

# **Que devons-nous entreprendre ensemble pour garantir un avenir prometteur au cinéma suisse ?**

Rapport final sur le processus de stratégie  
du cinéma suisse

Août 2009 - Août 2010

Monte Verità, Ascona

Traduction française

Octobre 2010

# TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Premier atelier du Monte Verità - Août 2009.....</b>	<b>5</b>
2.1	Vision du cinéma suisse.....	5
2.2	Encouragement du cinéma.....	5
2.3	Collaboration.....	10
2.4	Ecoles de cinéma.....	11
2.5	Producteurs.....	12
2.6	Scénaristes.....	14
2.7	Visibilité.....	17
2.8	Conclusion du premier atelier du Monte Verità.....	20
<b>3</b>	<b>Deuxième atelier du Monte Verità – Août 2010.....</b>	<b>21</b>
3.1	Groupe A: Octroi objectif et transparent des fonds d'encouragement.....	23
3.2	Groupe B: Collaboration entre les différents fonds d'encouragement suisses.....	27
3.3	Groupe C: Interaction des formes d'encouragement sélective et automatique du cinéma.....	32
3.4	Groupe D: Formation pour la branche cinématographique suisse.....	36
3.5	Groupe E: Organisation (autonome) des producteurs du cinéma suisses.....	39
3.6	Groupe F: Réunion des associations de producteurs suisses.....	45
3.7	Groupe G: Mise en réseau de Monte Verità et Cinésuisse.....	46
3.8	Suite.....	50
3.9	Les positions des groupes professionnels.....	52
3.10	Conclusion du deuxième atelier de Monte Verità.....	54

# 1 INTRODUCTION

Notre industrie cinématographique compte de nombreuses personnalités de grand talent, créatrices, innovatrices, qui œuvrent avec ardeur et engagement à la réussite du cinéma suisse à l'échelle nationale et internationale. Or, chacune d'entre elles nourrit une idée différente de ce qu'est vraiment le succès, des voies qui y conduisent et des moyens de le rendre durable. S'il est dans la nature des choses que le représentant d'une association s'engage sur un autre chemin qu'un producteur, un critique ou bien un distributeur, il est en revanche à regretter que, dans certains cas extrêmes, les intérêts particuliers en viennent à s'opposer et ce faisant, à ralentir l'ensemble de la branche cinématographique dans son évolution. Ce n'est un secret pour personne que le cinéma suisse pourrait être meilleur que ce qu'il est, en particulier dans le domaine de la fiction, et que pour toutes les personnes concernées un fabuleux potentiel resterait à exploiter en travaillant de concert.

C'est ce qui a motivé SRG SSR à proposer, dans le cadre d'un atelier intensif de trois jours réunissant sur le Monte Verità d'Ascona 44 représentants des différents secteurs de la branche de toutes les régions de Suisse et de l'étranger, de répondre à la question :

## **Que devons-nous entreprendre ensemble pour garantir un avenir prometteur au cinéma suisse ?**

Le format d'atelier avait été spécifiquement conçu pour favoriser la rencontre des différents spécialistes et faiseurs d'opinion et permettre que les trois jours débouchent non sur de faux compromis, mais sur un solide consensus et un ensemble de recommandations concrètes que toutes les parties concernées pourraient ensuite mettre en pratique. Exposés de longue haleine et solutions toutes faites étaient proscrits d'avance. En revanche, les participants ont été conviés dès le début de l'atelier à façonner ensemble le programme des trois journées au cours desquelles ils allaient être amenés à assumer différents rôles, mettre en place des réseaux et élaborer des recommandations qui aboutiraient à la publication d'un « Livre blanc de l'encouragement du cinéma suisse ».

Et effectivement, les trois journées ont été intensivement mises à profit pour travailler à cet objectif commun. Au vu des désaccords qui sous-tendaient les relations entre certains d'entre eux, un tel résultat n'avait au premier abord rien d'évident. Plus d'un était venu sur le Monte Verità en apportant son lot de réticences personnelles, institutionnelles et culturelles, et il aurait été naïf de croire que le café de bienvenue allait suffire à dissiper les nuages et aplanir les obstacles.

D'un autre côté, chacun d'entre eux s'est dès le début montré déterminé à se mettre au travail et à apporter les modifications nécessaires à la situation actuelle. La volonté était là de placer le cinéma suisse, dans sa totalité, au centre de l'attention, au lieu de continuer à sacri-

fier le succès de la branche sur l'autel des intérêts particuliers, de la politique et du népotisme. Animées par des débats, des controverses et parfois aussi des discussions houleuses, les trois journées ont permis d'analyser la production actuelle de la branche avec un regard volontairement critique, faisant table rase des préjugés et des comportements obsolètes au profit d'une perspective porteuse d'avenir.

Le premier jour de l'atelier, les participants ont décanté les nombreuses opinions exprimées, pour en dégager les principaux thèmes susceptibles de déterminer le succès du cinéma suisse. De petits groupes ont été ensuite formés afin de procéder à une analyse de la situation réelle en rapport avec ces thèmes. Le jour suivant, les participants se sont retrouvés pour définir la situation idéale, en vue de formuler des recommandations concrètes le dernier jour de l'atelier. Chaque participant a assumé en alternance les rôles d'« expert / experte », de « conseiller / conseillère » ou de « réseuteur / réseuteuse ». Les groupes étaient accompagnés par des modérateurs neutres qui arbitraient les discussions et en rédigeaient les résultats. Il en a résulté un premier rapport du Monte Verità.

En octobre 2009, les participants étaient conviés à donner la priorité aux résultats de la rencontre et aux recommandations qui en découlaient et de les ramener aux principaux domaines thématiques. Six domaines ont été traités. Pour chacun de ces thèmes, un groupe de travail a été constitué qui s'est réuni plusieurs fois à l'invitation de la SSR pour traiter en profondeur les recommandations du premier atelier.

Les résultats de ces rencontres ont ensuite été discutés et complétés par tous les groupes de travail réunis dans le deuxième et, pour l'instant, dernier atelier d'août 2010 sur le Monte Verità.

Le présent rapport constitue une vue d'ensemble des résultats de ce processus. En certains endroits, il est tout à fait possible que des affirmations contradictoires se fassent jour, certaines personnes ou certains groupes ayant sur les mêmes sujets des points de vue différents voire totalement opposés.



## 2 PREMIER ATELIER DU MONTE VERITÀ - AOUT 2009

Le présent chapitre expose les domaines qui ont été traités lors du premier atelier du Monte Verità.

### 2.1 Vision du cinéma suisse

Il règne actuellement chez les différents acteurs et groupes de la branche du cinéma suisse une grande disparité d'objectifs. Les scissions internes entravent la recherche commune de buts et de solutions à l'échelle nationale. De plus, on constate une certaine autosuffisance en matière de contenus et d'intérêts qui se répercute à long terme sur la créativité et la qualité des créations cinématographiques en Suisse. Bien loin d'être encouragés, les échanges, aussi bien en interne qu'en externe avec d'autres cercles culturels, laissent à désirer et sont étouffés par un esprit individualiste non négligeable.

Les participants de l'atelier de Monte Verità ont affirmé d'un commun accord que le cinéma suisse avait besoin d'une vision d'ensemble homogène et que celle-ci devait être développée par les représentants de tous les métiers de la création cinématographique et de toutes les régions de la Suisse, dans le respect de leur pluralité. Dans ce contexte, il n'est pas important de savoir si l'on parle du cinéma en Suisse ou bien des cinémas dans les régions suisses, car cette nuance se réfère à une particularité fondamentale de l'identité helvétique. L'idée qui domine est plutôt qu'il faut instaurer une perception homogène du cinéma suisse dans sa diversité en vue d'empêcher toute dissension et favoriser une orientation cosmopolite ainsi qu'une véritable curiosité à l'égard des autres et de l'autre. Il s'agit de transcender les spécificités et les us et coutumes de chaque région afin de réduire les frontières internes qui empêchent de formuler et de réaliser une vision commune. Une telle vision doit en outre être déterminée par des contenus, placer le public au centre de l'attention et définir clairement « qui nous sommes, ce que nous faisons et pour qui nous le faisons ».

Une Alliance du cinéma suisse serait chargée d'élaborer des visions et des stratégies communes pour le cinéma suisse (« la dernière fois, c'est ce que nous avons fait en fondant l'Académie du cinéma suisse! »), elle en définirait clairement le rôle selon les différentes perspectives (artistique, politique, sociale, économique, etc.) et en déterminerait la communication interne et externe (ce point est développé en détail plus loin).

### 2.2 Encouragement du cinéma

Thème central de nombreux groupes et discussions sur le Monte Verità, l'encouragement du cinéma suisse a été abordé sous toutes ses facettes : culturelles, économiques et politiques. Les participants se sont mis d'accord sur le fait que les activités de l'ensemble des institutions impliquées dans l'encouragement du cinéma devaient s'appuyer sur des critères effi-

caces et objectifs et s'effectuer de façon harmonieuse et continue, si l'on voulait réaliser des films accessibles et couronnés de succès. Comme le système d'encouragement du cinéma laisse apparaître un vaste potentiel d'optimisation, les recommandations sont, dans ce domaine, particulièrement nombreuses.

### **2.2.1 Garantir la mise en place d'organes efficaces**

Au moment d'octroyer des fonds, les critères de qualité doivent dépasser les choix liés à des coteries et à des considérations politiques. La question clé est la suivante : « Comment faire en sorte que l'argent aille aux bonnes personnes ? ». A cet effet, il est impératif d'empêcher tout conflit d'intérêts et toute dépendance relationnelle. Les organes des projets respectifs doivent se composer de personnes neutres, cinéphiles et sensées (« Nous devons être compris aussi par les gens hors du sérail ») qui n'arborent aucune couleur politique. Il faut que le mandat politique se distingue clairement du mandat de contenu. Pour cela, il est nécessaire de recueillir un large consensus dans la branche, ainsi qu'un positionnement clair de toutes les associations et de tous les groupes d'intérêt sur la question de la « séparation des compétences ». Il s'agit par exemple de mettre les participants d'accord sur des questions telles que : est-ce que les membres de l'organe devraient se dédier à cette fonction à temps plein ou bien ne faut-il pas plutôt donner la préférence à une organisation de milice ; est-il nécessaire qu'une commission soit chaque fois dirigée par un(e) président(e) et, dans l'affirmative, de quelle façon la présidence pourrait-elle être assurée de toujours disposer d'une majorité ; quel type de rotation mettre en place dans les organes et comment impliquer éventuellement des experts étrangers.

**Recommandation :** garantir un octroi de fonds loyal et objectif par l'intermédiaire d'organes composés des personnes adéquates.

### **2.2.2 Dépolitiser l'encouragement du cinéma**

Les institutions d'encouragement du cinéma ont besoin de structures qui ne laissent pas de place à la politique (« L'Etat n'a pas le droit d'intervenir en tant qu'intendant! »). Le débat ne porte pas sur l'argent, mais exclusivement sur les bons films. A cet effet, les personnes qui disposent de compétences décisionnelles doivent pouvoir assumer un rôle au sein de structures efficaces. Aucune concurrence ni aucune rivalité ne sont permises entre les institutions d'encouragement. Là où se trouvent des moyens pour réaliser une œuvre, l'Etat n'a en principe pas le droit de se glisser dans le rôle de régulateur.

**Recommandation :** éliminer la politique des mécanismes d'encouragement du cinéma et placer les personnes dotées de compétences décisionnelles aux postes adéquats.

### 2.2.3 Garantir le financement global optimisé des projets

L'objectif ici est d'assurer la continuité à la faveur d'un solide financement global et de rétribuer l'ensemble des acteurs comme il se doit. Pour cela, il est nécessaire de remanier chaque poste budgétaire, définir avec les institutions d'encouragement les valeurs indicatives telles que les honoraires d'auteurs, respecter le principe de la « meilleure pratique » (best practice) et les expériences faites dans les autres pays, ainsi que de développer et évaluer de nouveaux modèles de financement.

**Recommandation:** étudier le financement *tout au long* de la chaîne de valeurs, et l'optimiser.

### 2.2.4 Examiner l'éventualité de la création d'un Institut du cinéma suisse

Une idée qui a suscité la controverse sur le Monte Verità consistait à vouloir fonder un Institut du cinéma suisse qui permettrait de regrouper tous les thèmes se rapportant à l'encouragement du cinéma. Un tel Institut, dont la naissance devrait être activement soutenue par les associations concernées, pourrait se positionner au plus près des préoccupations de la branche, réagir rapidement et soutenir activement la modification des structures d'encouragement, en particulier celles de la Confédération.

**Recommandation :** examiner l'éventualité de la création d'un Institut du cinéma qui servirait à la fois de « moteur » et de « porte-parole » à l'ensemble de la branche dans le domaine de l'encouragement du cinéma.

### 2.2.5 Organiser l'aide automatique du cinéma

A l'heure actuelle, la Confédération octroie un montant proche de CHF 18 millions par an dans le cadre de l'encouragement du cinéma sélectif et de CHF 5 millions par le biais de l'encouragement automatique. Il a été question, sur le Monte Verità, de l'éventualité que la Confédération soutienne à l'avenir uniquement l'encouragement automatique, tandis que l'encouragement sélectif incomberait prioritairement aux régions. Il s'agirait ainsi de procéder à une révision et, le cas échéant, à une optimisation des contributions fédérales et régionales au sein des encouragements automatiques et sélectifs. Une simple comparaison avec des modèles et des concepts déjà existants en Suisse et à l'étranger devrait permettre de mettre en place le modèle le plus adapté:

Allemagne	<i>Deutscher Filmförderungsfonds DFFF</i> (Fonds d'encouragement du cinéma allemand) : aide automatique ; appartenance nationale (ou à l'UE) des fabricants ou de la fabrication ; distribution de films
Belgique	Pas d'aide automatique, incitations fiscales (Tax Shelter), cofinancement privé, comité de sélection,
Espagne	80% de l'encouragement du cinéma définis comme encouragement économique.
Danemark	Système orienté objectifs, aide sur la base de critères clairement définis
Norvège	Financement : 50% producteurs, 50% Fonds du cinéma norvégien. Procédure de sélection 3 fois par an.

A la question de savoir de quelle façon les aides automatiques et sélectives doivent concrètement se combiner et se compléter, et quel est le modèle le mieux adapté, il appartient de répondre en détail sous la conduite de l'OFC. On pourrait ainsi imaginer que dans un « modèle 65:35 », 65% du financement seraient couverts par les producteurs (dont au moins 50% proviendraient de la réserve des aides régionales, et/ou des moyens TV en Suisse (pour les co-productions, il s'agit de la part de financement suisse), et les 35% restants seraient fournis automatiquement par la Confédération). Un autre modèle consisterait en une solution semi-automatique fonctionnant selon un système de points. Quoiqu'il en soit, le choix de la formule adéquate ne pourrait pas s'effectuer sans arbitrage politique, puisqu'une partie des conflits actuels en matière de répartition sont aussi dus à des frictions culturelles et régionales. Il faut que le modèle puisse « se vendre » politiquement et que le processus de mise en œuvre soit communiqué à toutes les personnes concernées de façon simple et transparente. Pour cela, un ensemble de règles efficace est nécessaire afin de permettre un engagement ciblé et garantir transparence et simplicité.

**Recommandation** : trouver le bon dosage d'aides sélectives et d'aides automatiques.

## 2.2.6 Garantir la collaboration des fonds d'encouragement

En vue de garantir la coordination et l'harmonisation des instruments d'encouragement existants tels que la Fondation zurichoise pour le cinéma, l'OFC et la SSR, il faudrait instituer un organe d'échanges à leur intention, transparent aussi bien en interne qu'en externe, qui siègerait au moins deux fois par an et poursuivrait les objectifs suivants :

- Garantie d'une compréhension fondamentale commune, discussions entre les différentes positions et stratégies.
- Vision globale de l'encouragement du cinéma suisse avec l'élimination des rivalités entre chaque institution, et la focalisation des efforts sur la création de conditions cadres favorables.
- Coordination des fonds d'encouragement. La concentration des ressources est, dans l'idéal, liée à la réduction des charges administratives.
- Grande fiabilité dans la collaboration, les décisions de chaque institution sont acceptées et reconduites.
- Coordination des forces pour porter en avant les initiatives dans l'intérêt de l'économie du cinéma suisse telles que l'introduction d'un « système d'incitation fiscale (Tax Shelter) », renforcement de l'encouragement du cinéma en tant qu'activité de développement économique, ou éventuelle introduction de garanties contre les risques à l'exportation pour l'économie du cinéma suisse, afin de permettre aussi un financement par des investissements étrangers.
- Harmonisation des initiatives et des échanges sur certains projets, sans pour autant décider des objectifs, des stratégies et des accords liés au contenu, les « pleins pouvoirs » à ce niveau devant revenir à ceux qui font les films.
- Contacts avec les fonds d'encouragement, ainsi que les institutions, étrangers et externes, adaptations des exemples de « la meilleure pratique » (best practice) dans les autres pays (p. ex. harmonisation des formulaires et des demandes, réduction des exigences de vérifications dans le décompte de la production).
- Garantie d'échanges et de dialogues constants avec l'ensemble de la branche.

Dans ce contexte, les limites et les particularités des fonds d'encouragement en matière d'harmonisation, de coordination et de collaboration sont connus et pris en compte : p. ex. les différents rôles de la SSR (encouragement, coproduction, acquisition de droits, etc). On attend d'eux qu'ils restent indépendants les uns des autres dans leurs actions et leur décisions, mais qu'ils effectuent leurs choix en fonction des objectifs formulés plus haut.

**Recommandation** : l'action concertée des différents fonds d'encouragement indépendants forge les conditions les plus propices à la création de bons films.

### 2.2.7 Examiner le développement économique du cinéma suisse

Il s'agit ici de souligner, plus qu'il ne l'a été fait jusqu'à présent, l'aspect économique du cinéma afin d'accroître le chiffre d'affaires de la branche, sans pour autant prétendre que le développement économique puisse remplacer le développement culturel.

**Recommandation** : développement culturel + développement économique = encouragement efficace. Orientation vers les modèles d'encouragement efficaces dans d'autres pays.

## 2.3 Collaboration

Tout au long des trois journées de l'atelier sur le Monte Verità, divers groupes ont critiqué à plusieurs reprises l'absence de collaboration entre les différents protagonistes du cinéma suisse ainsi que l'hétérogénéité de leurs objectifs, qu'il s'agisse des fonds d'encouragement entre eux, des fonds d'encouragement et des réalisateurs, ou des différents représentants de la chaîne de valeurs. Or, pour pouvoir assurer ne serait-ce que tant soit peu l'avenir du cinéma suisse, il est nécessaire que tous les concernés sachent travailler ensemble et subordonner leur intérêt particulier à celui de la création de films de qualité. Suite à ces constatations, les participants à l'atelier ont élaboré des recommandations concrètes.

### 2.3.1 Instaurer et entretenir des réseaux relationnels

L'objectif central est de faire en sorte que le réseau relationnel des auteurs, réalisateurs, producteurs, fonds d'encouragement, distributeurs et autres parties concernées se base sur un esprit d'ouverture et de confiance réciproque. Les bons films ont besoin pour voir le jour de s'appuyer sur un réseau solide qui reste ouvert et donne la possibilité d'impliquer de nouveaux acteurs.

**Recommandation** : instaurer la confiance dans les réseaux est une condition de base à la création de films de qualité.

### 2.3.2 Fondation du « BAKTE »

A l'instar du Pacte de l'audiovisuel qui est chargé de mettre en réseau les institutions et les associations concernées, le « Bakte » aurait pour objectif tout d'abord de mieux mettre en relation la section Cinéma de l'Office fédéral de la culture (BAK en allemand) avec ceux qui font les films (auteurs, réalisateurs, producteurs) et d'autre part de tirer au clair le rôle de l'OFC (distributeur ? concepteur ? fournisseur de prestations ?). Les producteurs et l'OFC doivent (pouvoir) orienter exclusivement leur action par rapport à la création et à la distribution de films de qualité.

**Recommandation** : fonder un « BAKTE » comme point de départ vers une nouvelle collaboration entre l'OFC et les créateurs.

### 2.3.3 Formulation claire d'objectifs communs

Nous avons besoin de définir ensemble un objectif et de le formuler clairement (« 10% de parts de marché pour le cinéma suisse! »), puis de fixer en conséquence des mesures et des budgets transparents. Il en résultera à nouveau l'attribution de mandats concrets à toutes les parties concernées, aux créateurs de films, aux fonds d'encouragement, à la SSR, ainsi qu'à la section Cinéma. Ce faisant, nous devons encourager la pluralité et faire bon accueil à toute la palette des genres : du film à grand succès commercial au court-métrage des salles d'art et d'essai. La politique cinématographique doit s'efforcer d'atteindre l'objectif défini et se mettre au service des créateurs de films pour donner naissance à des œuvres de qualité (« Traverser la jungle des fonds d'encouragement est un vrai parcours du combattant qui me fait perdre beaucoup d'énergie »). Dans ce contexte, la politique a pour rôle d'aider, d'ouvrir les portes jusqu'à l'étranger, faire office de partenaire et de « sésame », et non de décideur stipulant qui a le droit de produire quoi.

**Recommandation** : formuler un objectif commun et orienter toutes les « forces » disponibles vers la réalisation de cet objectif.

## 2.4 Ecoles de cinéma

Les discussions et les groupes de travail sur le Monte Verità sont plusieurs fois revenus sur l'importance de la formation / formation continue (pour tous les métiers du cinéma) dans l'avenir de la branche suisse. Comme les écoles de cinéma ont une tâche essentielle à assumer, il a été question de leurs structures, de leurs prestations et de leurs qualités. Au milieu des considérations positives, des critiques se sont également fait jour : l'offre des écoles ne couvrirait pas les besoins de la branche du cinéma ; trop dispersés, les moyens et l'énergie engagés ne suffiraient pas ; la formation ne concernerait pas des domaines aussi essentiels que la dramaturgie, l'écriture de scénarios ou la technique. Le nombre d'écoles cinématographiques a également fait l'objet de critiques (« Est-ce que nous avons réellement besoin en Suisse de cinq écoles cinématographiques ou bien est-ce que deux suffiraient? ») : les écoles existantes se distingueraient à peine, il manquerait aux écoles un profil spécifique. Comme la création d'un film implique toujours un travail d'équipe, il ne faudrait pas se contenter de transmettre le savoir faire de chaque discipline, mais il serait aussi indiqué d'attirer l'attention des apprenants sur l'étroite interaction qui relie les différents métiers (« Le fossé hiérarchique qui sépare malheureusement les métiers artistiques des métiers artistiques a un effet négatif sur notre travail »). Des critiques se sont élevées contre l'absence d'intégration sur le terrain et le manque d'échanges entre les écoles de cinéma et le monde de la pratique (« Les écoles de cinéma et la branche active sont deux choses bien distinctes »).

Il a ainsi été demandé de procéder à la vérification de l'efficacité des écoles de cinéma suisses et de développer des recommandations concrètes à ce sujet.

### 2.4.1 Développement de la stratégie des écoles de cinéma suisses

Des représentants de tous les organes et de toutes les institutions se réuniront - dans le cadre d'un projet national - afin de définir les stratégies des futures écoles de cinéma suisses. Il s'agit de rendre la formation accessible à tous les intéressés et de la faire correspondre aux besoins concrets exprimés par la branche cinématographique dans son ensemble et par les métiers indispensables à l'existence du cinéma. Pour cela, il est nécessaire de multiplier les échanges.

Lors d'une première approche de la question sur le Monte Verità, trois modèles possibles ont été discutés.

- **Statu quo** : De petites écoles privées forment à l'échelle cantonale, voire régionale, les créateurs du 7e art et tiennent lieu d'institutions pour la transmission de l'art.
- **Projet national suisse** : Tous les métiers importants pour la création de films sont enseignés dans une ou deux écoles, si possible organisées selon le principe du Polytechnicum suisse. Les écoles poursuivent des visions et des objectifs clairs et servent d'établissements pionniers à l'ensemble de la branche.
- **Renoncer aux écoles de cinéma suisses** : Du fait des dimensions modestes de la branche cinématographique suisse, la formation aux principaux métiers s'effectue à l'étranger (« Des connaissances de base sont essentielles pour pouvoir réaliser un film. Regardons par conséquent en direction des écoles de cinéma renommées à l'étranger »).

**Recommandation** : des experts et des décideurs élaborent ensemble une nouvelle orientation stratégique pour les écoles de cinéma suisses.

## 2.5 Producteurs

Nos producteurs se voient chargés d'une mission et d'une responsabilité qu'on peut qualifier de névralgiques pour la qualité du cinéma suisse. Ils assument une fonction essentielle de « filtre » dans le processus de création du fait qu'ils doivent en un premier temps évaluer le potentiel artistique et commercial d'un projet et en un second temps - à l'aune des critères qu'ils auront définis eux-mêmes - se décider pour ou contre sa réalisation. C'est justement parce que la décision de savoir quel film sera réalisé et quel film ne le sera pas doit appartenir au producteur et ne peut pas appartenir au fonds d'encouragement que le producteur se voit attribuer la tâche cruciale de faire les bons choix de façon responsable à l'égard des auteurs, des réalisateurs et des bailleurs de fonds. Le producteur ne doit pas penser en termes d'encouragement, mais en termes d'exploitation.

Tout comme un producteur doit faire preuve de critères clairement définis pour transformer les moyens disponibles en films de qualité, la société de production typiquement idéale doit être en mesure de garantir son propre Cash-Flow et de s'orienter en fonction des principes de gestion modernes.

C'est pourquoi les discussions sur le Monte Verità se sont arrêtées longuement sur la question du rôle et de la tâche impartis aux producteurs pour garantir l'avenir du cinéma suisse en concluant sur des recommandations essentielles à cet égard.

### 2.5.1 Fixer le profil d'exigences pour les producteurs

C'est justement parce que le producteur joue un aussi grand rôle dans la garantie de qualité du cinéma suisse que l'OFC a lancé l'idée d'établir un profil d'exigences comprenant des critères obligatoires et facultatifs à remplir. Même si le producteur parfait n'existe pas, il est possible de formuler des critères d'évaluation objectifs pour l'octroi de fonds. On attend d'un producteur qu'il :

- parle franchement de ses idées et de ses projets, sache écouter, n'évite pas la discussion, développe et réalise des projets dans le cadre d'une collaboration authentique avec toutes les parties concernées.
- connaisse bien les systèmes d'encouragement et de financement, s'informe sur les dispositions et les limites légales et connaisse la totalité du processus de création d'un film.
- soit en mesure, grâce à des connaissances approfondies du marché et du potentiel économique d'un projet, de placer celui-ci dans un contexte plus large et de définir par lui-même le type et le nombre de projets qui doivent être concrétisés.
- qu'en sa qualité de spécialiste du cinéma et de la branche, il dispose d'un bon réseau national et international, qu'il produise régulièrement des films exploités en Suisse et à l'étranger et justifie également d'une formation spécifique, ainsi que d'une bonne culture générale.
- qu'il sache évaluer si un scénario est bon ou non.

Ces qualifications requises pourraient faire l'objet d'une attestation sous la forme d'un « Certificat de production » délivré par les associations à leurs membres ou décerné par la Confédération. Comme le grand avantage qu'apporterait un tel certificat de pouvoir juger objectivement de la qualité d'un producteur risquerait en revanche de porter atteinte de façon non négligeable à la liberté personnelle, il est recommandé de peser le pour et le contre de cette procédure.

Dans ce contexte, d'autres questions se posent : comment évaluer de nouveaux producteurs inexpérimentés, l'évaluation doit-elle se porter plutôt sur la personne ou sur la société de production, est-ce que l'affiliation d'un producteur à une association impliquerait qu'il satisfait aux critères de qualification (dans ce cas, les associations devraient assumer davantage de responsabilités en limitant les adhésions).

**Recommandation** : sous la responsabilité de l'OFC, élaboration d'un profil d'exigence pour les producteurs et introduction d'un certificat de qualification obligatoire.

### 2.5.2 Définir des facteurs de succès pour les producteurs

Outre le profil d'exigences d'un bon producteur, il faut également définir toutes les étapes du processus de réalisation d'un projet qui rendent possible le succès d'un film. Il s'agit de trouver le lien entre la cause et l'effet, et de définir un modèle idéal qui soit adapté à la réalisation de n'importe quel type de projets. Pour ce faire, les producteurs se basent sur les expériences, bonnes et mauvaises, qu'ils ont eues avec des projets antérieurs et s'orientent par rapport aux « meilleures pratiques » (best practice) en usage dans la branche.

**Recommandation** : définir le processus idéal de réalisation d'un projet et le mettre à la disposition des producteurs.

### 2.5.3 Garantir la responsabilité individuelle des producteurs

Les producteurs en Suisse doivent effectuer de nombreuses démarches pour venir à bout des formalités imposées par les fonds d'encouragement et des exigences fixées par la bureaucratie. C'est la raison pour laquelle il a été instamment demandé, lors de ces trois jours sur le Monte Verità, de promouvoir la responsabilité individuelle des producteurs, réduire la sur-assistance et développer plus de confiance dans l'instinct et le talent des producteurs auprès des fonds d'encouragement et des décideurs.

**Recommandation** : les producteurs élaborent des solutions pour réduire la bureaucratie dans la réalisation de projets et pour renforcer leur propre responsabilité.

### 2.5.4 Examiner l'éventualité de regrouper les associations de producteurs

Pour finir, il a été question de savoir si l'industrie du cinéma suisse pouvait ou devait même s'offrir le luxe d'entretenir deux associations de producteurs qui travaillent potentiellement avec des objectifs différents, si ce n'est concurrents, et se disputent les futurs membres plutôt que de regrouper leurs forces et développer des stratégies communes.

**Recommandation** : les représentants des associations discutent la possibilité de regrouper les associations.

## 2.6 Scénaristes

Les bonnes histoires sont les ingrédients indispensables des films à succès. Or, nos histoires pèchent par excès à la fois de suffisance et d'insignifiance, elles manquent de courage et d'imagination. Démunie de toute « personnalité », la conscience dramaturgique suisse n'est pas assez orientée sur les spécificités du cinéma. Ses scénarios n'interpellent qu'un cercle restreint de personnes.

Mais pourquoi le nombre de vraies bonnes histoires est-il réduit en Suisse ? Une raison en est certainement que le métier de scénariste y est trop peu attrayant. Les scénaristes manquent de moyens et les fonds d'encouragement, de procédures communes (« En Suisse, il n'y a aucune chance de survie pour les scénaristes »). Le manque d'instituts de formation

directe pour les scénaristes les empêche d'acquérir la constance et le professionnalisme nécessaires au développement d'un sujet, tandis que la relève ne dispose pas de lieux adaptés pour les travaux pratiques. Parce que le marché est trop petit, des auteurs talentueux émigrent dans d'autres secteurs (théâtre, production, régie), dans d'autres métiers ou carrément à l'étranger.

Comme le cinéma suisse ne peut avoir un avenir que s'il s'appuie sur de bonnes histoires, les participants à l'atelier du Monte Verità se sont mis d'accord pour prendre des mesures conséquentes en vue de renforcer le rôle des scénaristes en Suisse.

### **2.6.1 Garantir la formation et la formation continue**

L'écriture de bons scénarios doit faire l'objet d'une formation à part entière. A ceci s'ajoutent l'encouragement des talents, la transmission du savoir-faire, l'amélioration d'outils spéciaux comme les ateliers d'écriture. L'épanouissement de la relève chez les auteurs demande beaucoup de temps (« L'écriture est une question d'exercice »). De plus, il faut mettre en place des lieux d'entraînement (laboratoires protégés, stages, etc.). Dans ce contexte, la formation doit se concevoir comme une tâche commune à toutes les personnes concernées pour transmettre savoir-faire, connaissance et instinct. Pour ce qui est de la formation continue, elle est à exiger et à encourager auprès des scénaristes déjà établis et expérimentés (« Ecole suisse de scénaristes »). Au sein de toutes les activités, il est nécessaire de procéder préalablement à un état des lieux critique de ce qui se fait déjà comme formation / formation continue, de ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et du pourquoi. Il doit être également possible de comparer et d'apprendre au niveau européen. Enfin, il faut savoir quel type de formation permettrait aux producteurs d'être en mesure d'évaluer globalement le potentiel des scénarios.

**Recommandation** : effectuer un état des lieux réaliste et comparatif de la situation actuelle et investir de façon ciblée dans la formation / la formation continue de scénaristes.

### **2.6.2 Fournir un encouragement ciblé**

Les scénaristes ont besoin d'honoraires plus attrayants et de meilleurs contrats de travail. Le scénariste doit avoir un travail intéressant et l'envie de développer de nouveaux projets. Proposer des contrats corrects est un signe de respect à l'égard des scénaristes (p. ex. des contrats avec participation au bénéfice). Il serait également bon d'investir davantage et de façon ciblée les moyens d'encouragement dans le développement des scénarios et dans la formation. A cette fin, des outils d'encouragement adaptés sont nécessaires, comme par exemple l'échelonnement des prestations, l'organisation de concours, le dégagement de moyens pour financer d'autres versions du scénario, etc. Les fonds d'encouragement doivent être prêts à affronter les risques encourus en soutenant aussi bien des projets de petits films dont l'issue est inconnue avec des thèmes et des scénarios provocateurs que des thèmes pour de grandes productions dont le succès est assuré. Les producteurs et la télévision doi-

vent savoir également encourir ces risques (« La télévision ne doit pas se contenter d'arriver après la bataille »). Il faut avoir le courage de lancer des projets téméraires et, le cas échéant, aussi celui de les interrompre.

Enfin, les fonds d'encouragement doivent être en mesure de pouvoir mieux lire et juger des scénarios. Toutefois la décision finale pour ou contre un scénario n'appartient pas aux fonds d'encouragement, mais au producteur.

**Recommandation** : que l'encouragement du cinéma soutienne davantage ce qui constitue l'assise des bons films à savoir, les bonnes idées.

### 2.6.3 Créer un pool d'idées

Les bonnes idées ne naissent pas spontanément dans un bureau, elles ont besoin de se confronter à la réalité. Il faut encourager le réseau des auteurs et créer un pool de personnes innovantes et courageuses en leur fournissant l'espace et le temps nécessaire pour développer différents sujets. Dans ce contexte, on pourrait organiser un concours des meilleures idées et recourir davantage aux adaptations de livres.

Un tel pool d'idées doit faire preuve de plus de courage face au risque. Il est important de pouvoir développer plus de projets sans garantie, d'oser davantage (« Nous devons pouvoir aussi raconter des histoires amORAles, au lieu de penser que la Suisse en tant que « pays sage » ne peut raconter que des « histoires sages » ).

**Recommandation** : créer un forum adapté pour mettre en réseau les scénaristes et encourager leur créativité.

### 2.6.4 Encourager la collaboration

Développer des projets communs avec des scénaristes, des réalisateurs et des producteurs. Impliquer davantage les scénaristes dans le dialogue, dans les organes et les processus de décision. Les scénaristes devraient disposer à leurs côtés de sortes d'« instances de consultation » (mentors, agents) qui transmettraient le savoir-faire et la compétence nécessaires. Pour parvenir à une collaboration basée sur la confiance entre les producteurs et les auteurs, il est impératif d'en définir clairement les bases formelles, c'est-à-dire contractuelles, et de rendre accessibles les différents modèles de contrats (concernant p. ex. le règlement des honoraires et la participation au succès). L'ouverture d'un registre public contenant tous les contrats signés pourrait aussi contribuer à éveiller la confiance.

**Recommandation** : impliquer plus fortement qu'avant les scénaristes dans le débat interne à la branche. Instaurer la confiance dans la collaboration.

### 2.6.5 Améliorer l'image

Le rôle et l'importance du scénariste pour le cinéma suisse doivent être plus clairement mis en valeur. Le respect devrait être de rigueur à l'égard de ce métier. Les auteurs ont droit à

une rétribution adaptée ainsi qu'à une participation au succès. « Ecrire des scénarios est un métier dont on peut bien vivre ».

**Recommandation** : accorder au métier de scénariste l'attention à laquelle son importance pour le cinéma suisse lui donne droit.

## 2.7 Visibilité

A toutes ces difficultés et à tous ces défis auxquels le cinéma suisse est confronté en interne vient s'ajouter, pour compliquer les choses, une perception externe négative et critique. La branche du cinéma suisse apparaît dispersée, hétérogène, politicienne et gouvernée par des intérêts particuliers. Elle ne s'exprime pas d'une seule voix, et là où il faudrait afficher un front uni et une image harmonieuse les divergences s'étalent au grand jour. Les publics-cibles par excellence (les personnalités politiques, les citoyens, etc.) ne sont pas atteints. Dans les médias, la couverture est majoritairement négative tandis que les querelles politiques dominent les débats internes et que les organes et les institutions ne font rien pour y remédier. Cinésuisse, qui doit justement son existence à l'idée qu'il vaudrait mieux que la branche donne d'elle une image cohérente, reste inerte et inexistante aux yeux du grand public.

Il a par conséquent été jugé nécessaire de conjuguer les efforts de façon proactive et ciblée en vue d'améliorer fondamentalement et durablement l'image du cinéma suisse auprès du grand public.

### 2.7.1 Lancer l'Alliance du cinéma suisse

La fondation d'une Alliance du cinéma suisse a fait l'objet d'un débat intense et contradictoire. Même s'il reste encore de nombreuses questions ouvertes à élucider, le besoin de professionnaliser la communication interne et externe est clairement exprimé par tous.

Les parties concernées se représentent l'Alliance comme une institution (quelle que soit son organisation) qui sait identifier les tendances à temps, regrouper les intérêts, développer des idées concrètes et encourager la réalisation. Cette Alliance doit, au même titre qu'un forum de réflexion (« Think Thank »), formuler des buts unanimes et développer des visions, ainsi que des stratégies communes. Elle est chargée de constituer une nouvelle conscience du cinéma suisse, de s'occuper des questions de visibilité, de communication et de lobbying (politique) en s'alignant sur les principes de la gouvernance d'entreprise professionnelle moderne.

Si en interne, l'Alliance constitue une plate-forme de débat où les disputes ont droit de cité et où il est même nécessaire que les sujets suscitent des débats contradictoires, elle n'en présente pas moins à l'extérieur une image homogène («selon l'expression, laver son linge sale en famille»). L'Alliance doit regrouper les compétences et les forces dont elle a besoin pour pouvoir produire de bons films (« 2006 a montré à quel point nous pouvons être

bons »). L'Alliance est ainsi le « moteur » de la branche cinématographique. Elle reprend l'idée de l'Académie de créer, par des recherches, des débats et des échanges, un environnement favorable et d'aider les créateurs à s'orienter.

En donnant de soi une image cohérente, la branche cinématographique éveille le respect et la reconnaissance pour son activité et renouvelle l'image de confiance et de fiabilité à l'égard de la politique, de la presse et du grand public. Ce faisant, elle développe sa propre responsabilité, ainsi que son autodétermination et prend à contre-pied la tendance actuelle en façonnant elle-même son image au lieu de la laisser aux bons soins des médias. Elle répond à la question du mandat culturel qui lui est confié, assied son statut de secteur économique et s'acquiert ainsi de nouveaux moyens d'encouragement pour garantir la continuité et la qualité de son travail. L'Alliance peut opposer des contre-projets à la politique actuelle du cinéma et collaborer étroitement avec les fonds d'encouragement. De même, l'Alliance cherche à établir le contact et à collaborer avec des externes et des acteurs situés hors de la sphère du cinéma.

L'Alliance doit prendre modèle sur la structure des associations économiques et s'organiser selon des principes modernes et souples. Menée professionnellement, l'Alliance devient rapidement opérationnelle. Elle est composée de personnes qui disposent du pouvoir et du temps nécessaires et qui représentent la branche dans sa globalité. De plus, il n'est pas exclu qu'elle fasse appel au soutien d'experts externes.

Toutefois, l'Alliance ne pourra fonctionner que si elle reçoit, en sa qualité de plate-forme, le soutien et l'engagement de toutes les parties. En outre, le but n'est pas de gonfler les structures actuelles en donnant artificiellement naissance à un organe supplémentaire qui accroît la complexité des processus, mais bien au contraire d'alléger le volume des institutions actuelles. Une variante pourrait être que les institutions comme Cinésuisse ou l'Institut du cinéma entrent à moyen terme dans l'Alliance ; une autre serait de ne pas créer une organisation radicalement nouvelle, mais de conduire les travaux des organes et des structures actuelles sous une forme améliorée.

**Recommandation:** examiner avec des personnes clé et des spécialistes de la branche la possibilité de fonder ensemble une Alliance du cinéma suisse comme base d'une vision et d'une stratégie communes.

### **2.7.2 Accroître la visibilité du cinéma suisse**

Indépendamment de l'éventualité de fonder une Alliance du cinéma suisse, il est question, dans tous les cas de figure, d'accroître durablement la visibilité du cinéma suisse à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur des frontières. La rencontre du Monte Verità se propose dans l'idéal d'intéresser de larges couches de la population au cinéma suisse sur le plan national et international, y compris pour les types de films qui ne relèvent ni de l'animation ni du folklore. Grâce à des regards d'auteurs authentiques et à des histoires originales, les films suisses parviennent à obtenir une large renommée. Il existe dans ce sens une grande quantité de chances et de possibilités de réalisations:

- Une meilleure planification et organisation de la « carrière » d'un film. Faire commencer la promotion du film plus tôt, améliorer la coordination du lancement, promouvoir plus activement la distribution pour ne pas en freiner le succès. Une parfaite coordination du lancement permet aux spectateurs de voir des films suisses passer toute l'année au cinéma. De plus, des campagnes de promotion réussies accompagnent la sortie des films. Le distributeur justifiant de la meilleure promotion reçoit un prix. Il s'agit de développer des idées très créatrices pour la distribution et de nouer de nombreux contacts avec le public.
- Intégrer le budget de la promotion dans le budget de la production. Un budget de promotion doit être prévu et approuvé par les fonds d'encouragement.
- La promotion professionnelle de nouveaux films est soutenue par une meilleure approche marketing (culturelle et sociologique), les moyens déjà disponibles sont mieux utilisés et de façon plus ciblée (p. ex. par la publicité télévisée). Le budget pour le marketing et la distribution est mieux géré et un concept de distribution spécifique est établi pour chaque film. Personne ne doit avoir peur de demander de l'argent pour promouvoir son film.
- Une meilleure coordination et harmonisation de toutes les activités permet d'assurer la continuité dans la promotion du film. Cela garantit une meilleure visibilité auprès des journalistes (p. ex. émissions culturelles à la télévision) qui les prennent aussi davantage au sérieux.
- Les acteurs et les réalisateurs sont placés à l'avant-scène. Les créateurs de films sont rendus célèbres internationalement. Les événements et les remises de prix deviennent attrayants et font l'objet d'une grande attente (un peu comme les MTV movie awards).
- Constitution d'un public jeune, cinéphile. Comme en Belgique, instituer p. ex. un tarif réduit pour écoliers et jeunes en formation. Les professeurs projettent et commentent les films suisses pour renforcer le lien entre la branche cinématographique et les cours. De nouveaux médias (radio mobile, Internet, jeux) sont utilisés de façon ciblée. En particulier pour les courts-métrages, de nouvelles formes de diffusion peuvent être employées avec le E-Cinéma et D-Cinéma.
- Se limiter éventuellement à certains films et réduire dans l'ensemble le nombre de sorties pour en accroître la qualité et la visibilité. Il reste à éclaircir si au moment de l'acceptation d'une demande auprès d'un fonds d'encouragement le distributeur doit d'ores et déjà être désigné ou bien si l'on ne doit soutenir la distribution qu'une fois le film achevé.
- Indiquer de quelle façon les distributeurs peuvent être aidés pour des campagnes coûteuses et quel doit être le sort des films qui n'ont pas de potentiel pour une bonne campagne.

Il faut, dans l'ensemble, accroître et améliorer la visibilité du cinéma suisse auprès du grand public par des mesures appropriées.

**Recommandation** : inviter les représentants de tous les groupes professionnels de l'industrie cinématographique à participer à un groupe de travail (« Renforcement de la promotion suisse et internationale ») afin d'y développer les différentes idées recueillies.

## 2.8 Conclusion du premier atelier du Monte Verità

L'atelier du Monte Verità a vu naître de nombreuses idées nouvelles. Les participants étaient conviés à réfléchir et à discuter hors des schémas courants. Ils ont ainsi pu élaborer de nouveaux thèmes, débattre des nouvelles conditions auxquelles la branche cherche depuis plusieurs années des solutions. Il est aussi clairement apparu que l'ensemble de l'industrie cinématographique suisse devait trouver rapidement une solution aux problèmes pressants qu'elle rencontrait. Des « marraines » et « des parrains » ont été désignés pour la plupart des recommandations dans le but d'en avancer la mise en œuvre tandis qu'un comité de pilotage, composé de diverses personnalités, sera chargé de garantir l'application des mesures. C'est néanmoins de la volonté de changement des participants et de tous les créateurs en Suisse que dépendra l'aboutissement ce qui a été discuté sur le Monte Verità. Le groupe de travail se retrouvera en août 2010 au Tessin pour procéder à un rapide compte rendu et à un état des lieux critique afin de constater dans quelle mesure l'avenir du cinéma suisse est effectivement assuré.



### 3 DEUXIEME ATELIER DU MONTE VERITA – AOUT 2010

En octobre 2009, les participants étaient conviés à donner la priorité aux résultats du premier atelier et aux recommandations qui en découlaient et de les rassembler dans les principaux domaines thématiques. Six domaines ont été traités. Pour chacun de ces thèmes, un groupe de travail a été constitué qui au cours des mois suivants s'est réuni plusieurs fois à l'invitation de la SSR pour traiter en profondeur les recommandations du premier atelier.

Les résultats de ces rencontres ont ensuite été discutés, complétés et parfois remis en question par tous les groupes de travail réunis dans le deuxième et, provisoirement, dernier atelier d'août 2010 sur le Monte Verità. Les résultats sont résumés dans le présent chapitre au titre de recommandations.

Une découverte centrale d'août 2009 s'est confirmée tout au long des rencontres Monte Verità. L'image et la part de marché du cinéma suisse recèlent un clair potentiel d'amélioration. Au cours de ces dernières années, les créateurs de films suisses n'ont produit que peu de films véritablement bons ayant rencontré un accueil favorable auprès du public. La branche comporte trop de participants de qualité très différente. Au cours des dix dernières années, 211 producteurs dans l'ensemble ont réalisé 512 films au nombre desquels 217 qui ont attiré moins de 3 000 spectateurs dans les salles de cinéma !

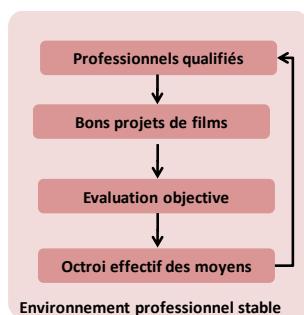
Dans le même temps, les moyens pour l'encouragement du cinéma (dont l'existence même de l'économie du cinéma suisse dépend) sont limités et ne bénéficieront d'aucune augmentation notable dans les prochains temps.

Une exigence essentielle pour l'avenir du cinéma suisse est d'octroyer les fonds d'encouragement de la façon la plus efficiente, la plus objective et transparente possible aux professionnels du cinéma, susceptibles de réaliser de bons films, dans un environnement stable. Il découle de ce constat une hypothèse centrale qui englobe les six domaines thématiques suivants:

Nous promouvons le succès du cinéma suisse si

- une formation orientée objectifs des professionnels du cinéma est garantie
- nous oeuvrons dans le sens d'une organisation (autonome) efficace des producteurs,
- les grands fonds d'encouragement suisses collaborent quand il le faut,
- les fonds d'encouragement sont versés selon des critères de loyauté et d'efficacité,
- la formation de l'opinion et la prise de décision sont rendues possibles dans la branche.

Cette chaîne de causalité est représentée comme suit:



Les sept thèmes suivants ont été définis par les groupes de travail entre août 2009 et août 2010. Le thème F (réunion des associations de producteurs) a été remis au jugement des associations et n'a pas été spécialement traité par un groupe de travail de Monte Verità.

- A - Octroi objectif et transparent des fonds d'encouragement
- B - Collaboration entre les différents fonds d'encouragement suisses
- C - Interaction des formes d'encouragement du cinéma sélective et automatique
- D – Formation pour le cinéma suisse
- E – Organisation (autonome) des producteurs du cinéma suisses
- F – Réunion des associations de producteurs
- G - Mise en réseau de Cinésuisse et Monte Verità

Les personnes suivantes ont participé aux discussions sur les principaux domaines thématiques:

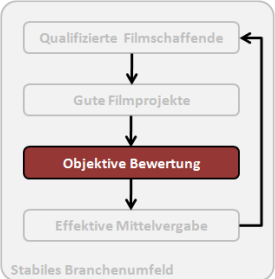
<b>A</b>	Jean-Stéphane Bron - Reto Schärli - Christoph Schaub - Cornelia Seitler Rolf Schmid - Adrian Marthaler - Alberto Chollet
<b>B</b>	Andres Brüttsch - Adrian Marthaler - Michael Steiger - Thomas Tribolet Daniel Waser - Laurent Steiert - Jean-Michel Cruchet - Frédéric Gonseth Alberto Chollet
<b>C</b>	Robert Boner - Nicolas Bideau - Alberto Chollet - Christoph Schaub - Rolf Schmid - Elena Tatti - Adrian Marthaler - Andres Pfäffli - Marcel Hoehn Lukas Hobi - Daniel Waser - Jean-Michel Cruchet – Jessica Morley – Denis Rabaglia
<b>D</b>	Nicolas Bideau - Thomas Geiser - Giulia Fretta - Thierry Spicher - Christian Davi Adrian Marthaler - Muriel Thévenaz – Jessica Morley – Fulvio Bernasconi
<b>E</b>	Rolf Schmid - Marcel Hoehn - Daniel Waser - Christof Neracher - Adrian Marthaler - Romed Wyder - Laurent Steiert - Peter Studhalter – Gérard Ruey
<b>G</b>	Roger Crotti - Romed Wyder - Monika Weibel - Michael Steiger - Micha Schiwow Rolf Schmid - Ivo Kummer - Adrian Marthaler - Alberto Chollet - Sven Wälti

### 3.1 Groupe A: Octroi objectif et transparent des fonds d'encouragement

A

Octroi objectif et transparent des fonds d'encouragement

- ➔ Lors de l'octroi des moyens par les fonds d'encouragement, il règne parfois un manque de transparence, l'arbitraire et la bureaucratie.
- ➔ Le processus de l'octroi des moyens doit à l'avenir se baser davantage sur le dialogue entre les producteurs et les fonds d'encouragement.
- ➔ L'évaluation formelle et technique d'un film et l'évaluation artistique doivent être séparées.
- ➔ La composition de l'organe est essentielle pour un octroi objectif des fonds
- ➔ Le Filmgate (cf. groupe B) crée des conditions optimales pour un octroi de fonds efficace.



Le diagramme illustre un processus d'octroi de fonds en cinq étapes descendantes : 1. Qualifiée Filmschaffende (boîte grise), 2. Gute Filmprojekte (boîte grise), 3. Objektive Bewertung (boîte rouge foncée), 4. Effektive Mittelvergabe (boîte grise), 5. Stabiles Branchenumfeld (boîte grise). Des flèches verticales relient les étapes. Une flèche courbe à droite relie la dernière étape à la première, indiquant un cycle ou un retour.

L'octroi des moyens mis à disposition par l'encouragement du cinéma sélectif n'est ni transparent ni conséquent. Au lieu d'exercer un contrôle raisonnable sur l'octroi des fonds, c'est en partie une « illusion de contrôle » qui s'est répandue au sein des fonds d'encouragement. A la place d'un octroi de fonds simple, transparent et objectif, c'est souvent l'arbitraire, l'opacité et la bureaucratie qui l'emportent. L'exigence artistique des créateurs de films se voit freinée par la pression de la conformité, par les requisits et les conceptions des fonds d'encouragement

Les fonds d'encouragement ne se considèrent le plus souvent pas comme des prestataires de la branche, mais comme des critiques, des initiateurs et des décideurs exerçant une influence directe sur celle-ci. L'accroissement des exigences formelles et bureaucratiques qui en résultent engendrent aussi d'importants conflits entre les fonds d'encouragement et les producteurs.

Il n'est souvent pas facile pour les producteurs et les réalisateurs de comprendre quelles sont les règles qui donnent droit à un « oui » ou à un « non ». C'est en effet tout à fait simple s'il s'agit de très bons films ou de très mauvais films. Cela devient plus malaisé pour tous les autres films. D'un fonds d'encouragement à l'autre, les critères d'attribution changent du tout au tout :

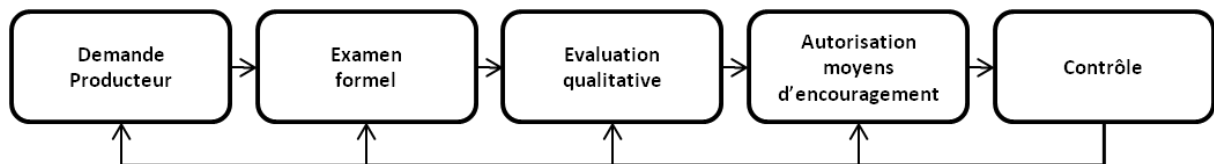
Les producteurs essayent de plus en plus d'adapter leur propre profil aux exigences des fonds d'encouragement (« qu'est-ce qui est à la mode aujourd'hui ? »).

On constate à l'unanimité qu'il ne peut pas exister de critères objectifs pour l'évaluation des contenus qui soient acceptés par l'ensemble de la branche.

C'est la raison pour laquelle il est essentiel et nécessaire de garantir aux organes une composition et un moyen de fonctionnement optimaux afin que l'octroi des moyens d'encouragement puisse s'effectuer de la façon la plus loyale et transparente possible. (« C'est une idée loufoque de faire siéger concurrents et décideurs dans la même commission ! »)

Il en résulte les exigences suivantes:

- Nous avons besoin d'un processus simple et rapide dans l'octroi des fonds d'encouragement! Ce processus doit aider à augmenter la standardisation, l'efficacité et la rapidité des activités.



- La politique des intérêts doit être bannie de l'univers du cinéma. Les émotions sont à mettre dans les films et non dans la politique.
- Il faut garantir que les critères formels (cohérence, budget, congruence, personnes impliquées, historique des sociétés de production, etc.) puissent être évalués de façon homogène et centralisés pour tous les fonds d'encouragement.
- Le processus de l'octroi ne doit pas représenter une communication à une vitesse formalisée et bureaucratisée, mais doit plutôt se baser sur le dialogue entre producteurs et fonds d'encouragement.
- Dans l'ensemble, il faut faire en sorte qu'un plus petit nombre de producteurs parvienne à réaliser davantage de meilleurs films: au cours des dix dernières années, 211 producteurs dans l'ensemble ont réalisé 512 films au nombre desquels 217 qui ont été visionnés par moins de 3 000 spectateurs dans les salles de cinéma !
- Dans le cadre des critères d'évaluation techniques et formels, une évaluation objective est possible ; il faut juste fixer des règles uniformes et contraignantes entre les fonds d'encouragement. Dans le cadre de l'évaluation des contenus et de la qualité des œuvres, une évaluation objective n'est pas possible ; ici, l'efficacité des organes est essentielle.

N°	Recommandations
A1	<p><b>Redéfinir des règles d'évaluation</b></p> <p>Définition de règles claires et objectives sur lesquelles l'évaluation technique et formelle de l'encouragement sélectif des films peut s'aligner. Il existe pour cela un système de règles déjà établies et vérifiées (p. ex. celle de la fondation zurichoise pour le cinéma) qui peuvent être appliquées et développées à la totalité de la branche.</p>
A2	<p><b>Garantir une composition efficace des organes</b></p> <p>Garantie de l'efficacité des organes pour évaluer la dimension des contenus et de la qualité artistique des films. Etablissement d'une procédure acceptée par tous qui dans les organes décisionnels met l'accent sur des attributs comme la compétence, l'indépendance, la transparence, la consistance et la responsabilité.</p> <p>De par leur expérience, les membres des organes doivent pouvoir évaluer la totalité d'un film. Le groupe est composé de la façon la plus diversifiée possible et devrait changer régulièrement de membres. Ceux-ci peuvent se consulter réciproquement et auditionner le producteur afin de prendre une décision compétente et justifiée.</p>
A3	<p><b>Rendre possible les requêtes individuelles</b></p> <p>Le producteur doit pouvoir satisfaire aux critères essentiels suivants: les forces et le potentiel du film (à la télévision, au cinéma, et dans les festivals), la compétence de sa propre société de production et des personnes concernées ainsi que la cohérence et la congruence du budget.</p>
A4	<p><b>Différencier les critères de ce qui est obligatoire et de ce qui est possible</b></p> <p>Le producteur doit décider lui-même quels sont les critères possibles (p. ex. le concept marketing, la motivation pour le film, la liste de l'équipe, l'échéancier) qu'il peut fournir en plus des critères obligatoires (scénario, synopsis, budget et plan financier, filmographie du producteur et du réalisateur, etc.) pour convaincre les organes. Les critères obligatoires sont inévitables, les critères possibles constituent une sorte de soutien pour les producteurs inexpérimentés afin de les aider à argumenter de façon valable.</p>
A5	<p><b>Contrôler les échéanciers</b></p> <p>Etude de l'échéancier pour l'introduction de nouveaux concepts d'encouragement et, le cas échéant, élaboration de propositions pour que le groupe de travail « Encouragement du cinéma » repousse une fois de plus ses décisions d'une année pour parvenir au meilleur résultat possible.</p>

## Remarques sur le groupe A du deuxième atelier du Monte Verità:

La situation actuelle laisse place à certaines frustrations parce que le rapport entre l'encouragement automatique et celui sélectif n'est pas clairement défini, ce qui ne permet pas d'**attribuer clairement les responsabilités**. La pratique établie actuellement fait que les fonds d'encouragement assument d'une certaine manière le rôle d'intendant parce qu'ils prennent activement des décisions sur l'encouragement des films. De l'autre côté, il est continuellement exigé que les fabricants, et tout particulièrement les producteurs, assument plus de responsabilités quand il s'agit de créer de bons films.

Il faut par conséquent clarifier le processus d'encouragement. Le **Filmgate** proposé (cf. groupe B) rencontre un accueil favorable, même s'il se situe à une étape avancée dans le processus du projet, précédant de peu l'octroi de l'encouragement.

Dans ce contexte, il semble également nécessaire que les concepts utilisés soient examinés (p. ex. Commission d'agrément) et que leur utilisation et leur signification soient claires.

De plus, l'atelier du Monte Verità a voté explicitement pour un **désenchevêtrement renforcé de la politique du cinéma avec l'encouragement du cinéma**. La politique du cinéma doit être l'instance qui définit le cadre de travail et décide quels projets doivent bénéficier d'encouragements. Il faut toutefois écarter la politique des processus d'évaluation de ce qui est à produire.

Une grande importance est également attribuée au **dialogue entre les fonds d'encouragement et les créateurs de films**. Le producteur ne doit pas se contenter de soumettre sa requête par écrit, il doit aussi argumenter et pouvoir défendre son projet devant les décideurs. Les fonds d'encouragement, de leur côté, doivent pouvoir assumer devant les producteurs la responsabilité de leurs actions et de leur réponse favorable ou défavorable.

Enfin, la **suppression du système de milice** est recommandée dans le processus d'évaluation des films, car la situation conduit inévitablement à des conflits d'intérêts puisque les membres de la commission doivent décider de la qualité des projets de concurrents.



## 3.2 Groupe B: Collaboration entre les différents fonds d'encouragement suisses

B

Collaboration entre les différents fonds d'encouragement suisses

- ➔ Une collaboration renforcée de l'OFC, de la SSR, de la Fondation zurichoise pour le cinéma et de Fonds Regio est nécessaire
- ➔ Les différents fonds d'encouragement se gênent dans le travail et appliquent parfois des critères d'évaluation très disparates.
- ➔ Cela signifie notamment pour les producteurs un effort considérable dans l'acquisition des moyens.

```
graph TD; A[Qualifizierte Filmschaffende] --> B[Gute Filmprojekte]; B --> C[Objektive Bewertung]; C --> D[Effektive Mittelvergabe]; D --> A; subgraph "Stabiles Branchenumfeld"; A; B; C; D; end
```

Il s'avère souhaitable, et qui plus est nécessaire, de renforcer la collaboration entre les différentes institutions d'encouragement de la Confédération, les régions et SRG SSR. Différentes idées et divers concepts ont vu le jour jusqu'à présent, mais il n'a pas encore été organisé de débat véritable pour y donner corps.

Les fonds d'encouragement se gênent mutuellement, il n'existe aucune harmonisation des contenus autour des projets, aucune ligne directrice commune et aucune homogénéité dans les critères d'évaluation, ce qui complique d'autant le travail des producteurs. En outre, les divergences d'orientation d'une institution à l'autre se sont encore accentuées au cours des dernières années.

La recherche de points communs est aussi entravée par les différences d'exigences des fonds d'encouragement. Alors que SRG SSR s'intéresse en premier lieu à l'exploitation des formats, l'OFC veut positionner la Suisse en tant que pays producteur de films couronné de succès. Quant aux fonds d'encouragement régionaux, ils défendent en priorité des intérêts locaux.

Certes on a déjà assisté dans le passé à un échange entre l'OFC, la SSR et la Fondation zurichoise pour le cinéma. Malgré leur caractère informel, ces rencontres trimestrielles représentaient quelque chose de concret et les requêtes des producteurs avaient gagné en cohérence. Malheureusement, ces rencontres n'ont pas duré.

Le questionnement central de ce groupe de travail est par conséquent de savoir comment la collaboration des institutions d'encouragement peut être améliorée dans le cadre des processus d'évaluation et de décision concernant les projets de films.

Il en résulte les objectifs suivants pour garantir la collaboration entre les différents fonds d'encouragement suisses:

Une coopération et une interaction approfondies et formalisées entre les fonds d'encouragement seraient utiles à toutes les parties concernées : évaluation plus objective des aspects techniques et formels de projets, réduction des charges pour les producteurs, amélioration de la coordination avec les institutions d'encouragement étrangers, création d'un pendant puissant à l'OFC par le renforcement de la coopération et de la coordination des fonds d'encouragement régionaux, renforcement de la conscience des responsabilités au sein des organes par une discussion de fond permettant de clarifier les situations.

Le groupe de travail s'est donné comme objectif central l'introduction d'une commission d'évaluation (après examen approfondi, le modèle français de la Commission d'agrément n'a pas été considéré comme adapté). Une telle commission évalue avant que le fonds d'encouragement ne prenne sa décision si les critères techniques de production sont en ordre et si le budget est réaliste. Les spécialistes et experts qui la composeraient se réuniraient régulièrement et déchargeraient ainsi considérablement les différentes institutions de leurs obligations (« économise plus qu'elle ne coûte »). Les producteurs pourraient être mieux contrôlés par les fonds d'encouragement et seraient eux-mêmes notablement soulagés de leurs charges administratives. Pendant que cette commission se mettrait en place, il serait possible de l'anticiper par un groupe stratégique qui constituerait un organe d'échanges institutionnalisés entre les fonds d'encouragement (toujours autonomes), se rencontrerait tous les trimestres et pourrait assumer les tâches suivantes : Information réciproque sur les projets; décision de stratégies communes, p. ex. investir davantage dans les auteurs, harmonisation des modèles-locomotives; discussion sur la maturité des projets; échanges constructifs et créatifs.

En tant que prestataire de service central, la commission d'évaluation examine la cohérence et la faisabilité des projets cinématographiques avant que les fonds d'encouragement ne prennent une quelconque décision (est-ce que le projet peut être réalisé avec ce budget?). Elle fait appel uniquement à des critères d'évaluation formels et techniques, l'évaluation du contenu, de la qualité, et de la valeur artistique incombant aux fonds d'encouragement.

La commission prend sa décision sur la base de critères standardisés et objectifs et répond au projet proposé par un « oui » ou un « non » clair et compréhensible. De plus, la commission peut également assumer une fonction de conseiller et de coach à l'égard des producteurs pour autant que cela permette d'éliminer les points faibles des projets présentés.

La commission encourage la professionnalisation des producteurs et des projets et offre aux producteurs, si nécessaire, soutien et conseil tout au long du processus de financement du projet. La commission aide à réduire la concurrence potentielle entre les fonds d'encouragement, à objectiver les décisions et à augmenter la rapidité des processus de décision. En se voyant notablement déchargés de démarches (de contrôle) formelles et admi-

nistratives, les fonds d'encouragement peuvent se permettre d'accroître leur efficacité et leur efficacité.

Les décisions de la commission ne seraient pas obligatoires pour l'encouragement. La recommandation de la commission donnerait toutefois un signal clair et objectif sur les critères d'évaluation du film. La décision définitive en faveur ou contre l'octroi d'un soutien, d'une aide incomberait néanmoins en dernière instance aux fonds d'encouragement mêmes.

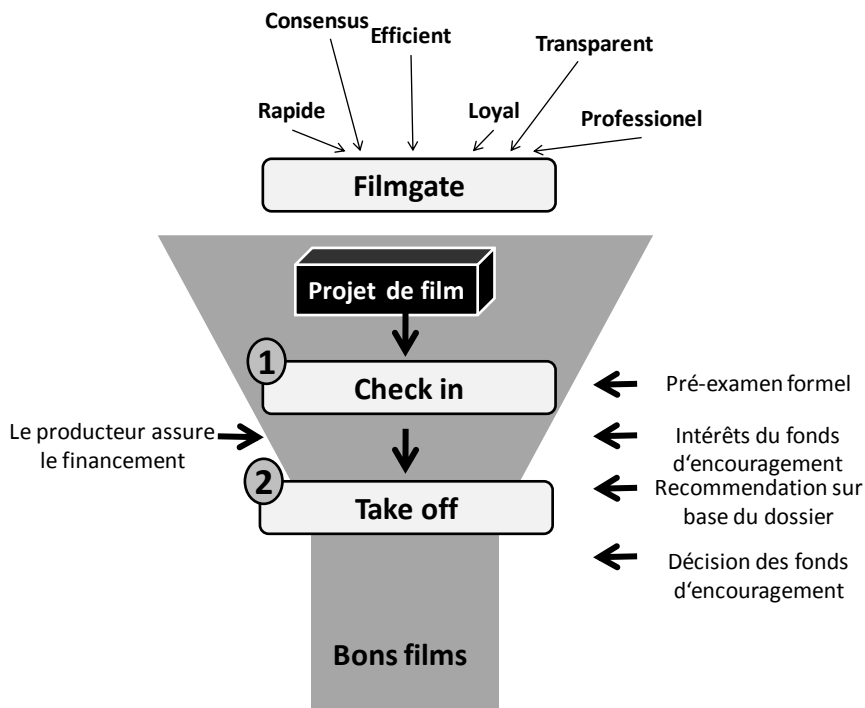
La commission consiste en représentants choisis des fonds d'encouragement ainsi qu'en spécialistes des domaines de la production, de la mise en scène, de la distribution/du marketing, de la programmation TV, de la technique, des finances et du droit. Elle est dirigée par un(e) président(e) qui est en mesure de remplir un rôle de médiateur en cas de divergences et de prendre une décision consensuelle.

La commission consiste en professionnels neutres, attirés, qui sont mandatés pour une durée de deux années. Elle est contrôlée dans son travail par les institutions compétentes auxquelles elle rend compte de son travail.

Elle devrait pouvoir examiner chaque année 150 à 200 dossiers, ce qui représente dans l'étape du pré-examen un grand volume de tâches administratives et formelles à la fin desquelles seulement des spécialistes hautement qualifiés interviendraient pour donner leurs recommandations effectives. Composée d'un noyau dur de collaborateurs fixes; elle siège à dates régulières pour évaluer les projets qui lui sont soumis. Le financement est en grande partie couvert par les budgets des projets et par les réserves des fonds d'encouragement.

Des résistances et des conflits peuvent naître du fait que les fonds d'encouragement veulent préserver leur indépendance et leur autonomie. Il faut ainsi indiquer clairement que la commission ne ferait pas de l'ingérence dans le domaine de compétence décisionnelle des fonds d'encouragement mais qu'elle interviendrait dans la phase qui précède la prise de décision. De plus, les producteurs pourraient craindre une mise sous tutelle et une certaine perte de puissance. Enfin, une telle commission pourrait donner également l'impression qu'elle accroît la complexité du système et non qu'elle la simplifie, et que la charge de travail pour les personnes concernées a tendance à croître ("non, encore un organe?!").

N°	Recommandations
B1	<p data-bbox="268 322 959 353"><b>Examen de l'introduction possible d'un « Filmgate »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="268 387 1394 555">➤ La proposition du Filmgate ne suit pas le modèle français de la Commission d'agrément mais prévoit une étape d'évaluation avant la prise de décision par les fonds d'encouragement. Le Filmgate se rapporte au cinéma <i>et</i> à la télévision et s'entend comme un instrument de professionnalisation de la branche.</li> <li data-bbox="268 577 1394 790">➤ Un premier examen préalable formel est entrepris lors du «Check-in ». Sur cette base, les fonds d'encouragement annoncent leur intérêt. Le producteur garantit le financement. La phase « Take off » analyse les éventuelles divergences par rapport au projet original sur la base du dossier effectif. C'est sur cette base que la décision concrète des fonds d'encouragement est prise.</li> <li data-bbox="268 813 1394 981">➤ Les recommandations du filmgate n'ont pas de caractère obligatoire et n'engendrent aucun préjudice à l'égard de la décision prise par les fonds d'encouragement. Ceux-ci peuvent aussi soutenir un film en cas de recommandation négative du Filmgate.</li> <li data-bbox="268 1003 1394 1171">➤ L'évaluation du Filmgate est uniquement formelle ("est-ce que le projet peut se réaliser sous cette forme?") et non artistique. Le filmgate permet aux producteurs de sentir si le projet s'engage dans la bonne direction. Il apporte à de jeunes producteurs l'aide et les indications nécessaires pour la mise en forme du projet.</li> <li data-bbox="268 1193 1394 1272">➤ Avec de vrais professionnels dans le filmgate, l'évaluation peut s'effectuer de façon efficiente et effective.</li> <li data-bbox="268 1294 1394 1417">➤ La SSR salue expressément la mise en place d'un tel filmgate puisqu'il devrait accroître l'intérêt porté par les fonds d'encouragement au scénario et la qualité artistique des films.</li> <li data-bbox="268 1440 1394 1518">➤ Le Filmgate détermine une nette réduction des coûts, une accélération des processus de décision qui sont également dépolitisés et gagnent en objectivité.</li> <li data-bbox="268 1541 1394 1574">➤ Le Filmgate enfin encourage le dialogue entre les fonds d'encouragement.</li> </ul>



#### Remarques sur le groupe B du deuxième atelier du Monte Verità:

Le Filmgate proposé est (notamment pour les producteurs nouveaux et inexpérimentés) en général bien accueilli; il n'a toutefois pas de raison d'être véritable en termes de pré-contrôle pour la plupart des participants à l'atelier. Un contrôle préalable serait inefficace, complexe et bureaucratique, et correspondrait à une mise sous tutelle des producteurs. Il serait mieux de réaliser ultérieurement un tel contrôle, à savoir juste avant l'octroi des fonds. Dans ce cas, le concept de « **Commission Technique** » conviendrait mieux que celui de « Filmgate ». La commission se composerait d'un groupe de professionnels qui peut constituer une aide pour les jeunes créateurs de films, notamment quand il s'agit de formuler des recommandations avec un potentiel d'amélioration. La condition préalable pour qu'une telle commission soit efficace est sa force obligatoire qui doit être respectée de la même façon par tous les fonds d'encouragement. Les fonds d'encouragement suivent la recommandation de la commission: « Maintenant nous pouvons verser la somme ».

**L'auto-contrôle des producteurs (comparer aussi avec le Groupe E)** est tout aussi important qu'un Filmgate. Il faut en effet garantir que seuls des producteurs véritablement qualifiés soumettent des films.

Il est en outre essentiel de mettre en place un **échange entre les fonds d'encouragement** plus fort et plus institutionnalisé. Une des recommandations consiste par conséquent à mettre en place une rencontre entre les fonds d'encouragement deux fois par an qui servirait à harmoniser la pratique de l'encouragement. Il a été reconnu à l'unanimité que la pratique de l'encouragement devait être clairement uniformisée (formulaires identiques, etc.) et les discussions entre les fonds d'encouragement encouragées.

### 3.3 Groupe C: Interaction des formes d'encouragement sélective et automatique du cinéma

C

#### Interaction optimisée des formes d'encouragement du cinéma sélective et automatique

- ➔ Les fonds disponibles pour l'encouragement du cinéma suisse sont versés à l'heure actuelle à 18% pour l'encouragement automatique et à 82% pour l'encouragement sélectif
- ➔ On vise à augmenter nettement l'encouragement automatique sans que cela se fasse aux dépens de l'encouragement sélectif
- ➔ L'encouragement automatique accroît la responsabilité individuelle et la continuité des producteurs pour autant que la définition du « succès » d'un film soit correcte.

```
graph TD; A[Qualifizierte Filmschaffende] --> B[Gute Filmprojekte]; B --> C[Objektive Bewertung]; C --> D[Effektive Mittelvergabe]; D --> A; subgraph "Stabiles Branchenumfeld"
```

Entre 2001 et 2009, 523 films dans l'ensemble ont été soutenus par 211 producteurs. 217 d'entre eux ont seulement pu enregistrer moins de 3 000 entrées. Le maigre succès remporté par de nombreux films suisses donne à réfléchir sur la politique d'encouragement et notamment sur les relations entre l'encouragement automatique et celui sélectif. Les moyens disponibles pour l'encouragement du cinéma suisse sont dispensés à 18% sous la forme automatique et à 82% sous la forme sélective. Du fait que le cinéma suisse est sous-financé (le producteur doit financer lui-même près de 36% du budget), toute modification du système doit faire l'objet d'une grande attention afin d'obtenir un consensus auprès de toutes les personnes concernées.

Les fonds d'encouragement se tournent vers une répartition à 50/50 des types d'encouragement sélectif et automatique. Mais face à l'augmentation de la part d'encouragement automatique que ce changement implique, les avis divergent: les associations de producteurs refusent notamment une augmentation des moyens du cinéma à succès au détriment de l'encouragement sélectif (« cela déclencherait la guerre entre les auteurs et les réalisateurs »). Il serait possible de rassembler davantage d'avis favorables autour de l'accroissement de l'encouragement automatique à condition que celui-ci ne se fasse pas au détriment de l'encouragement sélectif. De l'autre côté, les porte-parole d'une augmentation de l'encouragement automatique argumentent qu'une telle mise en valeur de l'encouragement sélectif maintient une fois de plus « le mensonge cinématographique » et n'encourage en fait que le semi-professionnalisme. Un encouragement du cinéma ne devrait pas servir à garantir l'existence de tous ceux qui veulent faire des films. Une augmentation

de l'encouragement automatique aurait une influence déterminante sur la qualité de la branche et permettrait d'acquérir des producteurs professionnels attribuant une grande importance à la qualité des œuvres. La responsabilité propre et l'esprit de continuité des producteurs seraient accrus, on éviterait le « principe de l'arrosoir » face à des quantités élevées d'entrées et on soutiendrait un nombre inférieur de films qui seraient toutefois de meilleure qualité.

Si la part d'encouragement automatique est augmentée, les critères doivent être clairement définis et un consensus doit se former dans la branche pour qu'une telle procédure serve à l'ensemble de la branche cinématographique suisse.

Selon les recommandations du groupe de travail, les objectifs suivants doivent être suivis:

Une augmentation de la part de l'encouragement automatique doit être visée. Si l'encouragement s'effectue selon la procédure automatique, la position du producteur s'en trouve renforcée, la continuité s'accroît, et le nombre des commissions d'évaluation requises se réduit.

Dans tous les cas de figure, il faut obtenir le consensus sur la définition du succès d'un film (nombre d'entrées et résultats aux festivals, etc.) et sur les critères d'évaluation qui peuvent en découler. Cette définition doit être reconnue uniformément par tous les fonds d'encouragement. Ce mécanisme ne doit pas non plus affaiblir le cinéma et la SSR n'a pas le droit de s'attribuer un quelconque monopole en faveur de la télévision.

Un nivellement du cinéma par un pourcentage trop élevé d'encouragement sélectif doit être évité. Les fonds d'encouragement décident trop de choses et empiètent sur la responsabilité des producteurs. Il faut également éviter que les producteurs s'orientent dans leur choix de projets en fonction des exigences des fonds d'encouragement.

Indépendamment des proportions de chaque type d'encouragement, le système global doit être configuré plus rapidement et plus flexiblement pour tous les groupes professionnels concernés, tandis que la garantie de production doit être améliorée. L'autonomie et la responsabilité des auteurs et des producteurs doivent être renforcées, le nouveau modèle doit être compris et voulu par tous.

Des résistances et des conflits peuvent naître si toutes les parties concernées ne profitent pas d'une modification du processus d'encouragement. Il s'agit par conséquent, en configurant le système, de peser le pour et le contre de chaque position et de trouver la solution la meilleure possible qui adopte pour point de repère la qualité du cinéma suisse dans sa totalité sans se laisser influencer par des intérêts particuliers. Il est important de tenir compte de l'éventualité d'abus du système ainsi que d'effets indésirables: une répartition régionale de l'encouragement pourrait entraîner une délocalisation des professionnels du cinéma, une revalorisation de l'encouragement de films documentaires pourrait aller à l'encontre du cinéma de fiction. Il ne faut pas succomber à la fausse tentation de faire des films avec lesquels le bonus maximal serait ensuite épuisé. Il est par conséquent nécessaire d'établir une

structure dans laquelle les défauts et les faiblesses puissent être rapidement identifiés et éliminés.

N°	Recommandations
D1	<p><b>Redéfinition des mécanismes de l'encouragement automatique</b></p> <p>Sous la conduite de Robert Boner et de Jean-Michel Cruchet, le groupe de travail a élaboré un système global permettant de rééquilibrer la proportion d'encouragement automatique et d'encouragement sélectif du cinéma. Dans ce système les films ne bénéficient désormais d'un encouragement qu'à partir d'un nombre de spectateurs supérieur à 4 000. Jusqu'à 40 000 entrées, le producteur reçoit un bonus fixe, de 40 000 à 150 000 entrées, un bonus variable supplémentaire est versé. 150 000 est le maximum. Au-delà, aucun encouragement n'est versé pour éviter que les films à grand succès n'exercent une influence négative sur les autres films. Les seuils définis sont des valeurs limites constatées pour lesquelles un octroi de moyen optimal doit être possible.</p> <p>89 films des 248 qui ont été introduits dans la banque de données (dont la somme correspond à 90% des entrées de cinéma) auraient reçu plus d'aides avec le nouveau système. Pour 49 films, il n'y aurait eu aucune différence, les autres films auraient reçu moins ou rien parce qu'ils attiraient moins de 4 000 spectateurs dans les salles de cinéma.</p> <p>Le nouveau système doit être transparent et objectif, il doit tenir compte du mandat légal d'encouragement de la culture dans le respect de la diversité, et il doit être compatible avec les autres systèmes d'encouragement. Comme ce nouveau système remplacera peut-être l'ancien système de pacte, il ne peut pas être développé et introduit sans tenir compte des partenaires dudit pacte. Pour avoir des valeurs de référence significatives, il devrait être complété au début par les valeurs moyennes des 3-5 dernières années. Pour les films de débutants, un montant défini pourrait être mis à disposition.</p>
D2	<p><b>Introduction du nouveau système</b></p> <p>La SSR soutient explicitement cette procédure. Les responsables de la SSR ont donné mandat au groupe d'améliorer le système en cours des types d'encouragement du cinéma automatique et sélectif, et de formuler en octobre 2010 une proposition concrète. A cette fin, des conditions cadres concrètes ont déjà été définies. Le système doit améliorer la qualité du film de cinéma, ce qui est profitable également à la télévision.</p>



cinéma), mais il faut également considérer les **prestations culturelles**. Les **différences entre la Suisse alémanique et la Suisse latine** doivent également être mises sur la balance.

### **3.4 Groupe D: Formation pour la branche cinématographique suisse**

L'offre des écoles de cinéma suisses à l'heure actuelle ne correspond pas complètement aux exigences actuelles et futures de la branche; les possibilités de confrontation avec la pratique sont rares. La question idéologique de savoir si les écoles forment des artistes ou des «faiseurs de films» n'est pas encore complètement résolue.

Si les écoles de cinéma ne savent pas vraiment ce dont la branche a concrètement besoin tout au long de la chaîne de valeurs qui sépare la première idée du film de son exploitation commerciale, c'est parce que ces besoins n'ont jusqu'à présent jamais fait l'objet de définitions précises dans les différents contextes (p. ex. cinéma, télévision, publicité). C'est bien aussi parce que la branche cinématographique est particulièrement hétérogène en Suisse qu'il est difficile de formuler des exigences communes et claires auprès des écoles (alors que l'Ecole du cinéma allemande à Ludwigsburg est une preuve que cela peut fonctionner).

Il manque un partenaire concret à l'ensemble des écoles de cinéma suisses, d'autant plus qu'on n'a pas défini l'organe qui piloterait les écoles (la Confédération? les cantons? ou bien doivent-elles s'autodéterminer?). Chaque école reste sur la défensive et s'occupe en premier lieu de préserver ses propres intérêts. En 2003, le Réseau Cinéma a été la première tentative de mettre en place une coopération approfondie entre les écoles du cinéma, ce qui a toutefois mené à un conflit important entre les écoles d'une part, et la Commission du cinéma suisse de l'autre.

Il manque un dialogue constructif entre les écoles et les représentants de la branche. La tentative de Focal de réunir tous les acteurs n'a pas mené au succès escompté. Un dialogue, au vrai sens du terme, ne peut effectivement pas avoir lieu si les écoles de cinéma et la branche brillent par leur absence et si aucun représentant ne peut parler ni agir au nom de tous. Il n'y a à proprement parler pas de vraie école du cinéma, mais seulement des départements pour le cinéma dans certaines Hautes écoles, qui doivent continuellement en défendre bec et ongles la place et le budget. Le Master à Zurich est en danger, les écoles se battent pour leur reconnaissance et doivent fournir beaucoup d'efforts et de dépenses afin d'assurer leur propre légitimité.

Il faut viser les objectifs suivants:

Le groupe de travail ne peut et ne veut pas prendre de décision concernant l'organisation des écoles, mais il peut formuler et exposer les besoins concrets de la branche pour savoir quelles sont les connaissances et les compétences que les futurs créateurs de films doivent acquérir au sein des différents métiers. A partir de là, il est possible de savoir quelles sont les exigences concrètes à formuler en matière de qualifications et d'organisation des écoles de cinéma et en déduire les recommandations adéquates.

Une enquête représentative a été menée auprès de tous les groupes professionnels concernés dans la chaîne de création de valeur (producteurs, réalisateurs, scénaristes, distributeurs, techniciens, acteurs). Outre des informations générales sur la profession exercée, l'âge, le sexe et les régions linguistiques, deux questions ont été posées:

- Question A: Quels sont les métiers que les écoles de cinéma suisse doivent former pour répondre aux besoins de la branche audiovisuelle suisse?
- Question B: D'après vous, quelles sont les connaissances et les compétences dont a besoin une personne diplômée dans son domaine professionnel ?

Le sondage a été envoyé par le groupe de travail de Monte Verità. Le carnet d'adresses reprendra la base de données de l'Académie du cinéma, complétée par d'autres adresses dans les domaines de la technique, de la TV, de la publicité et du film de commande. Muriel Thevenaz (SSR) a procédé au dépouillement de l'enquête. Sur 287 personnes interrogées, 100 ont répondu. Comme les représentants des métiers techniques (caméra, montage, éclairage, son, décor, script, etc.) étaient sous-représentés dans le sondage, un sondage supplémentaire a été réalisé auprès de 14 représentants sélectionnés.

N°	Recommandations
D1	<b>Lancer un nouveau dialogue entre les écoles et les professionnels du cinéma</b>  L'enquête réalisée ne permet pas aux participants du Monte Verità de prendre des décisions pour ou contre certaines écoles, ce qui n'en est de toutes façons pas le but. Elle peut et doit plutôt être considérée par les écoles comme une aide, comme un ensemble de recommandations ouvrant la porte à un nouveau dialogue entre les écoles de cinéma et les professionnels.
D2	<b>Garantir une formation ciblée</b>  Plus les écoles rencontrent de situations difficiles, plus leur relation avec la branche devient délicate et plus il est important d'assurer une formation qualifiée et ciblée là où le cinéma suisse en a besoin. Il résulte de l'étude qui a été menée que la branche exige des écoles la formation de six professions différentes assorties de qualifications bien définies. Le taux de formation pratique doit être sensiblement élevé, comme cela est possible dans les formations selon le système dual (HEP).

N°	Recommandations
D3	<p><b>Gouvernance efficace</b></p> <p>Le pilotage des écoles de cinéma à l'échelle nationale est considéré comme essentiel. Car si l'ensemble de la formation était prise en charge seulement par un département, la formation cinématographique y trouverait une toute nouvelle dynamique, aussi au plan fédéral.</p>

### Remarques sur le groupe D du deuxième atelier du Monte Verità:

Une idée radicale qui a été discutée sur le Monte Verità est qu'il y n'ait à l'avenir qu'une seule grande école du cinéma en Suisse. Une **centralisation** des écoles du cinéma serait accueillie favorablement et permettrait une politique de formation uniforme.

Il serait également idéal de mettre en place un **modèle dual** qui réunirait la théorie à la pratique, d'autant plus que le sondage a montré que les capacités qui étaient considérées comme importantes étaient celles qui s'apprenaient "sur le terrain" et non à l'école.

L'objectif dans ce cas doit être d'établir le **processus de changement** et de fixer l'orientation future des écoles conjointement avec ces dernières.

Même s'il existe ici un besoin d'amélioration fondamental, il faut toutefois **différencier** les niveaux de qualité de chaque domaine. Ainsi la formation pour la réalisation de films et l'animation en Suisse se trouve déjà aujourd'hui à un bon niveau.

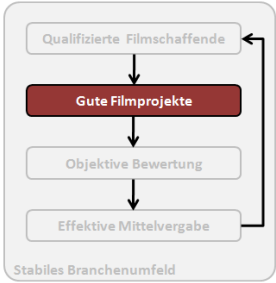


### 3.5 Groupe E: Organisation (autonome) des producteurs du cinéma suisses

E

#### Organisation (autonome) des producteurs du cinéma suisses

- ➔ L'image des producteurs souffre de la présence de nombreux resquilleurs non qualifiés qui ont peut être fait une fois un film (mauvais) et qui se croient du coup consacrés comme « producteurs »
- ➔ Il faut une évaluation objective et systématique des producteurs et des projets :
  - Intelligibilité des décisions des commissions
  - Evaluation des membres des associations de producteurs
  - Système d'évaluation uniforme pour les fonds d'encouragement
- ➔ Un système pour évaluer la société de production, l'historique du producteur et le projet de film ont été élaborés



Le diagramme illustre un processus de sélection de films en cinq étapes descendantes : 1. Qualifiée Filmschaffende (encadré gris), 2. Gute Filmprojekte (encadré rouge), 3. Objektive Bewertung (encadré gris), 4. Effektive Mittelvergabe (encadré gris), 5. Stabiles Branchenumfeld (encadré gris). Des flèches indiquent le flux de l'étape 1 à l'étape 5, et une flèche de retour relie l'étape 5 à l'étape 1.

La qualité du cinéma suisse dépend essentiellement de la qualité des producteurs. Sur près de 250 producteurs en Suisse, quelques uns seulement sont vraiment bons. S'il y a, dans la branche, des producteurs objectivement mauvais («resquilleurs»), ceux-ci altèrent l'image du cinéma suisse dans son ensemble, consomment les moyens d'encouragement et sollicitent les capacités des fonds d'encouragement et des diffuseurs.

Comme les moyens d'encouragement sont limités, certains producteurs tendent à soutenir en priorité les films qui plaisent aux fonds d'encouragement. C'est la raison pour laquelle il existe trop de films semblables et trop peu de films radicalement différents et vraiment innovants.

La branche cinématographique n'est pas soumise aux mêmes lois du marché que les autres branches : Il y a juste une différence de qualité et non de prix (chaque entrée de cinéma coûte le même prix quelle que soit la qualité du film), il existe une solidarité entre les concurrents (« on évalue et on ne critique pas de façon réciproque »), ce qu'on ne trouve dans aucune autre branche où une concurrence ouverte existe entre les différents prestataires. A tout ceci s'ajoute le fait qu'il existe une interdépendance entre les différents protagonistes de la branche, ce qui se répercute sur la qualité globale du cinéma (chaque mauvais film affaiblit l'image du cinéma suisse et de ce fait, la réputation de tous les autres producteurs).

Naturellement, il est difficile de répondre à la question de savoir ce qui fait objectivement un bon ou un mauvais film, quels sont les critères d'évaluation qui doivent être appliqués,

comment ceux-ci sont à pondérer et de quelle façon de jeunes producteurs inexpérimentés mais talentueux peuvent obtenir un soutien financier.

Il n'existe jusqu'à présent aucun critère général permettant de définir un producteur, de savoir selon quelles caractéristiques on peut évaluer son activité et comment coordonner et pondérer les aspects artistiques, techniques, formels et économiques de cette évaluation. Il en résulte que les fonds d'encouragement recourent à des critères totalement hétérogènes et laissent excessivement libre cours à la subjectivité, au « flair » et au réseau de relations personnel des producteurs, en particulier pour l'octroi des fonds.

Les objectifs suivants devraient être suivis de la façon suivante:

En dépit de toutes ces difficultés et des différences de perspectives, nous avons besoin pour le cinéma suisse d'une gestion de la qualité qui définisse clairement des critères transparents et équitables à l'intention de tous les participants afin de savoir évaluer la valeur d'un producteur. Ces critères doivent ensuite être intégrés et pondérés dans un système d'évaluation pour en tirer des indicateurs sur la base desquels il sera possible de comparer les qualités et les potentiels de chaque producteur.

Dans chaque cas, les critères doivent être définis de façon à ce qu'ils puissent être acceptés par toutes les personnes concernées et appliqués à tous les films. Ils doivent être mesurables et il faut que l'évaluation reste compréhensible.

La mise en œuvre de cette évaluation peut s'effectuer par le biais des fonds d'encouragement, des producteurs eux-mêmes ou des associations à la faveur de critères de réception (mais aussi de critères d'exclusion) pour les nouveaux membres. Si les résultats sont publiés, la transparence s'en trouve accrue. Il existe déjà des modèles de critères d'évaluation, comme MEDIA au plan de l'encouragement du cinéma européen.

Il est ainsi possible que des producteurs jeunes et moins expérimentés qui n'ont réalisé qu'une petite quantité de projets mais de bonne qualité bénéficient du soutien des fonds d'encouragement du cinéma. De plus, il vaudrait également la peine de se demander s'il ne faudrait pas dégager et consacrer tout spécialement une partie des moyens à l'encouragement de la relève, comme p. ex. financer le coaching et le mentoring de jeunes créateurs par des collègues expérimentés. Une telle gestion de la qualité servirait clairement à améliorer l'octroi des moyens d'encouragement, à le rendre plus objectif et transparent et permettrait de procéder à des auto-évaluations, voire à des évaluations externes, ainsi qu'à les comparer. Cela pourrait mener à un certain renouvellement du marché qui permettrait d'améliorer la qualité générale de la production des films, ce qui se répercuterait favorablement sur l'ensemble de l'image du paysage cinématographique suisse.

N°	Recommandations
E1	<p><b>Système d'évaluation pour les producteurs et les projets de film</b></p> <p>Afin de permettre une évaluation plus objective et systématique des projets de films et des producteurs par les commissions, nous recommandons d'établir un système d'évaluation pour les producteurs et les projets de film. Les critères retenus doivent, dans tous les cas de figure, pouvoir être mesurés et évalués objectivement et mener à des résultats comparables, indépendamment de l'évaluateur. Ils doivent par conséquent être valables et correspondre entre eux. Cette évaluation est une condition préalable à l'évaluation artistique et qualitative des commissions.</p> <p>Un tel système d'évaluation offre au producteur une grille de contrôle avec laquelle il peut lui-même évaluer sa demande, mais elle lui garantit également une meilleure compréhension, de la transparence à l'égard de ses propres évaluations, ainsi que la possibilité d'effectuer des comparaisons avec les autres producteurs (benchmark).</p> <p>Les associations peuvent évaluer et le cas échéant, sélectionner leurs membres et selon les besoins, offrir un soutien ciblé, p. ex. sous la forme d'un coaching se rapportant à des critères précis et déterminants.</p> <p>Un tel système homogène permet enfin aux fonds d'encouragement de procéder à une aide plus objective, dans le cadre d'un processus simplifié, et de disposer d'une légitimation supérieure dans leur décision.</p> <p>Pour le Cinéma suisse dans sa globalité, un tel système d'évaluation représente une certaine gestion de la qualité qui est bénéfique à tous ceux qui participent à la création d'un film.</p>

Les critères d'évaluation suivants peuvent être proposés:

	Pondération	Evaluation	Facteur
<b>Organisation</b>			
<b>Vision / Stratégie</b> La société de production se caractérise par un profil clair, elle poursuit une vision claire et dispose d'une stratégie d'entreprise claire et documentée.	25%		
<b>Efficienc</b> e La société de production gère son entreprise sérieusement et se distingue par un produit stable (EBIT, capital propre, cash flow, etc.). La structure et la forme juridique de l'entreprise de production sont adaptées aux dimensions des projets réalisés. <i>Une procédure établie pour évaluer la stabilité économique de l'entreprise dans la branche cinématographique (p. ex. Media Application et Raiffeisenbank) sert à référencer et à définir les critères d'évaluation économiques.</i>	25%		
<b>Affiliation</b> La société de production est membre d'une des associations.	5%		
<b>Fiabilité</b> La société de production gère de façon fiable et avec confiance les ressources humaines, financières et les contrats. Les accords sont tenus aussi bien que les échéanciers et le budget. La société de production n'agit pas aux frais de tiers.	20%		
<b>Commercialisation</b> La société de production dispose de compétences attestées pour la commercialisation et l'évaluation adéquates de ses projets de films. Elle a remporté des nominations et des succès à des festivals.	15%		
<b>Formation / Qualification</b> Les personnes actives au sein de la société de production disposent des qualifications formelles requises et de l'expérience nécessaire à la réalisation de projets de films exigeants.	10%		
<b>Historique</b>			
<b>Continuité</b> La société de production a continuellement réalisé des projets de film dans le passé.	30%		
<b>Track Record</b> La société de production peut présenter un historique attesté et a obtenu des succès culturels et économiques dans le passé avec ses projets. La société de production a été nommée pour ses films dans des festivals de renom.	30%		
<b>Expérience</b> La société de production dispose d'une expérience suffisante dans différentes productions cinématographiques (coproductions inter-	20%		

	Pondération	Evaluation	Facteur
nationales, films documentaires, films de fiction, etc.).			
<b>Rentabilité</b> Le travail de la société de production s'est distingué dans le passé par une rentabilité suffisante, et un bon équilibre entre des coûts justifiés et des produits conformes aux prévisions.	20%		
<b>Cohérence du projet</b>			
<b>Positionnement</b> Le projet affiche un positionnement clair. Le producteur livre une bonne motivation pour l'idée, le contexte, la motivation et l'objectif du film. Film justifié: de quelle façon, pour quelle raison	40%		
<b>Qualité artistique</b> Le scénario, le concept de mise en œuvre et le casting sont cohérents, le projet se distingue par le fait qu'il est complet et pensé jusqu'au bout.	30%		
<b>Budget, concept de financement, stratégie d'évaluation</b> Le budget requis pour la réalisation du projet est bien proportionné à la dimension et au potentiel du film.	30%		

A partir de ces critères, on peut établir une liste d'évaluation globale des producteurs :

	Projet A	Projet B	Projet C	Projet X	Moyenne
Producteur A					
Producteur B					

Un système global d'évaluation des producteurs pourrait être représenté de la façon suivante:

Société de production  
Projet de film


Date 15.11.2010

Organisation	Pondération	Evaluation	Facteur
Vision et stratégie	25%		0
Efficience	25%		0
Filiation à une association	5%		0
Fiabilité	20%		0
Commercialisation	15%		0
Formation / Qualification	10%		0
Montants	100%	0	0

Evalutaion	
5	Le critère a été rempli de façon remarquable
4	Le critère a été rempli entièrement
3	Le critère a été rempli en grande partie
2	Le critère a été rempli partiellement
1	Le critère a été tout juste rempli
0	Le critère n'est pas rempli

Historique	Pondération	Evaluation	Facteur
Continuité	30%		0
Track Record	30%		0
Expérience	20%		0
Rentabilité	20%		0
Montants	100%	0	0

Résultat partiel	
Organisation	0.00 / 5
Historique	0.00 / 5
Projet	0.00 / 5

Cohérence du projet	Pondération	Pondération	Facteur
Positionnement	40%		0
Qualité artistique	30%		0
Stratégie d'évaluation	30%		0
Montants	100%	0	0

Evaluation globale		Pondération		
		Org	Hist	Proj
<b>Société de production</b>	<b>0 sur 500 points</b>	40%	60%	
<b>Projet de film</b>	<b>0 sur 500 points</b>	20%	30%	50%
<b>Premier film</b>	<b>0 sur 500 points</b>	30%		70%

### **Remarques sur le groupe E du deuxième atelier du Monte Verità:**

Le système proposé pour garantir la qualité des producteurs est accueilli très favorablement, mais ne doit pas être traité de façon répressive (incitation au lieu de répression). Les chiffres obtenus par les films peuvent avoir une fonction de contrôle et avoir pour conséquence que certaines personnes n'aient plus le droit d'assumer le rôle de "producteurs" (idée: licence de production). On doit être conscient ici du fait qu'on ne doit bénéficier d'aucune cooptation. Le système peut être établi de façon à ce que a) les producteurs s'évaluent eux-mêmes, b) les fonds d'encouragement et c) les associations évaluent les prestations des producteurs. Une Commission Technique proposée par le groupe B peut prendre en charge cet examen.

Ici aussi il faut travailler dans le sens d'une auto-organisation accrue des producteurs. Le forum établi en Suisse romande indique clairement que cela est tout à fait possible.

Une question reste toutefois ouverte: savoir quels en seraient les critères et comment les évaluer. Il faut également veiller à ce que l'animation et le court-métrage ne soient pas relégués à l'arrière-plan.

## **3.6 Groupe F: Réunion des associations de producteurs suisses**

Un thème essentiel, devenu prioritaire après le premier atelier du Monte Verità, était la réunion des associations de producteurs suisses. Il a été recommandé sur le Monte Verità aux présidents des associations de renforcer la collaboration, voire de fusionner les associations. Il n'a pas été donné suite à cette recommandation.



### 3.7 Groupe G: Mise en réseau de Monte Verità et Cinésuisse

G

Réunion de Monte Verità et Cinésuisse

- ➔ Cinésuisse peut établir le cadre organisationnel pour rendre la branche plus ouverte vers l'intérieur et vers l'extérieur
- ➔ A cette fin, Cinésuisse doit prendre des décisions et pouvoir les mettre en œuvre
- ➔ Cinésuisse doit faire avancer des projets importants tels que:
  - Institut du cinéma suisse
  - Fonds d'encouragement suisse du cinéma
  - Projets de Monte Verità

```
graph TD; A[Qualifizierte Filmschaffende] --> B[Gute Filmprojekte]; B --> C[Objektive Bewertung]; C --> D[Effektive Mittelvergabe]; D --> A;
```

La branche cinématographique suisse a toujours tenté d'éviter de s'atomiser et a plusieurs fois essayé de réunir les intérêts particuliers de chaque partie. Elle a toujours voulu clairement canaliser les énergies vers une stratégie commune, faire réussir le cinéma suisse dans son ensemble et afficher un front uni vers l'extérieur. Et pourtant, aujourd'hui, l'image donnée au grand public est plutôt: « C'est le chaos qui règne ! »

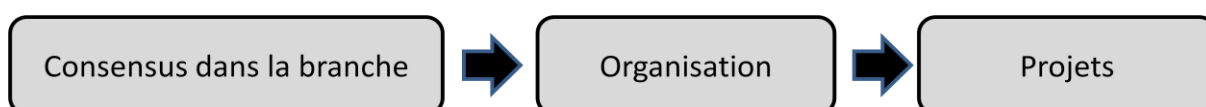
L'idée de constituer une association faitière s'était aussi concrétisée par la fondation de Cinésuisse visant à représenter les intérêts communs de la branche du cinéma. Toutefois, Cinésuisse est à peine connue du grand public et joue un tout autre rôle que, à titre d'exemple, Economiesuisse pour l'économie. En effet, malgré le souhait de consolider et d'unifier la branche, il existe aussi au sein des associations, des organisations et chez les différentes personnes impliquées, la peur de voir leur autonomie se réduire et leur sphère d'influence s'amoinrir. Dans ce contexte, ce sont le plus souvent les réflexes concurrentiels qui dominent et les comportements égoïstes qui l'emportent sur les tentatives de collaborer davantage (« en fait, nous sommes en situation de concurrence autour de trop peu de moyens financiers »). C'est la raison pour laquelle Cinésuisse a presque été sur le point de mettre la clé sous la porte il y a 5 ans quand de nombreux membres réputés ont quitté l'association

Des exemples réussis provenant de Suisse romande, de Belgique, d'Allemagne ou d'Autriche montrent pourtant qu'une coopération renforcée entre les professionnels du cinéma est tout à fait possible et se répercute positivement sur la qualité et la visibilité du septième art.

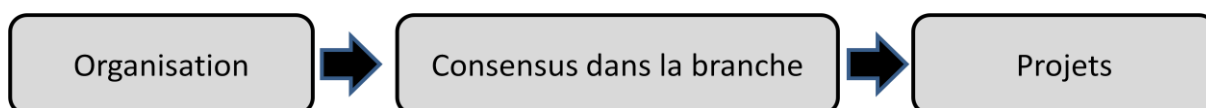
Ce n'est pas seulement l'OFC, c'est aussi l'ensemble de la sphère politique qui souhaiterait se voir désigner un partenaire clair et unique au sein de la branche. Il ne serait toutefois pas envisageable de se contenter de transposer tel quel le modèle d'un Fonds Regio en Suisse allemande (grande hétérogénéité, sentiment d'appartenance moindre). Et, de toutes façons, les cantons suisses allemands ont déjà déclaré que l'idée d'un Fonds Regio n'entraîne même pas en ligne de compte pour eux.

Afin d'atteindre quand même l'objectif à long terme d'une « Alliance pour le cinéma suisse », trois processus sont possibles:

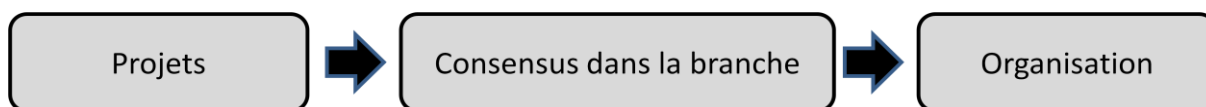
- Obtenir le consensus et la cohérence au sein de la branche comme point de départ à une organisation et à des projets communs.



- Renforcer clairement Cinésuisse ou fonder une nouvelle organisation faitière comme point de départ à la fusion des différentes parties de la branche et à l'élaboration de projets communs.



- Réaliser des projets communs qui serviraient de points de départ à la croissance commune des différentes parties de la branche et à l'établissement d'une organisation faitière forte.



Le groupe est d'accord pour affirmer qu'à la lumière des expériences tirées du passé, la dernière option susmentionnée est celle qui comporte les plus grandes chances de succès et qu'il ne faut pas moins d'un grand projet national pour atteindre le consensus au sein de la branche cinématographique suisse. Il doit néanmoins s'agir d'un projet qui soit salué par toutes les parties concernées et bénéficierait d'un soutien adéquat. Le projet qui semblerait être le plus indiqué consisterait à concrétiser l'idée déjà formulée d'un institut du cinéma suisse.

Cet institut fusionnerait l'encouragement du cinéma artistique de la Confédération et l'encouragement du monde économique ; il permettrait un octroi plus objectif des moyens d'encouragement de l'Etat («aujourd'hui, nous avons un modèle d'intendance dans lequel le chef de section détient un trop grand pouvoir de décision et laisse aux organes une fonction purement consultative») et serait également accueilli favorablement par la politique. L'institut peut s'avérer être l'instrument adéquat pour poser à long terme les fondements nécessaires à une véritable Alliance pour le cinéma suisse.

Conformément au souhait du groupe de travail, Cinésuisse se voit confier dans la première phase de la mise en œuvre du projet une tâche centrale d'initiation et de pilotage portant sur les aspects suivants:

- Analyse des modèles d'encouragement étrangers, p. ex. celui du Fond d'encouragement fédéral pour le cinéma allemand.<sup>1</sup>
- Analyse des répercussions économiques de la branche cinématographique sur la Suisse (« on doit faire clairement comprendre aux décideurs que le cinéma n'est pas seulement synonyme de culture, mais qu'il constitue également un important facteur économique »)
- Consensus au sein de Cinésuisse autour de la création d'un institut du cinéma suisse. La présidence de Cinésuisse devrait servir de catalyseur d'idées.
- Recherche de sponsors pour le financement de la phase de préparation.
- Mise en place de lobbys politiques pour influencer favorablement le discours politique.

Les intérêts de chacun peuvent s'opposer à la volonté de collaborer plus étroitement, ce qui peut créer des oppositions et des résistances ; c'est une des raisons pour lesquelles Cinésuisse n'est pas et ne peut être une association faîtière forte (« Cinésuisse représente certes toutes les associations nationales, mais une association faîtière ne détient pas plus de pouvoir que ce que ses membres lui consentent »). Il n'existe actuellement dans la branche aucun consensus notable (« il suffit qu'à Cinésuisse il y ait une personne qui soit contre pour qu'il ne se passe rien »), des processus de décision sont rendus difficiles ou bloqués par la réserve de quelques personnes concernées. Cinésuisse n'a pas assumé un rôle de protagoniste fort dans le passé et elle n'est pas arrivée à faire passer des décisions à la majorité.

---

<sup>1</sup> Le fonds d'encouragement fédéral pour le cinéma (DFFF) a été créé le 1er janvier 2007. Administré par le délégué du gouvernement fédéral à la culture et aux médias, ce fonds alloue 60 millions d'euros par an à la production de films cinématographiques. Chaque producteur qui soutient un film cinématographique en Allemagne reçoit sur demande entre 16% et 20% des coûts de production du film dans le pays. L'objectif de ce fonds est d'améliorer les conditions cadres économiques en Allemagne, de maintenir et de promouvoir la compétitivité internationale de l'industrie cinématographique, stimuler les initiatives en faveur de l'Allemagne en tant que lieu de production, et générer d'autres effets positifs sur l'économie nationale. Le but est double: faciliter le financement des films cinématographiques en Allemagne et accroître le volume de productions réalisées dans le pays.

R.	Recommandations
G1	<p><b>Etablir Cinésuisse comme association faitière forte</b></p> <p>La question centrale est la suivante: Comment devons-nous nous organiser dans Cinésuisse, pour que les bonnes personnes puissent prendre et appliquer des décisions sur les questions importantes de façon consensuelle et en disposant pour cela des moyens nécessaires.</p> <p>Dans ce contexte, Cinésuisse se situe au point névralgique où convergent les questions de stratégie, de structure et de culture: quels sont les buts que nous voulons atteindre à long terme (stratégie), quelle est la structure dont nous avons besoin et sur quelles bases et valeurs culturelles nous reposons-nous?</p>
G2	<p><b>Etablir l'institut du cinéma suisse</b></p> <p>Cinésuisse a déjà pris une décision à ce sujet pour un projet concret. Un groupe de travail de 3 à 5 personnes sera constitué dans ce but. La phase préalable à la fondation de cet institut doit être terminée d'ici l'été 2010. Mais l'action de lobbying nécessaire ne commencera pas avant que des décisions concrètes sur le projet n'aient été prises.</p>
G3	<p><b>Fonds d'encouragement suisse du cinéma (CHFFF)</b> Ce projet a été lancé dès le mois de juin 2010 également au sein de Cinésuisse par un groupe de projet attiré et est rattaché à l'Institut du cinéma suisse aussi bien au niveau des participants qu'au niveau des thèmes.</p>
G4	<p><b>Projets Monte Verità</b> Les recommandations qui avaient été formulées sur le Monte Verità en août 2009 et sont en cours de réalisation dans les groupes de travail peuvent également être réalisées sous forme de projets par Cinésuisse.</p>

### Remarques sur le groupe G du deuxième atelier du Monte Verità:

Une fois de plus, la séparation nécessaire **entre l'encouragement du cinéma et la politique du cinéma** a été mentionnée ici (voir à ce sujet aussi l'étude réalisée sur mandat de l'OFC). Il s'agit de favoriser rapidement cette séparation. Des comparaisons sont établies comme par exemple avec le Fonds national suisse de la recherche scientifique. De tels modèles sont entièrement applicables au cinéma.

Il faudra examiner ensuite en détails les caractéristiques de **l'institut du cinéma** pour mettre en œuvre les nouveaux concepts d'encouragement. Quels en sont les avantages, les inconvénients? A quoi ressemble l'échéancier du financement. Pour réussir, l'institut du cinéma doit faire l'objet d'une réflexion complète.

## 3.8 Suite

Suite à la réflexion effectuée sur les six thèmes centraux du Monte Verità, les participants ont été répartis en différents groupes de travail pour discuter dans l'ensemble de six questions transversales:

### 3.8.1 Est-ce que les ateliers Monte Verità vont dans la bonne direction?

Oui, mais il faut s'assurer que les ateliers de Monte Verità ne se soient pas cantonnés à être de vaines gesticulations, et que les thèmes importants ont bien été mis en oeuvre. La branche devrait avoir le courage d'imposer les réformes et de prendre les décisions qui s'imposent. Il s'agit de se focaliser sur 2 ou 3 aspects importants, et de mettre toute son énergie à les concrétiser dans le cadre d'un échéancier défini. C'est là que le pouvoir décisionnel des principaux organes de pilotage entre en jeu, car les ateliers Monte Verità ne disposent à eux seuls d'aucune autorité.

Il serait judicieux de procéder à une présentation des résultats du Monte Verità par Marc Wehrlin, la CFCi, et Cinésuisse, accompagnée d'une lettre qui soit signée par tous les participants du Monte Verità, afin d'attester que le traitement des différents thèmes est sur le bon chemin. Il est notamment important ici que l'OFC et la SSR agissent de concert.

### 3.8.2 Comment le dialogue peut-il être maintenu au sein de la branche?

Monte Verità est perçu comme un bon instrument. Il est reconnu que si la SSR a financé le processus, elle ne s'est toutefois pas ingérée dans les discussions. Il n'apparaît pas nécessaire d'institutionnaliser le Monte Verità, il semble préférable d'organiser des rencontres au besoin.

Il apparaît difficile d'établir le dialogue au sein de Cinésuisse à cause de l'unanimité requise (« cela mène à un dialogue consensuel »). Il faudrait subdiviser l'association en sous-groupes pour permettre de traiter des sujets de dissension, comme la fusion des associations de producteurs ou la numérisation.

Une proposition accueillie favorablement est également la mise en place de l'institut du cinéma et l'établissement d'un fond d'encouragement suisse du cinéma.

Le dialogue avec les médias doit être stimulé tout comme le dialogue entre les fonds d'encouragement et la branche. Sur le modèle du Forum romand, il s'agit d'essayer de faire s'asseoir les producteurs autour d'une même table. Dans l'ensemble, il faut travailler bien plus que dans le passé à instaurer une culture de discussion au sein de la branche. La CFCi et d'autres instituts seraient très satisfaits si la branche s'exprimait d'une seule voix.

### **3.8.3 Qui doit représenter la branche?**

Le CFCi était auparavant plus un groupe conventionnel qu'un groupe actif. Cela s'est amélioré et se dirige dans la bonne direction. Le CFCi doit être plus actif, notamment dans la mise en forme des nouveaux concepts d'encouragement.

Le rôle de **Mark Wehrlin**, en sa qualité de facilitateur de la branche, n'a pas encore été défini. Son mandat est fixé à un an maximum. On ne sait pas encore ce qui doit se passer au cours de cette année et ce qui s'ensuivra.

### **3.8.4 De quelle façon se poursuivra la mise en œuvre?**

De nombreuses voix s'élèvent pour institutionnaliser Monte Verità en forum, et y accorder ouvertement la parole à un discours controversé (« j'ai entendu aujourd'hui des choses que l'on ne peut dire ailleurs ouvertement sans provoquer un tollé »).

Ce projet pourrait être concrétisé sous le patronat de la SSR, de l'OFC et du CFCi et réalisé par Cinésuisse. Les thèmes du Monte Verità peuvent être rattachés au Pacte 2011 et aux nouveaux concepts d'encouragement du cinéma 2011 pour constituer une entité globale, au sens d'un plan d'ensemble pour le cinéma suisse. Ce rassemblement pourrait faire l'objet d'une communication dans le cadre d'une conférence de presse qui diffuserait un message positif de Monte Verità informant que la branche dans son ensemble s'est engagée dans une bonne voie.

### **3.8.5 Quelles formes donner aux contrôles et à la conduite du projet?**

Pour pouvoir conduire et contrôler les processus liés au cinéma suisse, il est recommandé de mettre en place deux organes : une « steering-conference » composée des professionnels du cinéma, des fonds d'encouragement et des distributeurs qui fixerait les directives fondamentales et la direction stratégique du système ; une « Monitoring – Conference » réunissant différents représentants de la branche et qui pourrait garantir que les moyens d'encouragement soient engagés conformément aux objectifs. Les membres des deux organes se rencontreraient régulièrement pour échanger leurs points de vue et expériences. Au nombre des participants: l'OFC, l'Office fédéral des statistiques, Cinésuisse, Swissfilms, la SSR, le Parlement, le CFCi, Swiss Image, et d'autres.

### **3.8.6 Quels nouveaux thèmes doivent être traités?**

Le combat de distribution que se livrent déjà aujourd'hui les bénéficiaires des moyens alloués à titre d'encouragement du cinéma deviendra plus féroce si ces mêmes fonds ont tendance à s'amenuiser. C'est la raison pour laquelle il est extrêmement important que soit créé à l'avenir une sorte de « Fonds de création » dans lequel figureraient les différentes fonctions de la branche audiovisuelle. La question de savoir comment se concrétiserait la colla-

laboration pour éviter que les uns et les autres ne se marchent sur les pieds devient essentielle. Le CFCi se verra attribuer dans ce contexte un rôle plus important. D'ailleurs, le CFCi serait très satisfait si la branche pouvait parler d'une même voix et de façon plus sonore que cela n'avait été le cas jusqu'alors.

## **3.9 Les positions des groupes professionnels**

Pour conclure le deuxième atelier du Monte Verità, les participants ont été à nouveau répartis en fonction de leur appartenance à un groupe professionnel pour traiter les questions suivantes du point de vue des producteurs, des réalisateurs, des fonds d'encouragement, des représentants d'association ou des distributeurs:

- Quelles attentes avons-nous?
- Quelle participation voulons-nous fournir?
- Devons-nous poursuivre le processus du Monte Verità? Et dans l'affirmative, comment?
- Qui doit à l'avenir participer au comité de pilotage?

### **3.9.1 Les producteurs**

A l'avenir, les producteurs devront être encore plus conscients de leur responsabilité par rapport au succès du cinéma suisse, et il faudra que cette responsabilité soit perçue comme faisant partie d'une globalité. Toute sorte de tutèle des producteurs est assez clairement refusée au profit d'une auto-organisation plus forte. Il faut garantir par des mécanismes implicites de contrôle-qualité que l'accès aux possibilités et aux moyens d'encouragement soit garanti uniquement aux producteurs qui peuvent et veulent fournir une contribution active au succès du cinéma suisse et produisent des films qui rencontrent un réel succès aussi bien au cinéma qu'à la télévision. A l'heure actuelle, selon les commentaires formulés sur le Monte Verità par les professionnels présents, la branche ferme encore les yeux sur un nombre excessif de resquilleurs.

La collaboration entre l'OFC, la SSR et Cinésuisse doit être dans l'ensemble nettement renforcée.

### **3.9.2 Les réalisateurs**

Du côté des réalisateurs, une Commission Technique qui formulerait des recommandations sous forme de conclusions avant l'octroi du soutien financier, serait accueillie favorablement. Partant de là, il serait envisageable d'instituer, sur le modèle français, un registre public qui permettrait de soutenir le cinéma en toute transparence.

Les réalisateurs acceptent une augmentation de la part de l'encouragement automatique qui ne doit toutefois pas s'effectuer aux dépens de l'encouragement sélectif. Il ne faut pas non plus qu'un transfert se produise en direction de la Suisse alémanique.

Les réalisateurs trouvent également intéressante la discussion sur l'unification des écoles de cinéma pour contribuer aussi à promouvoir la qualité de la branche.

Il faudrait encourager et institutionnaliser les échanges entre les réalisateurs et les producteurs, ce qui n'est par exemple pas vraiment possible avec Cinésuisse sous sa forme actuelle (primauté de l'unanimité des décisions). Tout comme les producteurs, les réalisateurs sont également d'avis que le processus Monte Verità doit être poursuivi avec l'option d'aborder de nouveaux thèmes.

### **3.9.3 Les fonds d'encouragement**

Les fonds d'encouragement espèrent que Monte Verità sera considéré comme un changement de paradigme et que les thèmes importants qui ont été traités pourront être mis en œuvre. Il faudrait à cette fin constituer une commission de pilotage. Le Monte Verità peut être considéré comme un réservoir d'idées pour la branche et comme une opportunité pour elle de parler enfin d'une même voix (à l'instar de la société faîtière Economiesuisse). Les fonds d'encouragement sont également d'avis que la politique et l'encouragement doivent être clairement séparés.

Les fonds d'encouragement veulent intensifier notablement leurs échanges à l'avenir. Une rencontre par trimestre est proposée avec l'OFC, la SSR et les fonds d'encouragement régionaux.

### **3.9.4 Les distributeurs**

Au-delà de l'approbation des contenus et des recommandations, les distributeurs expriment une certaine déception face au fait que de nombreux thèmes importants de Monte Verità n'aient pas pu être poursuivis après le premier atelier. Il convient de s'y rapporter à nouveau et de les compléter par d'autres thèmes, inédits.

Pour ne pas empirer la disproportion existant actuellement entre le nombre de films et le nombre d'entrées, les producteurs doivent assumer bien davantage la responsabilité qui leur incombe dans le développement du cinéma suisse.

### **3.9.5 Les associations**

Les représentants des associations et des institutions de la branche espèrent que le processus de mise en œuvre du Monte Verità n'échouera pas. A cette fin, il s'agit désormais de permettre l'élaboration d'une planification cohérente avec tous les participants, de mettre de l'ordre dans le chaos actuel et de parler de plus en plus d'une même voix.

Il faut poursuivre le processus de Monte Verità et pour ce faire, il est nécessaire de créer une commission de pilotage responsable, et d'imposer un agenda. Cinésuisse, l'OFC, le CFCi, la SSR doivent participer à la poursuite du processus.

### **3.10 Conclusion du deuxième atelier de Monte Verità**

A l'initiative de la SSR, un processus a été lancé en mars 2009 en vue d'assurer au cinéma suisse davantage de succès et lui attribuer une place importante dans le paysage médiatique national et international. Alors que le premier grand atelier en août 2009 permettait d'asseoir les fondements du processus, en août 2010, le deuxième atelier lui faisait atteindre sa forme provisoire actuelle. Le résultat des réflexions se traduit par un grand nombre de recommandations concrètes qui sont présentées selon leurs imbrications réciproques dans le présent rapport final. Il revient désormais aux organes responsables et à leurs participants, d'appliquer ces recommandations et de garantir leur efficacité dans la durée.

La branche du cinéma suisse est extrêmement hétérogène, il n'existe pas d'explication uniforme de ce qui rend le cinéma suisse efficace, ou de la façon dont le succès d'un film se définit à proprement parler. Cette particularité alourdit considérablement la mise en œuvre des mesures requises et exige de tous les participants beaucoup de patience et d'endurance. Que la volonté d'y parvenir ne manque pas, le processus de Monte Verità l'a clairement montré. Si à l'heure actuelle, on voit que le cinéma suisse bouge, cela signifie qu'il existe de bonnes chances pour que sa part de marché reprenne son envol dans un avenir proche. Et c'est tout naturellement ce que nous lui souhaitons!