'avoir des connaissances en gestion du changement. L'objectif de cette intervention est non seulement de préciser les structures, les procédures décisionnelles et la communication, mais aussi d'aider à gérer les tensions internes suite au changement, les (re)définitions de processus, de postes et de leur occupation – moments plus faciles à résoudre par une instance externe.

### ***Recommandation 2 :***

#### **Repousser les décisions sur les prochains Régimes d'encouragement**

Pour que la planification de ce changement et les précisions sur sa préparation puissent être réglées de façon à ce que la mise en œuvre de cette nouvelle structure soit incluse comme objectif à réaliser dans les prochains Régimes, l'équipe d'évaluation propose de repousser les décisions sur les prochains Régimes d'encouragement d'une année (comme ce fut possible en 2005).

Les Régimes actuels, même s'ils demandent à être précisés et modifiés, peuvent continuer d'être en vigueur dans ce laps de temps.

### ***Recommandation 3 :***

#### **Communiquer avec transparence et considération (Vertrauensbildung)**

Cette évaluation montre à nombreuses reprises qu'une meilleure communication est indispensable pour (r)établir la confiance et faciliter aussi bien le travail de la Section que celui des requérant/es. Par communication, l'équipe d'évaluation n'entend pas une PR des activités de la Section, ni un déploiement de contacts et de consultations, ni des moyens supplémentaires d'information, mais elle entend une façon d'établir une relation à autrui donnant confiance, une façon de transmettre les informations générant transparence et crédibilité, ainsi qu'une attitude de considération de l'autre.

Voici des exemples de modifications dans les rapports entre l'OFC et les requérant/es qui pourraient être mis en œuvre immédiatement et contribueraient à établir une communication nouvelle :

- Inviter tous les requérant/es qui le désirent à venir défendre leur projet devant les commissions,
- Transmettre le verdict des commissions non seulement par écrit mais aussi oralement (soit par un membre délégué des commissions ou de la Section),
- Placer les recommandations et les commentaires sur Internet (dans la mesure du possible, bien entendu, définie par la loi et la protection de la personne),
- Documenter et mettre rapidement à disposition les comptes-rendus de réunions avec la branche,
- Définir clairement le statut de réunions avec la branche, et expliquer pourquoi certaines idées émises lors de ces réunions sont prises en considération, d'autres pas.

Ces mesures peuvent être mises en place sans aucune modification des Régimes d'encouragement. Mais elles demandent certainement une augmentation des ressources à disposition. Par exemple, pour que les expert/es des commissions soient en mesure d'accueillir les requérant/es – ce qui signifie d'être rétribués pour le temps nécessaire plus long.

**Augmentation des ressources à disposition.** Cette recommandation et la suivante traduisent un manque certain en personnel et en soutien logistique général au sein de la Section qui doit être comblé si l'OFC est prêt non seulement à suivre les recommandations indiquées dans cette étude, mais aussi à donner à la Section cinéma les moyens d'accomplir ses tâches de façon efficiente.

#### **Recommandation 4 :**

##### **Préciser le vocabulaire, dissiper les flous**

Communiquer avec transparence signifie aussi faire un exercice de précision des termes utilisés et des exigences posées - clarification d'autant plus utile que le public auquel s'adresse la Section est hétérogène.

Clarifier contribue à dissiper le flou qui ouvre la porte à toute interprétation de la part des différents protagonistes (aussi bien de la branche, des commissions, que de la Section) et rend le travail moins efficient. Clarifier ne signifie cependant pas mettre un carcan ne laissant aucune marge de manœuvre, mais signifie que cette marge de manœuvre est définie, connue, transparente, donc mieux acceptée.

Par exemple :

- en précisant le rôle joué dans les décisions par certains critères (box office, engagement d'un distributeur, etc),
- en clarifiant des termes tels que de « larges changements » lors de l'agrément,
- en se demandant si ce qui paraît clair à l'interne, l'est aussi à l'externe. Donc en précisant des exigences et en définissant le vocabulaire
- en informant sur des modifications dans les mesures une fois les nouveautés bien clarifiées.

Les requérant/es jouent aussi un rôle déterminant dans le ping-pong du donner et recevoir en s'appliquant à chercher l'information.

Ces mesures peuvent être mises en place immédiatement. Elles ne demandent aucune modification des Régimes d'encouragement.

### **Recommandation 5 :**

#### **Jouer un rôle proactif**

Quelle que soit la forme de l'organe qui en sera responsable, l'encouragement au cinéma restera proactif et ne se reposera pas uniquement sur l'appréciation des requêtes déposées (rôle réactif). Il s'agit de développer des stratégies générales, de penser l'encouragement au cinéma dans son ensemble (de l'écriture de scénario à l'exploitation en salle), de reconnaître les faiblesses du système et au sein de la branche afin de prendre des mesures pour remédier aux problèmes de fond. Pour que l'organe responsable puisse pleinement assumer ce rôle, il est nécessaire qu'il forge ces stratégies à partir de l'expérience accumulée par les professionnels du cinéma.

Aujourd'hui, la Section cinéma joue en partie un rôle proactif, par exemple à travers ses collaborations avec FOCAL. Il s'agit de développer encore plus ce rôle, pour répondre aux besoins soulignés à plusieurs reprises dans cette étude :

- l'écriture de scénarios,
- le développement des projets avant de passer en réalisation,
- la formation et la relève,
- ou encore le soutien à la continuité des professionnels, notamment en production.

### **Recommandation 6 :**

#### **Assurer la continuité, assurer la nouveauté**

Les professionnels du cinéma, surtout les scénaristes, réalisateurs et producteurs, sont pour la plupart des miliciens dans le sens qu'ils ne font que très peu de films par année, voir même un film tous les deux, trois ans ou plus. L'équipe d'évaluation recommande à l'organe de soutien quel qu'il soit de veiller à la continuité des entreprises de production qui répondent à certains critères garant de cette continuité, tout en assurant la nouveauté.

- La catégorie « **continuité** » doit s'adresser aux producteurs qui remplissent les critères tel que la capacité de travailler à plusieurs projets en même temps (ce qui favorise aussi la phase de développement de projet, car une telle entreprise de production peut se permettre de laisser tomber un projet); un minimum de 3 à 5 personnes engagées dans le long terme qui puissent assurer le suivi des projets et accumuler l'expérience nécessaire, par exemple, dans le dépôt des requêtes.
- La catégorie « **nouveauté** » ouverte à tous et dont les critères pour choisir les projets à soutenir doivent être différents de ceux de la catégorie « continuité ». Il s'agirait là de projets des nouveaux arrivés (la relève), de ceux et celles qui ont une idée magnifique tous les 4 ans (les requérant/es de milice tels que sont la plupart des requérant/es en Suisse), de plus petits projets ou des projets osés et très particuliers.

La séparation actuelle des budgets entre films de fiction et films documentaires est un très bon exemple de soutien à deux genres différents réussis.

### **Recommandation 7 :**

#### **Être plus généreux en amont, plus rigoureux en aval**

Investir au début pour récolter ensuite. L'équipe d'évaluation recommande d'être généreux en amont et plus sévère en aval. Pour qu'un « bon » film soit réalisé, plusieurs projets de films doivent être

soutenus, et bien plus de scénarios encore devraient voir le jour. Pourquoi ne pas soutenir plus de requêtes en scénario, même celles qui sont peut-être moins convaincantes ? Le projet peut encore tellement changer jusqu'à sa réalisation – dans le meilleur des cas : s'améliorer. Les montants investis ne sont, par ailleurs, pas considérables.

En revanche, dans les phases suivantes, la Section cinéma – ou le nouvel organe d'encouragement – doit se donner les moyens d'être plus sévère et de trouver une alternative, notamment à la situation de l'agrément telle qu'elle existe aujourd'hui, pour favoriser la réalisation de films de qualité.

La pratique de la Section tend déjà à évoluer dans le sens de cette recommandation (introduction du « minority report », examen plus ferme au moment de l'éligibilité, etc.). L'équipe d'évaluation ne peut donc que l'encourager à continuer dans ce sens, bien qu'elle ait conscience des difficultés que cela représente parfois, notamment dans la relation avec les requérant/es, qui n'apprécient pas toujours de voir les pratiques autrefois souples devenir plus fermes, donc plus contraignantes. Tout organe de décision sera confronté aux questions de choix, de souplesse et de rigueur pour soutenir le mieux possible les « meilleurs » projets, ainsi qu'aux réactions de ceux et de celles qui jouiront ou non de ce soutien.

## **Epilogue**

Le nombre 7 étant un nombre magique, l'équipe d'évaluation s'arrête là. Cependant, elle écrirait volontiers une recommandation à la branche, une huitième recommandation. La branche n'étant pas son mandataire, l'équipe se tait, ou presque : critiquer, être critiqué, apprendre à critiquer et à recevoir une critique, s'auto-critiquer est un grand art qui permet d'avancer et de se parfaire si on sait l'utiliser, avec considération de soi et des autres.

## 9. Annexes

<b>Annexes au chapitre 2 : Mandat et méthode</b> .....	<b>1</b>
<b>Annexe 1</b> : .....	1
Offre pour l'évaluation « Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010 » .....	1
<b>Annexe 2</b> : .....	5
Questionnaire aux requérant/es .....	5
<b>Annexe 3</b> : .....	27
Profil de la population qui a répondu au questionnaire .....	27
<b>Annexe 4</b> : .....	31
Benchmarking : présentation des institutions évaluées .....	31
<b>Annexe 5</b> : .....	47
Focus Groupes.....	47
<b>Annexes au chapitre 3 : Cadre, contexte, situation de départ</b> .....	<b>55</b>
<b>Annexe 6</b> : .....	55
Expert/es de l'aide sélective.....	55
<b>Annexes au chapitre 5 : Qualité, popularité et diversité</b> .....	<b>57</b>
<b>Annexe 7</b> : .....	57
Diversité des requérant/es soutenus .....	57
<b>Annexe 8</b> : .....	59
Critères pour définir la qualité d'un projet de film de cinéma selon les professionnels.....	59
<b>Annexe 9</b> : .....	60
Critères pour définir la qualité d'un projet de film documentaire selon les professionnels .....	60
<b>Annexe 10</b> : .....	61
Tableaux et critères de choix pour des requêtes reçues dans un musée .....	61
<b>Annexes au chapitre 6 : L'efficience, les procédures</b> .....	<b>62</b>
<b>Annexe 11</b> : .....	62
Recommandations concernant la banque de données .....	62
<b>Annexe 12</b> : .....	63
Réponses aux questionnaires concernant l'information .....	63

## **Annexes au chapitre 2 : Mandat et méthode**

### **Annexe 1 :**

**Offre pour l'évaluation « Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010 »**

## Offre pour l'évaluation

### « Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010 »

#### 1) Situation de départ, mandat et buts de l'évaluation

La Section cinéma propose de lancer dès maintenant l'évaluation exigée par les Régimes d'encouragement du cinéma actuellement en vigueur et qui arrivent à échéance le 31 décembre 2010. En commençant suffisamment tôt, la Section pourra ainsi profiter des résultats dans le cadre de l'écriture des prochains régimes. L'évaluation analysera l'adéquation (pertinence, qualité, effet) des mesures d'encouragement du cinéma suisse en relation avec les objectifs fixés dans les Régimes d'encouragement 2006 - 2010.

Dans le cadre des discussions du groupe de travail de la Commission Fédérale du Cinéma mandaté pour suivre l'ensemble de l'évaluation, il a été décidé que les questions touchant au développement de projet, à la production cinématographique ainsi qu'à la relève recevront une attention particulière en raison des difficultés actuelles dans ces différents domaines. Le groupe de travail a par ailleurs décidé que les domaines couverts par les contrats de prestation ne seraient pas directement analysés dans cette évaluation, puisqu'ils font régulièrement l'objet d'une évaluation propre. Succès cinéma ne sera considéré ici que de manière annexe. Les résultats de l'évaluation effectuée au début de cette année seront utilisés si nécessaires.

Après en avoir discuté avec le groupe de travail, le chef de la Section cinéma Nicolas Bideau s'est approché d'Anne-Catherine de Perrot pour lui demander de formuler une offre expliquant comment elle entend traiter les questions posées.

#### 2) Questions clés de l'évaluation

##### a. Analyse des objectifs fixés dans les Régimes d'encouragement : diversité, qualité, popularité et relève

L'évaluation va se concentrer sur les questions suivantes :

##### 1) Questions clés sur la « diversité »

Que signifie « diversité » pour les décideurs (Commissions d'experts et Section cinéma) ?

Les résultats correspondent-ils aux définitions données ? Les choix ont-ils conduit à la diversité ?

A quel moment les décisions sur la diversité sont-elles prises ?

L'objectif de diversité a-t-il un impact sur l'objectif de qualité ?

Y a-t-il des mesures particulières à prendre pour favoriser la diversité ? Les mesures d'encouragement sont-elles adéquates (pertinentes) pour atteindre cet objectif ?

L'objectif de la « diversité » est-il pertinent ?

## **2) Questions clés sur la « qualité »**

Que signifie « qualité » non seulement pour les décideurs, mais aussi pour d'autres professionnels de la branche du cinéma, tels que critiques, enseignants d'écoles de cinéma, réalisateurs, distributeurs, producteurs ?

Les résultats correspondent-ils aux définitions données ?

Si tous les films ne correspondent pas aux critères de qualité, comment l'expliquer ? Les critères sont-ils valides ?

Quels sont les films qui n'arrivent jamais en salle. Qu'en avaient dit les Commissions d'experts ?

Que dire des films qui ne furent pas choisis, quels critères n'ont-ils pas remplis ?

Y a-t-il des mesures particulières à prendre pour favoriser la qualité ? Les mesures d'encouragement sont-elles adéquates (pertinentes) pour atteindre cet objectif ? Y en aurait-il d'autres ?

## **3) Questions clés sur la « popularité »**

Que signifie « popularité » pour les décideurs ? Pour la branche du cinéma ?

La popularité joue-t-elle un rôle comme critères de sélection des Commissions d'experts ?

Les pronostiques des Commissions d'experts se sont-ils révélés justes ?

D'autres films sont-ils devenus populaires ?

Les Commissions d'experts définissent-elles un pourcentage de films populaires à atteindre ? Est-ce pertinent ?

Les mesures d'encouragement sont-elles adéquates (pertinentes) pour atteindre cet objectif ? Y en aurait-il d'autres ?

## **4) Questions clés sur la « relève »**

Avec quels critères travaillent les décideurs pour définir le terme de « relève » ?

Quelles sont les différentes mesures utilisées pour les soutenir et avec quel effet ? Ces mesures sont-elles pertinentes ?

### **b. Analyse de l'adéquation des mesures d'encouragement**

Les différentes mesures d'encouragement proposées par la Section cinéma concourent à atteindre les objectifs énumérés ci-dessus. Il s'agit ici de vérifier si les mesures mises en place permettent d'atteindre les objectifs et les effets escomptés et de se demander :

Les mesures offrent-elles un soutien dans les domaines qui en ont besoin ?

Les mesures sont-elles adaptées aux besoins et à la réalité des professionnels ? Qu'en pensent les professionnels ?

Les « bons » projets sont-ils choisis ? (en fonction de ce qui est proposé, des moyens à disposition et des critères fixés par les Régimes d'encouragement)

L'accompagnement des projets se fait-il de manière adaptée et efficace ? A-t-il pour effet une meilleure qualité de ces projets ?

La politique d'ensemble est-elle adaptée à la réalité du moment ?

## **3) Méthode**

La méthode proposée pour répondre aux questions énoncées comprend cinq volets d'investigation :

**Précision des termes « diversité », « qualité », « popularité » et « relève »**

Il s'agit de les concrétiser les termes pour les rendre opératoires, puis de trouver les indicateurs et les critères d'évaluation qui permettront de trouver les données utiles dans les dossiers traités (demandes de subsides) par la Section cinéma et les Commissions d'experts. Ce travail se fera en collaboration avec les Commissions et la Section.

**Récolte des données sur les projets/films soutenus par les Commissions d'experts**

Ce volet consiste à collecter les renseignements utiles sur les projets/films discutés dans les Commissions.

**Estimation de la qualité des projets/films soutenus**

L'objectif de la « qualité » étant si central dans les Régimes d'encouragement, il sera approfondi de façon plus spécifique. Il s'agira non seulement de trouver des critères d'appréciation de la qualité, mais aussi de parler des mesures appropriées pour l'encourager. Afin d'obtenir une estimation la moins subjective possible, deux groupes de spécialistes seront interrogés : les Commissions d'experts et la Section cinéma d'une part, un groupe de critiques de cinéma extérieur aux Commissions d'autre part (journalistes, critiques suisses et dans la mesure du possible étrangers, professeurs d'écoles de cinéma et à l'université).

**Le Feedback des professionnels du cinéma (scénaristes, cinéastes, producteurs, distributeurs, etc.)**

Analyser, puis faire des recommandations pour améliorer si nécessaire les différents maillons des instruments de la chaîne, c'est aussi connaître le vécu des acteurs concernés, de ceux qui reçoivent les subsides. Leur avis sera récolté à l'aide d'un questionnaire écrit.

**Benchmarking**

Afin de bien asseoir les hypothèses et les résultats qualitatifs obtenus ci-dessus, l'équipe d'évaluation veut procéder à deux comparaisons : en Suisse, avec la SRG, et sur le plan international, avec deux pays européens comparables à la Suisse.

#### **4) L'équipe d'évaluation**

L'équipe se compose des personnes suivantes, qui se complètent par leur origine linguistique, leur compétence en évaluation, leur connaissance des méthodes et celle de la branche du cinéma :

Anne-Catherine de Perrot, directrice du centre d'évaluation culturelle *evalure*, sociologue, auteure du Guide « L'évaluation dans la culture, pourquoi et comment évaluer ? »

Muriel Thévenaz, licence en Sciences des médias et du cinéma, auteure de l'évaluation de Succès cinéma

Daniel Wiener, directeur d'ecos, économiste, MAS in Arts Management.

Zurich, le 24 juillet 2009, Anne-Catherine de Perrot, en collaboration avec Muriel Thévenaz

**Annexe 2 :**  
**Questionnaire aux requérant/es**

## Questionnaire aux professionnels : scénaristes, réalisateurs et producteurs **evalure:**

L'Office fédérale de la Culture a mandaté Anne-Catherine de Perrot, responsable d'evalure: Centre d'évaluation culturelle, pour mener l'évaluation des Régimes d'encouragement du cinéma 2006-2010. Il s'agit de comprendre et discuter dans quelles mesures les objectifs fixés dans le domaine de l'aide sélective ont été atteints et de proposer des recommandations pour l'avenir.

Pour mener à bien cette évaluation, Anne-Catherine de Perrot s'est entourée de Daniel Wiener, directeur d'ECOS à Bâle, économiste, et de Muriel Thévenaz, licenciée en science du cinéma. L'équipe travaille de façon indépendante.

Votre feedback et vos expériences nous intéressent tout particulièrement, car c'est à vous que s'adressent les mesures de soutien de l'OFC ! Ce questionnaire est adressé à toutes les personnes et entreprises qui ont soumis une requête à la Section Cinéma entre le 1er juillet 2006 et le 30 juin 2009 demandant un soutien financier pour l'écriture de scénario / le développement de projet documentaire ou la réalisation d'un film de cinéma. Tous/toutes les requérant/es sont appelés à répondre – que leur requête ait été acceptée ou non. Nous interrogeons également les réalisateurs et scénaristes des films, même lorsqu'ils n'ont pas soumis directement leur requête à l'OFC.

Nous aimerions entendre de votre part, ce que vous attendez d'une autorité fédérale qui doit soutenir à long terme la branche du cinéma. Notre analyse concerne uniquement le soutien de la Confédération et exclut donc les autres sources de financements.

**Dans le questionnaire vous aurez souvent la possibilité de faire des commentaires. Si vous avez des idées pour améliorer une situation, écrivez-les alors.**

**Vos réponses sont absolument confidentielles, elles restent anonymes.**

Remplir ce questionnaire vous prendra 30 minutes.

### « Qualité » : comment comprenez-vous ce mot ?

Le terme de « qualité » a une grande importance dans les Régimes d'encouragement du Cinéma 2006 à 2010. Nous aimerions savoir comment les professionnels du cinéma définissent ce terme de qualité par rapport aux projets qu'ils déposent en aide sélective.

1) Vous devez juger de la « qualité » d'un projet de **film de fiction de cinéma** soumis à l'Office fédéral de la Culture (OFC). Quels critères utilisez-vous ? Pour être de qualité, un projet de film doit :

ce n'est pas important	c'est un plus	c'est une condition	Commentaire (facultatif):
------------------------	---------------	---------------------	---------------------------

... être cohérent dans l'ensemble : scénario, thème traité, casting, conception visuelle, production, structure de financement envisagée, etc.				
... annoncer un film qui aura quelque chose à dire : un message, une bonne histoire de fond				
... annoncer un film innovateur dans le thème traité (non conventionnel, différent, insolent, original dans son propos, etc.)				
... annoncer un film innovateur dans son esthétique (non conventionnel, différent, insolent, etc.)				
... annoncer un film qui saura raconter une histoire				
... aborder un thème suisse				
... traiter une thématique qui intéresse un public large				
... avoir le potentiel d'intéresser les festivals de films				
... contribuer à diversifier l'offre des films suisses au cinéma				
... être porté par un réalisateur de renom				
... être porté par un producteur de renom				
... être porté par des acteurs de renom				
... être porté par des techniciens de renom				
... avoir un plan de financement cohérent par rapport au projet artistique				
... avoir un plan de financement cohérent par rapport aux diverses sources de financement envisagées				
... avoir une partie du financement déjà assurée (engagement d'autres partenaires)				
... préciser quel(s) public(s) il veut atteindre				

... préciser comment il veut atteindre son public				
... avoir déjà convaincu un distributeur (avec ou sans minimum garanti)				

2) Vous devez juger de la « qualité » d'un projet de <b>film documentaire de cinéma</b> soumis à l'OFC. Quels critères utilisez-vous ? Pour être de qualité, un projet de film documentaire doit :				
	ce n'est pas important	c'est un plus	c'est une condition	Commentaire (facultatif):
... être cohérent dans l'ensemble : scénario, thème traité, casting, conception visuelle, production, structure de financement envisagée, etc.				
... annoncer un film qui aura quelque chose à dire : un message, une bonne histoire de fond				
... annoncer un film innovateur dans le thème traité (non conventionnel, différent, insolent, original dans son propos, etc.)				
... annoncer un film innovateur dans son esthétique (non conventionnel, différent, insolent, etc.)				
... aborder un thème suisse				
... traiter une thématique qui intéresse un public large				
... avoir le potentiel d'intéresser les festivals de films				
... contribuer à diversifier l'offre des films suisses au cinéma				
... être porté par un réalisateur de renom				
... être porté par un producteur de renom				
... être porté par des techniciens de renom				
... avoir un plan de financement cohérent par rapport au projet artistique				

... avoir un plan de financement cohérent par rapport aux diverses sources de financement envisagées				
... avoir une partie du financement déjà assurée (engagement d'autres partenaires)				
... préciser quel(s) public(s) il veut atteindre				
... préciser comment il veut atteindre son public				
... avoir déjà convaincu un distributeur (avec ou sans minimum garanti)				

3) Les dossiers que vous déposez à l'OFC répondent-ils aux critères de qualité choisis ci-dessus ?	
Oui	
Plutôt oui	
Plutôt non	
Non	

4) Si vous avez répondu « plutôt non » ou « non », pour quelles raisons ?

5) Commentaires (facultatifs) :

6) Avez-vous l'impression que les critères choisis ci-dessus correspondent aux critères d'expertise actuels des Commissions ?	
Oui	
Plutôt oui	
Plutôt non	
Non	

7) Commentaires (facultatifs) :

**Les mesures d'encouragement proposées par la Section cinéma à l'Office fédéral de la culture (aide sélective)**

Il s'agit dans ce chapitre de comprendre quelles mesures d'encouragement proposées par

l'Office fédéral de la culture (OFC) vous sont / seraient utiles. Si vous préférez ne pas répondre à ces questions relativement complexes, nous vous prions de passer à la page suivante.

8) Qu'attendez-vous de la Section cinéma de l'Office fédéral de la culture ?

9) L'OFC propose des mesures de soutien pour différentes phases d'un projet de film. De quelles mesures de soutien avez-vous besoin et quelle serait selon vous la meilleure façon de choisir les projets soutenus en fonction du type de soutien envisagé ? (Mesures déjà existantes et nouvelles mesures)

Les décisions sur les demandes de soutien peuvent être prises selon les procédés suivants:

**Aide automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, sans procédure de sélection par une commission ou un intendant (aide donnée à tous les requérants qui remplissent les critères fixés)

**Aide (sélective) sur système de points** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, seuls ceux qui atteignent les meilleurs résultats sont choisis

**Aide semi-automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis combinés à une évaluation qualitative (par commission ou intendant)

**Aide sélective par commission** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont évaluées par une commission (plusieurs membres)

**Aide sélective par intendant** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont prises en charge par un intendant (parmi plusieurs) qui suit les projets et les accepte ou les refuse en cours de route

	Aide automatisée	Aide sur système de points	Aide semi-automatisée	Aide sélective par commission	Aide sélective par intendant	Pas d'aide nécessaire dans ce domaine	Commentaire (facultatif) :
Aide à l'écriture de scénarios (films de fiction)							
Aide au développement de projets de films documentaires							
Aide au développement de projets de films de fiction, après l'écriture de scénario (nouvelle forme d'aide)							
Aide à la réalisation de films de fiction suisses							
Aide à la réalisation de films de fiction en coproduction majoritaire							

Aide à la réalisation de films de fiction en coproduction minoritaire									
Aide à la réalisation de films documentaires suisses									
Aide à la réalisation de films documentaires en coproduction majoritaire									
Aide à la réalisation de films documentaires en coproduction minoritaire									

10) Qui/quels groupes de professionnels devrait/ent pouvoir déposer les demandes d'aide à l'OFC ?									
	Scénaristes professionnels	Réalisateurs professionnels	Producteurs professionnels	Scénaristes et réalisateurs	Scénaristes et producteurs	Réalisateurs et producteurs	Scénaristes, réalisateurs et producteurs	Tout un chacun	Commentaire (facultatif) :
Aide à l'écriture de scénarios (films de fiction)									
Aide au développement de projets de films documentaires									
Aide au développement de projets de films de fiction, après l'écriture de scénario (nouvelle forme d'aide)									

Aide à la réalisation de films de fiction suisses									
Aide à la réalisation de films de fiction en coproduction majoritaire									
Aide à la réalisation de films de fiction en coproduction minoritaire									
Aide à la réalisation de films documentaires suisses									
Aide à la réalisation de films documentaires en coproduction majoritaire									
Aide à la réalisation de films documentaires en coproduction minoritaire									

11) Voici quelques propositions de nouvelles formes de soutien qui visent à couvrir des besoins plus spécifiques de la branche cinématographique suisse. Répondent-elles effectivement à un besoin et quelle serait selon vous la meilleure façon de choisir les projets soutenus en fonction du type de soutien envisagé ?

**Les décisions sur les demandes de soutien peuvent être prises selon les procédés suivants:**

**Aide automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, sans procédure de sélection par une commission ou un intendant (aide donnée à tous les requérants qui remplissent les critères fixés)

**Aide (sélective) sur système de points** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis, seuls ceux qui atteignent les meilleurs résultats sont choisis

**Aide semi-automatisée** = aide allouée sur la base de critères quantitatifs prédéfinis combinés à une évaluation qualitative (par commission ou intendant)

**Aide sélective par commission** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont évaluées par une commission (plusieurs membres)

**Aide sélective par intendant** = aide allouée sur dépôt de dossier; les demandes sont prises en charge par un intendant

(parmi plusieurs) qui suit les projets et les accepte ou les refuse en cours de route

	Aide automatisée	Aide sur système de points	Aide semi-automatisée	Aide sélective par commission	Aide sélective par intendant	Pas besoin d'aide spécifique dans ce domaine	Commentaire (facultatif) :
Aide à l'écriture du premier scénario et/ou du développement du premier documentaire							
Aide à la réalisation du premier film							
Aide à l'écriture du deuxième scénario et/ou du développement du deuxième documentaire							
Aide à la réalisation du deuxième film							
Aide à la réalisation de films à petit budget							
Aide à la réalisation de films à moyen budget							
Aide à la réalisation de films à grand budget							

12) Qui/quels groupes de professionnels devrait/ent pouvoir déposer les demandes d'aide à l'OFC pour ces nouvelles formes de soutien ?

	Scénaristes professionnels	Réalisateurs professionnels	Producteurs professionnels	Scénaristes et réalisateurs	Scénaristes et producteurs	Réalisateurs et producteurs	Scénaristes, réalisateurs et producteurs	Tout un chacun	Commentaire (facultatif) :
Aide à l'écriture du premier scénario et/ou du									

développement du premier documentaire									
Aide à la réalisation du premier film									
Aide à l'écriture du deuxième scénario et/ou du développement du deuxième documentaire									
Aide à la réalisation du deuxième film									
Aide à la réalisation de films à petit budget									
Aide à la réalisation de films à moyen budget									
Aide à la réalisation de films à grand budget									

13) Commentaires (facultatifs) :

### La pratique actuelle de l'aide sélective

Les questions suivantes traitent de la pratique actuelle à l'OFC (Section cinéma et Sous-commissions « fiction » et « documentaire »). Si l'une ou l'autre des questions ne vous concerne pas, passez à la suivante.

14) Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé de **définir votre public cible**. Qu'en pensez-vous ?  
(plusieurs réponses possibles)

Indispensable

Pertinent	
Pas pertinent	
Facile	
Difficile	
Impossible	
Impact positif ou négatif sur le film ?	

15) Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé d' <b>estimer le box office</b> du film. Qu'en pensez-vous ? (plusieurs réponses possibles)	
Indispensable	
Pertinent	
Pas pertinent	
Facile	
Difficile	
Impossible	
Impact positif ou négatif sur le film ?	

16) Dans les formulaires de l'aide sélective de l'OFC, il vous est demandé de <b>définir votre stratégie de distribution</b> en l'accompagnant de validation par des distributeurs ou vendeurs. Comprenez-vous la demande comme une obligation ou un souhait ?	
Obligation	
Souhait	
Ne sait pas	

17) Trouveriez-vous utile de pouvoir entrer vos dossiers et demandes de soutien directement sur Internet, dans un site (à créer) : « mycinema » ?	
Oui	
Non	
Ne sait pas	
Commentaires (facultatifs)	

18) Une fois votre demande déposée, la Section cinéma vérifie si le dossier que vous avez soumis est complet et répond aux critères requis. La Section exige parfois des documents	
--	--

complémentaires. Certains dossiers incomplets sont retournés à l'expéditeur. Que pensez-vous des affirmations suivantes concernant la pratique de la Section ?  
(plusieurs réponses possibles)

La liste avec les documents et informations demandés est claire	
Il est juste que seuls les dossiers complets passent devant la Commission	
La Section cinéma doit exiger les documents et renseignements manquants	
La Section cinéma doit vérifier si les documents soumis sont valables	
Exiger les documents et renseignements manquants met tous les requérant/es sur un plan d'égalité	
Actuellement, des règles différentes sont appliquées par la Section selon les requérant/es	
La Section devrait être moins sévère et laisser passer les dossiers plus facilement	
La Section devrait être plus sévère et laisser passer les dossiers moins facilement	
Commentaires (facultatifs) :	

19) Votre projet est une **coproduction majoritaire**. D'après vous, qu'est-ce qu'une coproduction majoritaire suisse dans la **pratique actuelle** de l'OFC ? Une coproduction est majoritaire quand :  
(plusieurs réponses possibles)

La participation financière du producteur suisse est la plus importante	
La participation artistique et technique suisse est la plus importante	
L'argent est principalement dépensé en Suisse	
Le réalisateur est suisse	
Le réalisateur est domicilié en Suisse	
Les acteurs principaux sont suisses	
Les acteurs principaux sont domiciliés en Suisse	
Les techniciens principaux sont suisses	
Les techniciens principaux sont domiciliés en Suisse	
Autre :	

20) Votre projet est une **coproduction majoritaire**. D'après vous, comment est-ce que l'OFC devrait définir la coproduction majoritaire suisse **dans le futur** ? Une coproduction devrait être majoritaire quand :  
(plusieurs réponses possibles)

La participation financière du producteur suisse est la plus importante	
La participation artistique et technique suisse est la plus importante	
L'argent est principalement dépensé en Suisse	
Le réalisateur est suisse	
Le réalisateur est domicilié en Suisse	
Les acteurs principaux sont suisses	
Les acteurs principaux sont domiciliés en Suisse	
Les techniciens principaux sont suisses	
Les techniciens principaux sont domiciliés en Suisse	
Autre :	

21) Commentaires (facultatifs) :

22) Qu'est-ce que l'OFC devrait faire de plus pour <b>faciliter les coproductions internationales</b> ?

23) Votre projet est maintenant soumis à l'évaluation des experts. Seuls les requérant/es dont la demande de soutien financier <b>pour un film de fiction</b> dépasse les 500'000 CHF sont invités à présenter leur projet devant la Commission. Que pensez-vous de cette pratique ?	
Cette pratique est adéquate	
Tous les requérant/es doivent pouvoir présenter leurs projets devant la Commission	
La limite des 50000 CHF devrait passer à :	

24) Les Sous-Commissions « Fiction » et « Documentaire » font des recommandations à la Section cinéma, qui prend les décisions finales. Selon vous, dans quel pourcentage la Section cinéma suit-elle les recommandations des Sous-commissions d'experts ?	
100%	
98 à 99%	
95 à 97%	
90 à 94%	
80 à 89%	
70 à 79%	

Moins de 70%	
Ne sait pas	

25) Vos impressions nous intéressent. Dites-nous ce que vous pensez des affirmations suivantes :						
	oui	plutôt oui	plutôt non	non	ne sait pas	Commentaire (facultatif) :
... les règles du jeu sont transparentes						
... les règles du jeu sont appliquées de façon égalitaire entre tous les requérant/es						
... tous les projets ont leur chance indépendamment du résultat visé au box office						
... une attention trop importante est portée par la Section cinéma et les Commissions d'experts aux préventes et minimums garantis						
... la Section cinéma et les Commissions d'experts portent trop peu d'importance aux projets qui ont déjà suscité l'intérêt de plusieurs partenaires suisses et/ou étrangers						
... les projets auxquels le professionnalisme fait défaut ne sont pas assez clairement écartés						

26) Commentaires (facultatifs) :

27) Vous avez soumis une demande d'aide à la Section cinéma. Vous recevez une <b>réponse négative</b> . Comment aimeriez-vous recevoir cette réponse pour bien comprendre les arguments et, éventuellement, soumettre votre requête une deuxième fois ? Vous aimeriez :	
recevoir la décision et les commentaires par écrit, comme c'est le cas actuellement	
avoir la possibilité d'être reçu par les Commissions et entendre directement leurs commentaires	

avoir la possibilité d'être reçu par la Section cinéma pour discuter de votre projet avec elle	
recevoir un résumé (d'une page au moins) rédigé par un expert externe, qui contienne les arguments pour et contre le projet ainsi que certaines pistes pour des améliorations potentielles	
Autre :	

28) Commentaires (facultatifs) :

29) Une fois qu'un projet a été accepté, une « déclaration d'intention » est formulée par la Section cinéma. Dans un deuxième temps, cette première décision doit être confirmée par un « agrément » (le film est alors prêt à être tourné). Entre ces deux moments, le projet de film peut cependant beaucoup évoluer. À votre avis, le projet de film au moment de l'agrément devrait...						
	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	pas d'accord du tout	ne sait pas	Commentaire (facultatif) :
... être évalué de manière automatique, sur la base de critères précis fixés au préalable avec la branche ? (par exemple un pourcentage X de changements tolérés)						
... repasser devant une Commission chargée d'évaluer les changements entre le dossier originalement soumis et le projet prêt à être réalisé ?						
... être soumis au contrôle d'un organisme financier externe (p.ex. une banque) ?						
... être financé sans deuxième contrôle, puisque le projet a déjà été approuvé par une Commission d'experts ?						

30) Commentaires (facultatifs) :

31) Combien de temps devrait s'écouler <b>au maximum</b> entre...
---

	2 semaines	1 mois	2 mois	3 mois	Plus de 3 mois	Commentaire (facultatif) :
... la demande d'agrément et la décision formelle (qui confirme ou infirme le soutien) ?						
... la décision formelle et le premier paiement ?						

32) Comment la Section cinéma doit-elle **contrôler les finances** d'un projet soutenu après l'agrément ? La Section cinéma doit :

suivre les dépenses de près (rapports réguliers des producteurs)	
suivre les dépenses à distance, mais soumettre chaque projet à un contrôle financier externe	
suivre les dépenses à distance et soumettre certains projets à un contrôle financier externe (contrôle aléatoire)	
suivre les dépenses à distance sans contrôle externe	
laisser l'entière responsabilité des finances au producteur (pas de contrôle)	
Autre :	

33) Les différentes instances de soutien publiques (OFC, télévision, fonds régionaux) devraient-elles effectuer un **contrôle commun** des finances par projet ?

Oui	
Plutôt oui	
Plutôt non	
Non	
Ne sait pas	

34) Commentaires (facultatifs) :

### La Communication de la Section cinéma

Les questions ci-dessous ont pour but de mieux comprendre ce que vous attendez de la Section cinéma de l'OFC en matière de communication.

35) Pour interagir avec la Section cinéma et obtenir un soutien de l'OFC, il faut être renseigné. Où cherchez-vous vos informations dans le domaine ?  
(plusieurs réponses possibles)

Internet (www.bak.admin.ch)	
Contact direct avec la Section (téléphone, mail)	
Ciné-bulletin (page des communications officielles)	
Associations professionnelles	
Collègues	
Autre	

36) Trouvez-vous les informations que vous cherchez ?	
Oui, sans problèmes	
Oui, mais en cherchant	
Difficilement	
Non	
Ne sait pas	

37) Comment évaluez-vous l'accès des informations de l'OFC sur Internet (www.bak.admin.ch) ?	
Faciles d'accès	
Accessibles, mais en cherchant	
Plutôt difficiles d'accès	
Difficiles d'accès	
Ne sait pas	

38) Les informations quant aux mesures de soutien proposées sont-elles claires et compréhensibles ?	
Oui	
Plutôt oui	
Plutôt non	
Non	
Ne sait pas	

39) Commentaires (facultatifs) :

40) Etes-vous satisfait de la manière avec laquelle vous êtes informés des nouveautés significantes effectuées par la Section cinéma ?
--

Satisfait	
Plutôt satisfait	
Plutôt pas satisfait	
Pas satisfait	
Ne sait pas	

41) Que faudrait-il adapter pour que vous soyez satisfaits ?

42) D'après vous, la Section cinéma / la Confédération devrait <b>consulter la branche</b> : (cochez tout ce qui vous paraît juste)	
Pour choisir les membres de la Commission Fédérale du Cinéma	
Pour choisir les membres des Commissions d'experts de l'aide sélective	
Pour choisir le chef/la cheffe de Section	
Pour choisir le chef/la cheffe de l'aide sélective	
Pour déterminer les montants maximums par catégorie de demande	
Pour changer/fixer les modalités liées à l'aide sélective (nombre de séances par année, formulaires, etc.)	
Pour fixer la ligne politique de la Confédération pour une période donnée	
Autre	

43) D'après vous, la Section cinéma / la Confédération devrait pouvoir agir <b>de manière autonome</b> (sans consultation de la branche au préalable) : (cochez tout ce qui vous paraît juste)	
Pour choisir les membres de la Commission Fédérale du Cinéma	
Pour choisir les membres des Commissions d'experts de l'aide sélective	
Pour choisir le chef/la cheffe de Section	
Pour choisir le chef/la cheffe de l'aide sélective	
Pour déterminer les montants maximums par catégorie de demande	
Pour changer/fixer les modalités liées à l'aide sélective (nombre de séances par année, formulaires, etc.)	
Pour fixer la ligne politique de la Confédération pour une période donnée	
Autre	

44) Commentaires (facultatifs) :

### Pensons à l'avenir

La Section cinéma, de même que les diverses associations de professionnels, se demandent aujourd'hui comment repenser le soutien offert par l'OFC dans le domaine de la production cinématographique suisse. Nous ne pouvons pas poser des questions détaillées dans ce questionnaire, elles seraient trop nombreuses et impliquent des connaissances que toutes les personnes interrogées n'ont pas. Nous aimerions pourtant poser quelques questions pour percevoir comment les acteurs de la branche pensent qu'ils seraient le mieux soutenus.

45) Les propositions suivantes vous paraissent-elles adéquates ?

	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non	Ne sait pas	Commentaires (facultatifs) :
Le développement de projet devrait recevoir un soutien plus important						
Les projets devraient être suivis par un « mentor » qui accompagne les professionnels jusqu'au début du tournage						
Avec un budget global identique, il faudrait renforcer Succès Cinéma vis à vis de l'aide sélective						
Il faudrait réserver Succès Cinéma aux producteurs, distributeurs et exploitants						
Il faudrait introduire un système de primes (sans devoir de réinvestissement) pour les scénaristes et réalisateurs à la place de Succès Cinéma ?						
Il faut limiter le nombre de films soutenus – mais leur donner plus de moyens						
Il faut augmenter le nombre de films soutenus – mais leur donner moins de moyens						
L'OFC devrait s'engager pour qu'un dossier accepté par deux grands financiers						

suisses (OFC, Télévision et Fonds d'aide régionaux) soit automatiquement soutenu par le troisième						
Il faudrait mettre l'accent sur les professionnels qui ont de l'expérience et leur faciliter l'accès au soutien de l'OFC						
Il faudrait réserver un montant du budget total de l'OFC pour les films de la relève						
Il faudrait fixer un nombre de projets à soutenir par année (p.ex. 3 « grands » et 10 « petits »)						
Il faudrait introduire un système de "slates" (soutien à un groupe de projets) dans l'aide sélective						
Il faudrait externaliser la Section cinéma de l'OFC et fonder un institut suisse du cinéma						
Il faudrait transférer le soutien au cinéma suisse au SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie)						

46) Avez-vous d'autres propositions ?

### Données générales sur votre situation professionnelle

Afin de nous permettre de situer vos réponses dans un contexte plus général, nous nous permettons de vous poser quelques questions sur votre situation. Nous vous rappelons que nous résumerons les réponses par groupes d'acteurs et qu'ainsi les résultats seront absolument anonymes.

47) Votre appartenance professionnelle :  
(plusieurs réponses possibles)

Producteur	
Réalisateur	

Auteur	
Autre	

48) Avez-vous déposé une demande de soutien à la Section Cinéma **entre juillet 2006 et juin 2009** ...

	0	1-2	3-7	7-10	Plus de 10	Est-ce que certaines de vos requêtes ont été refusées ?
... en écriture de scénario						
... en développement de projet documentaire						
... en réalisation pour un film de fiction						
... en réalisation pour un film documentaire						

49) Avez-vous déposé une demande de soutien à la Section Cinéma **avant juillet 2006** ...

	0	1-2	3-7	7-10	Plus de 10	Est-ce que certaines de vos requêtes ont été refusées ?
... en écriture de scénario						
... en développement de projet documentaire						
... en réalisation pour un film de fiction						
... en réalisation pour un film documentaire						

50) Depuis le début de votre carrière, vous avez écrit / réalisé / produit :

1 long-métrage de cinéma	
2 long-métrages de cinéma	
Plus de 2 long-métrages de cinéma	

51) Votre volume de production est de :

1 long-métrage de cinéma tous les 5 ans ou plus	
1 long-métrage de cinéma tous les 3 à 5 ans	
1 long-métrage de cinéma tous les 1 ou 2 ans	
2 long-métrages de cinéma tous les ans	
plus de 2 long-métrages de cinéma tous les ans	

52) Depuis quand êtes-vous dans la profession ?	
Moins de 3 ans	
3 à 5 ans	
5 à 10 ans	
10 à 20 ans	
20 et plus	

53) Quelle est votre formation ? (plusieurs réponses possibles)	
Ecole de cinéma suisse	
Ecole de cinéma étrangère	
Télévision	
Autodidacte	
Autre :	

54) Vous êtes spécialisés dans : (plusieurs réponses possibles)	
Le long-métrage de cinéma	
Le long-métrage de télévision	
Le court-métrage	
Le film documentaire	
Le film de fiction	
Le film d'animation	
Le cinéma grand public	
Le cinéma d'art et d'essai	
Autre :	

55) Votre appartenance à une région linguistique suisse :	
Germanophone	
Francophone	
Italienne	

## Annexe 3 :

### Profil de la population qui a répondu au questionnaire

#### Population concernée

Le questionnaire a été envoyé à toutes les personnes qui ont soumis une requête à la Section cinéma de l'Office fédérale de la culture de 2006 à juin 2009. Afin de connaître l'avis des réalisateurs et des scénaristes, le questionnaire a été envoyé à tous les scénaristes et les réalisateurs compris dans une requête - ceci, notamment sur la demande de l'association des auteurs (ARF/FDS).

Nombre de requérant/es (firmes de production)	155
Nombre de réalisateurs et scénaristes compris dans une requête	168
Total : Nombre de personnes qui ont reçu le questionnaire	323
Total : Nombre de personnes qui ont répondu	148 = 46%

148 personnes représentent les 46% des personnes qui ont reçu le questionnaire. Toutes les personnes n'ont pas répondu à toutes les questions – ce qui était prévu, puisque certaines questions traitaient très concrètement de l'interaction avec l'OFC, ou parce que les questions étaient spécifiques et demandaient des connaissances que tous n'avaient pas. En plus, quelques personnes ne purent aller jusqu'au bout du questionnaire, le programme s'arrêtant après 1 heure.

Le nombre de personnes qui ont répondu aux questions suivantes varie entre 130 à 135.

#### Variable : Région linguistique

Suisse allemande	69%
Suisse française	26%
Suisse italienne	5%
Total	100%

Le nombre de réponses par région linguistique correspond à peu près au pourcentage de la population suisse. En raison du petit pourcentage de personnes en provenance de la Suisse italienne, les personnes en provenance de la Suisse italienne et de la Suisse française sont mises dans la même catégorie pour les tableaux croisés.

#### Variable : Ancienneté dans la profession

Depuis quand êtes-vous dans la profession ?	Suisse allemande	Suisse française	Ensemble
Moins de 3 ans	5%	7%	6%
3 à 5 ans	14%	11%	13%
5 à 10 ans	19%	11%	16%
10 à 20 ans	30%	36%	32%
20 et plus	32%	35%	33%
Total	100%	100%	100%

Peu de différences entre Suisse allemande et Suisse française, bien que la population Suisse allemande soit un peu plus nombreuse entre 3 à 10 ans, et la population Suisse française un peu plus nombreuse de 10 ans et plus dans la profession.

En raison du petit nombre de personnes ayant indiqué être depuis moins de 3 ans dans la profession, les catégories construites pour l'étude des tableaux croisés sont les suivantes :

De 0 à 10 ans dans la profession : 35%

De 10 à 20 ans : 32%

20 ans et plus : 33%

Chacune de ces trois catégories représente les 1/3 de la population concernée.

**Variable : Relève** (données utilisées dans les tableaux croisés pour saisir l'opinion de la relève)

Depuis le début de votre carrière, vous avez écrit / réalisé / produit :	Suisse allemande	Suisse française	Ensemble
1 long-métrage de cinéma	33%	28%	31%
2 long-métrages de cinéma	13%	14%	14%
Plus de 2 long-métrages de cinéma	54%	58%	55%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Le nombre de personne faisant partie des catégories considérées ici est identique entre les deux régions linguistiques. Les catégories construites pour l'étude des tableaux croisés sont les suivantes :

1 à 2 long-métrages : la relève (45%)

Plus de 2 long-métrages : la personne est établie dans la profession (55%)

**Variable : Profession**

1. Scénariste	6%
2. Réalisateur	10%
3. Réalisateur et scénariste	21%
4. Producteur et réalisateur	16%
5. Producteur et scénariste	3%
6. Producteur	19%
7. Scénariste et réalisateur et producteur	25%
<b>Total</b>	100%

Les catégories construites pour l'étude des tableaux croisés sont les suivantes :

Réalisateur et scénariste : 37% (Professions 1, 2 et 3)

Producteur et réalisateur : 19% (Professions 4 et 5)

Producteur uniquement : 19% (Profession 6)

Les trois casquettes sur une même tête : 25% (Profession 7)

## Variable : Genre de films

<b>Vous êtes spécialisés dans :</b> (plusieurs réponses possibles)	<b>Suisse allemande</b>	<b>Suisse française</b>	<b>Ensemble</b>
<b>Long-métrage de cinéma</b>	43%	16%	59% <sup>1</sup>
<b>Long-métrage de télévision</b>	20%	7%	27%
<b>Court-métrage</b>	10%	8%	18%
<b>Film documentaire</b>	38%	18%	56%
<b>Film de fiction</b>	26%	14%	40%
<b>Film d'animation</b>	2%	1%	3%
<b>Cinéma grand public</b>	16%	8%	24%
<b>Cinéma d'art et d'essai</b>	35%	10%	45%

Les personnes pouvaient nommer plusieurs catégories. Le nombre total de réponses est de 272. (Ce qui signifie que plusieurs personnes font des films de différents genres).

## Nombre de requêtes déposées entre 2006 et 2009, respectivement avant 2006

<b>Avez-vous déposé une demande de soutien à la Section Cinéma entre juillet 2006 et juin 2009 ?</b>	<b>0</b>	<b>1 à 2</b>	<b>3 à 6</b>	<b>7 à 10 et plus de 10</b>	<b>Total</b>
<b>... en écriture de scénario</b>	23%	57%	20%	0%	100%
<b>... en développement de projet documentaire</b>	39%	45%	16%	0%	100%
<b>... en réalisation pour un film de fiction</b>	30%	53%	17%	0%	100%
<b>... en réalisation pour un film documentaire</b>	34%	44%	22%	0%	100%

<b>Avez-vous déposé une demande de soutien à la Section Cinéma avant juillet 2006 ?</b>	<b>0</b>	<b>1 à 2</b>	<b>3 à 6</b>	<b>7 à 10</b>	<b>Plus de 10</b>	<b>Total</b>
<b>... en écriture de scénario</b>	32%	34%	21%	1%	12%	100%
<b>... en développement de projet documentaire</b>	46%	24%	21%	3%	6%	100%
<b>... en réalisation pour un film de fiction</b>	40%	29%	20%	0%	11%	100%
<b>... en réalisation pour un film documentaire</b>	33%	29%	23%	7%	8%	100%

## Volume de production

<b>Votre volume de production est de :</b>	<b>%</b>
<b>1 long-métrage de cinéma tous les 5 ans ou plus</b>	24%
<b>1 long-métrage de cinéma tous les 3 à 5 ans</b>	36%
<b>1 long-métrage de cinéma tous les 1 ou 2 ans</b>	30%
<b>2 long-métrages de cinéma tous les ans</b>	10%
<b>Plus de 2 long-métrages de cinéma tous les ans</b>	0%

<sup>1</sup> Le 100% est compté en relation au nombre de personnes ayant répondu à cette question.

<b>Total</b>	100%
--------------	------

## Formation

<b>Quelle est votre formation ?</b> (plusieurs réponses possibles)	<b>%</b>
<b>Ecole de cinéma suisse</b>	12%
<b>Ecole de cinéma étrangère</b>	28%
<b>Télévision</b>	7%
<b>Autodidacte</b>	34%
<b>Autres*</b>	19%
<b>Total</b>	100%

\*Autres : MBA (gestion d'entreprise: finances, stratégie business), EAVE (co-producteur), Rotterdam Lab (marché de co-prod intl.), Université lettre et beaux-arts- Ecole d'art en Suisse, Aus- und Weiterbildung in der Praxis (Filmproduktion), Assistenzen, Stagiaire, Lehre als Fotograf, Geschichtsstudium, Schauspiel Akademie Zürich, Regieassistent theater, Focal; Assistenzen; Hospitantz SF; Lizentiat (Arbeit über Film, damals gab's weder Filmwissenschaft noch Filmschulen in der deutschen Schweiz), Filmwissenschaft, sonst von pike auf gelernt, Ausländische Universität, Wirtschaftsstudium, lic phil I Ethnologie / Filmwissenschaft / Wirtschaftsgeschichte Uni Zürich, Assistenz: Kamera, Regie, Schnitt, Produktion- in Film ja Autodidakt, Filmwissenschaftliches Studium- Medienkunst.

**Annexe 4 :**

**Benchmarking : présentation des institutions évaluées**

# Cinéma danois – Danish Film Institute

## Données générales

Attaché au Ministère de la Culture, le Danish Film Institute (DFI) est responsable de l'encouragement du cinéma et de la culture cinématographique au Danemark. Tout comme l'Office Fédéral de la Culture en Suisse, le DFI offre un soutien large à son cinéma national. Les aides proposées couvrent les domaines de l'écriture de scénario et du développement de projet, de la production de film, de la distribution en salles et dans les festivals ainsi que de l'archivage.

En dépit de cette similitude, le DFI se différencie de l'OFC sur un point majeur: l'institut danois centralise l'ensemble des compétences en un seul et même lieu. Autrefois seulement responsable de l'encouragement aux films de fiction, le DFI fusionna en 1997 avec le National Film Board (court-métrages et documentaires) et le Danish Film Museum (archivage). Il est aujourd'hui un centre culturel ouvert au public, avec salles de cinéma, vidéothèque, café, librairie, bibliothèque, etc. D'après le site du groupement Europa Cinemas, *„le Danemark a l'un des systèmes de soutien au cinéma les plus complets d'Europe et les initiatives mises en place par le Danish Film Institute sont souvent observées par ses voisins européens“* ([www.europa-cinemas.org/fr/questions/2009\\_DFI\\_CharlotteGiese.php](http://www.europa-cinemas.org/fr/questions/2009_DFI_CharlotteGiese.php)).

Le budget total du DFI s'élevait, en 2008, à 56'054'000 Euros, soit près de deux fois celui de l'OFC dans le domaine du cinéma. Pour que cette comparaison fasse vraiment sens, il conviendrait pourtant d'intégrer à l'équation les budgets de la cinémathèque suisse et de l'institut Swiss Films. Il est néanmoins intéressant de constater que le montant total investi par le DFI dans la production de films (33'125'000 Euros) représente lui aussi le double de celui de l'OFC dans le même domaine. Tous les 4 ans, le Parlement danois fixe la ligne politique et le budget du DFI (*Film Policy Accords*). Au contraire de l'OFC, le DFI n'est donc pas soumis à un rythme annuel en matière de financements. Le DFI compte 35 employés.

## Mesures de soutien

### Structures

Les mesures de soutien offertes par le DFI à la production nationale de films présentent plusieurs caractéristiques particulières. L'une des plus singulières est certainement l'accent mis sur les films destinés aux enfants et à la jeunesse. Depuis 1982, 25% de l'ensemble des fonds du DFI sont en effet investis dans des projets qui visent spécifiquement ce public – de la concrète production de films à la distribution dans les écoles et festivals (pour enfants), en passant par la mise en place de diverses mesures pédagogiques d'accompagnement des enseignants. Sur sa page internet officielle, le DFI explique: *„Denmark traditionally places a high priority on films for children and youth and acknowledges a child's right to experience artistic reflection on the realities of life“* ([www.dfi.dk/English/Children-og-Youth.aspx](http://www.dfi.dk/English/Children-og-Youth.aspx)).

L'absence d'aide liée au succès de type Succès Cinéma représente une autre particularité du système danois. L'ensemble des fonds destinés à la production de films sont en effet alloués de manière sélective et en amont du projet. Par ailleurs, les projets peuvent être soutenus quel que soit le type de diffusion envisagé pour le film (cinéma, télévision, internet, cellulaires, etc.).

### Commissioner scheme (système d'intendants)

Le DFI est réputé pour son système d'intendants, qui se distingue de celui des commissions que connaît la Suisse (dans le domaine des long-métrages de cinéma). Au contraire des commissions en Suisse, qui ne soumettent à l'OFC que des recommandations, les intendants danois décident quels projets ils choisissent de soutenir. Ils accompagnent les projets de manière très étroite tout au long

de leur préparation. La réponse positive ou négative n'intervient pas à un moment précis: les intendants peuvent très bien accompagner un projet jusqu'au moment où ils considèrent que cela ne vaut plus la peine. Chacun des six intendants suit ainsi une moyenne de dix projets par année, dont seulement un devient finalement un film.

Le système d'intendants vise les films dits „*d'ambition artistique*“ et offre un soutien dans les domaines de l'écriture de scénario, du développement de projet et de la production de films. Le DFI choisit les intendants à travers une procédure d'examen difficile. Les intendants choisis viennent de la branche cinématographique et doivent avoir 35 ans ou plus. Pour le DFI, il est particulièrement central qu'ils aient accumulé une grande expérience dans leur métier. Leur mandat dure généralement 5 ans, période durant laquelle ils n'exercent plus leur activité professionnelle de base. Les intendants évaluent les projets dans leur ensemble. Ils discutent des aspects financiers avec le DFI.

Le système d'intendants ne régit qu'un tiers du budget total alloué par le DFI à la production nationale de films. 5'838'000 Euros sont réservés pour la réalisation de films de fiction, 3'315'000 pour celle de documentaires et court-métrages. En écriture de scénario et développement de projet, ces sommes s'élèvent respectivement à 1'785'000 et 483'000 Euros, bien qu'il convienne de préciser que ces derniers montants incluent les financements octroyés dans le même domaine dans le cadre du *60/40 scheme* (voir ci-dessous).

### **60/40 scheme**

Avec un budget annuel de 5'771'000 Euros, le *60/40 scheme* constitue l'un des autres piliers du soutien à la production nationale de films au Danemark. Ce mode d'encouragement prévoit que le DFI peut couvrir jusqu'à 60% du budget total du film. Il s'adresse uniquement aux films de fiction long-métrages qui ont des visées plus commerciales. Les projets déposés (en écriture de scénario, développement de projet ou production) doivent viser un minimum de 175'000 entrées en salles. Le DFI fait alors recours à plusieurs expertises externes qui se doivent notamment d'évaluer la structure de financement ainsi que le potentiel de distribution des films. Cela est d'ailleurs déjà vrai au niveau de l'écriture de scénario et du développement de projet. Les évaluations externes fonctionnent sur un système de points.

Que ce soit à travers le système d'intendants ou par celui du *60/40 scheme*, le DFI se positionne – autrement qu'en Suisse – comme partenaire actif vis-à-vis des producteurs. Il suit les projets de très près et applique des conditions strictes, notamment quant aux budgets et plans de financement des films. La somme allouée est versée en plusieurs tranches (4 à 6, selon les projets) qui correspondent aux différentes étapes de la réalisation du film jusqu'à son archivage. Durant le tournage des films de fiction, les producteurs sont par ailleurs tenus d'envoyer toutes les deux semaines un rapport sur les coûts et dépenses liés au projet. Le DFI est également actif durant la phase de post-production: l'institut a le droit de visionner les rushes ainsi que de suivre les différentes versions du film. À travers son financement, le DFI acquiert en outre des droits de diffusion non exclusifs qui lui permettent notamment de promouvoir le film dans les festivals, de le passer dans les écoles, etc. Afin d'assurer une certaine cohérence à l'exploitation du film, le DFI coordonne ses activités avec les producteurs et distributeurs.

Le fait de proposer des aides de types différents en fonction de la nature plutôt artistique ou plutôt commerciale d'un projet est particulièrement intéressante. Elle correspond en effet à une logique de nature structurelle et productionnelle qui semble se calquer sur la réalité des professionnels. De manière similaire, le DFI offre depuis 2008 un soutien aux films de fiction dits *low-budget*. Il s'agit encore d'un projet pilote.

### **Autres mesures de soutien**

Comme l'OFC en Suisse, le DFI soutient les *coproductions minoritaires* sur la base d'une aide de type sélective (1'074'000 Euros). Le critère le plus important est alors celui de la réciprocité. Cette mesure fait partie d'une politique plus générale qui consiste à encourager les coproductions internationales dans l'idée de renforcer les partenariats avec l'étranger et de développer ainsi

l'industrie du cinéma danois (et européen). En 2008, la moitié des fictions long-métrage soutenues par le DFI étaient des coproductions majoritaires ou minoritaires.

Depuis 2008, le *Public Service Fund* (3'704'000 Euros) est destiné au soutien de films de télévision. Cette mesure s'adresse uniquement aux chaînes privées, qui représentent environ 50% du marché danois. Au cours de sa première année, le *Public Service Fund* a permis de co-financer plus de 47 heures de programmes télévisés documentaires et de fiction (dramas).

Le DFI soutient la production de films de relève à travers le *New Danish Screen* et collabore pour cela avec les chaînes de télévision publiques DR et TV2. Les fonds réservés à ce domaine (4'657'000 Euros) correspondent presque aux deux tiers de ceux attribués à la production de films dans le système d'intendants. Le DFI encourage également la réalisation de jeux vidéos avec un budget de 671'000 Euros, envisage donc la production d'images en mouvement de façon plutôt large.

Pour terminer, le DFI réserve 940'000 Euros à un fond de type régional (*Regional scheme*). Pour pouvoir être déposé, un projet doit déjà avoir reçu un financement régional en dehors de la périphérie de Copenhague. Le DFI ajoute alors le 50% de la somme allouée par la région.

## **Partenariat avec les chaînes publiques de télévision nationale**

Les deux chaînes de télévision publiques danoises doivent chacune investir près de 1,5 million d'Euros par année dans les film danois. Il s'agit d'une obligation légale. Certaines difficultés se posent néanmoins vis-à-vis du DFI. Les chaînes de télévision n'ont, en effet, pas les mêmes critères de sélection que le DFI. Elles s'intéressent principalement aux films qui peuvent être exploités sur le petit écran. Il arrive donc régulièrement qu'elles refusent d'investir dans des projets pour lesquels le DFI s'implique depuis un certain temps. Il y a donc un manque de synergie. Les implications sont d'autant plus fortes que les montants investis par les chaînes sont conséquents. Par simple obligation légale, les chaînes publiques jouissent donc d'un poids décisionnel important qu'elles n'ont, à priori, pas envie de porter.

## **Formation**

La *National Film School of Denmark* est une école d'état financée par le Ministère des Affaires Culturelles dont les locaux se trouvent à Copenhague. Elle propose quatre programmes d'études spécialisées : en cinéma, en télévision, en écriture de scénarios et en réalisation de films d'animation. Le programme d'étude dure quatre ans (excepté en écriture de scénarios, où il dure trois ans). Les étudiants finissent leurs études avec un projet de film produit de façon professionnelle qui est finalement diffusé sur les chaînes publiques de télévision nationales. L'entrée à l'école se fait sur concours. 6 étudiants commencent la formation en cinéma tous les deux ans.

## **Entrées en salle**

Au delà de la célébrité de Lars von Trier, le cinéma danois se porte bien. Les films danois connaissent un succès certain à l'étranger avec un total de 63'340'000 entrées en salle enregistrées hors du territoire par les dix meilleures ventes à l'étranger entre 2003 et 2008:

*Dogville* (2003): 2'428'000 entrées

*After the Wedding* (2006): 895'000 entrées

*The Ugly Duckling and Me* (2006) ): 804'000 entrées

*The Boy who wanted to be a Bear* (2003): 504'000 entrées

*The Boss of it all* (2006): 448'000 entrées

*Adam's Apples* (2005): 383'000 entrées

*The Inheritance* (2003): 280'000 entrées

*Manderlay* (2005): 252'000 entrées

*Borthers* (2004): 204'000 entrées

*Day and Night* (2004): 136'000 entrées

Un bref regard sur le Danemark permet de dire que le succès du cinéma danois à l'étranger n'est qu'un reflet de ce qui se passe dans le pays. Depuis 2001, la part de marché des films danois sur leur territoire (5,5 millions d'habitants) dépasse chaque année les 25%. En 2008, elle atteignait même 33%. Par ailleurs, 46% des films danois enregistrent plus de 100'000 entrées, contre seulement 18% qui n'atteignent pas les 10'000 entrées (qui correspond en Suisse à la limite fatidique pour qu'un film accède aux bonifications de Succès Cinéma). La liste ci-dessous permet en outre de constater que les cinq plus grands succès danois en 2008 ne sont pas tous le fruit du système de soutien 60/40 *scheme*. A la première place se situe un film non seulement soutenu par un intendant, mais qui a en plus enregistré plus d'entrées que les grands productions américaines *Indiana Jones and the Kingdom of the Crystal Skull* et *Quantum of Solace* (le dernier James Bond):

*Flame & Citron*: consultant scheme, 667'601 entrées

*Take the Trash*: aucun financement du DFI, 448'953 entrées

*Journey to Saturn*: consultant scheme, 401'015 entrées

*Father of Four – Back Home*: 60/40 scheme, 392'862 entrées

*Worlds Apart*: consultant scheme, 314'545 entrées

# Cinéma autrichien – Österreichisches Filminstitut

## Données générales

La première loi autrichienne d'encouragement du cinéma (*Filmförderungsgesetz*) date de 1980. En comparaison européenne, l'Autriche s'est donc décidé tardivement à soutenir étatique sa production cinématographique nationale. L'actuel *Österreichische Filminstitut* (ÖFI) a été fondé en 1993 suite à une adaptation de la première loi. Il remplace l'*Österreichische Filmförderungsfonds*, qui fut l'organe mis en place en 1981. La loi actuellement en vigueur date de 2005. De manière générale, le système de soutien au cinéma autrichien tel qu'il existe aujourd'hui est donc relativement nouveau.

Dans les grandes lignes, l'ÖFI et la Section cinéma de l'OFC exercent des tâches semblables et soutiennent le cinéma national – de l'écriture de scénarios à la distribution de films – à travers des mesures très similaires. L'ÖFI ne soutient cependant pas les écoles de cinéma ni les festivals et met plus de moyens dans le développement de projets. Plus que la Section cinéma, l'ÖFI se définit comme centre de compétence pour toutes les questions relatives au cinéma autrichien. L'aspect économique est, par ailleurs, clairement ancré dans la loi: „*Das Österreichische Filminstitut fördert als bundesweite Filmförderungseinrichtung das österreichische Filmwesen nach kulturellen und wirtschaftlichen Aspekten, insbesondere die Stärkung der österreichischen Filmwirtschaft und die kreativ-künstlerische Qualität des österreichischen Films als Voraussetzung für seinen Erfolg im Inland und im Ausland*“ (*Filmförderungsgesetz*, §1).

Le budget annuel alloué par le gouvernement autrichien à l'ÖFI s'élève, depuis 2003, à 9,6 millions d'Euros. Il est donc beaucoup moins élevé que celui de la Section cinéma, est cependant complété par d'autres sources de financements (remboursements sur les subventions en cas de succès, etc.). Le budget total de l'ÖFI s'élève actuellement à environ 16,5 millions d'Euros par année. Il est actuellement question de libérer 8 millions supplémentaires.

12 personnes travaillent à l'ÖFI. À la différence du chef de la Section cinéma en Suisse, le directeur de l'ÖFI – aussi appelé intendant de l'institut – est choisi suite à une proposition du conseil d'administration (*Aufsichtsrat*), composé de différents représentants étatiques (*Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Bundesministerien für Wirtschaft, Familie und Jugend, Bundesministerium für Finanzen et Finanzprokurator*), d'autres représentants (*Gewerkschaft Kunst, Medien, freie Berufe, Wirtschaftskammer Österreich et Fachverband der Audiovisions- und Filmindustrie*) ainsi que de cinq professionnels du cinéma. La branche est donc impliquée dans le choix du directeur, qui doit par ailleurs „*durch [seine] Tätigkeit im Filmwesen ausreichend über jene einschlägigen fachlichen Kenntnisse verfügen, die Voraussetzung für die ordnungsgemässe Erfüllung der Aufgaben nach Abs. 4 sind*“ (*Filmförderungsgesetz*, §7.2). De manière générale, le conseil d'administration jouit d'un poids politique plus important que la *Commission fédérale du cinéma* en Suisse et est directement impliqué dans les différentes prises de décision. En 2005, le conseil autrichien du cinéma (*Österreichischer Filmrat*) a par ailleurs été mise en place. Sa tâche est d'informer et conseiller le gouvernement autrichien sur les questions de politique du cinéma.

## Mesures de soutien

### Structure

Comme la Section cinéma – et sur la base des modèles allemands et français – l'ÖFI propose, dans le domaine de la production de films, un soutien en deux temps: le premier a lieu en amont de la réalisation des films et repose sur un choix sélectif opéré par une commission d'experts; le second est automatiquement calculé sur la base du succès enregistré par les films une fois terminés. En 2008, l'ÖFI investissait 11'470'202 Euros dans la production de films autrichiens (sur un total de 13'389'054 Euros). 369'039 Euros partaient dans l'écriture de scénario/développement de films documentaires, 654'058 Euros dans le développement de projets et 10'447'105 Euros dans la

réalisation (avec plus de 80 % en fiction, plus de 10 % en documentaire et seulement 5 % dans les films de relève).

### **Projektkommission**

La *Projektkommission* est composée de cinq membres: quatre professionnels en production, réalisation, écriture de scénarios et exploitation, et le directeur de l'ÖFI, qui a aussi une voix décisionnelle. Les domaines soutenus sont l'écriture de scénarios et développement de projets documentaires, le développement de projets et la réalisation. À la différence de la Section cinéma, l'ÖFI distingue cependant trois catégories pour le dépôt des projets: le film de fiction, le film documentaire et le film de relève. La définition autrichienne de la relève est très semblable à la suisse („*Ein Nachwuchsfilm ist der erste und zweite Film, bei dem der Regisseur die Regieverantwortung für einen Kinofilm trägt*“).

Outre le fait que la commission a le pouvoir de choisir les projets (et non pas seulement de les recommander), le système autrichien se distingue également du système suisse par le fait que les aides (écriture de scénarios mis à part) s'adressent uniquement aux maisons de production. Un particulier ne peut donc pas déposer de demandes. Une seule commission (la *Projektkommission*) est en charge de choisir parmi l'ensemble des projets, tous genres confondus. Une attention particulière est portée au budget ainsi qu'à la stratégie d'exploitation. Un certain nombre de données relatives au budget – notamment quant aux moyens propres (*Eigenmittel*) investis par le producteur, fixés à un minimum de 5% – sont clairement définies par la loi. Le fait que trois employés de l'ÖFI sont responsables de la comptabilité et des conseils en matière de calculs financiers semble prouver l'importance des questions budgétaires dans le système de soutien autrichien. Au contraire de la Section cinéma, l'ÖFI exige par ailleurs qu'un producteur qui connaît un certain succès avec son film rembourse (une partie de) la somme financée.

Depuis peu, les maisons de production qui déposent un projet ont la possibilité de venir discuter de leur projet avec la commission (*Hearings*). Cette mesure permet de rendre le processus de sélection plus transparent. L'introduction de ce système a reçu un bon écho dans la branche.

### **Stoffentwicklungsbeirat**

Le *Stoffentwicklungsbeirat*, composé de trois membres, propose un soutien supplémentaire dans le domaine de l'écriture de scénarios et développement de projets documentaires. Cette mesure de soutien offre aux demandeurs une certaine flexibilité et permet un traitement rapide des demandes. Les projets peuvent en effet être déposés à tout moment et sont évalués en l'espace de quatre semaines. Le demandeur a par ailleurs le droit de choisir un membre du conseil comme partenaire privilégié pour la prise de contact personnelle. L'initiative pour cette prise de contact (facultative) reste cependant entre les mains du demandeur. L'ÖFI est responsable du suivi formel des dossiers.

Cette mesure a été introduite en 2008 afin de renforcer et de professionnaliser la phase de l'écriture de scénario. En vue des premiers résultats, le *Stoffentwicklungsbeirat* semble être un succès.

### **Referenzfilmförderung**

La *Referenzfilmförderung* est le pendant autrichien du *Succès Cinéma* suisse. Cette mesure de soutien récompense en effet le succès que connaît un film de manière automatique. La bonification allouée doit alors être réinvestie dans la réalisation d'un nouveau projet de film ou, jusqu'à un maximum de 80'000 Euros, dans le développement d'un nouveau scénario/projet (voire encore dans l'exploitation d'un projet quelconque).

La *Referenzfilmförderung* se distingue du *Succès Cinéma* suisse sur quatre points essentiels. Premièrement, les points de référence ne sont pas uniquement calculés sur la base des entrées en salles. Participer à un festival de renom ou recevoir un prix permet aussi de gagner des points de référence. Deuxièmement, le seuil d'entrées (ou de points) nécessaires pour acquérir une bonification est bien plus élevé qu'en Suisse, puisqu'il s'élève à 40'000 entrées contre seulement 10'000 en Suisse (5'000 pour les documentaires). Troisièmement, les points sont majorés pour les

documentaires, les films pour enfants et les films de relève. En Suisse, seuls les films documentaires reçoivent une majoration de 150 %. Finalement, la *Referenzfilmförderung* ne récompense que les producteurs du film. Les distributeurs et exploitants ne reçoivent rien, tandis que les auteurs et réalisateurs ont droit à un montant calculé indépendamment (*incentive funding*) et qui peut exclusivement être réinvesti dans le développement de nouveaux scénarios/projets.

Les années de grands succès, les bonifications de la *Referenzfilmförderung* prennent l'ascenseur. L'ÖFI se voit alors obligé de réduire les sommes investies en aide sélective. La balance financière est délicate.

## Partenariat avec la chaîne publique de télévision nationale

La mise en place de l'*Österreichische Filmförderungsfonds* en 1981 a immédiatement été liée à la signature d'un accord (*das Film-/Fernseh-Abkommen*) entre la chaîne publique autrichienne ORF et l'organe chargé du soutien au cinéma national en Autriche. Cet accord est aujourd'hui encore en vigueur et prévoit que l'ORF contribue (actuellement avec 5'960'370 Euros) à la réalisation de projets de films de cinéma. L'idée est de renforcer les collaborations entre les industries cinématographiques et télévisées. Les projets sont évalués par une commission mixte (trois membres de chaque institution). Les films de télévision n'ont pas le droit de se présenter. Pour être soutenu, un projet doit en outre déjà avoir été accepté par la *Projektkommission* de l'ÖFI ou par un programme proposé par un autre organe public qui encourage le cinéma, à condition que ce programme soit réservé aux projets innovatifs ou de la relève (*Innovations- und Nachwuchsfinanzierung*).

En raison des difficultés financières connues par l'ORF ces dernières années, la collaboration entre l'ÖFI et l'ORF est devenue plus compliquée qu'auparavant. L'ÖFI ne peut plus compter sur ce partenariat de la même manière. Il a, en outre, dû compenser certains manques, notamment d'ordre financier.

## Formation

L'institution de formation la plus connue en Autriche est la *Filmakademie*, qui se trouve à Vienne. Elle offre une formation en production, réalisation, écriture de scénario, son, montage et caméra. La *Filmakademie* met le poids sur la formation artistique de ses étudiants. L'aspect plus économique est traité de façon annexe. En cela, la *Filmakademie* se distingue donc de l'ÖFI, qui se définit clairement comme organe de soutien culturel qui prend en considération les aspects aussi bien artistiques qu'économiques du cinéma. L'ÖFI et la *Filmakademie* ne cultivent pas une relation étroite.

## Entrées en salle

Avec un peu plus de 8 millions d'habitants, l'Autriche a une population légèrement plus importante que celle de la Suisse. Dans le pays comme à l'étranger, son cinéma connaît un succès néanmoins plus important (notamment à travers le renom du réalisateur Michael Haneke, dont 9 films ont été montrés à Cannes, et depuis la récente nomination de films autrichiens aux Oscars, p.ex. du film *Die Fälscher* de Stefan Ruzowitzky en 2008).

Le succès relatif des films autrichiens est récent. En 2005, la part de marché du cinéma autrichien dans le pays atteignait à peine 2%. Quelques succès ponctuels pouvaient influencer positivement ce résultat une année, sans que l'on puisse néanmoins parler de succès stable dans la durée. La tendance semble avoir aujourd'hui changé: en 2008, la part de marché passait à 6%; en 2009, elle atteignait 8%. Bien que 49 % des films autrichiens qui sortaient en salles en 2008 n'atteignaient pas les 5'000 entrées, les pics ponctuels ont aujourd'hui disparus. Plus de films connaissent régulièrement un certain succès en salle. Cette tendance apparaît clairement si l'on observe les douze plus grands succès autrichiens en Autriche entre 2000 et 2009:

*Poppitz* (2002): 441'017 entrées  
*Echte Wiener – Die Sackbauer-Saga* (2008): 370'761 entrées  
*MA 2412 – Die Staatsdiener* (2003): 272'849 entrées  
*Der Knochenmann* (2009): 266'531 entrées  
*Komm, süsster Tod* (2000): 230'578 entrées  
*Silentium* (2004): 204'997 entrées  
*We feed the World* (2005): 201'818 entrées  
*Let's make MONEY* (2008): 195'758 entrées  
*Die Fälscher* (2007): 190'027 entrées  
*Wüstenblume* (2009): 178'686 entrées  
*Hexe Lilli* (2009): 176'907 entrées  
*Falco – Verdammt, wir leben noch!* (2008): 154'980 entrées

Le fait que le cinéma autrichien se trouve actuellement en plein envol apparaît également dans la liste, non exhaustive, des films autrichiens sortis en Suisse et dans d'autres pays d'Europe en 2009:

*Hexe Lilli* (2009): 1'634'773 entrées en Allemagne, Espagne, France et Suisse  
*Das weisse Band* (2009): 471'157 entrées en Allemagne et Suisse  
*Let's make MONEY* (2008): 273'261 entrées en France et Suisse  
*Der Knochenmann* (2009): 182'699 entrées en Allemagne et Suisse  
*Revanche* (2008): 35'380 entrées en Allemagne, France et Suisse.

# Cinéma belge – Département cinéma du Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel

## Données générales

La Belgique est une monarchie constitutionnelle et un État fédéral depuis 1994. Comme la Suisse, la Belgique compte plusieurs cultures linguistiques. Les conflits entre Flamands et Wallons sont relativement marqués. Dès lors, le système politique prévoit une autonomie importante des différentes entités fédérées. Les compétences dans le domaine de la culture relèvent des trois Communautés de Belgique: la Communauté française, la Communauté flamande et la Communauté germanophone. Le département cinéma du Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel est responsable du soutien au cinéma belge de culture francophone. Il est relié au Secrétariat Général du Ministère de la Communauté française.

De manière générale, le département cinéma et la Section cinéma de l'OFC ont des charges politiques très semblables et soutiennent, de la production à la diffusion des films en salles et dans les festivals, les mêmes domaines. Les deux différences majeures sont que le département cinéma ne soutient pas les écoles de cinéma belges et que le travail de promotion des films n'a pas été externalisé vers un institut indépendant (en Suisse, Swiss Films). Le département cinéma du Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel compte plus de personnel (une vingtaine de personnes) que la Section cinéma. Le chef du département cinéma est également le responsable général de l'aide sélective à la production de films. Il y a ensuite un sous-responsable par type de film soutenu (long-métrage, documentaire, court-métrage). Avec 23'050'838 Euros en 2008, le budget total du département cinéma s'élève environ aux trois quarts de celui de la Section cinéma. Les financements du département cinéma fluctuent relativement d'une année à l'autre, puisqu'ils ne dépendent pas uniquement des fonds versés par la Communauté française de Belgique, mais aussi des contributions des distributeurs de services (notamment les sociétés de télédiffusion) et d'autres sources telles que les remboursements des aides à la production.

## Mesures de soutien

### Structure

Les mesures de soutien proposées par le département cinéma du Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel sont, dans les grandes lignes, semblables à celle proposées par la Section cinéma. Le processus de choix des projets est cependant très différent. À cela s'ajoute une mesure particulière de soutien à la production cinématographique belge par le biais d'un système d'incitation fiscale (tax shelter). L'aide automatique de la Communauté française de Belgique est, quant à elle, très différente du *Succès Cinéma* suisse.

### Commission de Sélection des Films et Groupe d'agrément

Dans le système belge, les projets déposés dans le domaine de l'écriture de scénario, du développement de projets documentaires et de la réalisation (budget total de 8'904'232 Euros en 2008) sont évalués en deux temps. Ils passent une première fois devant la Commission de Sélection, formée d'une quarantaine de membres allant du scénariste à l'exploitant. Ces membres, dont le mandat de commissaire expire au bout de 3 ans, sont répartis en différents Collèges de 12 membres. L'évaluation a lieu sur la base du scénario (ou synopsis), de la note d'intention du demandeur, du budget et du plan de financement. Pour chaque projet, un commissaire est désigné rapporteur. Il va rencontrer le requérant/e et sert d'intermédiaire – mais pas d'avocat – vis-à-vis la Commission. La Commission de Sélection émet un avis (25-30 lignes) sur chaque projet déposé. Cet avis est ensuite envoyé au Ministre compétent, qui prend officiellement la décision de soutenir ou non le projet.

Dans un deuxième temps, les projets acceptés sont examinés par le Groupe d'agrément, chargé de vérifier leur viabilité technique et financière. Le Groupe d'agrément est composé de sept membres, dont quatre représentants de l'Administration, un représentant de l'Inspection des Finances et deux représentants des organisations syndicales. Il ne s'agit donc, en premier lieu, pas de professionnels du monde du cinéma. Le Groupe d'agrément se réunit chaque mois. Le producteur dépose son dossier 15 jours avant. Les projets doivent être soumis à examen dans un délai de 12 mois à dater de la première promesse d'aide. Un *agrément provisoire* est, dans un premier temps, établi. Si le projet est viable mais que des modifications ont été apportées au dossier, celui-ci doit être présenté à la Commission de Sélection pour confirmation de la promesse d'aide. Le projet peut ensuite être présenté pour *l'agrément définitif*. Les données présentées comme provisoires lors du premier examen doivent alors avoir été finalisées pour l'examen final. Le requérant/e peut venir s'expliquer devant le Groupe d'agrément.

Outre le fait que la procédure a lieu en plusieurs temps, le système belge se différencie du système suisse en deux autres points. Tout d'abord, il n'est pas demandé qu'un distributeur soit impliqué dans le projet d'une forme ou d'une autre. Par ailleurs, l'argent versé est une avance sur recettes. En cas de gains, la maison de production est dans le devoir de rembourser (une partie de) l'aide financière allouée.

### **Tax Shelter**

Le Tax Shelter est un incitant fiscal destiné à soutenir la production d'oeuvres audiovisuelles belges. Il prévoit qu'une entreprise établie en Belgique qui investit dans une production audiovisuelle peut déduire de ses impôts jusqu'à 150% de la somme investie. En contrepartie, l'entreprise doit promettre qu'au moins 90% de la somme est investie en Belgique. L'oeuvre audiovisuelle soutenue doit être européenne et le film doit être réalisé dans les quatre ans qui suivent l'acceptation de la demande. Pour la Communauté française de Belgique, le Groupe d'agrément est chargée, sur la base du dossier, d'établir si l'oeuvre est européenne ou non.

### **Subventions à la diffusion et primes à la qualité**

Comme la Suisse, la Communauté française de Belgique offre un système de soutien de type automatique (1'142'789 Euros en 2008). Le montant subventionné est calculé sur la base du nombre d'entrées en salles effectuées par le film. La condition principale est que le film soit reconnu comme belge. La subvention correspond à 35% de la recette brute, soit 25% pour le producteur et 10% pour le distributeur. Pour le producteur comme pour le distributeur, l'argent doit être réinvesti dans le droit de tirage d'une nouvelle production audiovisuelle. À partir de 50'000 spectateurs, le pourcentage payé dégresse. Au delà de 400'000 spectateurs, il ne correspond plus qu'aux 1.75% de la recette brute. Les subventions à la diffusion ne récompensent donc pas le succès comme le fait l'aide automatique suisse *Succès Cinéma*.

Outre le fait que le film doit avoir été reconnu comme belge d'expression française par le Centre du Cinéma et de l'Audiovisuel de la Communauté française de Belgique, les conditions pour recevoir l'aide sont les suivantes: avoir les qualités culturelles et techniques suffisantes; être présenté à la Commission du Film avec les génériques début et fin dans un délai maximum de deux ans après le dernier jour de tournage; finalement, être projeté dans les salles de cinéma publiques de la Communauté française et de la Région de Bruxelles-Capitale dans la version identique à celle présentée devant la Commission du Film. Par ailleurs, les projections effectuées plus de trois ans après la première sortie en distribution commerciale du film cessent de donner lieu à l'attribution de subventions. Pour les court-métrages, les subventions sont complétées par des primes à la qualité octroyées au réalisateur, au scénariste et au producteur du film.

### **Partenariat avec les chaînes publiques et privées de télévision nationale**

À la différence de certains pays, l'obligation légale qui implique qu'une chaîne de télévision doit contribuer financièrement au soutien de la production cinématographique nationale s'applique, en

Belgique, aussi bien aux chaînes publiques que privées. Les chaînes peuvent choisir sur quels projets elles aimeraient entrer en coproduction. Le département cinéma n'a pas à se prononcer là-dessus. Les requérant/es déposent leurs dossiers directement auprès des chaînes. Il n'existe aucun automatisme entre les différentes institutions.

## Formation

La Belgique compte 5 écoles de cinéma: l'INSAS (Bruxelles), l'IAD (Louvain-la-Neuve), l'institut Herman Teirlinck (Anvers), le RITS (Bruxelles), l'INRACI (Bruxelles). L'INSAS est certainement la plus réputée au niveau européen. Dans le domaine du cinéma, l'INSAS propose des formations de base (baccalauréats) en image, interprétation dramatique, montage/scripte, réalisation cinéma et son. Les étudiants ne reçoivent donc pas une formation généraliste semblable à celle offerte en Suisse. Les différents métiers sont, en outre, appelés à collaborer régulièrement. L'examen d'entrée en première année est formé d'épreuves auxquelles sont conviés l'ensemble des candidats qui ont postulé, soit environ 800 par année. Le choix ne s'opère donc pas sur dossier, comme dans la plupart des écoles d'art. 10 à 15 étudiants sont choisis par classe. Les écoles belges comptent un bon nombre d'étudiants étrangers, ce qui signifie que le cinéma belge ne profite pas directement des talents formés, qui retournent souvent chez eux une fois les études terminées.

## Entrées en salle

Le cinéma belge francophone jouit d'un certain renom à l'étranger, notamment à travers les films des frères Dardennes, qui sont souvent exploités dans les grands festivals internationaux (Cannes, etc.) comme dans les salles de cinéma à travers le monde. En Belgique, la situation se présente cependant très différemment. Si la part de marché du cinéma belge s'élève, dans le pays, à environ 7% (6.54% en 2006, 7.56% en 2008), celle du cinéma belge francophone est, quant à elle, moindre (2.08% en 2006, 2.51% en 2008). En Belgique, les films belges francophones n'ont donc pas beaucoup de succès. Le top 10 des films belges en Belgique en 2008 reflète très bien cette tendance, puisque la plupart des films sont flamands:

*Loft* (flamand): 989'351 entrées

*Aanrijding in Moskou* (flamand): 180'569 entrées

*Anubis en het pad der 7 sonden* (flamand): 165'540 entrées

*Samson & Gert: hotel op stelten* (flamand): 134'678 entrées

*Fly me to the moon* (flamand): 107'399 entrées

*Los* (flamand): 82'381 entrées

*Les enfants de Timpelbach* (belge francophone): 66'462 entrées

*Piet Piraat en het zwaard van zilvertand* (flamand): 65'389 entrées

*Le silence de Lorna* (belge francophone): 61'858 entrées

*Eldorado* (belge francophone): 42'159 entrées

Le fait que le cinéma belge francophone connaît certaines difficultés en Belgique s'explique en partie par la proximité géographique et linguistique de la France, avec laquelle la Belgique collabore beaucoup et dont les films sont bien exploités en Belgique francophone. Le top 10 des films considérés, en Belgique, comme belges et exploités en Europe entre 1996 et 2007 fait apparaître cette proximité, puisque tous à part *Antonia's line* sont des coproductions qui impliquent les deux pays en question:

*Le huitième jour* (1996): 5'275'077 entrées – coproduction majoritaire belge

*Podium* (2003): 4'281'534 entrées – coproduction minoritaire belge

*Une hirondelle a fait le printemps* (2001): 2'784'092 entrées – coproduction minoritaire belge

*Joyeux Noël* (2005): 2'512'004 entrées – coproduction minoritaire belge

*Kirikou et la sorcière* (1998): 2'185'239 entrées – coproduction minoritaire belge  
*Antonia's line* (1995): 1'798'914 entrées – coproduction minoritaire belge  
*Tout pour plaire* (2005): 1'750'236 entrées – coproduction minoritaire belge  
*Jeux d'enfants* (2003): 1'569'832 entrées – coproduction minoritaire belge  
*Les Triplettes de Belleville* (2002): 1'465'805 entrées – coproduction minoritaire belge  
*No man's land* (2001): 1'398'253 entrées – coproduction minoritaire belge.

# SRG SSR idée suisse – Pacte de l’audiovisuel

## Données générales

En tant qu’„entreprise média de droit privé gérée selon les principes des sociétés anonymes“ (<http://www.srgssrideesuisse.ch/fr/srg-ssr/structure-dentreprise>) et mandatée par la Confédération, la *SRG SSR idée suisse* „se réclame du service public“ (idem). Au delà du seul fait que sa concession l’oblige de collaborer avec l’industrie du cinéma suisse (art. 2, al. 6, let. b.), il semble aller de soit que la *SRG SSR idée suisse* s’intéresse – pour son exploitation propre – à la production audiovisuelle nationale et s’implique, financièrement comme culturellement, dans le domaine. La collaboration entre la *SRG SSR idée suisse* et les entreprises indépendantes de production suisses est régie depuis 1996 par le *Pacte de l’audiovisuel*, co-signé par l’Association suisse des producteurs de films (SFP), l’Association suisse des scénaristes et réalisateurs de films (ARF), le Groupement suisse du Film d’animation (STFG), le Forum Romand, Swissfilm Association et le Groupe Auteurs, Réalisateurs, Producteurs (GARP). Le Pacte définit quatre objectifs centraux:

- „favoriser une production audiovisuelle de qualité, diversifiée aussi dans les genres, reconnaissant son importance pour les valeurs culturelles et identitaires du pays“
- „inciter au succès des productions dont le premier garant est le public à la TV et dans les salles de cinéma“
- „promouvoir une production indépendante, se fondant sur des structures solides et professionnelles“
- „faciliter l’autofinancement de la production indépendante et l’accès à des fonds, tant suisses qu’européens, profitant directement aux producteurs indépendants“ (extrait du Pacte de l’audiovisuel).

Le *Pacte de l’audiovisuel* est renouvelé tous les trois ans. La version actuellement en vigueur a été ratifiée le 16 juillet 2008 et couvre les années 2009 à 2011. Le budget total est défini pour trois ans et s’élève aujourd’hui à 64.4 millions de francs pour l’ensemble de la période donnée, soit une moyenne de 21.47 millions par an. La somme n’est cependant pas répartie en parts égales mais connaît une augmentation d’année en année. Tandis que le budget annuel du Pacte pour 2009 s’élève à 20.8 millions de francs, il atteindra, en 2011, 22.3 millions de francs.

La *SRG SSR idée suisse* est un partenaire important pour les maisons de production indépendantes suisses. Avec la Confédération et les fonds de soutien régionaux, elle représente le 3<sup>ème</sup> pillier dans le financement à la production nationale de films. La *SRG SSR idée suisse* se distingue cependant des autres fonds d’aide nationaux, régionaux et cantonaux par son statut de coproducteur et diffuseur des projets qu’elle subventionne.<sup>2</sup> Cette particularité reflète très bien le caractère d’entreprise de la *SRG SSR idée suisse*. Dans la même logique, les mesures de soutien de cette dernière s’adressent uniquement aux producteurs, et non pas aux auteurs et/ou réalisateurs. Les distributeurs et exploitants ne sont pas directement soutenus non plus.

Bien qu’exerçant, comme la Confédération, une activité de portée nationale, la *SRG SSR idée suisse* ne travaille pas de manière centralisée. Elle délègue une partie des tâches aux unités régionales (SF, TSR et RSI), qui se chargent notamment du suivi des projets et des contacts directs avec les producteurs. Deux responsables sont nommés par unité: l’un pour la fiction et l’autre pour le documentaire.<sup>3</sup> Cette distinction entre les genres correspond à celle aussi utilisée par l’OFC. Sous la responsabilité d’Alberto Chollet, la Direction Générale de la *SRG SSR idée suisse* coordonne le travail des unités régionales et gère la part restante des fonds de soutien.

---

<sup>2</sup> Il est de coutume que 40 % de la somme versée corresponde à l’achat des droits de diffusion et 60% à la part de coproduction.

<sup>3</sup> Il s’agit de Peter Studhalter et Urs Augstburger pour SF, Philippe Berthet et Irène Challand pour la TSR Giulia Fretta et Luisella Realini pour la RSI.

## Mesures de soutien

### Structure

Les fonds de soutien de la *SRG SSR idée suisse* sont répartis en deux sous-groupes: les aides aux productions cinématographiques (exploitation en salles) et celles aux productions dites audiovisuelles (autres types d'exploitation, y compris la télévision). Les budgets à disposition s'élèvent respectivement à 8.9 et 7.9 millions de francs. La gestion des aides dans le domaine de l'audiovisuel incombe uniquement aux unités régionales, qui reçoivent leur part respective du budget le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Dans le domaine du cinéma, la répartition des tâches est plus compliquée. Ce domaine sera donc traité en second.

### Soutien à l'audiovisuel

Le concept de "production audiovisuelle" reflète une manière plus large que de coutume de considérer l'exploitation d'un film en dehors des salles de cinéma. À l'heure actuelle, les médias évoluent constamment et il semble intéressant que la *SRG SSR idée suisse* cherche à s'adapter au plus vite aux nouvelles technologies. Depuis août 2007, les productions réalisées dans le cadre du *Pacte de l'audiovisuel* sont ainsi accessibles en ligne (principe de la "vidéo à la demande"). Le public peut en outre visionner gratuitement les films (streaming) durant les sept jours qui suivent leur diffusion à la télévision. Malgré ces nouveautés intéressantes, l'exploitation télévisée reste cependant de première importance.<sup>4</sup>

Dans le cadre de l'aide aux productions audiovisuelles, les unités régionales soutiennent des projets de court-métrages, de long-métrages de télévision (documentaires et fictions) ainsi que des séries télévisées. Elles offrent également des plate-formes pour diffuser ces productions.

### Soutien au cinéma

Avec un budget annuel total de 4 millions de francs, les unités régionales soutiennent les productions cinématographiques de façon semblable aux autres productions audiovisuelles. À cela s'ajoutent les fonds de soutien de la Direction Générale (4.9 millions de francs par année), dont le fonctionnement est détaillé ci-dessous.

Lorsqu'un projet déposé dans une région atteint une certaine ampleur – notamment au niveau budgétaire – le responsable de la région en question soumet une demande à la Direction Générale en vue d'avoir accès au financement du *fond national* (2.4 millions de francs). Une fois par mois, les trois responsables régionaux se réunissent avec Alberto Chollet (responsable de la Direction Générale) pour choisir les projets qui seront soutenus. Ils transmettent leurs recommandations à la Commission Interrégionale des Directeurs, qui prend les décisions définitives. L'unité régionale en charge et la Direction Générale financent les projets soutenus à parts plus ou moins égales.<sup>5</sup>

Le *fond national* comprend différents types d'aide:

- Aide au développement de projet fiction
- Aide au développement de projet documentaire
- Aide à la réalisation de films de fiction et documentaires
- Aide à la réalisation de coproductions minoritaires
- Aide à la réalisation de films d'animation

---

<sup>4</sup> Il arrive qu'un film originairement produit pour la télévision sorte en salles en raison de son potentiel cinématographique particulier. L'exploitation télévisée est alors repoussée. L'exemple le plus frappant est *Die Herbstzeitlosen*, de Bettina Oberli, dont le succès en salles fut massif (595'886 entrées).

<sup>5</sup> Selon les catégories et les projets, la part payée par l'unité régionale s'élève de 28% à 50% de la somme totale. L'aide au développement de projet documentaire connaît même un règlement particulier selon lequel la Direction Générale prend en charge l'ensemble du financement.

Bien que cette répartition ressemble beaucoup à celle de l'OFC, le *fond national* se distingue sur plusieurs points de l'aide offerte par la Confédération. Dans le domaine du *développement de projet fiction*, la *SRG SSR idée suisse* demande par exemple que le cinéaste ou auteur soit représenté par une maison de production suisse ayant produit deux oeuvres au cours des trois dernières années. L'implication, aussi financière, d'un producteur qui a déjà fait ses preuves est donc une condition préalable qui – à la différence des critères appliqués par l'OFC – exclut tout auteur travaillant de manière indépendante. Dans le domaine de la réalisation, les critères présentent plus de ressemblances avec ceux de la Confédération. La *SRG SSR idée suisse* explicite cependant le critère de professionnalisme de la maison de production ainsi que celui de la langue du film, qui doit être l'une des quatre langues nationales. Pour l'*aide à la réalisation de coproductions minoritaires*, la *SRG SSR idée suisse* se réfère aux accords de coproductions ratifiés par la Confédération. Il est néanmoins intéressant que la *SRG SSR idée suisse* demande que le coproducteur suisse engagé dans la coproduction ait déjà produit un ou plusieurs films majoritaires suisses. La *SRG SSR idée suisse* applique donc le critère – central pour l'OFC – de la réciprocité.

Une fois le film produit, celui-ci doit être promu en vue de son exploitation. Depuis 2009, la *SRG SSR idée suisse* a introduit un *fond de promotion* (0.5 millions de francs) qui assure aux producteurs le co-financement d'espaces publicitaires sur les chaînes de télévision nationales. L'aide est automatique, ce qui signifie que lorsqu'un producteur dépose une demande pour un film co-financé dans le cadre du *Pacte de l'audiovisuel*, ses fonds propres sont directement doublés par la Direction Générale, et Publisuisse lui assure ensuite un espace publicitaire d'une valeur double à la somme versée (soit quatre fois la somme investie initialement par le producteur). Le *fond de promotion* est le résultat d'une expérience lancée en 2007, à l'occasion des dix ans du *Pacte de l'audiovisuel*. Cette aide permet aux producteurs (et, indirectement, aux distributeurs) suisses de travailler avec des moyens promotionnels plus importants afin qu'ils puissent mieux positionner leurs films face à la concurrence internationale.

Le *fond de doublage* permet aux producteurs de mieux faire circuler leurs films entre les régions (et dans le monde). Les producteurs déposent une demande de soutien aux régions pour le doublage d'une de leurs productions. La moitié de la somme nécessaire est alors financée par la Direction Générale, un quart par la région responsable et un quart par le producteur du film.

Le fond de soutien *Passage Antenne* (4 millions de francs) fonctionne de manière similaire au *Succès Cinéma* de l'OFC. Les bonifications sont comptabilisées sur la base d'un système de point qui mesure le succès d'un film à la télévision en fonction du nombre et des types de programmations sur les différentes chaînes nationales (SF, TSR, RSI et HD Suisse). Comme pour *Succès Cinéma*, les bonifications peuvent ensuite être investies dans de nouvelles productions. En dépit de leurs ressemblances, les deux systèmes se différencient sur bien des points. Ainsi, *Passage Antenne* ne bonifie que des films co-financés par la *SRG SSR idée suisse* dans le cadre du *Pacte de l'audiovisuel* tandis que *Succès Cinéma* récompense l'ensemble des films suisses sortis en salle qui ont atteint un nombre donné d'entrées. L'argent de *Passage Antenne* ne peut, en outre, être réinvesti que dans un projet co-produit par la télévision. Finalement, seuls les producteurs sont bonifiés, tandis que *Succès Cinéma* récompense les scénaristes, réalisateurs, producteurs, distributeurs et exploitants. Ce dernier point confirme le fait que la *SRG SSR idée suisse* travaille uniquement avec les producteurs – d'entreprise à entreprise.

## Annexe 5 :

### Focus Groupes

Eine Auswahl von Thesen, welche für die Empfehlungen dieses Berichts direkt oder indirekt relevant sind, wurden am 11. März in Bern mit zwei Gruppen von repräsentativ angefragten Schweizer Filmschaffenden, Produzenten, Filmkritikern und VertreterInnen von Förder-Institutionen diskutiert.

Ziel der beiden jeweils dreistündigen Focusgruppen-Gespräche (einer qualitativen Erhebungsmethode der Sozialforschung) war nicht die Verifizierung oder Falsifizierung der Thesen, sondern die Ergänzung des Argumentariums beziehungsweise die Relativierung der Berichtsaussagen durch deren differenzierte Wahrnehmung und diskursive Reflexion, welche nur im Rahmen eines Gesprächs zwischen verschiedenen Stakeholder-VertreterInnen erfolgen kann.

Die TeilnehmerInnen der Focusgruppen erhielten weder vor noch nach den Gesprächen Einblick in die Zwischenergebnisse oder Empfehlungen der vorliegenden Evaluation, mit Ausnahme dessen, was ohnehin schon in Solothurn bekannt gegeben worden war.

Die Focusgruppen waren so aufgebaut, dass am Morgen und am Nachmittag je eine gemischte Gruppe unterschiedlicher Stakeholder (jeweils fünf bis sechs Personen) unter Leitung der EvaluatorInnen über dieselben sechs Thesen diskutierten. Es versteht sich von selbst, dass die Gruppen unterschiedliche Schwerpunkte setzten, wenn auch in vielen Punkten weitgehend Einigkeit bestand.

In fast allen Fällen waren die verwendeten Begriffe, welche in den Thesen bewusst nicht zugespitzt sind, ein wesentlicher Inhalt der Diskussionen (zum Beispiel: was bedeutet „international anerkannt“?). Dies führte oft zu wertvollen Präzisierungen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Trends und Ergebnisse aus den Focusgruppen anhand von Zitaten dargelegt. Es werden typische Aussagen wiedergegeben, welche für die Meinungen der beiden Gruppen charakteristisch waren. Dadurch werden die aggregierten Tendenzen und Ideen beider Gruppen repräsentativ zusammengefasst.<sup>6</sup>

Dies geschieht entlang der sechs Thesen, wie sie den Gruppen zur Diskussion vorgelegt wurden.

---

<sup>6</sup> Einzelne redaktionelle Korrekturen erfolgten nur, um die inhaltliche Verständlichkeit der ab Tonband transkribierten Aussagen zu erleichtern. Zudem wurden Informationen entfernt, die Rückschlüsse auf bestimmte Personen oder Institutionen zulassen würden. Die Focusgruppen fanden nach dem Prinzip der „Chatham House Rule“ statt. Das heisst, die Beteiligten und die BerichtverfasserInnen dürfen die Ergebnisse und auch einzelne Aussagen zitieren, jedoch unter Wahrung der Anonymität der sprechenden Personen. Als Beitrag zur Anonymisierung der Aussagen wurden alle Zitate auf Deutsch übersetzt.

## Chapitre I

### These 1:

***Der Schweizer Film wäre im Inland und international anerkannter, wenn die Filmförderung des Bundes unabhängig vom Bundesamt für Kultur (und von der Politik) organisiert wäre.***

„Wenn man mit anderen Filmförderungen vergleicht, dann kommt einem Skandinavien in den Sinn. Und dort spielt die Organisation der staatlichen Filmförderung zusammen mit dem Erfolg des Films. In Skandinavien sind ja die meisten Film Institute unabhängig und nicht Teil der Verwaltung. (...) Wir sollten versuchen, diese Idee eines schweizerischen Film Instituts zu prüfen. Ich glaube die Liquidität eines Fonds ist wichtig, die Überwindung des Annuitätsprinzips ebenfalls. Wir haben gute Beispiele wie das Zürcher Modell, und deshalb denke ich man sollte sich das genauer ansehen, ob nicht das BAK diesen Schritt wagen sollte.“

„Man müsste den politischen Kalender entkoppeln. Das würde etwas bringen. Das Annuitätsprinzip, die Abhängigkeit von den Sessionen.“

„Die gewisse Distanz (zur Politik), die da ist in Österreich, hat den Aufschwung mitverantworten, dass es ein ÖFI (Österreichisches Film Institut) gibt und die staatliche Förderung nicht direkt vom Bundesamt abhängt.“

„Es gibt einen Erfahrungsschatz von Filmemachern. Dieser misst sich an der Realität. (...) Wenn Kulturförderung existieren soll, dann muss sie mit diesem Erfahrungsschatz umgehen können. Das wird hier nicht gemacht. In Österreich war es auch nicht immer erfolgreich und nicht immer ganz unabhängig. Seit man aus dem Erfahrungsschatz schöpfen konnte, wurden die kollektive effizienter eingesetzt und das führte zum Erfolg.“

„Die Leitsätze sind sehr wichtig. Nach welchen Kriterien ein solche Institution geführt wird. Im Moment kennen wir solche Leitsätze, welche völlig obsolet sind. Aber sie sind ausgesprochen worden. Das ist sicher ganz wichtig und dann die Strategie, welche Ziele man in den nächsten 5 Jahren erreichen möchte. Das ist im Moment überhaupt nicht klar.“

„Gibt es da Vorstellungen wie so ein Institut organisiert werden könnte? Ich nehme war, dass da ein hoher Grad an unterschiedlichen Strömungen übereinander fließen. Wie kann man da hinkommen ein Zustand zu erreichen, auf dem sich alle die auf Förderung abhängig sind einigen könnten. Das ist meine Wahrnehmung. Ist der Zentralismus die Lösung? Es müsste eine Alternative geben.“

„Für mich stellt sich die Frage der Rolle: Sind das nun einfach Administratoren, die von den Politikern eine Verwaltungsaufgabe haben oder sind es Leute, die selber eine Vision mittragen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es eine unabhängige Organisation gibt und dass die Rolle der Leute, die dort die Geschäftsleitung machen, genau definiert ist. Dass man weiss mit wem man es zu tun hat. Dies hat dann sicher eine Auswirkung auf die Art der Filme.“

„Also mir leuchten die Argumente für ein Institut sehr ein. Es wäre sicher positiv. Es gäbe ein besserer Nährboden.“

„Das BAK soll Gesetze und Verträge machen. Die Filmförderung sollte in einem Institut sein.“

## Chapitre II

### These 2 :

***Die Kontinuität des Schweizer Filmschaffens könnte besser gewährleistet werden, wenn die Filmförderung hauptsächlich mit grossen Produzenten/Produktionshäusern (und weniger mit Autor-Produzenten) zusammenarbeiten würde.***

„Wenn die Schweiz nur noch mit grossen Produzenten arbeiten würde, würde der Film eintöniger. Nicht mal einträglicher sondern vor allem langweiliger und würde meiner Meinung nach absterben. (...) Meiner Meinung nach gibt es in der Schweiz eigentlich keine grossen Produzenten. Es gibt einfach Leute, die schon lange da sind und ihre Sache gut machen, aber das sind meiner Meinung nach keine grossen Produzenten.“

„Ein Fakt, wir haben glaube ich 150-200 Produzenten, wir haben viele die sich Produzenten nennen. Unser Topf ist sehr klein. Da wir ein demokratisches Land sind, ist es so, dass von diesen 200 Produzenten alle produzieren können. Der Zugang zu den Mitteln ist sehr einfach. Die Einstiegsschwelle ist einfach. Der Entscheid liegt dann bei der Kommission, ob es ein kompetenter Produzent ist. Das ist sehr schwierig. Es ist ein Problem, dass wir zu viele Produzenten haben. Die Kontinuität wird deswegen geschwächt und die Möglichkeit haben. Ich bin dagegen, dass der Staat sagt wer produzieren darf und wer nicht. Die Lösung für dieses Problem, in der Schweiz werden ca. 10% der Filmfördermittel automatisch verteilt, 90% selektiv. Der Vorteil von automatischen Modellen ist, dass man diese liberal gestalten kann. Somit hat ein grösseres Produktionshaus oder ein Autoren-Produzent die genau gleiche Ausgangslage, aber es wird nach objektiven Kriterien beurteilt, ob jemand das Ziel erreicht hat. So kann man eine natürliche liberale Selektion herbeiführen. Nicht nur der Markt für erfolgreiche Filme, sondern auch die, die künstlerisch erfolgreich sind.“

„Das ist schon eine wichtige Frage. Ich würde von erfahrenen Produzenten sprechen. Es muss immer auch junge Leute haben, die nachkommen. Man hat heute das Gefühl, man fängt immer wieder bei Null an. Das betrifft auch erfahrene Produzenten. Das ist mit ein Grund, wieso der Schweizer Film immer so eingemittelt ist. (...) Das Filme produzieren hat nichts mit Demokratie zu tun. (...) Ich glaube, der Schweizer Film wird nur professioneller, wenn die Produktionsfirmen, die über einige Jahre gute Arbeit leisten, nicht immer fast bei Null anfangen müssen, wie dies heute der Fall ist.“

„Wenn wir weiter so arbeiten, kann sich niemand eine starke Infrastruktur leisten. Die Erfahrung liegt auch bei den Mitarbeitern. Wenn man immer wieder neue Leute hat, dann werden wir auch nicht besser. Um das Umgekehrte (Kontinuität) zu erreichen, muss eine Firma genügend „Turnover“ haben. Sie muss eine Sicherheit haben, dass sie arbeiten kann. Das ist in der Schweiz schlecht und wird nicht berücksichtigt. (...) Die guten Leute die müssen doch regelmässig arbeiten können.“

„Ich finde es muss wieder mehr Verantwortung an die Produzenten zurückgehen. Dann kann man sie auch verantwortlich machen.“

„Das Problem ist, dass in der Schweiz die Mehrheit Autoren-Produzenten sind. Im Vergleich zum Ausland ist dies ein grosses Missverhältnis.“

„Ich glaube es gibt auch die Initiative, dass man die Kriterien bestimmt. Was ist denn überhaupt ein Produzent? Es gibt ein Bedürfnis dies zu benennen.“

„Die Frage ist, gibt es für Newcomer eine Chance? Und die kann man bejahen in Österreich. In der Schweiz wird einfach alles abgeblockt. Autoren-Produzenten wurden so „gehasht“, dass sie eigentlich gar nichts mehr wagen, vor allem im Spielfilmbereich. Das finde ich schlecht. Für die Kreativität ist das ein Bärendienst.“

## Chapitre III

### These 3 :

***Es gibt in der Schweiz zu viele kleine und zu wenig grosse Produzenten/Produktionshäuser, um eine professionelle Filmwirtschaft zu haben.***

„Ich würde hier klar Dokumentarfilme und Spielfilme unterscheiden. Im Spielfilm ist es sicher ein Problem.“

„Ich denke es wäre schon gut, wenn es diese Produzenten gäbe, die mehrere Projekte gleichzeitig machen könnten.“

„Ich glaube nicht, dass man das planen kann. Das hängt mit den Autoren und den kreativen Kräften zusammen. Die Förderung kann beitragen in dem sie unabhängig die Projekte sieht und auf Grund der Qualität urteilt. Das hängt damit zusammen, dass da professionelle Leute diese Beurteilung machen sollten und es sollte auch eine Unabhängigkeit gewährleistet sein in dem keine Seilschaften entstehen können.“

„Ich denke heute gibt es 15-20 Häuser, die auch international eine Vernetzung haben und das wird wahrscheinlich in dieser Grössenordnung bleiben.“

„Du brauchst in einer festen Infrastruktur gar nicht so viele Leute, wenn du dich gut organisierst. In Ländern wie Deutschland und Frankreich, da gab es diese Konzentrationen. Jetzt könnte man eine Gegenthese aufstellen: Das war nicht immer nur gut für die Filme. Der französische Film der guten Zeiten, das waren die „Indépendents“, die das gemacht haben. Was nicht geht, ist wenn es eine Einzelperson ist. Es braucht einen gewissen Staff.“

„Die Gründung eines Filminstituts würde die Chance geben, ein neues System aufzubauen. Man muss dann aber den Mut haben, die Verantwortung, die heute verschwommen ist, zum Beispiel an Produzenten zu delegieren: 6 Produktionsfirmen würden beispielsweise vier Jahre lang die Summe x bekommen, um einen definierten Output zu erreichen. Sie müssen sich nur an das Gesetz halten, aber sie sind ihre eigenen Lektoren. Das ist natürlich ein Traum. Und das kostet natürlich so und so viele Millionen. Dann gibt es die klassische, bisherige selektive Förderung für alle anderen. Und dann wird Bilanz gezogen und wenn einer nur Scheisse gebaut hat, dann fliegt er aus dem System raus und muss wieder hinten anstehen.“

„Ich finde ganz wichtig, dass man mehr Risiko eingeht beim Nachwuchs, dass die mehr ausprobieren können im professionellen Rahmen. Man sollte mehr Mut zeigen.“

## Chapitre IV

### These 4 :

#### ***Der Schweizer Talentförderung fehlt vor allem die Spezialisierung der Ausbildung durch eine übergeordnete, koordinierte Planung für alle Schulen.***

„Ich möchte in Erinnerung rufen, dass wir in der Schweiz die 4 Fachhochschulen und 4 Universitäten zusammen mit der Cinemathek das so genannte Cinema CH gebildet haben und uns vor etwa 9 Jahren zusammen getan haben und gesagt haben, wir müssen die Ausbildung koordinierter gestalten. Wir haben das gemacht in dem wir uns für eine Masterausbildung im Film eingesetzt und darum gekämpft haben. Wir sind so weit gekommen, dass es jetzt eine spezialisierte Ausbildung gibt. Es gibt 2 Heimhochschulen was die praxisbezogene Ausbildung angeht. Die Universitäten haben die Theorieausbildung, haben aber bei uns auch Kurse praxisbezogene. So dass Filmjournalisten eine andere Art von Professionalisierung kriegen durch ihre Ausbildung. Diese Grundausbildung zur Regie, die man gepflegt hat, hat sich jetzt soweit verändert. Das haben viele noch nicht mitgekriegt. Das kann ein Fehler der Schulen sein, das kann aber auch eine Ignoranz der Branche sein.“

„Ich glaube wirklich, die Branche weiss zu wenig. Vielleicht hat jemand irgendwo etwas kommuniziert, aber man weiss einmal reicht nicht. Ich weiss es auf jeden Fall auch nicht. Vielleicht ist das auch mein Fehler, aber ich behaupte nein, der Absender hat die Hauptverantwortung. Ich denke, es wäre gut wenn die Schulen verstärkt auf uns zu kommen.“

„Zwischen Realität und Schule gibt es eine grosse Diskrepanz. Im Spielfilmbereich ist die Spezialisierung sehr schwach.“

„Es gibt pro Million Einwohner 20 spannende Leute, die Filme machen wollen. Davon schaffen es vielleicht zwei. Das hat nichts mit der Schulung zu tun. Die Schulen kann man eigentlich abschaffen.“

„Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass man Talente zuschüttet durch Schule. Im Theater ist das immer wieder der Fall. Aber es gibt ja den Bedarf von jungen Leuten, durch schulische Begleitung das Handwerk zu lernen. Das finde ich sinnvoll. Die andere Frage finde ich interessant, ob das generalistische was in der Filmhochschule in ZH praktiziert wird oder ob da eine Spezialisierung im Sinne der Fächer vielleicht mehr Talentförderung ermöglichen würde. Ich kann diese Frage nicht beantworten. Ich finde es sinnvoll, dass auf dem Ausbildungsplatz eine vielfältige Möglichkeit besteht sich Kenntnisse anzueignen. Was ich sinnvoll finde, ist dass sich Produktionsteams in der Ausbildung zusammen finden können. Das findet in der Ausbildung statt. Ich finde die Erfolgsbilanz nicht schlecht.“

„Ich finde das Bologna System ein Desaster. Die armen Studenten kriegen zu viele Auflagen und kommen gar nicht zum Filme machen. Sie müssen sich am System vorbeischieben und ihre Produktions-Teams zusammenstellen. Ich fände es gut, wir hätten eine nationale Institution. Eine Filmschule. Ich glaube nicht, dass ein Modulare System was nützt für die Ausbildung. Ich glaube, Filme machen lernt man nur durch Filme machen. Die Teams sollten sich in einem strikten Institut finden, das sich nur darauf fixiert. Wenn du nach 4 Jahren fertig bist, musst du sowieso nochmals von vorne anfangen. Wichtig ist, dass der Röstigraben nicht existiert; danach ist man ohnehin in einem internationalen Kontext tätig. Auch im Fernsehen muss man am Schluss in einem internationalen Kontext überleben. Der dritte Effekt (dieser Konzentration) wäre, dass die Selektion einfacher ist.“

„ Die Idee einer zentralen Schule ist nicht abwegig, jedoch politisch sehr schwierig.“

« Zürich verfolgt einem bestimmten Ansatz. Andere Schule führen einen völlig anderen Diskurs über Film und Filmproduktion. »

„Ich habe den Eindruck, viele Studenten haben Berührungängste mit den Produzenten. Aber das können wir nicht hier diskutieren. Wie wird das Thema Produzent in der Schule abgehandelt? Ich habe manchmal den Eindruck, dass es eine misstrauische Haltung ist. Und wenn das stimmt, wäre es falsch. Aber es ist auch an den Produzenten neugierig zu sein.“

„Was ich wahrnehme, ist ein grosser Mangel, was Schauspielführung anbelangt. Es gibt dazu kein Ausbildungs-Modul. Das Potenzial, das wir von der Schule hätten, wäre dass wir Filmregisseure ausbilden, die auch mit Schauspielern zusammen arbeiten können. Das bringt Mehrwert. Auch das Thema Drehbuch in der Schule zu implementieren wäre gut.“

„Ich hatte schon Studenten, die wollten z.B. Kameramänner werden. Dann ist die Frage, wo gibt es ein solches Angebot. Gefunden wurde es in Brüssel und nicht in der Schweiz.“

## Chapitre V

### These 5 :

***Das Fachwissen der Filmbranche sollte in der selektiven Filmförderung (inkl. Nachwuchsförderung) ausschlaggebend sein, ähnlich wie die Wissenschaft in die Wissenschaftsförderung (z.B. bei der Kommission für Technische Innovation KTI oder beim Schweizerischen Nationalfonds).***

„Es braucht Filmfachleute, das ist klar. Ob die schlussendlich die Branche auswählt oder das Amt, ich weiss nicht ob da der Unterschied so gross wäre.“

„Das eine ist das Wissen, und das andere ist die Möglichkeit, (...) in einer Selektion das Richtige zu tun. Und alle Ebenen zu überprüfen. Da muss ich mich immer wieder korrigieren. Ich hab vielleicht ein breites Wissen, aber das Kriterium, um in der Selektion Entscheide zu fällen, habe ich nicht. Es kommen viele Prozesse zusammen. Es ist sehr breit. Wenn ich in einem Bereich viel weiss, weiss ich in einem anderen zu wenig. Bei der Einschätzung der Stoffe würden wir uns wahrscheinlich öfters in die Haare geraten. Auch wenn zwei professionell sind, kommen nicht beide zum selben Entscheid.“

„Es wäre zu wünschen, dass die Branche selber die Experten stellt (...) und diese anerkannt wären.“

„Jetzt liegt die Entscheidung beim Amt und nicht bei der Kommission. Ich fände das gut, wir hätten eine klare Meinung, was wir finden. Ich spüre, dass man es besser findet, wenn die Entscheidung bei der Kommission liegt.“

„Wenn die Kommission neutral ist.“

„Das wird es ja nicht geben. In Zürich kannst du jemanden aus Luzern nehmen. In Bern hast du einzig die Ausstandsregelung.“

„Unabhängig von den Personen, wäre ich dagegen, dass man die letztendliche Entscheidungsgewalt der Kommission übergibt, so lange diese Leute noch in der Branche arbeiten.“

„Da gibt es eine Dialektik zwischen Verwaltung und Kommissionen die ungünstig ist.“

„Man könnte zusammenfassend sagen: Ausschlaggebend ist, dass Fachkompetenz vorhanden ist und Unabhängigkeit. Und daran soll auch die Verantwortung gekoppelt sein.“

„Wenn schon denn schon, dann sind wir selber die Idioten.“

„Dann ergänze ich noch: Filmförderung zu machen in einer solchen Kommission ist nicht, das eigene Kinoprogramm zusammen zu stellen. Aber da braucht es eine Führung, die das beobachtet. Das weiss ich nicht, ob das passiert.“

„In Zürich ist es ja so, dass der Präsident der Kommission ein Ausländer ist.“

„Und nicht immer sagen, das können wir uns nicht leisten. Andere Sachen kosten auch.“

## Chapitre VI

### These 6 :

#### ***Die drei Hauptprobleme der Schweizer Filmbranche sind der Mangel an Respekt, Kritikkultur und Transparenz.***

„Ich bin einverstanden mit dieser These. »

„Ich schliesse mich an.“

„Ich kann das auch unterstützen.“

„Ich unterschreibe das alles. Weil das Problem ist, wenn es keine Transparenz gibt und Kritik nicht geduldet wird, dann hast du einen Mangel an Respekt. Wir haben keine Ahnung was läuft.“

„So allgemein formuliert kann man das für jede Branche geltend machen. Mir ist das zu allgemein.“

„Wir hatten eine gute Zeit vor fünf Jahren. Jeder gönnte jedem alles. Dann nahm es stetig ab. Weil jetzt ein enger Austausch stattfindet, ist der Umgang wieder sehr gut. Das muss man uns zu Gute halten: Es gab noch nie so viele Diskussionen mit Kollegen, wie es weiter gehen soll.“

„Ich masse mir das nicht an, diese drei Punkte als Hauptprobleme zu sehen. (...) Ich würde eher sagen, das Hauptproblem ist das mangelnde Geld.“

„Die Hauptprobleme der Filmbranche sind der Mangel an Ideen, an guten Drehbüchern und an risikofreudiger Umsetzung dieser Drehbücher.“

„Die Mehrheit der Branche ist skeptisch gegenüber den Prozessen.“

„Was ich gelernt habe ist ein berechtigtes Misstrauen an den Tag zu legen. Misstrauen, welches ich begründen kann. Ich muss von vornherein annehmen, dass ich bewusst Informationen nicht bekomme vom BAK. Ich verhalte mich nicht falsch, ich habe Erfahrung. Dass es ein Fehlverhalten in der Kommunikation gibt, das wir uns alle zuschreiben müssen, finde ich nicht.“

„Die Entscheide sind gefällt. Es ist super, dass ihr diese Evaluation macht, aber sie kommt eigentlich zu spät.“

« Der Filmbranche fehlt es nicht an Respekt. Sie sind sehr kritisch, aber nicht selbst gegenüber ; es ist auch einfacher, mit Anderen kritisch zu sein. In einem Land mit vier Sprachen und drei Kulturen ist es schwierig, eine allgemeingültige Strategie zu finden. Wir haben den Eindruck, wir würden mit zwei verschiedenen Ländern arbeiten. »

## **Annexes au chapitre 3 : Cadre, contexte, situation de départ**

### **Annexe 6 :**

#### **Expert/es de l'aide sélective**

##### **Membres de la commission « fiction »**

###### **Juillet 2006 – Décembre 2007**

Christian Jungen, journaliste

Güzin Kar, réalisateur

Chahnaz Sibai, travaille en promotion et distribution

Thierry Spicher, producteur (président)

Daniel Treichler, distributeur

###### **Dès janvier 2008**

Madeleine Corbat, responsable de presse et de marketing

Pascal Gavillet, journaliste

Reto Schaerli, producteur

Thierry Spicher, producteur (président)

Andrea Staka, réalisatrice

##### **Membres de la commission « documentaire »**

###### **Juillet 2006 – Décembre 2007**

Christian Frei, réalisateur et producteur (président)

Luciano Rigolini, responsable de programme et photographe

Katharina von Flotow, productrice

Michèle Wannaz, journaliste

Yann-Olivier Wicht, réalisateur

###### **Janvier 2008 – Décembre 2009**

Steff Bossert, caméraman

Jean-Stéphane Bron, réalisateur

Christian Frei, réalisateur et producteur (président)

Jean Perret, directeur de festival

Esther van Messel, world sales

###### **Dès janvier 2010**

Steff Bossert, caméraman

Frédéric Gonseth, réalisateur et producteur

Jean Perret, directeur de festival (président)

Esther van Messel, world sales

Werner Schweizer, réalisateur et producteur

## **Membres de la commission « exploitation et diversité »**

### **Dès juillet 2006**

Frank Braun, exploitant et directeur de festival

Carola Stern, distributrice et productrice (présidente)

Cyril Thurston, distributeur

## **Intendants « court-métrage » et « téléfilm »**

### **Janvier 2009 – Décembre 2009**

Philippe Clivaz (Court-métrage)

Martin Schassmann (Téléfilm, Suisse alémanique)

Jasmin Basic (Téléfilm, Suisse romande et Suisse italienne)

### **Dès janvier 2010**

Anita Wasser (Court-métrage)

Martin Schassmann (Téléfilm, Suisse alémanique)

Jasmin Basic (Téléfilm, Suisse romande et Suisse italienne)

## Annexes au chapitre 5 : Qualité, popularité et diversité

### Annexe 7 :

#### Diversité des requérant/es soutenus

Liste des requérant/es dont une requête au moins a été acceptée en réalisation (films de fiction et documentaires) entre janvier 2006 et juin 2009.

Nom du requérant/e	Nombre de requêtes acceptées
Hugofilm Productions GmbH	10
C-Films AG	8
Dschoint Ventschr Filmproduktion AG	8
T&C Film AG	7
Amka Films Productions SA	6
Condor Films AG	5
maximage GmbH	5
Vega Film AG	5
Ventura Films SA	5
Box Productions Sàrl	4
CAB Productions SA	4
Fama Film AG	4
HesseGreutert Film AG	4
Les Productions JMH SA	4
P.S. Productions	4
Point Prod SA	4
Zodiac Picture Ltd	4
Bord Cadre films Sàrl	3
Cobra Film AG	3
Reck Filmproduktion GmbH	3
SAGA Productions Sàrl	3
Triluna Film AG	3
AKKA Films	2
Balzli & Fahrer GmbH	2
Bernard Lang AG	2
Bohemian Films sàrl	2
Climage	2
Das Kollektiv für audiovisuelle Werke GmbH	2
Filmkollektiv Zürich AG	2
Frédéric Gonseth Productions	2
Imago Film SA	2
Les Films Hors-Champ	2
Louise Productions	2
Mira Film GmbH	2
PCT cinéma-télévision SA	2
PiXiu Films GmbH	2
Point de vue DOC	2
PS Film GmbH	2
Riniker Communications	2
Rita Productions sàrl	2
snakefilm gmbh	2
Abrakadabra Films AG	1
Aleph film produzioni video e cinematografiche	1

Arianefilm GmbH	1
Artémis Films Productions SA	1
Ateliers Merlin	1
Atlantis Pictures Ltd.	1
Baumann Sabina	1
Biehler Film	1
Bordu Films	1
Calypso Film AG	1
Carac Film AG	1
Christian Frey Filmproduktionen GmbH	1
Cineworx Filmproduktion GmbH	1
Daedalus Film AG	1
Earthling Productions	1
Elefant Films	1
Fässler Simon Guy	1
Gachot Georges	1
Gasser Luke	1
Gsponer Alain	1
Khalil Mano	1
Lago Films Sàrl	1
Le CinéAtelier Sàrl	1
Lea Produktion GmbH	1
Lichtspiele GmbH	1
Liechti Filmproduktion	1
Lomotion AG	1
Mayor Grégoire	1
Melgar Fernand	1
Okofilm Productions GmbH	1
Peacock Film AG	1
Prince Film SA	1
r-film GmbH	1
Schumacher & Frey GmbH	1
Settegrana Nicolò	1
Soap Factory GmbH	1
Société Productions Maison	1
Sunvision Film- und Werbeatelier Basel GmbH	1
Tarantula Suisse SA	1
Thelma Film AG	1
Tipi'mages Productions	1
Topic Film AG	1
Tre Valli Filmproduktion GmbH	1
Turnus Film AG	1
Videoladen Produktion GmbH	1
Vitascope Independent Film & Video	1
Welter Markus	1
Xefilms GmbH	1

## Annexe 8 :

### Critères pour définir la qualité d'un projet de film de cinéma selon les professionnels

Dans le questionnaire aux requérant/es, il leur a été demandé : Vous devez juger de la « qualité » d'un projet de film de fiction de cinéma soumis à l'Office fédéral de la Culture (OFC). Quels critères utilisez-vous ? Pour être de qualité, un projet de film doit :

	... être cohérent dans l'ensemble : scénario, thème traité, casting, conception visuelle, production, structure de financement envisagée, etc.	... annoncer un film qui aura quelque chose à dire : un message, une bonne histoire de fond	... avoir un plan de financement cohérent par rapport au projet artistique	... avoir un plan de financement cohérent par rapport aux diverses sources de financement envisagées	... annoncer un film qui saura raconter une histoire
Une condition	77%	61%	57%	51%	51%
Un plus	20%	32%	38%	43%	33%
Pas important	3%	7%	5%	6%	16%
	100%	100%	100%	100%	100%

	... annoncer un film innovateur dans son esthétique (non conventionnel, différent, insolent, etc.)	... annoncer un film innovateur dans le thème traité (non conventionnel, différent, insolent, original dans son propos, etc.)	... avoir le potentiel d'intéresser les festivals de films	... avoir déjà convaincu un distributeur (avec ou sans minimum garanti)	... préciser comment il veut atteindre son public	... contribuer à diversifier l'offre des films suisses au cinéma	... traiter une thématique qui intéresse un public large	... préciser quel(s) public(s) il veut atteindre
Une condition	9%	18%	12%	8%	20%	29%	12%	30%
Un plus	69%	65%	61%	58%	57%	54%	52%	47%
Pas important	22%	17%	27%	34%	23%	17%	36%	23%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	... aborder un thème suisse	... être porté par un réalisateur de renom	... être porté par un producteur de renom	... être porté par des techniciens de renom	... avoir une partie du financement déjà assurée (engagement d'autres partenaires)	... être porté par des acteurs de renom
Une condition	3%	3%	3%	3%	5%	6%
Un plus	27%	40%	40%	42%	41%	41%
Pas important	70%	57%	57%	55%	54%	53%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Annexe 9 :

### Critères pour définir la qualité d'un projet de film documentaire selon les professionnels

Dans le questionnaire aux requérant/es, il leur a été demandé : Vous devez juger de la « qualité » d'un projet de film de fiction de cinéma soumis à l'Office fédéral de la Culture (OFC). Quels critères utilisez-vous ? Pour être de qualité, un projet de film doit :

	... être cohérent dans l'ensemble : scénario, thème traité, casting, conception visuelle, production, structure de financement envisagée, etc.	... annoncer un film qui aura quelque chose à dire : un message, une bonne histoire de fond
Une condition	71%	58%
Un plus	24%	35%
Pas important	5%	6%
	100%	100%

... avoir un plan de financement cohérent par rapport au projet artistique	... avoir un plan de financement cohérent par rapport aux diverses sources de financement envisagées
45%	41%
45%	47%
11%	11%
100%	100%

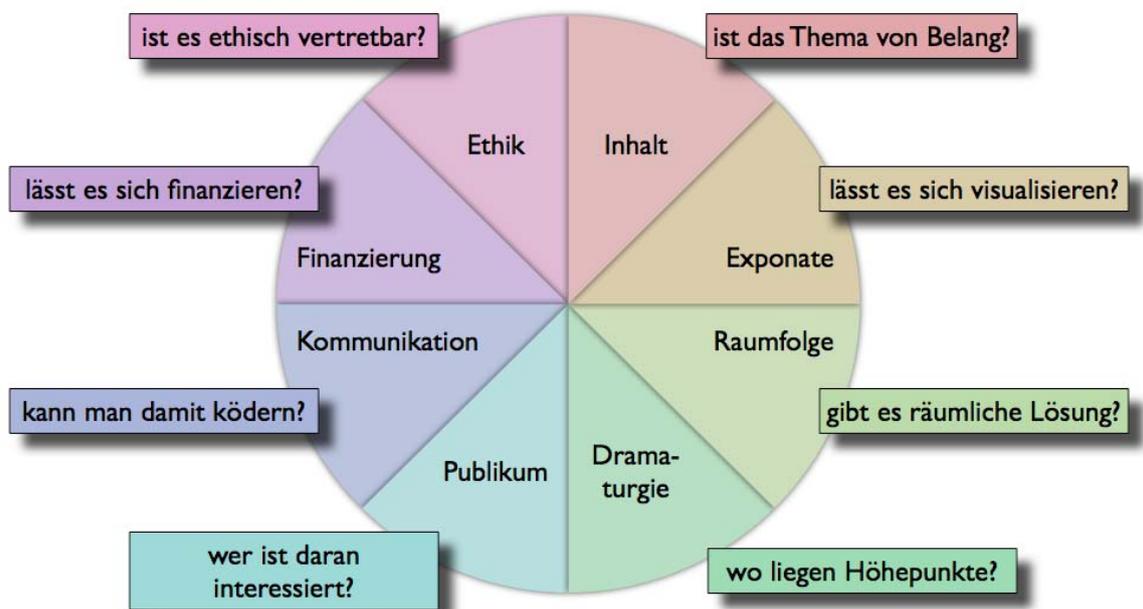
	... annoncer un film innovateur dans le thème traité (non conventionnel, différent, insolent, original dans son propos, etc.)	... annoncer un film innovateur dans son esthétique (non conventionnel, différent, insolent, etc.)	... avoir le potentiel d'intéresser les festivals de films	... préciser comment il veut atteindre son public	... traiter une thématique qui intéresse un public large	... préciser quel(s) public(s) il veut atteindre	... contribuer à diversifier l'offre des films suisses au cinéma	... avoir déjà convaincu un distributeur (avec ou sans minimum garanti)
Une condition	24%	11%	14%	12%	4%	20%	26%	6%
Un plus	62%	59%	59%	59%	58%	54%	50%	50%
Pas important	14%	29%	27%	29%	38%	25%	24%	45%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	... aborder un thème suisse	... être porté par un producteur de renom	... être porté par un réalisateur de renom	... être porté par des techniciens de renom	... avoir une partie du financement déjà assurée (engagement d'autres partenaires)
Une condition	2%	2%	2%	3%	6%
Un plus	28%	34%	36%	36%	40%
Pas important	70%	63%	62%	61%	54%
	100%	100%	100%	100%	100%

**Annexe 10 :**

**Tableaux et critères de choix pour des requêtes reçues dans un musée**

**Entscheidungsfindung bei der Projektwahl einer Ausstellung**



Historisches Museum Bern  
Peter Jezler  
Direktor 1997-2009

## **Annexes au chapitre 6 : L'efficacité, les procédures**

### **Annexe 11 :**

#### **Recommandations concernant la banque de données**

La logique d'une nouvelle banque de données devrait être le projet lui-même, et non le type d'aide.

Anne-Catherine de Perrot ayant dirigé la réalisation du programme informatique développé par Pro Helvetia pour gérer toutes les données concernant les requêtes et les programmes (gestion complète des requêtes, correspondance, gestion des expertises externes, statistiques, rapport d'activités) ne peut que recommander de travailler avec le même programme. Voici quelques arguments:

- a. Swiss Films travaille déjà avec ce programme – il y aurait donc synergie.
- b. Certains Cantons ont opté pour ce programme (éventuel effet de synergie ici aussi).
- c. Le programme a été créé pour le travail dans la culture et sa façon de poser des requêtes (économie – il ne faut pas réinventer la roue).
- d. Les procédures de décision avec des instances internes et externes (Commissions) sont semblables dans les deux institutions – le programme permet la prise en considération de processus de décision compliqués.
- e. A Pro Helvetia, il y a signifié un bond en avant dans l'efficacité du travail sur les requêtes.
- f. Enfin, les montants (en provenance de la Confédération) investis par Pro Helvetia pour développer cet outil de travail seraient ainsi encore plus rentabilisés. La synergie entre les deux institutions sera certainement soutenue par le politique.

## Annexe 12 :

### Réponses aux questionnaires concernant l'information

<b>Pour interagir avec la Section cinéma et obtenir un soutien de l'OFC, il faut être renseigné. Où cherchez-vous vos informations dans le domaine ? (Réponses multiples)</b>	<b>%</b>
Internet (www.bak.admin.ch)	87%
Contact direct avec la Section (téléphone, mail)	50%
Ciné-bulletin (page des communications officielles)	37%
Associations professionnelles	44%
Collègues	49%

<b>Trouvez-vous les informations que vous cherchez ?</b>	<b>%</b>
Oui, sans problème	28%
Oui, mais en cherchant	60%
Difficilement	10%
Non	1%
Ne sait pas	2%
Total	100%

<b>Comment évaluez-vous l'accès des informations de l'OFC sur Internet ?</b>	<b>%</b>
Faciles d'accès	35%
Accessibles, mais en cherchant	51%
Plutôt difficiles d'accès	5%
Difficiles d'accès	3%
Ne sait pas	5%
Total	100%

<b>Les informations quant aux mesures de soutien proposées sont-elles claires et compréhensibles ?</b>	<b>%</b>
Oui	17%
Plutôt oui	53%
Plutôt non	22%
Non	3%
Ne sait pas	5%
Total	100%

<b>Etes-vous satisfait de la manière avec laquelle vous êtes informés des nouveautés significatives effectuées par la Section cinéma ?</b>	<b>%</b>
Satisfait	10%
Plutôt satisfait	38%
Plutôt pas satisfait	25%
Pas satisfait	14%
Ne sait pas	14%
Total	100%