

STRATEGIE 2022 – 2024

(En cas de doute, la version allemande fait foi.)

Se basant sur le portrait, les lignes directrices et les statuts de FOCAL ainsi que le contrat de prestations 2022 – 2024 avec l'Office fédéral de la culture, le conseil de fondation a développé la stratégie décrite ci-dessous pour les années 2022, 2023 et 2024. Celle-ci constitue la base pour l'offre de formation, le développement du personnel, l'utilisation des finances, l'organisation, l'infrastructure et la communication.

Le conseil de fondation vérifiera cette stratégie chaque année et définira les mesures à prendre en accord avec la direction. La direction assure la réalisation des mesures.

PRÉAMBULE

FOCAL encourage et organise la formation et la formation continue en cours d'emploi dans les domaines du cinéma et de l'audiovisuel. Son activité principale est la professionnalisation des métiers, l'encouragement de la créativité et le développement de réseaux professionnels. Institution suisse, la fondation est ouverte sur l'Europe et le monde. L'offre de formation de FOCAL est unique et est déterminée par les besoins de la branche. Les moyens financiers de la fondation sont utilisés de manière ciblée. En tant qu'employeuse, la fondation FOCAL est exigeante vis-à-vis de ses employé·es et leur permet de se perfectionner. Elle encourage le travail indépendant et créatif et attend de son personnel qu'il soit motivé, fiable et efficace. FOCAL utilise une communication claire, intelligible et adaptée aux objectifs et aux destinataires. FOCAL entretient de bonnes relations avec ses interlocuteur·rices.

*) La stratégie sera complétée dans les prochains mois en ce qui concerne l'allocation des ressources et l'analyse d'impact (indicateurs).

1. L'OFFRE

- A. Les offres de formation de FOCAL dans les domaines du développement de projet, de la production, de l'exploitation de films ainsi que de la médiation cinématographique sont conçues pour être suivies en cours d'emploi, elles sont orientées vers la pratique et en phase avec les dernières évolutions techniques, didactiques et méthodologiques. Les formations proposées par FOCAL couvrent tous les maillons de la chaîne de production d'œuvres audiovisuelles. En cas de besoin, FOCAL propose également des formations développant des compétences de type *soft skills* (compétences humaines) : gestion de crises, résilience, autogestion.
- B. Les formations contribuent à consolider les compétences des professionnel·les du cinéma et renforcent leur compétitivité au niveau national et international. Elles permettent aussi de développer leurs compétences en matière de coproductions internationales.
- C. Les formations proposées par FOCAL comprennent des programmes nationaux et internationaux ainsi que des offres réalisées en collaboration et en partenariat avec d'autres institutions de formation.
- D. Grâce à FOCAL, les professionnel·les du cinéma suisse ont par ailleurs accès à des formations proposées par des établissements de formation étrangers, et les cinéastes européens ont accès à des formations de qualité organisées par FOCAL en Suisse ou à l'étranger.

Champ d'intervention	Objectifs stratégiques	Mesures	Responsables	Période
Formations	Introduction d'une planification pluriannuelle : identifier les évolutions et les tendances, mettre des accents	Créer les outils appropriés	Direction	2022
Formations pour professionnel·les suisses, en Suisse	Consolidation des compétences spécifiques des professionnel·les suisses du cinéma de toutes les régions linguistiques, en principe de tous les domaines de l'audiovisuel et de tous niveaux d'expérience	Programmes de formation continue	Responsable des programmes de formation Responsables de programme (RP)	en continu
	Renforcement de la relève, Continuité et capacité de développement du cinéma suisse	Stages avec accompagnement professionnel Offres de formation continue	Resp. stages, resp. des programmes de formation, RP	en continu

	Consolidation des compétences entrepreneuriales et cinématographiques des producteur·rices de films	Programmes d'autoformation, Programmes de formation continue	Responsable des programmes de formation RP	en continu
	Renforcement du réseautage dans la branche, en particulier dans les groupes professionnels des métiers techniques et entre acteur·rices	Formation continue	Responsable des programmes de formation RP	en continu
	Encouragement de la coopération avec des collègues de l'étranger autour de thèmes spécifiques et de projets	Formation continue	Direction Responsable des programmes de formation RP	en continu
	Renforcement de la présence de femmes dans tous les métiers du cinéma	Développement de nouveaux programmes Engagement de nouveaux RP	Direction	en continu
Formations pour professionnel·les suisses à l'étranger	Renforcement des compétences spécifiques des professionnel·les du cinéma suisse dans le contexte européen et international	Participation financière et collaboration au contenu de programmes de formation continue à l'étranger	Direction	en continu
	Encouragement de l'échange et du réseautage entre les professionnel·les du cinéma	Festivals de film, marchés nationaux et internationaux	Direction	en continu
Formations pour professionnel·les européen·nes	Renforcement des compétences spécifiques dans le contexte européen et international	Programmes de formation continue	Direction	en continu

2. RESSOURCES

- A. Les forces des collaborateur·rices sont aussi les forces de la fondation. Les personnes travaillant et oeuvrant pour FOCAL connaissent leur métier, reconnaissent et respectent les objectifs principaux de la Fondation, travaillent de manière créative, ciblée et indépendante en gardant une vue d'ensemble et, dans un souci d'efficacité, gèrent les moyens et le temps de travail de façon consciencieuse.
- B. En tant qu'employeuse, FOCAL offre des conditions de travail sociales, justes et flexibles. Elle récompense l'esprit d'initiative.
- C. FOCAL est une fondation subventionnée par des fonds publics. Elle utilise ses moyens financiers en fonction du contrat de prestations avec l'Office fédéral de la culture, travaille selon un plan financier (en principe une planification sur trois ans) ainsi qu'un budget annuel. Elle rend compte de ses activités aux subventionneurs de manière précise et complète.
- D. Au besoin : création d'une „commission ressources“ permanente, constituée de deux à trois membres du conseil de fondation ainsi que de la directrice.

Champ d'intervention	Objectifs stratégiques	Mesures	Responsables	Période
Développement du personnel	Garantie de la qualité et des standards professionnels	Recrutement selon analyse des besoins et profil des postes	Direction	en continu
	Donner aux collaborateur·rices les moyens de penser en réseau, d'agir de manière prospective, de trouver des solutions aux problèmes et de collaborer de façon coopérative	Formation continue Mesures favorisant l'esprit d'équipe	Direction	2022
	Se mettre à jour pour faire face aux changements et aux processus de transformation	Manifestations, séminaires, consultation externe	Direction	en continu
	Vérification des responsabilités au niveau de la conception des formations	Mise en place d'un groupe de travail/groupe de réflexion	Président Direction	2022

Finances	Introduction d'une planification pluriannuelle (sur trois ans)	Création d'outils appropriés	Direction	2022
	Continuer à établir des budgets annuels équilibrés	Budget	Direction	en continu

3. ORGANISATION

- A. En tant que fondation, FOCAL poursuit des buts idéaux et travaille selon des principes entrepreneuriaux : de façon ciblée et axée sur les résultats.
- B. Elle dispose d'une structure d'organisation moderne respectant les principes de la bonne gouvernance et se conformant aux réglementations :
 - Conseil de fondation : responsable de la stratégie - décisions stratégiques dans les domaines de l'offre, des ressources, de l'organisation, de l'infrastructure et de la communication
 - Direction : mise en pratique de la stratégie, direction des affaires opérationnelles
 - Equipe administrative : gestion des affaires courantes
 - Responsables de programmes : conception des formations
- C. FOCAL travaille avec succès lorsque l'interaction entre les différents niveaux de l'organisation est basée sur une compréhension commune du profil, des tâches et des obligations, et est portée par l'estime et le respect mutuels. Des conceptions différentes incitent au débat avec les meilleurs arguments.
- D. Les processus et les procédures sont établis, les interfaces définies et attribuées à des responsables, l'échange d'informations est garanti.

Champ d'intervention	Objectifs stratégiques	Mesures	Responsables	Période
Conseil de fondation	Assurer le traitement correct et le déroulement soigneux des tâches et des obligations statutaires	Respect des réglementations	Président	en continu
	Supervision des compétences du conseil de fondation	Bonne définition des profils requis pour les membres du conseil de fondation	Conseil de fondation	2022
	Supervision des compétences de la direction	Rédaction du cahier des charges de la direction	Président	2022
	Motivation de la direction	Définition des objectifs annuels, entretien annuel, fixation du salaire et, le cas échéant, du bonus	Président	en continu
Administration	Optimisation des processus selon TCR (tâches, compétences, responsabilités)	Analyse des processus, entretiens annuels avec les collaborateur·rices	Direction	en continu
	Utilisation optimale des outils informatiques Réaliser les investissements à temps et assurer le financement	Vérification régulière de l'infrastructure. Renouvellement de la base de données et du site web	Direction	en continu
	Création d'un reporting intelligible sur l'évolution financière, l'évolution du personnel et les développements de l'offre	Élaboration d'un schéma pour le reporting	Direction	2023
	Optimisation du transfert des informations au sein de l'administration à Lausanne et avec les collaborateur·rices externes	Réunion d'information avec les collaborateur·rices, envoi du procès-verbal du conseil de fondation aux collaborateur·rices	Direction	en continu

4. COMMUNICATION

- A. Une communication de qualité (langue et style), diffusée sur tous les canaux, est un facteur de réussite important de FOCAL et revêt une dimension stratégique.
- B. La communication s'adresse à tous les client·es des offres, mais aussi à l'ensemble de la branche cinématographique, aux milieux culturels et politiques, à un public national et international plurilingue.
- C. La communication est valorisée et renforcée.

Champ d'intervention	Objectifs stratégiques	Mesures	Responsables	Période
Communication	Valorisation de la communication	Renforcement de la direction, év. recours à un·e expert·e en communication externe	Direction	2023
	Assurer la communication avec les parties prenantes	Renouvellement de la base de données et du site web	Direction	2023

5. INFRASTRUCTURE

- A. FOCAL est une institution active au niveau national et en partie international.
- B. Ses formations sont facilement accessibles depuis toutes les régions du pays.
- C. L'aménagement des salles de séminaire est moderne et permet des formes d'enseignement adaptées aux exigences pédagogiques actuelles.
- D. Les coûts d'une infrastructure propre s'inscrivent dans une réflexion à long terme.

Champ d'intervention	Objectifs stratégiques	Mesures	Responsables	Période
Infrastructure	Création des conditions nécessaires à la réalisation d'un centre de formation / d'un lieu de réunion	Création d'un groupe de travail - Réalisation d'une analyse des besoins - Elaboration d'un concept d'utilisation - Elaboration d'un concept de financement - Recherche de coopérations/ de partenariats - Obtention de l'engagement des parties prenantes (OFC, associations, branche cinématographique)	Conseil de fondation Direction	2022
	Décision sur la création d'un centre de formation	Définition des bases	Conseil de fondation	2023
	Mise en place et exploitation du centre de formation	Élaboration du concept de planification et de mise en œuvre	Conseil de fondation Direction	2024

Cette stratégie a été discutée et approuvée par le conseil de fondation de lors de sa réunion du 31 janvier 2022.