



*« Si deux gamins échangent leur pomme,  
ils se retrouvent avec une pomme chacun.  
Par contre, si deux personnes échangent une idée,  
elles se retrouvent avec deux idées chacune. »*

Platon



**FOCAL 2016 – 2020**



*Lausanne, janvier 2016*

## Table des matières

Avant-propos . . . . .	3
<b>Qui nous sommes, ce que nous faisons</b>	
Buts généraux et objectifs spécifiques. . . . .	4
À propos de ce document . . . . .	6
<b>Ce que nous voulons atteindre</b>	
Défis de demain pour les professionnels de l'audiovisuel . . . . .	7
Conséquences pour FOCAL – Objectifs 2016 – 2020. . . . .	8
① Adresse de référence pour la formation continue et centre d'innovation de la branche . . . . .	9
② Réseautage et interaction entre groupes professionnels, régions linguistiques et pays . . . . .	9
③ Ancrage national et international. . . . .	10
④ Consolidation du financement . . . . .	10 / 13
Champs d'intervention et prestations. . . . .	11
<b>Ce dont nous avons besoin</b>	
Coûts et financement . . . . .	13

## Avant-propos

La Fondation FOCAL est devenue en 25 ans d'activité un véritable laboratoire de la branche cinématographique et audiovisuelle. Plus de 20'000 participants – au travers d'un millier de manifestations – ont profité des prestations, des impulsions de FOCAL dont ils ont, à leur tour, fait profiter des productions suisses et européennes.

Au vu de la profonde et fulgurante évolution de l'audiovisuel (la Suisse compte aujourd'hui près de 7'000 professionnels), FOCAL veut poursuivre son développement en tant que centre d'innovation de la branche et devenir l'un des garants de la qualité de la production audiovisuelle grâce à un échange formateur, tant « intra-muros » qu'international, permanent et de haut niveau.

Le présent document a pour but :

- d'identifier clairement les défis auxquels la branche est confrontée,
- de présenter nos instruments de réalisation des objectifs pour les années à venir,
- d'affirmer que FOCAL doit pouvoir offrir un programme de formation continue de haut niveau pour donner les impulsions déterminantes pour la branche.

Si la production cinématographique et audiovisuelle veut continuer à se développer en Suisse, elle doit pouvoir faire face à la concurrence internationale dans un environnement globalisé en s'appuyant sur FOCAL. Mais pour que FOCAL devienne un point d'ancrage du réseautage et de l'interaction entre les différents groupes professionnels, les régions linguistiques et les professionnels suisses et étrangers, il est indispensable que les investissements dans la formation continue en Suisse évoluent en parallèle avec ceux faits dans le secteur de l'audiovisuel. Sinon, FOCAL risquerait de ne plus pouvoir remplir son mandat comme elle est censée le faire, ce qui provoquerait inévitablement une érosion de l'offre.

*« Les créateurs sont des chercheurs de pointe »*

Alain Berset, Bundesrat



# Qui nous sommes, ce que nous faisons

## Buts généraux

- FOCAL, par son action en matière de formation continue, contribue au développement culturel et économique de la création cinématographique et audiovisuelle en Suisse et en Europe, au renforcement de sa qualité et de sa diversité ainsi qu'à l'amélioration de la créativité et de la compétitivité des professionnels.
- FOCAL soutient ainsi la production cinématographique et audiovisuelle suisse notamment pour soutenir son intégration dans le paysage audiovisuel européen.

## Objectifs spécifiques

- Encourager le transfert de connaissances et l'échange d'expérience pour les professionnels et la relève afin de développer leurs talents et leurs compétences artistiques, techniques et entrepreneuriales.
- Assurer le coaching de projets audiovisuels allant de films d'art et d'essai à des productions commerciales dans le but d'améliorer leur qualité et leur potentiel aussi bien créatif que commercial.
- Favoriser le réseautage et l'interaction entre les différentes catégories professionnelles, les régions linguistiques et les professionnels suisses et étrangers.
- Être un atelier du futur au profit de la création et de la production cinématographique et audiovisuelle, qui favorise l'émergence et le développement d'idées, questionne les modèles, les modes de pensées et les méthodes de travail usuels et propose des alternatives
- Assurer la continuité et le transfert des connaissances entre les générations.

En remplissant son mandat, FOCAL est devenue, en 25 ans d'activité, une plateforme de formation continue unique en son genre dans la branche du cinéma et de l'audiovisuel, en Suisse comme en Europe. Elle est reconnue comme laboratoire de réflexion créative et comme institution de pointe pour la transmission de connaissances et le réseautage.

FOCAL veille à être en permanence au courant des nouveautés et des défis artistiques, technologiques et commerciaux pour aider la branche à s'y adapter, en particulier dans les domaines suivants :

### Numérisation, nouvelles filières

Quelques exemples de la période 2012 à 2015 :

- DIT-Workshop – Digital Imaging Technician
- Editing mit AVID Media Composer
- AVID FX – Die Effekt-Palette im AVID Media Composer®
- Visual Effects: Digital Imaging for Film Professionals – Möglichkeiten und Kosten von VFX
- Digital Production Challenge – How to Choose the Best Digital Workflows for your Films
- Lighting the Night – Nouvelles conceptions de la lumière – théorie et pratique
- Introduction à la Motion Capture – De la capture au traitement des données
- Digital Film Marketing 2. Presenting your Film in the Digital World
- Transmedia Storytelling for Scriptwriters
- Production and Distribution of a Transmedia Project
- Transmedia Architecture
- Kurs für Vorführtechnik und Kino-Betrieb (Elektrotechnik und Grundlagen Informatik, Digitale Projektion, 3D und HFR, usw).

## Transformations dans le contexte de la production

Développement, financement, distribution-exploitation, p. ex. :

- Neue Auswertungsformen und ihre Folgen
  - Film im digitalen Zeitalter – Digitalisieren, sichern und bewirtschaften
  - The Power to Compete: A Guide to Working with Completion Bonds
  - The Challenges that the Digital Media, Film and Television Pose for the Authors and Directors of Creative Documentary Films
  - Der Weg zum eigenen Showreel – Die Entwicklung eines unentbehrlichen Arbeitsinstrumentes
  - International-Level Acting: How to Become an International Film Actor
  - Crossmedia / Transmedia: Multiple-Platform Storytelling
  - Régimes d'encouragement 2012–2015. Nouveaux outils et processus
- etc.

**« La créativité n'est pas faite que d'inspiration, mais aussi de transpiration. »**

Thomas Alva Edison, inventeur ayant notamment découvert l'effet thermoïonique

FOCAL ne cesse de développer des offres qui répondent aux besoins actuels de la branche. Grâce à un contrôle qualité andragogique continu et à son réseau de spécialistes, FOCAL dispose d'une assise solide pour assurer le transfert de connaissances en ce qui concerne les contenus et les formes tant classiques qu'expérimentales.

Si FOCAL a pu devenir une organisation créative, orientée sur les solutions, flexible et interactive, c'est en raison de sa structure horizontale ainsi que de l'engagement, la passion, la compétence et l'efficacité des Membres du Comité, des Responsables de domaines, de l'administration et de ses nombreux collaborateurs et collaboratrices (en moyenne 250 intervenants, techniciens, experts, traducteurs, etc. par an).



Avec plus de 20'000 participants et près de mille manifestations en 25 ans d'activité, on peut partir du principe que tous les films suisses de cette période ont bénéficié de l'apport de FOCAL d'une manière ou d'une autre, que ce soit directement (grâce aux activités basées sur les projets) ou indirectement (grâce aux séminaires de professionnalisation). Par ailleurs, la contribution de FOCAL au développement de l'industrie du cinéma européenne, p. ex. avec Production Value et Medici, est, elle aussi, incontestée et souvent louée et enviée par de nombreux partenaires étrangers. Avec ses programmes internationaux, FOCAL épaula la production cinématographique suisse, stimule les contacts et favorise les collaborations. Les intervenants étrangers sont nombreux à confirmer le caractère exceptionnel de FOCAL.



## À propos de ce document

Le présent document est le résultat des diverses discussions qui ont eu lieu au sein du Comité de la Fondation, avec les Responsables de domaines et la Section cinéma. Il a été approuvé par le Conseil de Fondation dans sa séance du 26 mars 2015. Afin de définir les objectifs et leur mise en œuvre pour les années 2016 – 2020 (pages 8 à 10), nous avons tenu compte des défis qui attendent la production cinématographique et audiovisuelle au cours des quatre ou cinq années à venir (page 7), puis nous avons défini des champs d'intervention et des prestations mesurables (pages 11-12), en intégrant le calcul des coûts supplémentaires.

Ce document ne prétend pas réinventer la roue, mais a pour but de démontrer que, dans son aspiration à devenir un centre d'innovation pour toute la branche, FOCAL fournit des prestations aussi originales que créatives. La production audiovisuelle a besoin de solutions créatives et pratiques sur tous les plans... autant que d'air pour respirer.

*« Quand souffle le vent du changement, les uns construisent des murs  
et les autres des moulins à vent. »*

(Proverbe chinois)

## Ce que nous voulons

### Défis de demain pour les professionnels de l'audiovisuel

Depuis la création de FOCAL en 1990, la production audiovisuelle (cinéma et télévision), en Suisse comme partout en Europe, a plus que doublé. Dans le même temps, le nombre de professionnels engagés dans cette industrie a considérablement augmenté et s'élève à environ 7'000 personnes en Suisse à l'heure actuelle.

Ces professionnels font aujourd'hui face à des défis majeurs pour s'adapter aux mutations en cours et pour consolider leur compétitivité et leurs structures de travail (sociétés de production, entreprises techniques, etc.):

- L'amélioration qualitative du développement des projets, tant sur le plan du *storytelling* (de la première idée au scénario) de produits audiovisuels « classiques » – en particulier en matière d'écriture de scénario – que du *packaging* (du casting au financement).
- La coproduction comme mécanisme de plus en plus indispensable, tant au financement qu'à la diffusion des produits audiovisuels. Elle n'est possible qu'au prix de connaissances juridiques, de systèmes financiers, de techniques, etc. sophistiquées.
- Le réseautage actif dans le paysage audiovisuel européen et international, en particulier depuis que la participation de la Suisse au programme Creative Europe-MEDIA a été suspendue.
- L'adaptation de la production indépendante aux nouveaux besoins de la télévision, afin de maintenir sa compétitivité par rapport à d'autres canaux d'exploitation, p. ex. dans le domaine des séries web et du développement de produits interactifs pour l'exploitation secondaire de documentaires.
- L'intégration dans la production des nouveaux formats, en particulier les produits transmedia et interactifs.
- L'intégration des filières numériques (workflows), de la caméra à la promotion/exploitation, avec leurs nouveaux outils, procédés, standards, et méthodes de travail.
- L'intégration des nouveaux supports de réception, canaux et plateformes de diffusion et d'exploitation internet, IPTV, téléphones mobiles et tablettes, VOD, etc., versus cinéma et télévision.

D'une part, ces défis permettent à la branche de l'audiovisuel d'avoir l'occasion d'évoluer et de trouver de nouveaux champs d'action; en effet, tout au long de son histoire, le cinéma s'est déjà maintes fois trouvé dans de telles situations et s'en est toujours sorti. D'autre part, ces défis impliquent aussi des modifications des pratiques et des profils professionnels, l'adaptation des structures et des outils de travail ainsi que l'acquisition de connaissances et de savoir-faire.

Il est évident que la production cinématographique et télévisuelle classique ne va pas disparaître du jour au lendemain, mais elle doit désormais compter avec de nouveaux formats, produits et canaux d'exploitation, et la production audiovisuelle va devoir s'y adapter.

**« Les biologistes pensent que l'écureuil oublie où sont ses réserves de nourriture. »**

**En réalité, il plante des arbres pour les générations futures. »**

Helmut Glatz, écrivain (livres pour enfants et contes fantastiques)

## Conséquences pour FOCAL – Objectifs 2016 – 2020

L'une des missions de FOCAL est d'aider les professionnels à intégrer ces mutations, du team management au marketing, en passant par les aspects créatifs et technologiques, pour, in fine, consolider la qualité, la présence sur le marché, la diversité et la pérennité de la production audiovisuelle indépendante.

Outre la formation continue des professionnels de l'audiovisuel, FOCAL a également pour tâche d'anticiper les évolutions du paysage de l'audiovisuel, en menant des activités de recherche et développement comme n'importe quelle industrie. En un mot, FOCAL doit davantage devenir un centre d'innovation.

Nous aimerions souligner ici qu'à notre avis, le « succès » dépend avant tout des individus, de leur créativité, de leur savoir-faire et de leur capacité à travailler en équipe, des qualités qu'il s'agit de développer et de cultiver. En d'autres termes : l'innovation technique ne suffit pas à faire des films intéressants. Le « facteur humain » est et restera toujours au cœur de toute production, et il est tout aussi déterminant dans le transfert de connaissances que FOCAL propose.

### Objectifs pour les années 2016 à 2020

FOCAL veut

- ➊ *Devenir un centre d'innovation et l'adresse de référence pour la formation continue, à savoir un espace central de réflexion, de réseautage, d'expérience pratique et de transmission de tendances et d'apprentissages, un laboratoire créatif entre tradition et innovation*
- ➋ *Devenir un carrefour d'échanges, de réseautage et de collaboration entre les différentes catégories professionnelles, les régions linguistiques et les professionnels suisses et étrangers*

Ce qui lui permettra aussi de :

- ➌ *Renforcer l'ancrage national et international de la Fondation*
- ➍ *Consolider son financement*



## Mise en œuvre

### ❶ *Centre d'innovation et adresse de référence pour la formation continue*

Par le développement d'offres sur des thèmes d'actualité :

- exploration de nouveaux champs et profils professionnels
- utilisation de nouveaux formats, plateformes et filières numériques
- acquisition de nouvelles formes narratives
- application de « processus coopératifs »
- adaptation des structures et moyens de production
- approfondissement des compétences et des aptitudes en matière de gestion de projet (pour les producteurs et les distributeurs, mais aussi pour des organisations actives dans le domaine de la culture cinématographique)
- consolidation de la gestion d'équipe et d'entreprise
- application de processus et de méthodes de pensée créative
- approfondissement du savoir-faire relatif aux nouveautés technologiques
- découverte de nouvelles possibilités d'expression grâce à la connaissance de
- confrontation sur questions controversées, p. ex. « art ou commerce ? »

Par la consolidation du cadre structurel :

- perfectionnement permanent des intervenants et des organisateurs
- choix des intervenants selon les critères de qualité et de réputation
- développement d'« ateliers sur demande », p. ex. lorsqu'une dizaine de personnes au moins s'engagent à participer à un séminaire qu'ils proposent.
- précision du niveau des participants pour chaque mesure
- accent mis sur l'exclusivité (haut niveau, grande qualité) et l'intimité (pas de grands groupes)
- création d'espaces protégés où il est possible d'expérimenter et de discuter librement
- établissement d'un lien direct entre pratique professionnelle et formation continue à travers l'échange d'expérience permanent
- affinement de la présence sur internet et des outils de promotion, mise en place d'un think tank en ligne (forum interactif)
- capitalisation d'expériences à travers la mise en ligne d'une sélection de comptes rendus de séminaire, complétés par des contenus visuels
- rappel de l'excellent rapport qualité-prix de l'offre de séminaires (notamment grâce aux subventions)

*« Toute créativité suppose de la sensibilité.*

*Or, talent mis à part, la sensibilité repose essentiellement sur la connaissance.*

*Donc, plus on a de connaissances, plus on a de créativité. »*

Wolfgang Beinert, graphiste, typographe, écrivain et enseignant

### ❷ *Réseautage et interaction*

Alors que les coproductions nationales se développent, dans le prolongement de la place prise par les fonds régionaux, il importe que FOCAL maintienne une offre bilingue pour tous les professionnels. Cela coûte cher en traduction, mais permet d'offrir des terrains de rencontre et de collaboration par-dessus les barrières linguistiques.

Alors que les profils professionnels et cahiers des charges au sein de la production sont de plus en plus spécifiques, il importe que les processus de coopération soient aussi fluides que possible. Ainsi la collaboration entre le directeur de production et celui de la postproduction prend beaucoup plus d'importance tant le nombre de workflows et de supports (caméras et logiciels de post-production) a augmenté sur le marché. Un programme comme Digital Production Challenge explore précisément ces difficultés.

À l'inverse, certaines frontières deviennent plus floues, par exemple en matière de distribution non linéaire, et la coopération entre distributeurs et producteurs prend de nouvelles formes. Le Film Marketing Coaching est une mesure qui permet aux producteurs de découvrir quelles possibilités leur sont désormais accessibles et comment redéfinir avec les distributeurs les rôles respectifs. FOCAL doit permettre aux professionnels tant de s'adapter que d'anticiper ce type de transformation dans les échanges.

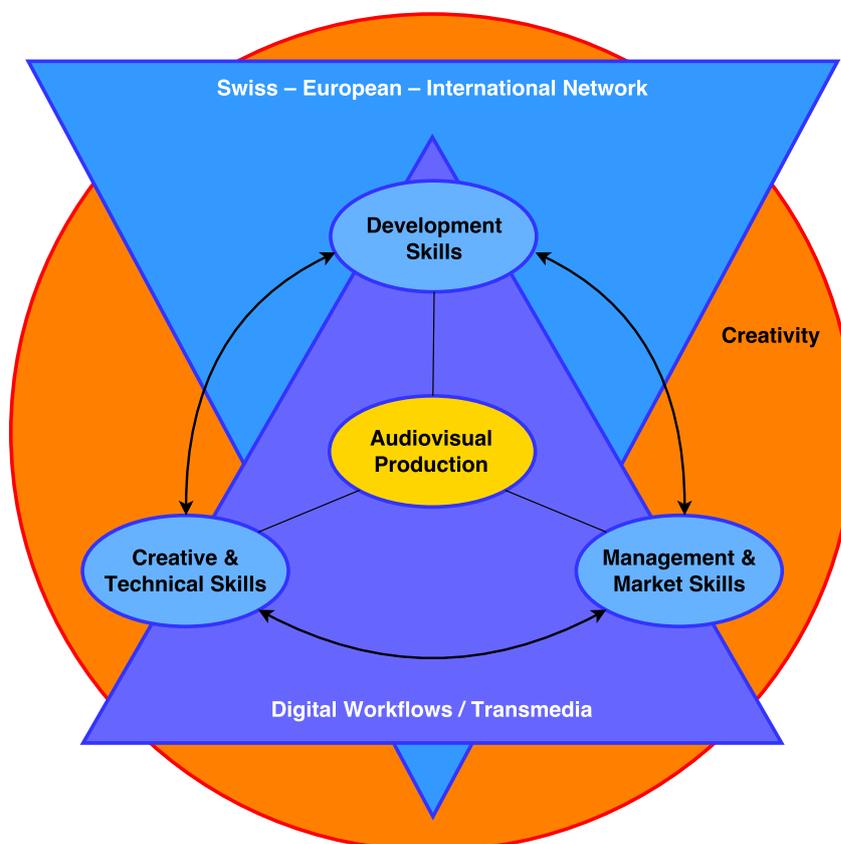
### ③ *Ancrage national et international de la Fondation*

- Organisation de quatre à cinq programmes européens par an, dans la mesure des possibilités financières (actuellement Production Value, Digital Production Challenge II, Medici et Constellations).
- Coproduction et cofinancement de programmes européens (actuellement EKCRAN +, ACE, Essential Legal Framework, eQuinox, Drehbuchwerkstatt München / Zürich, Atelier Grand Nord, « Sind Sie schon filmreif? » – Intensivkurs Filmschauspiel, ACE Network, etc.) pour permettre aux professionnels suisses de participer à des manifestations de grande valeur qu'il serait impossible d'organiser en Suisse, le réservoir de participants étant trop petit.
- Organisation de manifestations pendant les grands festivals de cinéma (p. ex. rencontre entre les producteurs et les bailleurs de fonds à l'Ambassade de Suisse pendant la Berlinale ou From Producers to Producers à Locarno).
- À l'échelle nationale, il importe aussi de suivre avec soin les possibilités de collaboration avec les écoles. Bien que les missions, mécanismes de financement et publics cibles respectifs soient passablement divergents, il faut veiller à ce que l'offre de la formation de base et la formation continue reste complémentaire et non pas redondante. Il faut aussi poursuivre les collaborations dans des domaines similaires pour les deux types d'institutions, comme l'écriture de scénario (cf. la collaboration très fructueuse entre la ZHdK, la SRF, le Teleproduktionsfonds, la Drehbuchwerkstatt München et FOCAL).

### ④ *Voir coûts et financement, page 13*

## Champs d'intervention et prestations

Avec la créativité en toile de fond, les cinq champs d'intervention de FOCAL sont maintenus pour les années à venir, car ils correspondent toujours à la réalité de la formation continue, que ce soit en termes de défis à relever ou de perspectives. Ce sont en outre des indicateurs fiables et vérifiables.



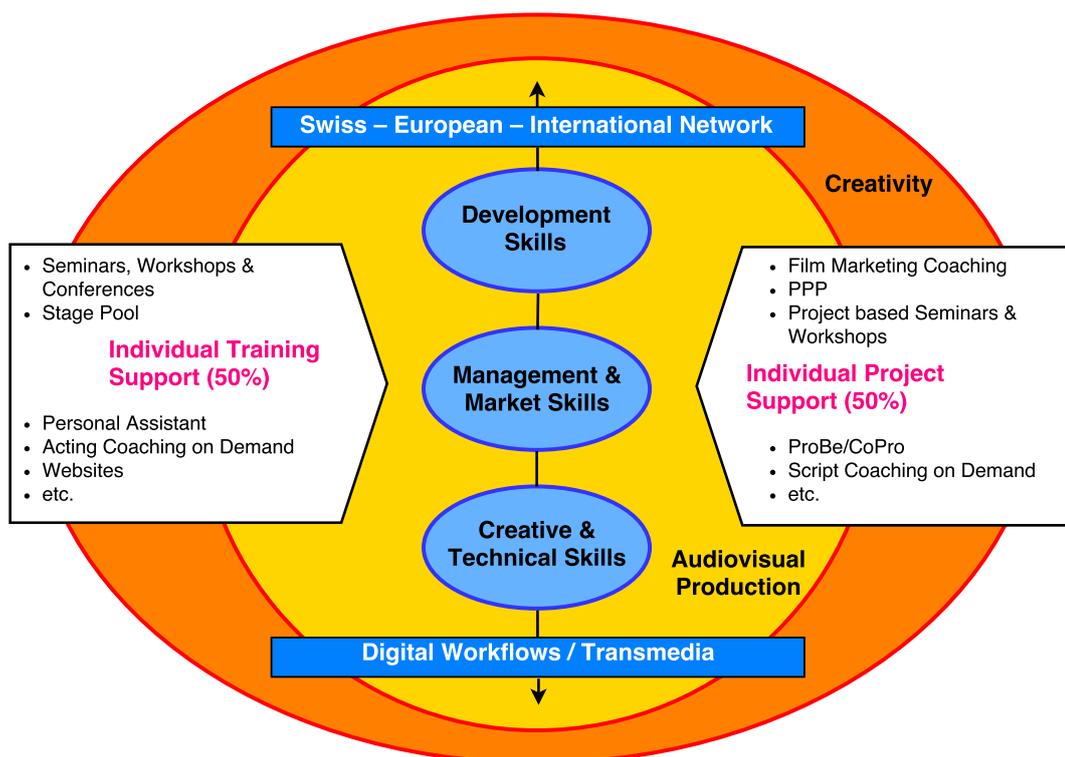
Pourcentage d'investissement et domaines correspondants

<b>Development Skills:</b>	<b>25 %</b>	Scénario, production, réalisation fiction et documentaire, animation
<b>Management &amp; Market Skills:</b>	<b>30 %</b>	Production, distribution-exploitation, animation
<b>Creative &amp; Technical Skills:</b>	<b>45 %</b>	Réalisation fiction et documentaire, interprétation, technique, animation

Pourcentage d'activité

<b>Swiss – European – International Network</b>	<b>25 %</b>
<b>Digital Workflows</b>	<b>15 %</b>

La séparation en deux formes de prestations est aussi un indicateur fiable et vérifiable méritant d'être maintenu :



**Individual Training Support: 50 %** mesures d'accompagnement de professionnels dans un processus de formation individuelle, comme des séminaires techniques des ateliers pour comédiens, etc.

**Individual Project Support: 50 %** mesures d'accompagnement et d'expertise de projets de films, comme le développement de projets, Film Marketing Coaching, PPP, Stage Pool etc.

« Individual Training Support » et « Individual Project Support » sont évidemment liés et ne peuvent être strictement différenciés dans la mise en œuvre d'activités. Ainsi, toute formation individuelle servira tôt ou tard à un projet de film, et toute expertise de projet à un caractère formateur.

*« Être créatif dans son travail revient à ordonner en permanence le chaos qu'on a dans la tête. »*

Aba Assa, essayiste

### Qualité des séminaires

Le professeur Dominicq Riedo a réalisé une analyse de la qualité des séminaires FOCAL, sur la base des questionnaires d'évaluation remplis par les participants aux séminaires entre 2010 et 2014. En bref, elle démontre que FOCAL parvient à maintenir la qualité exceptionnelle établie par l'évaluation de 2005-2009, sans le moindre signe de fléchissement.

## Ce dont nous avons besoin

### Coûts et financement

Pour résumer, la Suisse dispose, avec FOCAL, d'une structure largement reconnue et unique en Europe, qui fonctionne comme une passerelle entre les professionnels suisses et européens et que les pays voisins nous envient. Cela a certes un coût, mais la qualité et l'efficacité de FOCAL sont appréciées loin à la ronde.

Mais, pour faire face à l'augmentation du nombre de professionnels à servir en termes de formation continue, aux enjeux précités pour ces prochaines années et à l'augmentation du coût de production de nos activités, il nous faut de nouveaux moyens. Selon notre estimation, les dépenses supplémentaires par rapport à 2015 se montent à environ CHF 250'000.– par an. Il faut néanmoins compter avec une certaine incertitude, car nul ne sait si la Suisse sera à nouveau admise à participer au programme Creative Europe/MEDIA. Si oui, nous aurons à trouver des moyens supplémentaires pour les deux programmes européens qui sont aujourd'hui soutenus par les mesures compensatoires. Par conséquent, le montant supplémentaire dont FOCAL a besoin pour la période 2016 – 2020 atteindra progressivement CHF 500'000.– par an.

Sans augmentation des moyens financiers, la branche audiovisuelle suisse présentera à moyen terme des déficits de compétitivité qui seront dommageables tant du point de vue économique et commercial que du point de vue social et culturel. Et le rattrapage de ces déficits serait à la fois difficile et plus coûteux qu'un accompagnement systématique.

*« L'investissement public dans ces forces vives aura toujours un effet positif, car elles aiguisent la curiosité et cultivent la diversité et l'ouverture au monde de la société. »*

Aphorisme vaudois



#### Rédaction

Pierre Agthe, Katja Schudel, Lutz Konermann, Edgar Hagen, Anne Perrenoud

#### Traductions

Katja Schudel, Claudia Gämperle

#### Mise en page

Nicolas Monguzzi FOCAL

#### Illustration de couverture

Beat Cadruvi

#### Photos

© FOCAL

#### Affiches de films

© les producteurs respectifs