

Peter Knoepfel
Mirta Olgiati

**Schlussbericht zur Evaluation
von Swiss Films / Rapport d'évaluation
final de Swiss Films**

Working paper de l'IDHEAP 8/2006
Chaire de Politiques publiques et durabilité

SCHLUSSBERICHT ZUR EVALUATION VON SWISS FILMS / RAPPORT D'EVALUATION FINAL DE SWISS FILMS

Peter Knoepfel
Mirta Olgiati

Chaire de Politiques publiques et durabilité

Working paper de l'IDHEAP no 8/2006
juin 2006

Ce rapport a été effectué sur mandat de Swiss Films

Ce document se trouve sur notre site Internet: <http://www.idheap.ch/>

© 2006 IDHEAP, Chavannes-près-Renens

Résumé

L'association Swiss Films, basée à Zurich et en charge de la promotion du cinéma suisse, a été créée en 2004 suite à la fusion des activités précédemment effectuées par la section *Arts visuels et cinéma* de Pro Helvetia, le *Centre suisse du cinéma* et l'*Agence suisse du court métrage*.

Au moment de sa création, son comité directeur a décidé de procéder à une phase pilote de trois ans à la suite de laquelle les partenaires concernés décideraient sous quelle forme la promotion du cinéma suisse serait définitivement assurée. En prévision de cette importante échéance (fin 2006) et des décisions qui en résultent, Swiss Films a attribué un mandat d'évaluation à l'IDHEAP, qui a démarré en septembre 2005 et s'est achevé en juin 2006.

Le mandat stipule un double objectif : donner à Swiss Films les informations nécessaires pour parfaire ses prestations et donner aux instances compétentes les éléments permettant de décider de l'avenir de Swiss Films. Il prévoit en outre que l'évaluation réponde à trois questions de base: (1) la promotion et la diffusion du film suisse a-t-elle été renforcée à l'étranger par l'intégration des trois organismes en un seul ? (2) L'image du film suisse s'est-elle améliorée en Suisse par l'intégration des trois organismes en un seul? (3) Comment organiser à l'avenir les activités de l'association Swiss Films?

Sur la base des résultats obtenus par l'analyse de données qualitatives et, en moindre mesure, de données quantitatives, le présent rapport formule des recommandations à l'intention des mandataires de l'évaluation.

Der Verein Swiss Films, mit Sitz in Zürich, ist verantwortlich für die Förderung des Schweizer Films. Er wurde 2004 nach der Fusion des Filmdienstes von Pro Helvetia, des Schweizerischen Filmzentrums und der Schweizerischen Kurzfilm-Agentur gegründet.

Bei der Gründung wurde beschlossen, eine dreijährige Versuchsphase durchzuführen. Danach hätten die betroffenen Partner zu beschliessen, unter welcher Form die Förderung des Schweizer Films definitiv betrieben werden sollte. Im Hinblick auf diesen wichtigen Termin (Ende 2006) und die Entscheidung über die Weiterführung von Swiss Films wurde das IDHEAP mit eine Evaluation beauftragt. Diese wurde im September 2005 begonnen und im Juni 2006 abgeschlossen.

Das Mandat hatte eine doppelte Zielsetzung: Swiss Films sollte die nötigen Informationen erhalten, um sein Leistungsangebot zu verbessern. Gleichzeitig sollten den zuständigen Stellen die erforderlichen Grundlagen erhalten, um über die Zukunft von Swiss Films zu entscheiden. Ausserdem sollte die Evaluation drei Grundfragen beantwortet: (1) Hat die Integration der drei Organisationen mit der Gründung von Swiss Films die Förderung und Verbreitung des Schweizer Films im Ausland verstärkt? (2) Hat sich das Bild des Schweizer Films in der Schweiz dadurch verbessert? (3) Wie soll Swiss Films inskünftig organisiert werden?

Auf Grund der insgesamt positiven Resultate aus einer halbstandardisierten Befragung und einiger weniger quantitativen Angaben, präsentiert der vorliegende Bericht Empfehlungen an die zuständigen Auftraggeber der Studie.

TABLE DES MATIERES

PREFACE	2
1. AUFTRAG UND EVALUATIONSFRAGEN	3
2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND HYPOTHESEN	5
2.1 Ausgangslage: Portrait Swiss Films	5
2.2 Evaluationsgrundlagen	7
3. DURCHFÜHRUNG DER EVALUATIONSSTUDIE	16
4. RÉSULTATS.....	19
4.1 Validation/invalidation des hypothèses de travail.....	19
4.2 Points à relever, améliorations possibles.....	31
5. RECOMMANDATIONS	34
5.1 Produits proposés (Leistungsprofil).....	34
5.2 Organisation (organigramme).....	35
5.3 Rapprochements, structure juridique future.....	38
6. CONCLUSIONS	42
7. PRISE DE POSITION DE SWISS FILMS.....	43
8. RÉFÉRENCES.....	44
8.1 Entretiens	44
8.2 Documents internes	44
8.3 Documents publiés	44
9. LISTE DES ANNEXES.....	46

PREFACE

Ce rapport constitue le produit final d'un mandat d'évaluation attribué à l'IDHEAP par Swiss Films en 2005. Il a été réalisé par le Prof. Peter Knoepfel et Mirta Olgiati (collaboratrice scientifique) de l'Unité de recherche et enseignement *Politiques publiques et durabilité*. Le travail d'évaluation, y compris la rédaction du présent rapport, s'est déroulé de septembre 2005 à juin 2006.

Les recommandations émises dans ce document concernant les produits proposés par Swiss Films – *Leistungsprofil* – (chapitre 5.1) et l'organisation (chapitre 5.2) ont été acceptées par les instances décisionnelles de l'association ; les recommandations sur la future forme juridique de Swiss Films ne seront par contre pas mises en œuvre (chapitre 5.3).

Ce rapport est principalement composé d'une partie théorique et conceptuelle (chapitres 1 à 3), d'une partie de description et analyse empiriques (chapitre 4), des recommandations et conclusions (chapitres 5, 6 et 7) et d'une longue liste de documents annexes.

Le lecteur désirant se pencher rapidement sur les résultats de l'évaluation pourra démarrer la lecture du document au chapitre 4 (page 19).

Le présent rapport est rédigé en version bilingue (allemand et français).

Im Namen des Geschäftsleitenden Ausschusses des Vereins Swiss Films wurde das IDHEAP mit Vertrag vom 13. September 2005 von der Pro Helvetia (Leiterin: Administration/ Evaluation) mit der Durchführung der vorliegenden Evaluation betreut. Grundlage zu diesem Vertrag war die vom Geschäftsleitenden Ausschuss von Swiss Films am 17. Juni 2005 genehmigte Offerte des Auftragnehmers vom 1. Juni 2005. Der vorliegende Bericht basiert auf den im Zwischenbericht vom 31. Januar 2006 enthaltenen Resultaten aus insgesamt 36 Interviews und den dort enthaltenen Kommentaren¹, auf der Stellungnahme zu diesen Ergebnissen von Micha Schiow und Pius Knüsel vom 13. März 2006, in der die erhobenen Daten grossteils² validiert wurden, auf einem Strategiepapier des Schweizerischen Filmzentrums zur "Zusammenarbeit von Swiss Films und Pro Helvetia" vom 14. Oktober 2005 sowie auf einem Protokollauszug zum Thema "Swiss Films: Modell für die Weiterführung ab 2007" der Sitzung des leitenden Ausschusses von Pro Helvetia vom 23. November 2005. Der Bericht enthält schliesslich auch einige quantitative Angaben zu den Produkten von Swiss Films und zu deren vermutlichen Wirkungen.

Plangemäss enthält dieser Entwurf zu einem Schlussbericht zur Evaluation von Swiss Films neben einer Rekapitulation des Auftrags und der Evaluationsfragen (1) und der bereits in der Offerte enthaltenen konzeptionellen Grundlagen und Hypothesen (2) eine kurze Beschreibung zur Durchführung der Evaluation (3) und eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse zu den Untersuchungshypothesen (4). Schliesslich werden darin erste Empfehlungen zu den Produkten, zur Struktur der Geschäftsstelle und zur künftigen Weiterführung der Aufgaben von Swiss Films vorgetragen (5). Diese sollen vereinbarungsgemäss Gegenstand von Beratungen des Auftraggebers sein, die in den Monaten Mai und Juni zu führen sind und deren Ergebnisse in der definitiven Version des Schlussberichtes (Ende Juni) berücksichtigt werden sollen.

1. AUFTRAG UND EVALUATIONSFRAGEN

Die *Termes de référence de l'évaluation* vom 4. Februar 2005 umschreiben Ziel und Stellenwert der Evaluation folgendermassen:

1. "Donner des éléments permettant aux instances concernées (OFC, Pro Helvetia, Centre suisse du cinéma, l'Agence suisse du court-métrage) de prendre des décisions sur l'avenir de l'association Swiss Films après la période d'essai de trois ans (décision: septembre 2006).

¹ Fassung 2: 1. Februar 2006 (Vorstellung der Ergebnisse an die MitarbeiterInnen von Swiss Films in Zürich).

² Mit Ausnahme der Aussagen zum Kurzfilm.

2. Accompagner Swiss Films afin de lui permettre de parfaire ses prestations selon ses objectifs."

Die Evaluationsergebnisse "sont destinés aux instances qui décident de l'avenir de l'association Swiss Films et à la direction de Swiss Films". Von der Evaluation wird erwartet, dass sie "des conclusions et des recommandations" für diesbezügliche Entscheide liefere, die bis Ende 2006 (Ablauf der dreijährigen Versuchsphase) vorliegen müssen.

In der Offerte führt der Auftragnehmer ausführlich aus, dass diese "Evaluation" nicht deckungsgleich ist mit der "Evaluation der erbrachten Leistungen von Swiss Films" gemäss dem auf drei Jahre befristeten Leistungsauftrags zwischen dem Bundesamt für Kultur und dem Verein Swiss Films von 2003.

Die Evaluation soll überprüfen, inwiefern

- die mit der Gründung des Vereins erfolgte Zusammenlegung der früher getrennt operierenden Bereiche³ die Verbreitung des Schweizer Films im Ausland verbessert wurde,
- durch diese Massnahme das Image des Schweizer Films im Inland verbessert wurde und
- die neue Organisation richtig aufgebaut ist.

Im Einzelnen wird gefragt nach

- wesentlichen Änderungen auf der Ebene der Produkte ("Leistungen") und deren gewollter bzw. nicht gewollter oder vorhersehbarer Wirkungen im Ausland,
- der Eignung der getroffenen Massnahmen (Festivals, Retrospektiven, Vernetzung) im Inland zur Zielerreichung der Imagepflege,
- der (internen) Konsolidierung bzw. Herausbildung einer neuen Corporate identity auf der Ebene der internen und externen Abläufe, ihrer Effizienz, der gewonnenen Synergien etc.

Diese Evaluationsfragen lassen sich in der Systematik der Politikevaluation (Knoepfel 2006⁴) folgendermassen charakterisieren:

- Sie sind tatsachen- und ursachenbezogen, indem sie zum einen nach Veränderungen der Leistungen und ihrer Auswirkungen auf der Ebene der Zielgruppen (*Impacts*), bzw. der Politikbegünstigten (*Outcomes*) fragen, zum andern aber auch eine aus der Sicht der Fragestellenden zentrale Erklärungsgrösse für diese Veränderungen untersucht haben wollen

³ Pro Helvetia (Filmdienst): insbesondere: Gesuchswesen, Filmkopien; Stiftung Schweizerisches Filmzentrum (SFZ): filmspezifische Promotion, Festivalbeteiligung, Filmmärkte, Fernsehessen, Inlandpromotion, Katalog Swissfilms, Ciné Bulletin; Kurzfilmagentur: Verleih, Festivalpräsenz und (ab 2005) "Film Location Switzerland": Hilfe für Dreharbeiten in der Schweiz, "fiches des partenaires", Imagepflege des Schweizer Films.

⁴ Knoepfel, Peter 2006, *Politikevaluation*, in: Bergmann, A., Giauque, D., Nagel, E., Lienhard, A. Ritz, A., Steiner, R. 2006: *Managementleitfaden öffentliche Verwaltung. Grundlagen – Mustervorlagen – Checklisten*. Zurich: WEKA Verlag: 2/6.

(neues Behördenarrangement in Gestalt der neuen Vermittlungs- und Förderungsstruktur Swiss Films).

- Sie stellen das (unten dargestellte) Wirkungsmodell der (von der Produktionsförderung getrennten) Filmvermittlungs- und Verwertungspolitik nicht in Frage. Dies hat praktisch zur Folge, dass die dieses Wirkungsmodell verkörpernde (explizite oder implizite) Gesetzgebung als mögliche Ursache für bestimmte Wirksamkeitsmerkmale nicht zur Debatte steht.

Im Zentrum steht damit der Beitrag spezifischer Charakteristika des neugeschaffenen Behördenarrangements (Swiss Films) zur Performanz der Umsetzung der öffentlichen Filmvermittlungs- und -förderungs politik.

2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND HYPOTHESEN

2.1 AUSGANGSLAGE: PORTRAIT SWISS FILMS

Der von der Stiftung Pro Helvetia, der Stiftung Schweizerisches Filmzentrum und (neuerdings) des Vereins Film Location Switzerland getragene Verein Swiss Films unterhält eine Geschäftsstelle mit 15 Personen, die mit einem Jahresaufwand ca. 2.1 Millionen Franken⁵ die im Leistungsauftrag von Ende 2003 zwischen Bundesamt für Kultur und dem Verein Swiss Films enthaltenen Leistungen zur Verbreitung und In-Wert-Setzung des schweizerischen Filmschaffens erbringen. Das Filmschaffen selbst wird vom Bundesamt für Kultur nach Massgabe des Bundesgesetzes vom 14. Dezember 2001 (SR 443.1) gefördert. Diese Struktur entspricht nicht jener, die für die anderen visuellen Kunstrichtungen (Video, bildende Künste, Photographie, Design) oder für die anderen Kunstsparten (Musik, Literatur, Tanz etc.) gilt, wo die Förderung der Stiftung Pro Helvetia obliegt (nach dem Modell der "Selbstverwaltung der Künste"). Diese Grundordnung bringt den besonderen staatspolitischen Stellenwert des Filmschaffens für die schweizerische Kulturpolitik zum Ausdruck.

Swiss Films entstand auf Vorschlag der Stiftung Schweizerisches Filmzentrum und auf Initiative des Bundesamtes für Kultur anfänglich gegen den Widerstand von Pro Helvetia, die diesen erst nach dem Direktionswechsel (2002) aufgab, nachdem ihr Vorschlag, die Stiftung Schweizerisches Filmzentrum zu integrieren, an der Opposition der in dieser Stiftung vereinigten Filmbranche scheiterte. Die Vereinsgründung bringt den Willen zum Ausdruck, den früheren Graben zwischen "Kunst" (Pro Helvetia) und "Kommerz" (Stiftung Schweizerisches Filmzentrum) zu überwinden. In der Tat vermittelte der frühere "Filmdienst" der Stiftung Pro Helvetia im In- und Ausland lediglich künstlerisch "wertvolle" Filme, unabhängig von der

⁵ Davon stammen 1,1 Millionen Franken vom Bundesamt für Kultur (Leistungsauftrag) und die restlichen ca. 1 Million von der Stiftung Pro Helvetia (Gehälter und Naturalleistungen).

Frage ihres wirtschaftlichen "Potentials", welches seinerseits ein wichtiges Kriterium für die Promotionsarbeit der stärker wirtschaftlichen Gesichtspunkten verpflichtete Stiftung Schweizerisches Filmzentrum war. Dem Zusammengehen liegt die beidseits geteilte (filmspezifische) Überzeugung zugrunde, dass die schweizerische Filmbranche ohnehin keine (Hollywood vergleichbares) Geschäft darstellt, weil sie durch eine Vielzahl von Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt ist. Ausserdem wurde argumentiert, dass die Filmkunst seit den ersten Aufführungen der Gebrüder Lumière (1895) im Gegensatz zu den anderen Künsten nie gratis war. Dieses von Pro Helvetia als (auf drei Jahre begrenztes) Experiment bezeichnete Vorgehen bringt vermutlich auch einen Paradigmenwandel der Stiftungspolitik zum Ausdruck, der in der Abwendung von einem schroffen Gegensatz zwischen Kunst und Ökonomie besteht. Deshalb wird die aufgrund der Evaluation vorzunehmende definitive Institutionalisierung der Filmvermittlung- und -verwertung ggf. auch ein Modell sein für Vermittlungs- und Verwertungsaktivitäten anderer (von Pro Helvetia geförderter oder nicht geförderter) kultureller Schöpfungen. Pro Helvetia scheint der Überzeugung gewesen zu sein, dass die Stiftung auf diesem Gebiet insbesondere unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bisher zu wenig unternommen hätte.

Das im Jahresbericht 2004 (S. 19) enthaltene Organigramm von Swiss Films weist die vier "Bereiche" Inland, Ausland, Services und Kommunikation aus, in denen unter Verantwortung einer zweiköpfigen Direktion in Zürich und in der Aussenstelle Genf ("Antenne romande, Bereich Inland") folgende, im Leistungsauftrag und in einem detaillierten Arbeitsprogramm für die erste Halbzeit des Pilotprojektes (2004-2005) beschriebenen (messbaren) Leistungen erzeugt werden:

- "Grössere Verbreitung des Schweizer Films im Ausland durch Unterstützung von Festival-Teilnahmen, Organisation von Retrospektiven und thematischen Schwerpunkt-Programmen, Massnahmen für der Vertrieb von Schweizer Filmen im Ausland sowie internationale Vernetzung des Schweizer Filmschaffens.
- Verbesserung des Images des Schweizer Films im Inland durch die Unterstützung der Verbreitung des Schweizer Filmschaffens im Inland, die Sensibilisierung der Medien und eventspezifische Promotionsarbeit sowie die Promotion und den Verleih von Schweizer Kurzfilmen.
- Verstärkte Effizienz und Kohärenz sowie Innovation bei der Vermittlungstätigkeit durch eine vereinheitlichte Anlaufstelle ("One-stop-Boutique"), Transparenz der Dienstleistungen, Vereinfachung der Gesuchspraxis sowie die Entwicklung neuer Promotionskonzepte.
- Synergie von Netzwerken, Ressourcen und Kompetenzen durch den Ausbau des Kopiefonds und der Videotheken, die Einrichtung einer zentralen Datenerfassungsstelle, die

Förderung des Informationsaustausches innerhalb der Filmbranche und Publikationen (inkl. Webseite).

- Konsolidierung der gemeinsamen Promotionsstelle durch die Erprobung und Verfeinerung der (gewählten) Organisationsstruktur und der Führungszyklen, durch die Optimierung der Arbeitsabläufe und der internen Kommunikation sowie die Entwicklung der Kompetenzen des Personals."

Insbesondere nach dem Eintritt von Film Location Switzerland gilt das zentrale Vermittlungs- und Promotionsgeschäft dem Ausland. Dieses soll auch durch eine kohärente Inlandpräsenz gefördert werden, die als wichtige Voraussetzung für den Auslandsauftritt gilt. Die Symbiose zwischen "Kunst" und "Kommerz" äussert sich in diesem Arbeitsprogramm u.a. im starken Stellenwert von Förderplattformen, die das Filmschaffen in grössere Event-Pakete einbauen (Aktualität und Retrospektive; thematische Schwerpunkte, Vernetzung des Schweizer Filmschaffens mit ausländischem Kulturschaffen, vereinheitlichte Anlaufstelle, Verzicht auf qualitätsspezifische Auswahlkriterien im Sinne des Begriffs "besonders wertvoll" oder von hoher künstlerischer "Qualität"). Verglichen mit der alten Struktur weist das integrierte Aufgabenprofil ausserdem Synergiepotentiale auf der Ebene der Dienstleistungen und des starken Bereichs Kommunikation auf.

2.2 EVALUATIONSGRUNDLAGEN

2.2.1 PROBLEMDEFINITION

Die massgeblichen Akteure gehen offenbar davon aus, dass den Produzenten, Verleihhäusern, Filmrechtsinhaber oder der kleinbetrieblichen Filmindustrie (Zielgruppen) der Schweiz selbst die Kraft fehlt, die Vermittlungs- und Verwertungsarbeit zu erbringen, ohne die heute erfolgreiche Filmschaffen (Politikbegünstigte) offenbar nicht möglich ist. Fiele diese öffentlich zu erbringende Dienstleistung weg, so drohte ein Zusammenbruch des schweizerischen Filmschaffens, der durch die blosser Förderung des Kreativeakts selbst (durch Förderbeiträge des Bundesamtes für Kultur) nicht wettgemacht werden könnte. Dieser Zusammenbruch müsste zu einer Verschlechterung der Rahmenbedingungen kulturellen Schaffens führen, was in Anbetracht der grossen staatspolitischen Bedeutung des Filmwesens für die Schweiz eine als äusserst problematisch zu bewertende Verarmung des Kulturlebens darstellte. Die Verhinderung einer solchen Entwicklung ist das kollektive Problem, das sich die Filmvermittlungs- und -förderungspolitik zu lösen vornimmt. Damit unterscheidet sie sich von gewöhnlicher Wirtschaftsförderungspolitik, die etwa (regionalspezifische) Arbeitsplatzbeschaffung (ohne kulturpolitische Komponente) bezweckt.

2.2.2 AKTEURKONSTELLATION

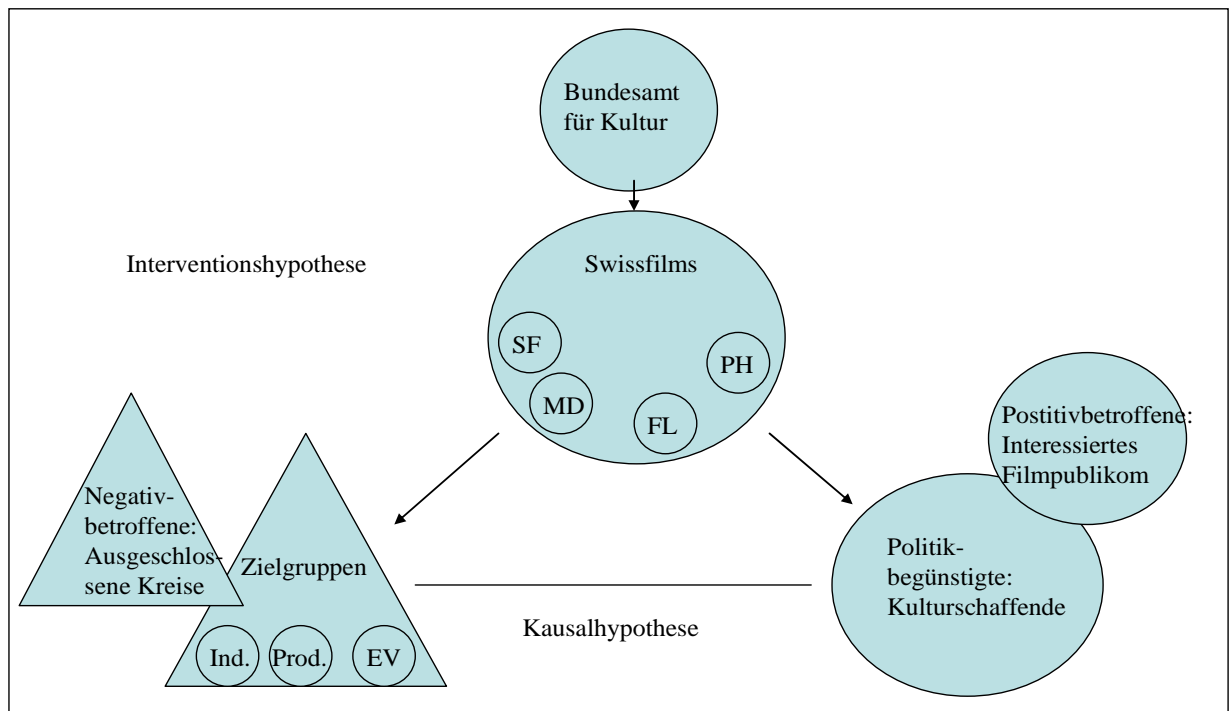


Abbildung 1: Akteurkonstellation der Filmvermittlungs- und -verwertungspolitik

Legende:

SF	Schweizerisches Filmzentrum
MD	Euroinfo Media Desk Schweiz
FL	Film Location
PH	Pro Helvetia
Prod.	Produzenten
Ind.	Industrie
EV	Eventbetreiber

Das aus Kausal- und Interventionshypothese gebildete Wirkungsmodell lässt sich folgendermassen formulieren:

- Soll das durch mangelnde Vermittlungs- und Verwertungsaktivitäten vermutlich eintretende öffentliche Problem des Kultureinbruchs verhindert werden, so müssen die oben bezeichneten Zielgruppen dazu bewegt und befähigt werden, das Schweizer Filmschaffen in angemessenen kulturellen Kontexten zu vermitteln und ökonomisch zu verwerten. Es sind diese und nicht andere Gruppen, von denen die Lösung des angesprochenen Problems schlussendlich abhängt (Kausalhypothese).
- Das Vermittlungs- und Verwertungsverhalten dieser Zielgruppen lässt sich dadurch beeinflussen, dass deren Rezeptivität für den Schweizer Film durch geeignete Massnahmen der "Präsenz" sichergestellt, bzw. erhöht wird (Interventionshypothese). Es sind daher im Wesentlichen Massnahmen zur gesteigerten Präsenz (und nicht andere denkbare Massnahmen wie Geldleistungen im Sinne einer Exportförderung oder gar Zwangsmassnahmen im Sin-

ne obligatorischer Fenster für Schweizer Filme im Inland) der massgeblichen Akteure als wirksam ansehen (Interventionshypothese).

PolitikanalytikerInnen sind sich daran gewöhnt, dass sich einmal postulierte Wirkungsmodelle als falsch erweisen können. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn darauf aufbauende Massnahmen keine Wirkungen auf der Seite der Problemlösung zeitigen und etwa der erwähnte Kultureinbruch trotzdem eintritt. In einem solchen Falle müsste davon ausgegangen werden, dass entweder die Zielgruppen falsch ausgewählt wurden (die bezeichneten Akteure haben in diesem Fall zum Beispiel gar keine Wahlfreiheit, weil sie gezwungen wären, Festival-Programme, Filmkritiken etc. nur nach den Gesetzen des Marktes zusammen zu stellen), weshalb andere Zielgruppen zu suchen wären (etwa internationale Hollywood-Player) (falsche Kausalhypothese), oder die Annahme über die Art und Weise der Steuerung der Rezeptivität der Zielgruppen könnte sich als unrichtig erweisen (falsche Interventionshypothese).

Wie eingangs erwähnt, ist in der vorliegenden Evaluation das Wirkungsmodell primär nicht zu hinterfragen. Das kann allerdings zur Folge haben, dass schlussendlich der falsche Patient geheilt wird, weil dieser eben nicht unbedingt Swiss Films ist, sondern das von der Ausgestaltung dieser neuen Instanz völlige unabhängige Wirkungsmodell selbst, das der Gesetzgeber "herbeigeglaubt" hat.

Damit ist ebenfalls gesagt, dass sich die Evaluation im Politikzyklus auf das Behördenarrangement und die Folgeprodukte konzentriert (Aktionsplan = jährliche Prioritätenplanung der Aktivitäten von Swiss Films) und *Outputs* (= Summe der Einzelmassnahmen/Produkte die durch Aktionspläne gesteuert werden). Genau dies wird von der Fragestellung angesprochen, wenn nach der Eignung der neugeschaffenen Struktur (Behördenarrangement) und ihrer Massnahmen (Aktionspläne und Einzelmassnahmen/Produkte), deren Wirkungen bei den (nach dem Wirkungsmodell vorgegebenen) Zielgruppen (*Impacts*) und deren Eignung zur Erreichung der Problemlösung (*Outcomes*) gefragt wird.

2.2.3 FEINANALYSE DER MASSGEBLICHEN AKTEURE (2006)

Aufgrund des Aktenstudiums und einiger Interviews (April 2005) können wir die Erwartungshaltungen (vor der Vereinsgründung) und die Interessen (innerhalb des Vereins) der wichtigsten vier Akteure (BAK, Stiftung Schweizerisches Filmzentrum, Pro Helvetia, Film Location Switzerland) vorläufig folgendermassen umreissen:

- *Bundesamt für Kultur*: Abbau des Verwaltungsaufwands durch Verkleinerung der Zahl der Akteure bei gleichzeitiger Beibehaltung der Trennung zwischen Förderung des Filmschaffens und Vermittlung sowie Verwertung der Filmproduktion. Das Bundesamt drängte auf rasche Lösung (entweder der Filmdienst wird aus Pro Helvetia ausgegliedert und an die Stiftung Schweizerisches Filmzentrum übertragen oder das (vom Bund finanzierte) Filmverwertungsgeschäft wird vollständig in die Pro Helvetia integriert. Das Bundesamt

schlägt schliesslich als dritte Variante die Gründung des Vereins vor. Als Auftraggeber und Hauptfinancier (Leistungsvertrag 1,1 Millionen pro Jahr) kontrolliert das Amt Swiss Films mittels Leistungsindikatoren, deren Nichterfüllung ggf. zu Leistungskürzungen führt. Dadurch erhält das Bundesamt eine starke Stellung, obwohl es formell nicht Vereinsmitglied ist. Das Bundesamt würde einem Transfer der Filmproduktionsförderung an die Pro Helvetia, der im Übrigen eine Revision des Filmgesetzes benötigte, nicht zustimmen. Seit April 2006 und bis Dezember 2006 arbeitet ein Mitarbeiter des Bundesamtes für Kultur bei Swiss Films, was das erhöhte Interesse dieses Amtes an einer Koordination mit Swiss Films zum Ausdruck bringen soll.

- Die *Stiftung Schweizerisches Filmzentrum* (SFZ): Sie lehnte den Vorschlag einer Integration in die Stiftung Pro Helvetia nicht zuletzt gestützt auf die Opposition der Filmbranche ab, die Pro Helvetia als unflexibel und zu bürokratisch für eine wirksame Filmverwertungspolitik betrachtete, für deren Finanzierung sie indessen selbst nicht (mehr) genügend Ressourcen aufbringen konnte. Sie verfügte über hinreichend qualifiziertes Personal für die Filmverwertung, das bei Pro Helvetia nicht vorhanden gewesen wäre. Die Stiftung hält die Trennung von Produktionsförderung (BAK) und Verwertung für sinnvoll, braucht diese Letztere doch nach ihrer Auffassung erhöhte Flexibilität, Unabhängigkeit von der Produktionsförderung, unbürokratische Abläufe und Marktnähe. Die Stiftung plädiert für eine Überwindung des Grabens zwischen "Kultur" und "Kommerz", wobei darauf verwiesen wird, dass sich in der Schweiz ohnehin mit Film kaum Geld machen lasse. Das Schweizerische Filmzentrum insistiert für die definitive Lösung auf einer vom Bundesamt und von Pro Helvetia unabhängigen Struktur.

Kurz nach Beginn der Evaluationsarbeiten im September 2005 hat sich die Stiftung am 14. Oktober 2005 zur Zukunft von Swiss Films und zu dessen Verhältnis zu den beiden zentralen Akteuren (Pro Helvetia und SFZ) geäußert (**Anhang 1**). Dabei wird offenbar von einer Auflösung des Vereins und einer Übertragung der "Aufgaben einer Trägerschaft von Swiss Films" an die Stiftung Schweizerisches Filmzentrum ausgegangen. Dies erfordere neue Formen der Zusammenarbeit mit Pro Helvetia und Umstrukturierungen der Stiftung auf strategischer und auf der operativer Ebene. So soll die Zahl der Stiftungsräte des SFZ auf höchstens 15 Mitglieder beschränkt werden; darin soll neu Pro Helvetia mit drei Mitgliedern vertreten sein; Pro Helvetia soll ausserdem ein "angemessenes Anhörungs- und Mitspracherecht" für die Besetzung der neun Sitze mit Vertretungen der "interessierten Kreise" und der verschiedenen Regionen erhalten. Das Präsidium der Stiftung soll "im gegenseitigen Einvernehmen besetzt werden". Denkbar sei auch, "dass der Direktor der Pro Helvetia "ex officio" das Präsidium übernehmen würde". Im fünfköpfigen Ausschuss müsste mindestens ein Mitglied der Pro Helvetia angehören. Auf der operativen Ebene werden eine Teilnahme des Direktors von Swiss Films an der sog. "Förder-Konferenz" von Pro Helvetia, regelmässige Kontakte des Ressorts "Veranstaltungen" von Swiss Films

mit der Leitung des Bereichs "Programme" bei der Pro Helvetia, eine Zusammenarbeit von Swiss Films mit den von Pro Helvetia betriebenen oder unterstützten Kulturzentren oder Verbindungsbüros und eine enge Zusammenarbeit des Bereichs "Kommunikation" von Swiss Films mit der Leitung der Kommunikation von Pro Helvetia angestrebt. Die Villa Carouge (Genf) soll weiterhin von Pro Helvetia und der Antenne romande gemeinsam genutzt werden und im IT-Bereich soll die Zusammenarbeit vertieft werden (gemeinsame Nutzung des Systems Absidion, Beteiligung von Mitarbeitenden von Swiss Films an Weiterbildungen). Schliesslich soll die Zusammenarbeit auch auf der Ebene des Personals vertieft werden (Betriebsausflüge, Zufriedenheitsstudien, Weihnachtsessen, Preisverleihungen etc.).

Diese Vorschläge wurden an der Stiftungsratssitzung von 25. Oktober 2005 diskutiert. Eine abschliessende Stellungnahme steht gegenwärtig noch aus. Offenbar hat der Direktor von Pro Helvetia "der Idee zugestimmt, Swiss Films unabhängig zu belassen und dafür die Stiftung Schweizerisches Filmzentrum als Trägerschaft zu benutzen". Im Gegensatz zur Position des SFZ, "welches in der Frage der Finanzbewegungen ein einziges Subventionsverhältnis (mit dem BAK) anstrebt, hält Pius Knüsel an seinem Vorschlag am aktuellen Modell der Doppelfinanzierung durch BAK und Pro Helvetia fest". Diskutiert wurde auch die Zusammensetzung des Stiftungsrates des SFZ und das offenbar gestiegene Interesse des Bundesamtes für Kultur für die Filmpromotion.

- *Pro Helvetia* machte mit der Zustimmung zum Verein nach eigener Auffassung die grösste Konzession, was auch in der erstmaligen Ablehnung dieser Konstruktion durch den Stiftungsrat (November 2002) zum Ausdruck kommt. Die Ablehnung wurde begründet mit der Notwendigkeit, "Kultur" ("Vermittlung" von Qualität) und "Kommerz" (kommerzielle Verwertung auch qualitativ nicht hochstehender Filmprodukte) zu trennen. Die neue Direktion hat dieses Paradigma gelockert. Joint ventures zwischen "Wirtschaft" und "Kultur" sollen danach möglich werden. Swiss Films gilt als Experiment und ggf. als Modell für spätere Schritte in Richtung Kunstverwertung auch für andere Kunstsparten. Filmvermittlung soll "mehr als Reiseveranstaltungen" sein, in Netzwerken stattfinden und auch wirtschaftliche Gesichtspunkte berücksichtigen. Allerdings sollte nach Auffassung von Pro Helvetia die Produktionsförderung (gleichermassen wie im Falle der anderen visuellen Künste und der übrigen Kunstsparten) durch die Stiftung und nicht durch das Bundesamt erfolgen. Pro Helvetia kann sich als definitive Lösung neben einer Weiterführung einer unabhängigen Instanz (eher als Stiftung und weniger als Verein) auch die Integration von Swiss Films in ihre eigene Struktur (als Abteilung) oder die Anbindung von Swiss Films in Form einer Tochtergesellschaft von Pro Helvetia vorstellen. Eine vollständige Abkoppelung der heutigen Struktur von Pro Helvetia könnte einen unerwünschten Dominoeffekt für andere Kunstsparten auslösen (z. B. Musik).

An seiner Sitzung vom 23. November 2005 hat der Leitende Ausschuss als Verhandlungsposition bezüglich der Zukunft von Swiss Films zunächst festgelegt, dass "eine Integration des Films in Pro Helvetia die Auflösung des SFZ als Brancheninstitution bedeuten würde, was politisch nicht durchführbar ist". Die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Pro Helvetia und Swiss Films habe sich bewährt und verursache geringe Kosten. Das im Leitenden Ausschuss gutgeheissene Betriebsmodell "Swiss Films 2007" zieht unter Bezugnahme auf die Beschlüsse des SFZ "eine Fortsetzung des Übergangsmodells mit einer Intensivierung der Zusammenarbeit, zum Teil Zusammenführung der Zentralen Dienste" vor. Verbindungen zwischen Pro Helvetia und Swiss Films sollen auf strategischer Ebene (Pro Helvetia hat ein Sitz im Stiftungsrat des Stiftung Schweizerisches Filmzentrum), planerisch (der Direktor von Swiss Films hat ein Sitz in der Förderkonferenz), operativ (Swiss Films ist in allen Programm-Projektgruppen vertreten) und finanziell (Pro Helvetia unterstützt Swiss Films mit jährlich 1,4 Millionen Franken via Leistungsvereinbarung) vorgesehen (**Anhang 2**).

- *Film Location Switzerland* stellte das Begehren zur Aufnahme in den Verein Swiss Films (Herbst 2004) vornehmlich aus Gründen wirtschaftlicher Probleme, eines sanften Drucks seitens der Subventionsgeber (Präsenz Schweiz) und des Bestrebens, sich aus der Abhängigkeit eines dominierenden Partners zu befreien. Die Berührungspunkte dieser (unter ähnlichen Namen auch in anderen Ländern bestehenden) Struktur mit dem Kerngeschäft von Swiss Films sind inhaltlich eher punktuell (Drehplatz Schweiz, Drehbedingungen, Landschaft Schweiz); gleichwohl richten sich ihre Dienstleistungen an dieselbe (ausländische) Personengruppe, weshalb sich Swiss Films mit der Eingliederung von Film Location Switzerland auch Vorteile für die Förderung des Schweizer Films erhoffen konnte.
- *Ausgeschlossene Akteure*: Darunter fällt seit Sommer 2005 gegenwärtig die Vereinigung Euroinfo/Media Desk Schweiz, deren Aufnahme in den Verein Swiss Films allerdings gegenwärtig diskutiert wird. Mit der neuen Lösung fallen jene Filmschaffenden neu in die Begünstigtengruppe, die früher mangels Qualität nicht Gegenstand der Filmvermittlung von Pro Helvetia waren, weil für Swiss Films künstlerische Qualität nicht einziges Förderungskriterium ist.

2.2.4 ZIELGRUPPEN UND POLITIKBEGÜNSTIGTE

Die (bereits angesprochenen) Zielgruppen der Filmvermittlungs- und -verwertungspolitik sind infolge ihrer Multiplikatorenfunktion im In- und Ausland Fernsehanstalten, Filmverleiher, Festivals und andere Eventträger, Cinematheken, internationale Filmeinkäufer (Messebesucher), Medien (Filmkritik). Nicht zur Zielgruppe gehören Einzelverbraucher aus dem Endpublikum (die durch ihr Kommen oder Nichtkommen nur marginal zur Problemlösung beitragen könnten; Ausnahme: Kurzfilmnocturnes).

Nach den obigen Ausführungen besteht die (für die Messung von Politikoutcomes nicht unerhebliche, jedoch recht diffuse) Gruppe der Politikbegünstigten aus denjenigen Akteuren, die die Rahmenbedingungen des Schweizer Filmschaffens und damit das Filmschaffen selbst massgeblich beeinflussen. Dies sind neben den Filmschaffenden selbst (Regie, Schauspieler etc.) auch die Produzenten⁶. Auch in dieser Gruppe figuriert das Endpublikum nicht. Dieses ist gemäss der oben vorgestellten Konzeptualisierung als "positiv betroffene Drittgruppe" zu bezeichnen, weil die Förderpolitik keine direkte Konsumentenpolitik ist.

2.2.5 HYPOTHESEN

Gefragt wird nach Auswirkungen der neuen Struktur (unabhängige Variable) auf die Qualität der Produkte (*Outputs*), die Rezeptionsbereitschaft der Zielgruppen (*Impact*) sowie auf die Problemlösung (*Outcomes*: Schutz vor Filmkulturzusammenbruch). Diese letzteren drei Grössen gelten als abhängige Variablen, bei denen dann Veränderungen feststellbar sein müssen, wenn die seit Anfang 2004 bestehende neue Struktur tatsächlich von Bedeutung ist. Diese neue Struktur zeichnet sich gegenüber der früheren Förderlandschaft nach den vorliegenden Befunden durch folgende drei neuen Merkmale aus:

1. Neue Förderphilosophie: Überwindung des Grabens zwischen "Kultur" und "Kommerz"
2. Wegfallen von Doppelspurigkeiten und Widersprüchlichkeiten dank der mit der Zusammenführung ermöglichten horizontalen Integration/Abstimmung der nunmehr kohärenter gestaltbaren Teilprodukte (Effekt des "gemeinsamen Hauses") und
3. eine teilweise nach Zielgruppen (Ausland, Inland/Westschweiz) und teilweise nach Querschnittprodukten (Kommunikation/Presse, Produkte/Dienste) strukturierte neue interne Struktur.

Die Veränderungen auf der Eben der Produkte, der *Impacts* oder der *Outcomes* sind nicht in jedem Falle auf alle drei Merkmale der neuen Struktur zurückzuführen. Diese Feststellung ist insbesondere im Hinblick auf die Festlegung der definitiven Lösung von Bedeutung, weil diese je gewollten Wirkungen das eine oder das andere Strukturmerkmal beibehalten, verstärken oder modifizieren wird, sofern es sich in der Untersuchung empirisch dafür als zentral herausstellt. So kann sich die interne Struktur trotz einheitlichem Dach für die einen Wirkungen als positiv, für andere dagegen als negativ herausstellen, oder die Befunde können für bestimmte positive Wirkungen vor allem die neue Philosophie und weniger die neue Struktur als verantwortliche ausweisen, weshalb sich ein "Zurück" auf der Ebene der Philosophie trotz Beibehaltens des gemeinsamen Daches oder einer bestimmten internen Struktur auf der Ebene der Wirkungen als negativ herausstellen müsste.

⁶ Die damit sowohl in der Zielgruppe als auch in der Begünstigtengruppe figurieren.

Bei den Wirkungen unterscheiden wir zunächst formal zwischen Wirkungen auf der Ebene der Planung (1: Aktionspläne), der einzelnen Produktgruppen (2: *Outputs*), der Veränderungen der Verhaltensweisen der Zielgruppen (3: *Impacts*) und der Problemlösung (4: *Outcomes*). Für jede dieser Wirkungsebenen werden möglichst robuste Indikatoren vorgeschlagen, die geeignet sind, mögliche Varianzen zwischen dem Zustand vor der Einführung der neuen Struktur und demjenigen seit 2004 zu messen (vgl. Punkt 4.6).

Vorliegende Dokumente und die geführten Interviews mit Fachpersonen lassen darauf schliessen, dass bestimmte quantitative und qualitative Produktmerkmale für variierende *Impacts* und *Outcomes* verantwortlich sind. Diese dem Fachwissen (ohne weitere Hinterfragung) entnommenen Befunde lassen sich an folgenden Merkmalen des Gesamtoutputs festmachen:

- *Quantität und Intensität der wechselseitigen Kommunikation* mit der Gesamtheit der Zielgruppe (Kommunikation). Je höher die Zahl der Austauschbeziehungen zwischen jeder Zielgruppe und den Instanzen der Förderpolitik ist, desto höher ist die Bereitschaft dieser Gruppen, ihr Ankaufs-, Präsentations-, Auswahl- etc. -verhalten im Interesse des Schweizer Films zu verbessern.
- *Qualität des Kontexts der Kommunikation*: Je besser die Einbindung der Kommunikation in einen grösseren kulturellen Kontext im In- und insbesondere im Ausland ist, desto nachhaltiger wirkt die Botschaft. Integrierte Pakete wie Festivals, Filmtage mit thematischen Schwerpunkten, polyvalente Anlässe, die neben Filmvorführungen auch Podiumsgespräche, Lesungen etc. enthalten, Paketeangebote an ausländische Journalisten, die Visionierungen mit Landschaftsbesuchen und Workshops mit Regisseuren verbinden oder Paketangebote, in denen (bedeutende und unbedeutende) Schweizer Filme in den Kontext einer politischen oder gesellschaftlichen Problematik der betreffenden Auslandsszene gestellt werden, zeitigen nach dieser Fachauffassung nachhaltigere *Impacts* als "kontextlose" Kommunikationen⁷.

Nach Massgabe dieser Erkenntnisse beschränken wir die Hypothesen hauptsächlich auf die Wirkungsebenen der Aktionspläne und der *Outputs*. Um den grösstmöglichen Teil der Elemente, die mit den *Impacts* und *Outcomes* in Zusammenhang stehen, in die Analyse einzubeziehen, wurden zu den sechs in unserer *Evaluationsofferte*⁸ vorgeschlagenen Hypothesen zwei neue hinzugefügt.

1. Die neue Struktur (Merkmale 1 und 2) ermöglicht in der schweizerischen Filmvermittlungs- und -verwertungspolitik erstmals eine (sämtliche Produkte umfassende und aufeinander abstimmende) Prioritätensetzung im Rahmen einer kohärenten Jahresplanung. Mög-

⁷ Diese Grundannahme wurde in den Interviews insbesondere seitens der Festivals in Frage gestellt. Sie gelte nur dann, wenn den Festivalleitungen genügend Freiheit für die Ausgestaltung solcher Pakete belassen würde. Zutreffend sei sie allerdings für (ausländische) Cienmatheken, öffentliche Kinos etc.

⁸ Peter Knoepfel, *Offerte für die Evaluation von Swiss Films* vom 1. Juni 2005, pp. 13 et 14.

liche Inkohärenzen sind auf eine ggf. unangemessene interne Struktur von Swiss Films (Merkmal 3) zurückzuführen.

2. Dieser Jahresplan bewirkt ein einheitlicheres Profil der Produktpalette im Rahmen eines gemeinsamen Auftritts, das früher aus der Sicht der Zielgruppen nicht bestand.
3. Die Dichte und die Intensität der Kommunikation mit jeder einzelnen der Zielgruppen konnte infolge der neuen Struktur erhöht werden. Der einheitliche Auftritt im Rahmen des gemeinsamen Hauses (Merkmal 2) ermöglicht es den Zielgruppen, ohne grossen Aufwand die Gesamtheit der an sie gerichteten Kommunikationen zu überblicken und diejenigen auszuwählen, die sie brauchen. Die Kommunikation sind widerspruchsfreier (Merkmale 1 und 2). Unkoordinierte Überlappungen (Doppel- und Tripelversände) können indessen durch die teilweise produkt- und nicht zielgruppenorientierte interne Struktur von Swiss Films verursacht sein (Merkmal 3).
4. Die kontextualisierten Kommunikationen haben infolge der neuen Struktur (1 und 2) deutlich zugenommen. Trifft die (dem Fachwissen entstammende) Vermutung zur höheren Wirksamkeit solcher Politikprodukte zu, so müssten entsprechend positive Befunde auch auf der Ebene der *Impacts* und der *Outcomes* vorliegen.
5. Die neue Struktur trifft bei den Politikbegünstigten trotz ihrer für diese kollektiv positiven Wirkungen individuell auf höhere Ablehnung als die frühere, weil sie die bei vielen Kulturschaffenden gerade durch die Neugründung geweckten Ansprüche nicht einzulösen vermag ("Früher wurde mein Film ohnehin nicht gefördert, weil er kein kommerzielles Potential hatte; heute soll es der Schiwow richten, aber er tut zu wenig für mich").
6. Die neue Struktur (3) ermöglicht eine stärkere Präsenz des Schweizer Films in der Romandie (Inlandauswirkung).
7. Mit der Schaffung einer neuen (kohärenteren) Struktur hat sich das Verhalten der Zielgruppen bezüglich Promotion und Vermittlung des Schweizer Films positiv verändert.
8. Die Schweizer Filmproduktion befindet sich dank der neuen Struktur in einer neuen Entwicklungsphase, da sie nun vermehrt in den Genuss von Förder- und Vermittlungaktionen kommt.

2.2.6 INDIKATOREN

In der Offerte⁹ schlagen wir eine Liste derjenigen Indikatoren vor, die wir zur Überprüfung der Arbeitshypothesen im Hinblick auf die Beantwortung der drei Evaluationsfragen verwenden wollten. In der definitiven Fassung des Forschungsdesigns haben wir in An betracht der vertieften Überprüfung der verfügbaren quantitativen Daten und der mittels halbstandardisier-

⁹ Ibid. p. 14, 15.

ter Interviews erhebbarer Befunde die definitive Indikatorenliste erstellt, die sich im **Anhang 3** befindet. Diese Liste ist nach folgenden Kriterien aufgebaut:

- Produkte im Politikzyklus (Aktionspläne, *Outputs*) und deren Effekte auf der Ebene der Zielgruppen (*Impacts*) und der Politikbegünstigten (*Outcomes*);
- Sequenz der Hypothesen 1-8;
- Positionierung der zahlenmässig variierenden Indikatoren pro Hypothese, mittels deren die qualitativen (mehrheitlich) und quantitativen Angaben erhoben wurden.

Diese Vorgehensweise erlaubt eine kohärente und systematische Präsentation der Evaluationsergebnisse. Diese beziehen sich nicht nur auf die Aktionspläne und *Outputs* von Swiss Films, sondern integrieren, soweit möglich, auch verfügbare Daten zu den *Impacts* und zu den *Outcomes*. Dabei hat sich die Erfahrung bestätigt, dass bezüglich den Effekten in Anbetracht der relativ kurzen Betriebszeit (22 Monate) verhältnismässig wenig aussagekräftige Daten erhoben werden konnten, die schlüssig interpretierbar waren. Bei der Interpretation solcher *Impact*- und *Outcome*-Daten ist in jedem Falle die "Qualität des Produktionsjahrganges" zu berücksichtigen. Auf diese hat ggf. die Förderungspolitik des Bundesamtes für Kultur, nicht aber Swiss Films einen Einfluss. Vermitteln und Inwertsetzen lässt sich nur, was tatsächlich produziert wurde.

Diese Daten sollen ermittelt werden aufgrund der verfügbaren Zahlen in den Jahresberichten (vor 2004: Stiftung Schweizerisches Filmzentrum und Pro Helvetia; nach 2004: Jahresbericht Verein Swiss Films) und anhand ausgewählter Interviews mit 12-15 VertreterInnen der Zielgruppen und 3-5 VertreterInnen der Politikbegünstigten. Die Auswahl der Personen aus der (feststehenden) Gruppe erfolgt durch die Evaluatoren aufgrund von Vorschlägen der Geschäftsleitung von Swiss Films. Zu Sicherung der Daten auf der Ebene der unabhängigen Variablen (Strukturmerkmale von Swiss Films) werden ebenfalls fünf teilstandardisierte Interviews mit dem Direktor und den vier Dienststellenverantwortlichen geführt. Die insgesamt maximal 25 teilstandardisierten Interviews werden transkribiert; ihr Inhalt wird nicht weitergeleitet und nicht veröffentlicht.

3. DURCHFÜHRUNG DER EVALUATIONSSTUDIE

Aufgrund des beschriebenen Evaluationskonzepts wurden drei halbdirektive Fragebogen für die drei unterschiedlichen Akteurgruppen erarbeitet (Mitarbeitende der Geschäftsstelle/Trägerorganisationen, VertreterInnen der Zielgruppen und der Politikbegünstigten). Diese enthielten 40, 33 bzw. 23 Fragen, die nach Massgabe der Forschungshypothesen und der dargelegten Indikatoren gruppiert wurden. Diese Fragebogen wurden in Testgesprächen validiert und vom Französischen auf verschiedene Sprachen (Deutsch, Englisch, Italienisch) übersetzt. Der **Anhang 4** zeigt die Gliederung zwischen der Struktur des Evaluationsdesigins und den

drei verwendeten Fragebogen auf. Diese Fragebogen sind dem vernünftigerweise antizipierbaren Stand des Wissens der befragten Personen über Swiss Films angepasst und weisen daher (geringfügige) Variationen auf¹⁰.

Aufgrund unserer Vorkenntnisse und Angaben seitens der Geschäftsleitung von Swiss Films wurden in den Monaten September bis Januar anhand dieser Fragebogen insgesamt 36 Gespräche (mittlere Dauer: 80 Minuten) geführt. Die Liste dieser Gespräche, die sich in **Anhang 5** befindet, zeigt die Verteilung der Gespräche je nach Akteurgruppe auf, der die angesprochenen Gesprächspartner angehören. So befinden sich unter den politisch-administrativen Akteuren (APA), die interviewt wurden, 7 Personen (Swiss Films und Bundesamt für Kultur); unter den Zielgruppen (GC) wurden 24 Personen befragt, die für die Analyse in zwei unterschiedliche Gruppen unterteilt wurden, d.h. einerseits die Produzenten (Casting, Produktion, Verteilung, weltweiter Verkauf, Kinos und Filmklubs, Fernsehen, Filmkritik, Unterricht und Verwaltung der Autorenrechte; insgesamt 14 Gespräche) und die Festivals und Märkte (Festivals und Märkte im Ausland, Festivals in der Schweiz; insgesamt 10 Gespräche); 5 Gespräche wurden mit VertreterInnen aus der Gruppe der Politikbegünstigten (GB) geführt.

Bei der Auswahl waren folgende Kriterien massgeblich:

- Nennung der Personen auf der uns von Swiss Films übergebenen Liste¹¹
- Priorisierung der beiden Kategorien der Zielgruppen (GC1 und GC2)
- Zugehörigkeit zu den Sprachregionen (Schweiz) und zu den für Swiss Films wichtigsten Partnerländern (Ausland)
- Zeitliche Verfügbarkeit der Interviewpartner in den Monaten Oktober bis Januar 2005.

Aus Gründen der funktionalen Heterogenität musste insbesondere die Zahl der Interviewpartner aus den Zielgruppen (24) höher angesetzt werden, als dies in der Offerte vorgeschlagen wird (12-15). Daher übersteigt die Zahl der tatsächlich durchgeführten Interviews mit 36 die offerierte Begrenzung (30) um 20%.

Sämtliche Interviews wurden transkribiert; die entsprechenden Dokumente werden am ID-HEAP vertraulich gelagert. Dasselbst befindet sich auch eine (ebenfalls vertrauliche) entperso-

¹⁰ Die Personen, die der Gruppe der politisch-administrativen Akteure angehören, waren zwangsweise besser über die gesamten Aktivitäten von Swiss Films orientiert, als diejenigen Personen, die der Gruppe der Zielgruppen oder Politikbegünstigten angehören. Die Fragen, die ihnen gestellt wurden sowie die durch die Durchsicht der von ihnen bereitgestellten Dokumente erhaltenen Informationen, waren somit vollständiger und detaillierter.

¹¹ Diese Liste umfasste selbstverständlich eine Vielzahl von Personen, aus denen wir nach Massgabe der folgenden Kriterien eine Auswahl trafen.

nalisierte¹² Vollaufnahme der Antworten, die nach den verschiedenen Gruppen geordnet wurde. In Kapitel 4 stellen wir diese Antworten in synthetisierter Form vor.

Diese Synthese wurde der Geschäftsleitung (Mitgliederversammlung und Geschäftsleitender Ausschuss) von Swiss Films anlässlich ihrer Sitzung vom 1. Februar 2006 und den Mitarbeitenden von Swiss Films am 22. Februar 2006 mit der Bitte vorgestellt, dem Evaluationsteam eine Stellungnahme zu den vorgetragenen Tatsachenbehauptungen zukommen zu lassen. Dies erfolgte mit Schreiben vom 13. März 2006 (**Anhang 6**). Darin wird festgehalten, dass das Bild, das die Auftragnehmer aufgrund der Interviewbefunde vorstellen und die in ihrem Bericht als "Diskussionspunkte" erwähnten Probleme "im Wesentlichen einer kritischen Selbsteinschätzung der Organisation" entspräche.

Einzig die relativ kritischen Befunde zum Kurzfilm werden von den Betroffenen infolge der geringen Zahl der Gesprächspartner in Frage gestellt: Wir bezweifeln, dass das kleine Panel von 3 Personen repräsentativ für die Szene sei, welche breit aufgefächert vom Amateurfilmschaffen bis zu Profiproduktionen reichen. Indem der Beitritt der Kurzfilmagentur von einem Teil der Mitglieder dieser Struktur nicht gewünscht worden ist und sie sich in der Folge "im Rückwerksgang" dem Projekt Swiss Films angegliedert hat, bestehen bei Mitgliedern und im Umfeld dieser Struktur nach wie vor starke Vorurteile und eine negative Grundhaltung gegenüber der neuen Organisation. Bei der Evaluation der Resultate (Kapitel 4) im Bereich Kurzfilm müssten unbedingt auch die quantitative Angaben berücksichtigt werden (Resultate bei Verleih, Festivalbeteiligungen, Herstellung von Promotionsmaterial für Märkte, Organisation der Kurzfilmnacht, Touren etc.).

Die Rückmeldung der Geschäftsleitung von Swiss Films äusserte sich zu den folgenden sieben Punkten: Prioritätensetzung bei den Aktivitäten, Vereinfachung der Organisationsstruktur, Profilierung von Swiss Films, Schärfung der Auswahlkriterien, Kurzfilm, Inlandpromotion und Personal. Sie enthält neben der Validierung der Studienbefunde eine Stellungnahme sowie "Verbesserungs-/Entwicklungsvorschläge". Die "Stellungnahme" wird im vorliegenden Bericht (Kapitel 5) in unserer Diskussion der Resultate und die "Verbesserungs-/Entwicklungsvorschläge" in den Empfehlungen berücksichtigt.

Der vorliegende Bericht enthält neben den (qualitativen) Befunden der Interviewaussagen auch die in unserer Offerte in Aussicht gestellten (quantitativen) Indikatoren, soweit diese für die Hypothesenüberprüfung von Bedeutung sind. Diese stammen zum einen von Swiss Films selbst und zum andern vom Bundesamt für Statistik.

¹² Dieses Dokument ist ebenfalls nicht öffentlich zugänglich, da infolge der geringen Zahl der Personen der jeweiligen Subgruppen für Insider Rückschlüsse auf die Personen möglich sind, weshalb eine Herausgabe die für Evaluationen notwendigerweise zu garantierenden Geheimhaltungspflicht verletzen würde.

Diese Datenlage erlaubt eine nuancierte Überprüfung der Hypothesen und die Formulierung konsolidierter Empfehlungen. Dieser Schluss ist insbesondere auch deshalb zulässig, weil

- die grosse Mehrzahl der interviewten Personen Swiss Films offensichtlich gut bis sehr gut kennen,
- ihre Antworten in den meisten Fällen ausgewogen und nuanciert ausfielen und
- sich gegen Schluss der Interviewrunde deutliche Redundanzen einstellten, weshalb wir es trotz des verhältnismässig kleinen Samples mit befriedigend repräsentativen Befunden zu tun haben.

4. RÉSULTATS

L'analyse des documents concernant le fonctionnement de Swiss Films, des données qualitatives tirées des entretiens menés, ainsi que des données quantitatives prises en considération a montré la pertinence de l'existence de Swiss Films en tant qu'organisme regroupant les activités anciennement prises en charge par diverses structures. L'impression générale sur les activités de Swiss Films est donc positive et l'existence de l'Association doit être à notre avis soutenue et promue par les instances compétentes. Ainsi, le but de ce chapitre est en premier lieu celui de démontrer cette pertinence de base et de mettre en relief les qualités du travail de Swiss Films telle qu'elle existe actuellement. Cela dit, le deuxième important rôle de ce chapitre est de montrer quels sont les aspects qui par contre demandent encore à être discutés.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord utiliser les données recueillies pour valider ou invalider les huit hypothèses de travail présentées précédemment, ce qui permettra par la suite de tirer les conclusions sur les résultats obtenus.

4.1 VALIDATION/INVALIDATION DES HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

4.1.1 PLANS D'ACTION

- Hypothèse 1

La nouvelle structure permet d'établir les priorités dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent. D'éventuelles incohérences sont à attribuer à sa structure interne mixte.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées au premier indicateur – concernant l'existence de plans d'action – montrent qu'il existe un plan de travail annuel précis, fixant des priorités dont tous-tes les collaborateurs-trices sont conscient-e-s et tenant compte des acteurs impliqués dans les processus décisionnels de Swiss Films (notamment les représentant-e-s des structures fondatrices de Swiss Films et de la branche). Le personnel de Swiss Films possède tous les moyens pour se tenir au courant de ces plans d'action

et paraît d'ailleurs bien renseigné, en tout cas pour ce qui concerne les domaines d'activité pour lesquels chaque collaborateur-trice est compétent. Par contre, il apparaît que les buts généraux ainsi que la philosophie ou le concept général de promotion cinématographique de Swiss Films ne sont pas clairs pour les acteurs politico-administratifs, car trop hétéroclites et sans critères établis de manière explicite. Les réponses données par les **groupes cible 1 (de casting à droits d'auteur)** et **2 (de festivals/marchés Ausland à festivals Inland)** montrent que Swiss Films est bien connue par ce groupe d'acteurs et que ses but généraux (promotion du cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger) sont connus. On remarque néanmoins ici aussi que le concept général de promotion n'est pas reconnaissable pour les gens de l'extérieur et qu'une ligne directrice générale qui fixe les attentes manque. Les réponses du **groupe des bénéficiaires** confirment cette tendance, tout en soulignant que Swiss Films est à disposition pour tout réalisateur-trice qui sollicite ses services.

Le deuxième indicateur – concernant l'étendue des plans d'action et testé sur les **acteurs politico-administratifs** – montre qu'il y a des différences notables entre un domaine d'activité et l'autre, différences qui dépendent de la nature du travail lié au domaine en question. Les personnes interrogées sont néanmoins conscientes de cela et par conséquent sensibles et attentives à ces aspects.

Les réponses aux questions du troisième indicateur – concernant les éventuelles incohérences des plans d'action et testé sur les **acteurs politico-administratifs** – montrent que Swiss Films a fait des efforts considérables pour réduire les incohérences internes; celles qui persistent ponctuellement sont liées à un manque de coordination entre les divers domaines d'activité (qui pourrait dériver des divergences dans la manière de fonctionner du personnel, dues aux différentes cultures de travail encore persistantes).

Le quatrième indicateur – l'existence de groupes cible favorisés ou défavorisés au niveau des plans d'action et testé sur les **acteurs politico-administratifs** – confirme le manque d'un concept général fort, dans le sens où Swiss Films n'a pas encore déterminé quels sont les destinataires privilégiés de ses activités d'information et de promotion (destinataires qu'elle a hérité des anciennes structures), dans le désir de satisfaire la majorité. Elle tend ainsi à vouloir rendre service à tous les acteurs potentiels de la branche sans discrimination, ce qui affaiblit son action.

L'analyse qui précède permet de valider partiellement la première hypothèse: la nouvelle structure permet effectivement d'établir des priorités dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent, mais un concept général clair et fixant les attentes des destinataires des services de Swiss Films est encore absent. Les incohérences, plus qu'à la structure interne mixte de l'Association, sont plutôt à attribuer à un manque de communication ponctuel entre les différents domaines d'activité.

- Hypothèse 2

Ce plan de travail permet de dresser un profil unitaire de la palette des produits qui peuvent être proposés d'emblée, ce qui avant n'était pas possible.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant l'étendue des produits proposés – montrent le fait que les activités de Swiss Films sont extrêmement variables et qu'il n'y a pas une ligne claire qui soit défendue par toutes les personnes interrogées, notamment sur les produits proposés qui sont prioritaires. Le point de vue de chacun est très variable, quoique conscient de l'importance des activités liées à la communication des informations (site Internet, base de données, catalogue, revue de presse, etc.). Il faut cependant relever que la palette des produits proposés tient compte de tous les besoins et que le choix des rares produits qui ont été mis de côté paraît consensuel et pertinent. Les réponses des **groupes cible 1** soulignent l'importance et le professionnalisme du travail de promotion et de diffusion que Swiss Films exerce à l'étranger, ainsi que la qualité des publications (sur papier ou informatiques) de l'Association. A travers les réponses de ce groupe il apparaît néanmoins aussi que Swiss Films n'a pas établi précisément quels sont les destinataires prioritaires de ses services. Les personnes interrogées estiment que la fusion a été une bonne décision et qu'il faut poursuivre les efforts dans cette direction, en dépit du fait qu'elles considèrent l'Association comme la continuation du Centre suisse du cinéma et que le court métrage soit moins bien pris en charge qu'auparavant. Les réponses du **groupes cible 2** confirment l'importance de la promotion à l'étranger et le professionnalisme avec lequel ce travail est réalisé, notamment pour ce qui concerne le *networking*. Concernant ce même travail en Suisse, les réponses sont plus nuancées, en particulier à propos du court métrage; il est de l'avis général que Swiss Films devrait renforcer le dialogue avec ses partenaires actuels ou potentiels (festivals, branche). Les acteurs à l'étranger n'ont pas remarqué qu'il y a eu un changement en janvier 2004. Les réponses du **groupe des bénéficiaires** montrent elles aussi que le travail de promotion et de *networking* à l'étranger est perçu comme étant essentiel – notamment pour la relève – et que la qualité des publications est appréciée.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 2 – concernant la cohérence de l'ensemble des produits proposés – confirment les éléments déjà mentionnés ci-dessus. Parmi les services que Swiss Films propose, il apparaît que certaines demandes de la part de producteurs et distributeurs recourent en partie leur propre travail (question de la cohérence externe). Concernant plus spécifiquement la cohérence interne parmi les produits proposés par l'Association, il apparaît que l'Antenne romande doit encore trouver son identité et ses propres priorités. Les réponses des **groupes cible 1** montrent que les personnes interrogées sont conscientes et reconnaissantes des efforts que Swiss Films fait pour prendre en compte toutes les exigences et améliorer l'organisation de son travail à l'interne. Néanmoins, de l'avis général, elle reste trop compliquée (manque d'un interlocuteur ou d'un responsable clairement reconnaissable à l'extérieur pour chaque domaine d'activité), ne met pas l'accent sur les priorités et n'explique pas ses règles ou critères de choix.

Les réponses des **groupes cible 2** témoignent également du fait que l'organisation paraît compliquée et qu'un organigramme basé selon les types de films avec des responsables facilement identifiables serait plus simplement compréhensible. Le **groupe des bénéficiaires** relève lui aussi qu'il est difficile de savoir qui fait quoi au juste chez Swiss Films, et qu'il n'y a que deux personnes en particulier qui servent de référence et réduisent l'impression d'organisation compliquée.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** et les **groupes cible 1** aux questions liées à l'indicateur 2 – concernant la présence de redondances parmi les produits proposés par les divers secteurs de Swiss Films – témoignent du fait que, en dépit de la diversité des tâches et de l'organisation relativement compliquée de l'Association, Swiss Films fait des efforts considérables pour coordonner le travail à l'interne. La coordination et la communication externes (c'est-à-dire avec les structures et les milieux qui lui sont proches) devraient être encore renforcées, en particulier pour éviter que des doublons fassent de nouveau surface: c'est l'avis qui ressort des réponses des **groupes cible 2**. Les réponses du **groupe des bénéficiaires** relèvent que la fusion dont Swiss Films est le résultat constitue un grand pas en avant et a réduit considérablement les redondances.

Tous ces éléments permettent de valider la deuxième hypothèse. L'existence en elle-même de Swiss Films a permis de prendre en considération de manière globale la palette des produits qui étaient auparavant proposés, ce qui n'était pas possible préalablement. Les commentaires et les suggestions que les personnes interrogées ont émis n'ont été possibles que grâce au fait que la fusion permet désormais d'avoir une vision d'ensemble.

Il est actuellement également possible de faire des choix, ce qui demande d'ailleurs à être fait notamment pour ce qui concerne les produits qui sont prioritaires, ainsi que les destinataires de ces produits et de réfléchir à nouveau sur l'organisation et la structure interne de Swiss Films.

4.1.2 OUTPUTS

- Hypothèse 3

Grâce à la nouvelle structure, l'intensité de la communication et des échanges avec les groupes cible devrait se révéler renforcée. La mise en place d'une structure unique leur permet plus facilement d'avoir une vue d'ensemble des communications qui leur sont adressées et de choisir celles dont ils ont besoin. Les communications et les échanges avec les groupes cible sont plus efficaces et contiennent moins de redondances. Les éventuelles redondances ou incohérences sont à attribuer à la structure interne de Swiss Films, partiellement orientée vers les produits et non seulement vers les groupes cible.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant le degré d'atteinte de chaque groupe cible – témoignent de nouveau du fait

que Swiss Films s'efforce d'atteindre tous les destinataires de ses services, même potentiels, et que la fusion dont elle est le résultat constitue un grand pas en avant de ce point de vue. Les réponses des **groupes cible 1** confirment largement l'idée que l'existence d'une seule structure en remplaçant trois facilite les choses. Néanmoins, Swiss Films n'est pas vue comme une institution mettant à disposition des services indispensables, dans le sens où les destinataires de ses services pourraient effectuer leur travail de promotion également de manière indépendante (exception faite pour ce qui concerne la promotion à l'étranger). En dépit du fait que les personnes interrogées pensent que l'Association n'ait pas encore trouvé sa vraie raison d'être, elles sont convaincues de son utilité et de son importance et n'ont donc pas de réserves quant à son existence. En réponse à une question spécifique sur les points faibles de Swiss Films, les opinions qui prévalent se réfèrent en particulier au manque d'un profil clair de l'Association (ciblage, priorités, destinataires spécifiques de ses activités), manque de transparence quant aux règles qui sont utilisées (critères de sélection), danger de "bureaucratization" (manque de dynamisme) et tendance à ne pas capitaliser assez ses connaissances, qui sont concentrées sur quelques personnes uniquement. Une réserve est également émise quant à l'organisation interne et, par conséquent, la répartition des tâches à l'intérieur de l'Association, car elles paraissent difficilement compréhensibles aux usagers de ses services. Ces points ne réduisent cependant pas le niveau d'appréciation général de Swiss Films qui, par sa structure unitaire, donne une meilleure visibilité au cinéma suisse et devient au fil du temps un point de référence dans le domaine, notamment pour ce qui concerne la promotion à l'étranger. Les réponses des **groupes cible 2** confirment le fait que Swiss Films est bien connue, mais qu'elle est perçue surtout comme une émanation du Centre suisse du cinéma, en particulier par les interlocuteurs-trices étrangers-ères; ces derniers-ères ne pourraient se passer des services de l'Association que difficilement. Les personnes interrogées n'ont donc pas de réserves quant à l'existence du Swiss Films. Les points faibles cités sont en particulier le fait qu'elle devrait mieux cibler ses activités pour avoir un profil plus percutant lors de sa participation à festivals ou autres événements; prendre plus de risques en soutenant une cinématographie plus avant-gardiste et progressiste et en favorisant surtout le cinéma jeune; faire preuve de plus de transparence quant aux règles de choix utilisées; communiquer et dialoguer plus avec les partenaires Suisses et responsabiliser l'ensemble des collaborateurs-trices (et non seulement quelque personne de référence), notamment afin de travailler de manière plus coordonnée et efficace. Le principal atout de Swiss Films est sa vision d'ensemble de la production suisse et les présélections qu'elle fait pour les festivals, qui paraissent pertinentes. En outre, plusieurs personnes soutiennent l'idée que Swiss Films devrait renforcer son domaine d'activité *Ausland*, intensifier ses activités de marketing et revoir son organigramme. Enfin, les réponses aux questions posées aux **bénéficiaires** montrent que ce groupe également connaît bien les activités de Swiss Films.

Les propositions découlant des réponses des **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 2 – concernant les moyens exploités pour communiquer et entretenir des échanges avec les groupes cible – tendent vers l'idée que les activités de Swiss Films seraient plus efficaces si elle réduisait le nombre de groupes cible, notamment en fixant ses priorités dans le domaine d'activité *Ausland*. La communication, qu'elle soit interne (entre collaborateurs-trices) ou externe (entre l'Association et les destinataires de ses services), est considérée comme bonne, l'Association ayant mis en place toutes les mesures nécessaires à ce but. Les réponses du **groupes cible 1** confirment le fait que Swiss Films est bien connue et sait exploiter les moyens qui lui permettent de communiquer avec ses groupes cible, mais qu'ils peuvent être ultérieurement développés (exemple: élargissement des carnets d'adresses, utilisation ultérieure des nouvelles technologies). Les réponses des **groupes cible 2** montrent qu'à l'étranger les partenaires interrogés n'ont pas perçu le changement qui a amené à la création de Swiss Films et que la communication se passe plutôt par les contacts personnels, qui doivent donc être entretenus et pourraient être ultérieurement développés. Les réponses du **groupe des bénéficiaires** ne contiennent pas d'ultérieures propositions.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 3 – concernant la présence aux festivals et autres événements cinématographiques qui permettent à Swiss Films d'atteindre son public cible – concordent dans l'idée que l'Association est très active dans ce sens et qu'elle a renforcé certaines de ses activités, notamment celles liées à l'aspect commercial de la cinématographie surtout à l'étranger, et que son matériel promotionnel est de bonne qualité. Des efforts peuvent encore être faits en ciblant (participation à des festivals) et en hiérarchisant (degré de priorité) plus les choix et, surtout, en élargissant le nombre de collaborateurs-trices compétent-e-s (connaissances) et engagé-e-s (qualité d'accueil, dynamisme, capacité de créer des contacts, etc.) dans ce domaine. Les réponses des interlocuteurs-trices du **groupe cible 1** montrent l'importance de la visibilité aux festivals et autres événements cinématographiques à travers la compétence, la disponibilité, la présence et la capacité d'accueil du personnel présent; dans ce domaine, les collaborateurs-trices de Swiss Films devraient intensifier leurs efforts. La visibilité à travers le nom et le label de Swiss Films, par contre, est assurée. Ces opinions apparaissent également dans les réponses du **groupe des bénéficiaires**. Les réponses des **groupes cible 2** témoignent du fait que Swiss Films est suffisamment visible.

Les réponses données par les **groupes cible 1** et **2**, ainsi que par le **groupe des bénéficiaires** aux questions liées à l'indicateur 4 – concernant la présence de redondances ou d'incohérences au niveau des échanges et de la communication avec les groupes cible – montrent que la fusion qui a donné naissance à Swiss Films et l'évolution de l'Association depuis sa création a éliminé les incohérences. Par contre, des carences d'information sont parfois relevées (nécessité de développer la liste des contacts, nécessité de poursuivre les efforts de communication).

L'analyse de ces informations permet ainsi de valider la troisième hypothèse de travail émise. La communication entre Swiss Films et ses groupes cible fonctionne, dans le sens que toutes les mesures y nécessaires sont mises en place. Les redondances et les incohérences ont ainsi pu être dépassées.

L'effort de communication pourrait maintenant être poursuivi, notamment en élargissant le cercle des acteurs potentiellement intéressés aux activités de l'Association. L'ensemble des réponses obtenues montre en outre que les destinataires des services de Swiss Films savent comment trouver ce dont ils ont besoin.

- Hypothèse 4

Avec la nouvelle structure les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté, ce qui devrait engendrer des retombées positives également au niveau des impacts et des outcomes.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma – montrent que les activités de Swiss Films dans ce domaine sont très variées, qu'elles prennent généralement forme de projets déterminés, individuels et qu'elles répondent souvent à une impulsion (requête) venant de l'extérieur. La diversité des réponses obtenues montre qu'il n'y a pas de hiérarchie ou de catégorisation dans ce domaine. Les personnes interrogées tendent à affirmer qu'il y a eu une diminution de ces activités au sein de Swiss Films. Les interlocuteurs-trices appartenant aux autres groupes d'acteurs interrogés (**groupes cible 1, groupes cible 2, groupe des bénéficiaires**) donnent des réponses très discordantes à la question de savoir si les activités de promotion et de diffusion dans un contexte plus vaste ont augmenté, mais l'impression qui domine est plutôt celle d'une diminution, Swiss Films étant devenue plus sélective quant aux projets à soutenir.

Tenant compte des informations recueillies, cette quatrième hypothèse ne peut donc pas être validée. Swiss Films semble avoir légèrement réduit ses activités – et par conséquent ses communications – dans des contextes culturels plus vastes que celui du cinéma.

Dans ce cadre également, il conviendrait à ce stade d'explicitier les priorités, ainsi que les critères de sélection et de choix des projets à soutenir.

- Hypothèse 5

En dépit des retombées collectives positives, les déceptions individuelles de personnes appartenant aux groupes des bénéficiaires sont plus nombreuses qu'auparavant.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant le degré de satisfaction de témoins-clé quant à l'existence de Swiss Films – tendent toutes vers l'opinion que la création de Swiss Films suite à la fusion des structures préexistantes a été une bonne démarche. Des réserves existent par contre concernant la Suisse romande. Les opinions des **groupes cible 1** sont pour la plupart positifs. Le plus grand reproche qui est adressé à Swiss Films dans sa forme actuelle est qu'elle fait trop et a tendance à se disperser dans ses multiples activités. Les avis des **groupes cible 2** se dirigent dans la même direction: l'existence d'une seule structure de promotion et de diffusion du film suisse facilite les choses, Swiss Films doit néanmoins encore établir un concept clair, fixer ses priorités et renforcer le dialogue avec ses partenaires en Suisse afin de fixer leurs attentes. Le **groupe des bénéficiaires** pense lui aussi que le principe de l'existence de Swiss Films et les bénéfices de la fusion soient positifs; les réserves émises concernent notamment le personnel (la fusion qui n'est pas encore aboutie en substance et qui donne lieu à des tensions perceptibles à l'externe, manque de dynamisme, de passion et tendance parfois à une certaine arrogance, concentration des compétences autour de quelque personne uniquement, contact difficile avec la presse de la part du domaine d'activité *Communication*), le ciblage des activités (fixer les priorités pour travailler de manière plus efficace) et la communication entre Swiss Films et les cinéastes (absence fréquente due à la nature du travail des personnes de référence).

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** à la question liée à l'indicateur 2 – concernant l'augmentation ou la diminution du nombre de réclamations qui parviennent chez Swiss Films – sont nuancées. Le sentiment de la direction de Swiss Films est positif, aucun élément quantitatif ne permet néanmoins de le valider.

Ces éléments permettent d'infirmer la cinquième hypothèse. Il semble en effet exister un consensus général positif (à quelques exceptions près) sur la décision de fusionner différentes structures en une seule et, par conséquent, sur la nécessité de l'existence de Swiss Films. Lors des entretiens il est apparu que les critiques individuelles adressées à l'Association sont souvent liées à des anecdotes ou à des oui-dire; rares ont été les interlocuteurs-trices qui affirment être réellement défavorables à l'existence d'une telle organisation.

Il s'agit maintenant de fixer des priorités et des critères de manière transparente afin de fixer les attentes des utilisateurs-trices potentiel-le-s.

- Hypothèse 6

La nouvelle structure rend possible une présence renforcée des films suisses en Suisse romande.

Les réponses données par les **acteurs politico-administratifs** à la question liée à l'indicateur 1 – concernant l'augmentation des efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie – montrent que la Suisse romande est au cœur des préoccupations de Swiss Films, mais que, tenant compte de la situation particulièrement difficile, les moyens financiers ainsi que le personnel (dont les changements fréquents ont également eu des impacts négatifs) investis sont largement insuffisants pour qu'ils aient un effet réel. De plus, l'Antenne romande se trouve encore dans une phase précoce de recherche d'identité. Ces opinions sont partagées par les **groupes cible 1**, qui pensent néanmoins que petit à petit l'Antenne romande commence à devenir opérationnelle et à prendre des initiatives intéressantes. Si personne n'a de solution pour améliorer la situation du cinéma suisse en Romandie et si l'on part du principe qu'il faut conserver l'Antenne, il convient que Swiss Films veille à conserver son attention sur cette région et sur la Suisse latine en général (par exemple en engageant par la suite du personnel attentif aux questions régionales), à consolider le personnel engagé (pour éviter de nouveaux changements), à fixer un concept, des priorités et des stratégies claires et à communiquer de très près avec les destinataires potentiels de ses services et ses partenaires afin de créer de nouvelles synergies. Les interlocuteurs-trices des **groupes cible 2** travaillant en Suisse partagent l'idée qu'il ne faut plus changer de politique (continuer dans la même direction avec une Antenne romande) et qu'il faut veiller à engager par la suite du personnel adéquat (par exemple un pourcentage de collaborateurs-trices francophones). Ces avis sont dans l'ensemble partagés également par le **groupe des bénéficiaires**.

Les données quantitatives actuellement disponibles permettant de tester l'indicateur 2 – concernant la présence renforcée des films helvétiques en Suisse romande – sont celles sur les parts de marché (sur la base de la fréquentation) des films helvétiques en Suisse (**Annexe 7, Tab 1**)¹³. Ces chiffres montrent premièrement que la part du marché du cinéma suisse sur son propre territoire est très faible et deuxièmement que la grande disparité des résultats du cinéma suisse selon les régions linguistiques persiste jusqu'en 2004, puisque la Suisse romande et la Suisse italienne font des résultats nettement inférieurs à la Suisse alémanique¹⁴. Le pourcentage des parts de marché en Suisse romande des films 100% ou majoritairement suisses était en baisse en 2004 par rapport à 2003, mais en hausse en tenant compte des coproductions minoritaires suisses. Puisque la création de Swiss Films est récente et les données disponibles

¹³ Il aurait été plus adéquat de disposer de données sur le nombre de films suisses sortis dans les salles romandes de 2001 à 2005.

¹⁴ Il est à souligner que paradoxalement les Suisses romands sont les plus assidus au cinéma (du moins jusqu'en 2003 selon les chiffres disponibles). Se référer à l'*Aperçu cinématographique de Suisse*, Neuchâtel, OFS, 2004, Fig. 2, p. 4.

– qui s'arrêtent à 2004 – ne donnent pas suffisamment de recul, il n'est pas possible pour le moment de mesurer les effets que l'Antenne romande aurait pu induire sur la présence des films suisses en Romandie et, plus généralement, sur le comportement des spectateurs romands vis-à-vis des films suisses.

En conclusion, l'analyse des données qualitatives montre que la situation de la diffusion du cinéma suisse en Suisse romande demeure critique. Les personnes interrogées sont pour la plupart de l'avis que Swiss Films ne doit plus changer de politique et doit poursuivre – et développer ultérieurement au fil du temps – ses efforts de promotion au moyen de l'Antenne romande.

La prise en considération des données quantitatives corrobore l'idée que la situation de la diffusion du cinéma helvétique dans cette région reste difficile, mais ne permet pas de mettre en évidence des changements de comportement liés à l'existence de Swiss Films.

Il n'est donc pour l'instant pas possible de valider ou invalider la sixième hypothèse.

4.1.3 IMPACTS

- Hypothèse 7

Avec la création d'une nouvelle structure cohérente, le comportement des groupes cible quant à la promotion et à la diffusion du cinéma suisse s'est modifié en reprenant de l'essor.

Les réponses données par les **groupes cible 1**, les **groupes cible 2** et le **groupe des bénéficiaires** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant la perception de la promotion et de la diffusion à travers des figures-clé – montrent essentiellement que l'existence de Swiss Films est encore trop récente pour qu'elle ait déjà eu un impact sur les activités de promotion et de diffusion des groupes cible eux-mêmes. Ceux-ci, en effet, n'ont pas changé leur manière de travailler en fonction de Swiss Films, mais bénéficient plutôt d'un instrument qui facilite une partie de leur travail.

A notre connaissance, il n'existe actuellement pas de données permettant de disposer de chiffres sur le décompte des films suisses qui ont réussi à trouver un distributeur et à entrer dans le marché grâce à Swiss Films, ce qui permettrait de tester l'indicateur 2. Néanmoins, les statistiques concernant la répartition des films helvétiques de première vision dans les cinémas en Suisse (**Annexe 7, Tab. 2**) montre que les films suisses ne rencontrent que peu de succès dans les salles: la vie des films à l'écran se raccourcit de plus en plus et chaque année des films tournés avec peu de moyens ne trouvent pas de distributeurs et bénéficient seulement d'une sortie dans un festival ou une seule salle, afin de pouvoir fixer des délais de passage sur

d'autres médias. La majorité des films reste en dessous des 5'000 spectateurs par an et les films à large succès (100'000 spectateurs et plus) restent des cas d'exception¹⁵.

Les informations à notre disposition quant aux films suisses primés aux grands festivals internationaux – indicateur 3 – concernent seulement les années 2004 et 2005 et sont tirées des *Rapports annuels* de Swiss films (**Annexe 7, Tab. 3**). Elles montrent uniquement qu'il y a eu 3 films suisses primés en moins par rapport à l'année précédente, mais ne permettent de tirer aucune autre conclusion sans connaître les chiffres des années précédentes et sans les mettre en relation avec la production annuelle. Le décompte des participations (réalisations) suisses dans les sections principales de festivals internationaux importants (**Annexe 7, Tab. 4**) permet de constater essentiellement deux choses: premièrement, que Swiss Films a réalisé des choix quant aux festivals auxquels il convient de participer et qu'elle a ciblé les manifestations de catégorie supérieure (A et B) et deuxièmement que, suite à une année 2004 qui a enregistré peu de participations probablement suite aux changements en cours, l'année 2005 est revenue à une participation comparable pour ce qui concerne les fictions et les documentaires. L'insertion dans les tables de Swiss films de titres concernant le court métrage et les films d'animation montrent son engagement effectif pour ces catégories. Les statistiques relatées dans les *Newsletters* quant à l'ensemble des participations de films aux festivals confirment l'augmentation et montrent que les courts métrages sont en plein essor (**Annexe 7, Tab. 5**). Le décompte des films suisses projetés lors du Festival international du film de Locarno, choisi à titre d'exemple, montre que les fictions et les documentaires projetés sont en constante augmentation (**Annexe 7, Tab. 6**); en 2004 les courts métrages projetés ont été plus nombreux, alors qu'en 2005 ce sont les films d'animation qui ont eu le plus de succès. La même tendance concernant les fictions et les documentaires est visible dans le décompte des premières suisses aux Journées de Soleure (**Annexe 7, Tab 7**). Enfin, parmi les informations disponibles, le décompte des sociétés et organismes participant aux stands ombrelle du Centre suisse du cinéma ou de Swiss Films donnent aussi une indication des effets de la présence de l'Association sur les groupes cible (**Annexe 7, Tab. 8**). De nouveau, nous remarquons qu'après une année 2004 moins satisfaisante, en 2005 les organismes impliqués ont augmenté.

En conclusion, les données qualitatives recueillies lors des entretiens tendent à une infirmation de l'hypothèse 7. Il est en effet trop tôt pour que les groupes cible aient effectivement adapté leurs stratégies de promotion et de diffusion suite à la création de Swiss Films ou, du moins, il est trop tôt pour que les personnes interviewées aient pu remarquer un changement.

Les données quantitatives qu'il a été possible de rassembler dans les délais impartis ne permettent pas de tester de manière directe la validité de cette hypothèse. Par contre, quoique la situation du cinéma suisse reste critique en termes de succès dans les salles, la participation

¹⁵ Se référer à *La production de films (cinéma et télévision) en Suisse, 1995-2004. Structure, résultats et financement*, Neuchâtel, OFS, 2006, p. 17 [à paraître, exemplaire de travail].

de films helvétiques aux manifestations importantes sur le territoire suisse tend à augmenter, ainsi que les organismes s'impliquant dans la promotion lors de festivals ou événements importants. Il est probable, mais ces chiffres ne le prouvent pas encore, que ces changements réjouissants soient un premier résultat des activités et de l'implication de Swiss Films, ce qui tendrait à valider l'hypothèse émise.

Il n'est donc pas possible pour l'instant de valider ou invalider la septième hypothèse.

4.1.4 OUTCOMES

- Hypothèse 8

Pouvant désormais bénéficier d'actes de promotion et de diffusion plus élargis grâce à la nouvelle structure, la production cinématographique suisse se trouve dans une période de renouveau.

Les personnes interrogées parmi les **acteurs politico-administratifs** aux questions liées à l'indicateur 1 – concernant la faculté de survivre du cinéma helvétique – sont de l'avis que la situation générale du cinéma suisse s'améliore, car la nouvelle génération de cinéastes crée des films de bonne qualité et destinés à un public plus large. D'après elles, il est difficile de tisser des liens entre les activités de Swiss Films et les effets que celles-ci peuvent avoir sur les *outcomes* de la politique publique de promotion cinématographique, car les facteurs qui jouent un rôle à ce niveau sont plusieurs (le plus important étant la qualité des films): la promotion en tant que telle n'est pas suffisante. En réponse à une question spécifique, les idées exprimées quant à une promotion plus efficace du cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger sont essentiellement les suivantes: mieux connaître le marché (à l'étranger, mais aussi en Suisse), développer plus les activités de marketing, s'insérer et exploiter les programmes européens, favoriser la coproduction, mieux cibler et systématiser les activités de Swiss Films, créer une équipe de travail forte. Les personnes interrogées appartenantes aux **groupes cible 1** partagent l'avis que la situation du cinéma suisse s'améliore et que ce changement ne peut pas directement être attribué à Swiss Films. Elles soulignent cependant que la diffusion en Suisse romande et en Suisse latine en général reste très limitée. Il est de l'avis général qu'il faudrait investir plus d'argent public (provenant donc de l'Office fédéral de la culture) dans la production cinématographique pour que la qualité des films soit meilleure et, par conséquent, la promotion plus aisée. D'après ce groupe, Swiss Films pourrait améliorer son efficacité si elle précisait mieux son concept et ses priorités, travaillait de manière plus dynamique et enthousiaste, veillait à ne pas focaliser ses compétences sur quelques personnes seulement, focalisait ses priorités sur le domaine d'activité *Ausland*, renforçait ses activités de marketing et veillait à rester indépendante et neutre. Les personnes appartenantes aux **groupes cible 2** partagent le même avis quant à la faculté de survivre du cinéma helvétique. Au niveau des suggestions, sont cités en outre l'utilisation du label Swiss Films, le renforcement des contacts avec les distributeurs étrangers et le renforcement du dialogue entre les différents groupes d'acteurs

impliqués dans la promotion cinématographique suisse. Le **groupe des bénéficiaires** avance encore l'idée que le travail de promotion de Swiss Films devrait commencer plus en amont (lorsque les films sont en production).

Pour l'indicateur 2 nous nous sommes basés sur la production des films en Suisse (de cinéma et de télévision), qui est globalement en hausse (**Annexe 7, Tab. 9**), ainsi que sur le nombre de sociétés recensées dans le domaine de la production de films et vidéos dans les dernières 20 années (**Annexe 7, Tab. 10**). Plus spécifiquement, les parts du marché (sur la base de la fréquentation) des films helvétiques, déjà présentés précédemment (**Annexe 7, Tab. 1**), montrent que les coproductions minoritaires prennent de l'importance et influencent positivement les résultats.

Les données qualitatives recueillies lors des entretiens ne permettent ni de valider ni d'infirmier l'hypothèse 8.

En effet, les avis des personnes interrogées tendent à croire à une amélioration de la situation de la cinématographie dans le sens où elle vit un renouveau, mais pas à attribuer ce renouveau à l'effet catalyseur des activités de promotion et de diffusion de Swiss Films.

Les données quantitatives confirment cette analyse de la situation.

4.2 POINTS À RELEVER, AMÉLIORATIONS POSSIBLES

Comme annoncé précédemment, les résultats présentés montrent que l'existence de Swiss Films est trop récente pour qu'il soit possible – que ce soit par l'analyse des données qualitatives ou quantitatives recueillies – de déterminer une corrélation entre les activités de l'Association et les éventuels *impacts* (changement de comportement des groupes cible, c'est-à-dire une meilleure promotion générale pour le cinéma suisse) et *outcomes* (effets indus sur les bénéficiaires finaux, c'est-à-dire une amélioration de la production cinématographique) de la politique de promotion et de diffusion cinématographique. C'est pourquoi le gros des résultats obtenus concerne les plans d'action et les *outputs*.

En effet, alors que les hypothèses 1, 2 et 3 ont été validées et que les hypothèses 4 et 5 ont été infirmées, il n'a pas été possible de valider ou invalider les hypothèses 6 (qui était située parmi les *outputs*, mais qui englobait également des éléments liés aux *impacts* et aux *outcomes*), 7 et 8. Cet état des choses correspond au cours habituel de la création d'une nouvelle structure, qui commence par gérer de manière détaillée et soignée les activités liées à la création de plans d'action et qui, au fil des années, étend le regard et l'attention qu'elle porte sur l'effet de ses activités de plus en plus loin, jusqu'aux *outcomes*.

Ce travail de validation ou invalidation des hypothèses a permis de mettre en relief le fait que l'existence de Swiss Films est bénéfique et nécessaire – quoique pas encore indispensable – et qu'il convient de poursuivre le chemin qui a été engagé: la très grande partie des interlocu-

teurs-trices interrogées est en effet consciente de la nécessité de l'existence de Swiss Films et du rôle qu'elle a à jouer ; la fusion des structures qui existaient auparavant est perçue comme ayant été une bonne décision. Il a permis également de déterminer quels sont les points positifs à relever et quels sont les éléments qui demandent et qui peuvent être améliorés. Dans le chapitre précédent, ces éléments (plutôt positifs ou plutôt critiques) reviennent plusieurs fois, ce qui est dû au fait que nous nous sommes efforcés d'analyser et de relater les opinions des personnes interrogées de la manière la plus systématique possible.

Le chapitre qui suit se propose de relever de nouveau ces éléments, mais de manière isolée et suivant un ordre différent (produits, organisation).

4.2.1 POINTS À RELEVER

(1) *Compétence pour la promotion et la diffusion cinématographique*

Swiss Films est généralement bien connue; on considère qu'elle donne une plus grande visibilité et un plus grand impact au cinéma suisse grâce à son travail de promotion, notamment à l'étranger. Elle devient au fil du temps une référence, en particulier pour ce qui concerne l'information, la promotion à l'étranger et le *networking*.

(2) *Communication, documentation*

Swiss Films soigne beaucoup la communication vers l'extérieur. La qualité de la documentation produite, notamment, est très appréciée (site Internet, *newsletters*, catalogues, revue de presse, matériel promotionnel, etc.).

(3) *Ouverture d'accueil, services proposés*

Les interlocuteurs-trices interrogé-e-s sont conscient-es des efforts que Swiss Films fait pour prendre en considération tous les destinataires potentiels de ses activités. Elle est perçue comme étant une institution accueillante, ouverte et à l'écoute des besoins. La palette des produits proposés tient compte de tous les besoins.

(4) *Coordination*

La coordination du travail et la communication interne de Swiss Films, notamment pour réduire les incohérences, ont amélioré au fil du temps. Le personnel de l'Association dispose des moyens nécessaires pour se tenir au courant des plans de travail et d'action.

(5) *Efforts de promotion en Suisse romande*

En dépit des difficultés rencontrées, les efforts fournis pour améliorer la situation en Suisse romande sont perçus.

4.2.2 POINTS À AMÉLIORER

(1) *Ligne directrice, priorisation des activités*

Swiss Films, Antenne romande comprise, manque d'une ligne directrice qui fixe les attentes des destinataires de ses services. Ses activités sont trop hétéroclites et se basent en partie sur les sollicitations plus que sur un choix établi. Il manque un concept clair.

(2) *Destinataires des services*

Swiss Films, Antenne romande comprise, a hérité le choix des destinataires de ses services, elle ne les a pas sélectionnés; ils sont trop nombreux, ceci au détriment du groupe des bénéficiaires (créateurs). En outre, elle devrait se tourner davantage vers la relève ou les réalisateurs-trices dont le degré d'encadrement de la production est insuffisant.

(3) *Critères de sélection*

Le processus de choix des films à promouvoir n'est pas assez transparent, dans le sens qu'à l'extérieur de l'Association on ne connaît pas les critères de sélection utilisés. Ceci peut donner l'impression que les critères utilisés soient subjectifs et ne se basent pas sur une réflexion en amont.

(4) *Aspects culturel et historique de la promotion*

Les activités auparavant prises en charge par le Centre suisse du cinéma sont considérées comme étant centrales, alors que celles auparavant prises en charge par Pro Helvetia sont désormais considérées marginales.

(5) *Profil de Swiss Films, promotion en Suisse*

Swiss Films n'a pour l'instant imposé l'utilité de son existence que dans certains domaines d'activité, en particulier à l'étranger. Ses partenaires potentiels, notamment, ne voient pas encore quelle est son utilité effective, en particulier en Suisse et, de manière plus aiguë, en Suisse romande et italienne.

(6) *Court métrage*

La promotion des courts métrages reste un thème délicat, Swiss Films est facilement critiquée quant aux activités liées à ce domaine. Ces critiques n'ont cependant pas été validées par la direction de l'Association, pas plus que par les données quantitatives – quoique sommaires – prises en considération ici¹⁶. L'engagement de l'Association pour cette catégorie de production n'est à notre avis pas à mettre en discussion. Il s'agit plutôt

¹⁶ Les statistiques concernant les courts métrages accessibles dans les *Rapports annuels* de Swiss Films n'ont pas été insérées dans l'Annexe 7, car nous ne disposons pas de chiffres comparables pour les années précédentes 2004. Néanmoins, il apparaît clairement que Swiss Films s'engage de plus en plus dans le domaine de la promotion du court métrage.

de convaincre les partenaires, les groupes cible et bénéficiaires de ce domaine que Swiss Films considère les courts métrages comme un genre en soi et non pas comme une sous-catégorie qui sert uniquement à lancer la relève.

(7) *Organisation interne*

Swiss Films est organisée de manière compliquée et sa structure n'est pas clairement compréhensible. Il demeure difficile de comprendre qui fait quoi et l'organigramme est perçu comme étant peu éclaircissant.

(8) *Personnel*

Swiss Films repose sur quelque personne de référence, dont le travail est d'ailleurs très apprécié; les autres collaborateurs-trices ne sont pas suffisamment pris-es au sérieux et/ou semblent faire preuve de manque d'initiative et de dynamisme. Il manque en outre un-e véritable interlocuteur-trice/responsable clairement identifiable pour chaque domaine d'activité ou pour chaque catégorie de film.

5. RECOMMANDATIONS

Ce chapitre, qui constitue la partie centrale de cette évaluation, se propose de donner des recommandations sur la base des éléments relevés jusqu'ici. Il est organisé en trois chapitres concernant respectivement les produits (ou le profil des services offerts par Swiss Films, le *Leistungsprofil*), l'organisation de l'Association (explicitée dans l'organigramme) et sa structure juridique future. Le premier chapitre se base d'une part sur les propositions de Micha Schiow et de Pius Knüsel (**Annexe 6**) et d'autre part sur les suggestions recueillies tout au long des entretiens réalisés.

5.1 PRODUITS PROPOSÉS (LEISTUNGSPROFIL)

(1) *Ligne directrice, priorisation des activités*

Swiss Films a intérêt à établir une ligne directrice de base, à communiquer de manière explicite son concept de promotion (qui existe déjà) et à se concentrer sur un nombre plus limité d'activités, par exemple en limitant la participation à des festivals et autres événements cinématographiques et, si nécessaire, le nombre de films à promouvoir et diffuser. Elle devrait également s'efforcer de mieux expliciter ses buts, ses activités centrales et les instruments utilisés.

(2) *Destinataires des services*

Swiss Films doit décider quels sont les destinataires principaux de ses services. Elle devrait concentrer ses efforts sur les groupes cible et bénéficiaire qui ont des difficultés à promouvoir les/leurs films (notamment la relève); elle doit éviter de prendre en charge

des tâches qui ne lui sont pas dévolues (de compétence des producteurs ou des diffuseurs) ou qui sont prises en charge par d'autres acteurs (festivals, etc.).

(3) *Critères de sélection*

Pendant que l'évaluation était en cours, Swiss Films a déjà pris des mesures pour renforcer la transparence pour ce qui concerne la sélection des films à promouvoir, notamment à l'étranger (**Annexe 8**); les résultats des analyses menées ne font pas encore état de ces changements. Il est donc dans l'intérêt de Swiss Films de continuer dans cette direction, c'est-à-dire de conserver autant de transparence que possible sur son mode de fonctionnement: ceci est valable même si l'engagement personnel de ses collaborateurs-trices (qui croient ou non dans les potentialités, la qualité, etc. d'un film) est central dans cette activité de choix. Parmi les critères de sélection, elle aurait intérêt à soutenir entre autres une cinématographie avant-gardiste et progressiste, pour autant que la qualité des films soit garantie. En outre, il serait de la plus grande utilité de commencer le travail de promotion plus en amont (lors de la production des films). Une étude de l'état du marché, par exemple en collaboration avec l'OFC, pourrait être de grande utilité.

(4) *Aspects culturel et historique de la promotion*

D'après les informations recueillies lors des entretiens réalisés, il est apparu que les activités dans ce domaine sont le résultat plutôt de projets spécifiques proposés par des acteurs externes. Swiss Films aurait intérêt, dans ce domaine également, à cibler ses choix et à poursuivre une politique plus active (ne pas uniquement répondre aux sollicitations, mais suivre une ligne directrice).

(5) *Profil de Swiss Films, promotion en Suisse*

Afin de se démarquer comme centre de compétence, Swiss Films doit maintenir et, dans certains domaines et régions (Suisse latine), renforcer le dialogue avec ses groupes cible et bénéficiaire (à mobiliser), ainsi qu'avec ses partenaires actuels et potentiels (festivals, représentants de la branche, administration fédérale, etc.), ce qu'elle fait déjà depuis quelque temps. Le contact avec la presse doit être soigné. Les activités de marketing pourraient être renforcées, en utilisant par exemple davantage le label. Ces mesures permettront à moyen terme de créer de nouvelles synergies.

(6) *Court métrage*

Le dialogue avec les partenaires doit être particulièrement soigné, voir renforcé (festivals, écoles, etc.); l'organisation d'événements autour du court métrage doit continuer. Les succès doivent être relevés (contact avec les médias, etc.).

5.2 ORGANISATION (ORGANIGRAMME)

(7) *Organisation interne*

L'organisation interne de Swiss Films, représentée visuellement par sa structure et son organigramme (**Annexes 9 et 10**), est répartie selon d'une part ses groupes cible et bénéficiaire (Suisse, Etranger) et d'autre part, selon les services qu'elle offre (Centrale de services, Communication). Cette organisation prête à confusion et paraît peu claire aux personnes non averties parce qu'elle répond à deux logiques différentes.

Il existe plusieurs possibilités de réorganisation de l'Association. A notre avis, les plus pertinentes sont les trois suivantes. Elles sont représentées de manière schématique et sont de nature indicative. Elles nécessitent une élaboration plus détaillée pour une éventuelle application.

- a) Une organisation similaire à celle qui est en vigueur actuellement, selon les domaines d'activité *Inland* et *Ausland*, mais qui transforme les domaines d'activité *Centrale de services* et *Communication* en véritables domaines transversaux (variante modifiée de l'organigramme actuel). Cette variante aurait le double avantage de ne pas imposer une nouvelle révolution au personnel et serait garante d'une plus grande clarté sur le papier, mais ne pourrait pas résoudre les points à améliorer liés à l'engagement du personnel et n'amènerait pas plus de clarté vis-à-vis des groupes cible et bénéficiaire de la politique de promotion de Swiss Films.

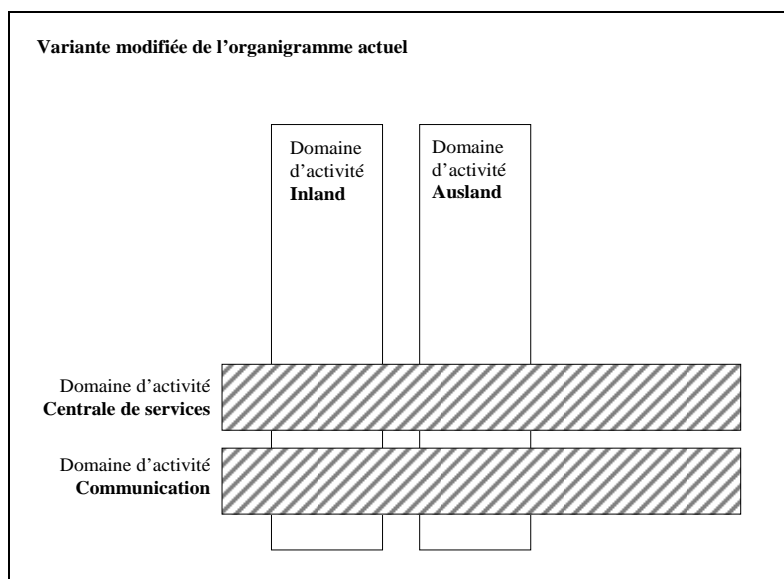


Figure 2: Organigramme modifié

- b) Une organisation structurée en fonction des acteurs concernés (groupes cible 1 et 2, groupe des bénéficiaires) et du territoire (étranger, Suisse, Suisse romande/latine), avec les domaines d'activité actuellement regroupés sous *Centrale de services* et *Communication* comme socle (variante "acteurs"). L'avantage de cette variante est qu'elle souligne la territorialité de la promotion (au bénéfice notamment de la Suisse romande); par contre elle masque le fait que l'objet de la promotion de Swiss Films

ce sont les réalisations cinématographiques et pose problème pour ce qui concerne la distinction entre certains groupes d'acteurs (réalisateurs/producteurs).

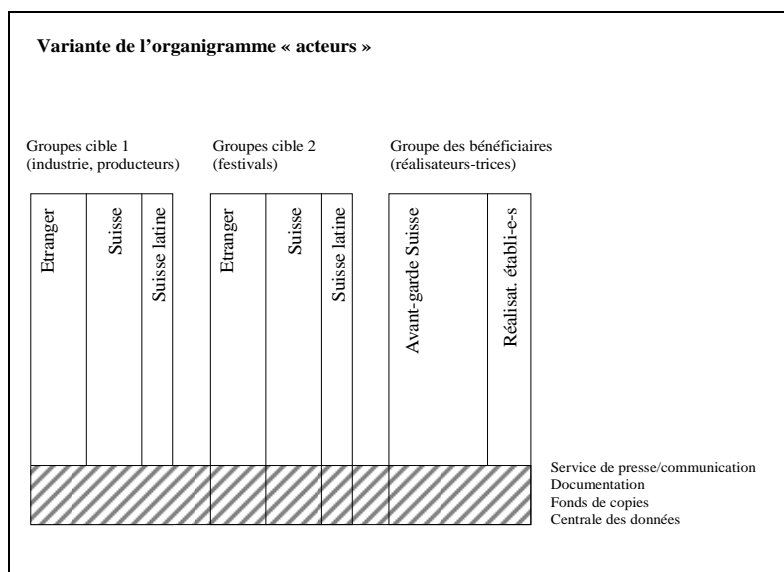


Figure 3: Organigramme variante "acteurs"

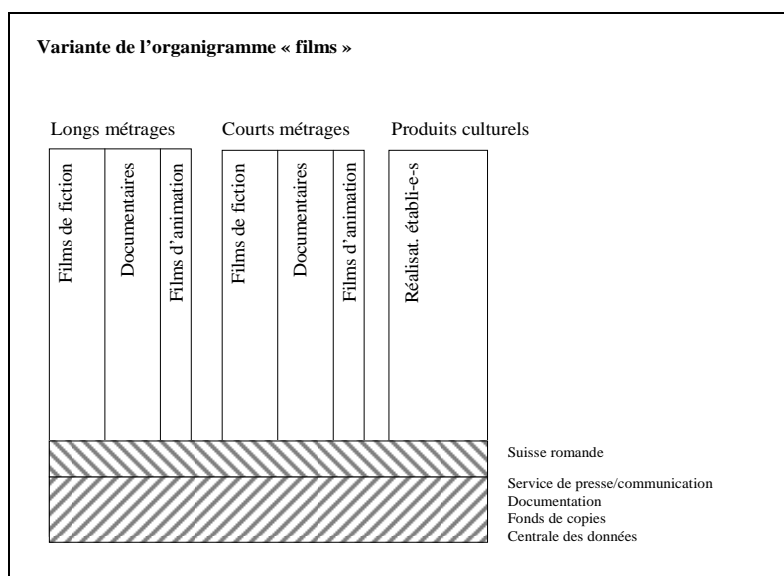


Figure 4: Organigramme variante "films"

- c) La dernière variante, que nous proposons d'adopter, met au coeur de sa structure l'objet qui est au centre des activités de Swiss Films, c'est-à-dire les différentes catégories de films. Le socle serait constitué par les services actuellement regroupés sous *Centrale des services* et *Communication* et les services transversaux seraient composés par les activités de promotion à l'étranger, en Suisse et en Suisse romande/latine (variante "films"). Le grand avantage de cette organisation est qu'elle répond aux attentes des destinataires des services de Swiss Films et qu'elle en valorise le dynamisme.

Enfin, il est à souligner que l'organisation de Swiss Films gagnerait de la clarté si chaque collaborateur-trice n'apparaîtrait qu'une fois sur l'organigramme.

(8) *Personnel*

Les connaissances et l'expérience des collaborateurs-trices de Swiss Films doivent être capitalisées et transmises. Pour ce faire, chaque domaine d'activité doit être identifiable avec une (ou deux) personne(s), qui devraient en assumer la responsabilité et transmettre les connaissances à leur entourage. Il s'agit donc de créer une équipe de travail forte qui trouve sa raison d'être. Ceci devrait permettre à tout le personnel de se sentir plus engagé (dynamisme, capacité de créer et soigner les contacts, fierté du travail accompli, etc.) et de créer une "culture Swiss Films".

5.3 RAPPROCHEMENTS, STRUCTURE JURIDIQUE FUTURE

En plus de donner des recommandations quant aux produits proposés par Swiss Films et à son organisation interne, une ultérieure tâche de cette évaluation est de se prononcer sur le futur de l'Association, les rattachements possibles avec d'autres institutions et sa structure juridique. La situation actuelle de l'association est visualisée dans l'**Annexe 11**. Les possibles variantes concernant le futur de Swiss Films sont à notre sens cinq. Une partie d'entre elles avaient déjà été prises en considération et discutées avant la création de Swiss Films. Nous allons brièvement les présenter ici et les commenter tenant compte de la situation actuelle.

(1) *Retour en arrière*

La première variante imaginable serait de revenir à la situation d'avant la création de Swiss Films, c'est-à-dire de dissoudre l'Association et de rendre à nouveau l'aspect commercial de la promotion des films au Centre suisse du cinéma, et l'aspect culturel (y compris la documentation) à Pro Helvetia. Cette possibilité est définitivement à exclure, ceci pour de multiples raisons:

- les entretiens témoignent du fait que la plupart des interlocuteurs-trices interviewés ont jugé le principe de la fusion de manière favorable;
- un retour en arrière serait contre-productif, car il engendrait de nouveaux changements institutionnels importants qui auraient pour effet de ralentir la promotion et la diffusion cinématographiques pendant quelques années encore;
- il faudrait recréer de nouvelles bases pour la promotion et la diffusion des courts métrages, l'Agence suisse du court métrage ayant été entre temps dissoute;
- Pro Helvetia ne pourrait accueillir de nouveau une section dédiée au cinéma que difficilement, car elle ne fait de la promotion de la diffusion que dans les domaines où

elle soutient également la production elle-même; dans le domaine cinématographique, la production est promue par l'Office fédéral de la culture;

- l'Office fédéral de la culture s'opposerait vraisemblablement à une reprise de la promotion culturelle du cinéma par Pro Helvetia, car il désire une structure de promotion aussi indépendante que possible de la branche;
- pour sa part, le Centre suisse du cinéma pourrait sans autres s'épanouir dans une perspective de retour en arrière, mais serait une structure proche de la branche et par conséquent relativement peu indépendante.

(2) *Rattachement à l'Office fédéral de la culture*

La deuxième variante serait celle d'intégrer les activités actuellement exercées par Swiss Films à la Section cinéma de l'OFC, suivant la logique d'un regroupement de la promotion de la création et de la promotion de la diffusion et tenant compte du fait que c'est l'Etat fédéral qui finance une partie considérable des activités de l'Association. Cette variante serait rejetée par les autres acteurs concernés, que ce soit Pro Helvetia, le Centre suisse du cinéma ou l'ensemble des représentants de la branche. En regroupant toutes les activités de promotion dans l'administration fédérale, l'indépendance du service ne serait plus une plus value et serait difficilement défendable. En outre, Swiss Films perdrait sa personnalité juridique, qui lui garantit une certaine flexibilité.

(3) *Rattachement à Pro Helvetia*

Un rattachement à Pro Helvetia serait également à exclure: l'orientation "culturelle" de ses activités de promotion serait perçue par les autres acteurs comme un frein, la cinématographie ayant un caractère commercial prononcé. Cet élément a induit Pro Helvetia, lors de la création de Swiss Films sous sa forme actuelle, à se montrer comme un acteur prêt au compromis.

(4) *Rattachement au Centre suisse du cinéma (CSC)*

Compte tenu de l'historique de Swiss Films, un rattachement à l'organisation faîtière de la branche, représentant le groupe cible principal de la politique de promotion fédérale, reviendrait à une privatisation corporatiste d'une tâche considérée comme publique et largement financée par la Confédération. Compte tenu de l'estime très élevée que les personnes interviewées ont de l'indépendance de Swiss Films – partagée par la branche et les bénéficiaires (milieu des producteurs) – une telle solution risquerait de remettre en question l'un des principaux acquis de la promotion de la diffusion cinématique en Suisse.

Pour cette raison, nous nous étonnons des propositions des conseils de fondation du CSC et de Pro Helvetia allant dans cette direction. En effet, la reprise de la "Trägers-

chaft von Swiss Films" par le CSC revient exactement à une telle solution (malgré le fait que le CSC lui-même subirait une profonde "pro-helvétisation" moyennant le changement proposé de la composition de son Conseil de fondation). Nous considérons cette solution non seulement comme dangereuse pour l'indépendance de Swiss Films, mais aussi pour celle de l'organisation de la branche (CSC) et de Pro Helvetia. Elle reviendrait à créer une structure ressemblant aux amalgames hybrides corporatistes tels qu'on vient de les supprimer dans beaucoup d'autres politiques publiques helvétiques pendant les années 90 compte tenu des mauvaises expériences faites (manque de clarté des responsabilités, risque d'autonomie décisionnelle de l'Etat, etc.).

Néanmoins, la solution envisagée d'une intensification de la coopération entre Swiss Films et Pro Helvetia notamment au niveau opérationnel des Conseils de fondation des deux Fondations nous paraissent prometteuses. Elles peuvent se réaliser sans abandonner la structure juridique de l'association de Swiss Films.

Par ailleurs, cette solution irait à l'encontre du renforcement, ici recommandé, de la collaboration avec les bénéficiaires de la politique évaluée qui en seraient probablement les véritables victimes.

A notre avis ces quatre premières variantes sont à exclure, car, avec l'abandon de Swiss Films, elles représentent un véritable retour en arrière. En effet, suivant ce que nous avons appris sur la promotion et sur le monde cinématographique tout au long de ce travail, il nous paraît absolument fondamental que Swiss Films puisse rester pour autant que possible indépendante et neutre, notamment sur le plan politique. Ceci ne permet pas uniquement à l'Association d'œuvrer et de prendre des décisions de manière autonome, mais lui permet d'acquérir plus de crédibilité aux yeux de chacun de ses partenaires et des représentants de la branche.

(5) *Statu quo avec coopération renforcée*

Cette variante maintient la structure juridique de Swiss Films sous forme d'une association fondée selon les art. 60 et sv. du *Code civil*.

En effet, cette structure, relativement souple et flexible, n'a pas donné lieu à des critiques externes ou internes lors de l'évaluation et elle peut garantir, juridiquement, politiquement et symboliquement l'indépendance de la structure de promotion. Restructurée à l'interne selon la variante privilégiée ci-dessus (en fonction des produits), Swiss Films devrait néanmoins chercher davantage de synergies avec l'Office fédéral de la culture et, notamment, avec Pro Helvetia.

C'est dans ce sens que les projets de coopération proposés par les Conseils de fondation de Swiss Films et de Pro Helvetia peuvent largement contribuer à améliorer la situation. Compte tenu de notre critique vis-à-vis de la variante 4 ci-dessus (intégration de Swiss Films dans le CSC), cela concerne notamment ce que les deux projets appellent "la coo-

pération au niveau opérationnel" (*operative Ebene*). Nous estimons les huit domaines de coopération figurant dans ces projets comme étant d'une grande utilité (participation du directeur de Swiss Films à la *Conférence de promotion (Förderkonferenz)* de Pro Helvetia; collaboration du ressort *Manifestations*¹⁷ avec le *Secteur programmes* de Pro Helvetia; coopération au niveau des centres culturels et des bureaux de relais étrangers de Pro Helvetia; coopération du domaine d'activité *Communication*¹⁸ de Swiss Films avec le *Service Communication* de Pro Helvetia; utilisation commune de la villa de Carouge; opération au niveau de l'informatique; coopération en matière de formation notamment dans le domaine de l'informatique et association du personnel de Swiss Films aux manifestations sociales, etc. de Pro Helvetia).

(6) *Changement de la forme juridique ?*

La dernière variante envisageable est celle de conserver Swiss Films en tant qu'organe indépendant, mais d'éventuellement modifier sa structure juridique. Swiss Films aurait en effet avantage à conserver une personnalité juridique qui lui garantit flexibilité et indépendance, ainsi que la possibilité de conclure elle-même des contrats (personnalité juridique). Les possibilités existantes de changement, comme leurs avantages et désavantages, sont les suivantes:

- une transformation en *coopérative (avec les membres de l'association comme coopérateurs)* donnerait la possibilité à Swiss Films de développer également des activités commerciales à but non lucratif, donc d'étendre ses activités en direction de la vente (par exemple pour ce qui concerne les courts métrages); ce changement à notre avis n'est pas nécessaire, puisque il s'agirait pour Swiss Films de prendre en main une tâche qui ne lui est pas dévolue et qui devrait être dans les mains de producteurs et de diffuseurs en Suisse et à l'étranger;
- encore plus, une transformation en *société anonyme* – qui donnerait à Swiss Films la possibilité de devenir une société commerciale à but lucratif – en lien avec des activités de promotion n'aurait pas de sens compte tenu du fait que les activités commerciales sont l'affaire de la branche;
- une variante qui paraît plus pertinente serait celle de transformer Swiss Films en *fondation de droit privé*, ce qui lui donnerait entre autres la possibilité d'avoir des activités commerciales annexes, pour autant qu'elles soient en lien avec ses buts. Dans ce sens, la solution de la fondation équivaudrait à celle actuelle de l'association. Le fait qu'il n'y aurait pas de membres mais seulement un conseil de fondation donnerait

¹⁷ Ce "ressort" ne figurant pas sur l'organigramme actuel de Swiss Films, il correspond au produit no 3 de notre organigramme (manifestations culturelles).

¹⁸ Qui sera repris dans la variante de structure interne proposée comme unité transversale.

plus de flexibilité et de légèreté au fonctionnement interne de la structure, ainsi qu'une indépendance considérable. Ce statut présente néanmoins également des désavantages:

- elle serait moins "démocratique" et plus discriminatoire dans le sens où elle serait plus autonome vis-à-vis des destinataires de ses services; il est probable que les groupes cible de ses activités auraient plus d'influence au détriment du groupe des bénéficiaires, qui est actuellement déjà en position relativement faible et, selon les énoncés de ce rapport, à renforcer;
- ce statut ne permettrait pas à Swiss Films d'adapter facilement et rapidement sa politique de promotion suivant les rapides changements qui caractérisent le monde de la cinématographie, car il prône la continuité en rendant difficile notamment sa dissolution.

Quoique nous ayons recommandé à Swiss Films d'être plus discriminatoire dans ses choix (ce qui pousse plutôt en direction de la création d'une fondation), nous sommes de l'avis qu'actuellement elle aurait intérêt à conserver son statut d'*association* afin de renforcer le dialogue avec ses groupes cible et ses bénéficiaires (équilibre des intérêts, rester à l'écoute des membres), ce qui ne l'empêcherait néanmoins pas de prendre les mesures que nous avons proposées. A notre sens, les critères d'indépendance, de dialogue et de continuité sont actuellement fondamentaux pour stabiliser et intégrer dans les mentalités l'existence de Swiss Films; ceci n'empêchera de toute manière pas Swiss Films de réorienter son organigramme et d'apporter des corrections plus ponctuelles à son organisation interne. En outre, trop de changements en même temps pourraient à terme avoir des effets négatifs.

Nos conseillons donc à Swiss Films de conserver encore sa structure actuelle, de renforcer ses collaborations notamment avec Pro Helvetia (Swiss Films+) et si nécessaire de prévoir une ultérieure discussion à ce propos (considération d'un changement de statut en direction d'une fondation) dans deux ou trois ans seulement. Toute nouvelle structure devra tenir compte du besoin de l'indépendance juridique, politique et symbolique de Swiss Films.

6. CONCLUSIONS

Les conclusions auxquelles cette évaluation – basée essentiellement sur l'analyse de données qualitatives et, en moindre mesure, sur celle de données quantitatives – peuvent être brièvement résumées ainsi:

- Swiss Films a intérêt à conserver son indépendance, à essayer d'œuvrer dans une certaine continuité et à renforcer le dialogue avec ses groupes cible actuels et potentiels, ainsi qu'avec ses groupes bénéficiaires qui sont les milieux de production cinématographiques.
- Pour ce faire, nous lui recommandons de conserver sa structure juridique d'association de droit privé et de modifier son organisation interne suivant une logique liée aux produits qu'elle se propose de promouvoir, c'est-à-dire les trois catégories d'activités cinématographiques (longs métrages, courts métrages, manifestations culturelles) suisses.
- Nous lui recommandons également de fixer une ligne directrice claire et d'explicitier ses priorités; de choisir de manière plus discriminatoire (au sens positif du terme) quels sont les destinataires de ses services; de communiquer de manière plus transparente quels sont les critères qu'elle applique dans la sélection des films à soutenir; de poursuivre une politique plus active et réfléchie concernant l'aspect culturel et historique de la promotion; de renforcer les activités de marketing ainsi que le dialogue avec certains groupes d'acteurs, notamment en Suisse et pour ce qui concerne le court métrage.

Nous relevons le fait que durant les mois où cette évaluation était en cours, Swiss Films a déjà pris différentes mesures qui vont dans les directions que nous suggérons: ceci est garant du fait que l'Association suit un bon chemin et que cette évaluation a mis en relief des éléments pertinents; en outre, cela montre le dynamisme dont la direction de Swiss Films fait preuve. Nous estimons que les démarches que Swiss Films a entreprises pour communiquer et échanger mieux avec les différents acteurs concernés, notamment les diverses organisations faitières, sont une chose très positive qu'il faut poursuivre.

Nous recommandons à Swiss Films de traiter de manière plus professionnelle ce qui a trait aux données quantitatives et statistiques (établissement d'indicateurs qui soit utilisables pendant les années à venir, communication des critères choisis, informations quant à ce que les données relatées contiennent, etc.), notamment en collaborant de plus près avec les institutions compétentes. Des documents ou des communiqués qui s'appuient sur des chiffres transparents donnent une plus grande crédibilité à l'information.

7. PRISE DE POSITION DE SWISS FILMS

Lors de la séance du 29 avril 2006 (**Annexe 12**), l'Assemblée générale de Swiss Films a décidé d'accepter les recommandations 1 à 8 (ch. 5.1 et 5.2) et de considérer l'ensemble des huit points à améliorer (ch. 4.2.2).

Par contre, Swiss Films ne songe pas à donner suite à la recommandation concernant le rapprochement et les structures juridiques (ch. 5.3), notamment celle concernant notre crique par rapport au rattachement au Centre suisse du cinéma (point 4). En effet, l'Assemblée générale maintient sa décision, prise d'entente avec le Conseil de fondation de Pro Helvetia, de transfé-

rer l'association dans la fondation Centre suisse du cinéma qui, sans ce transfert, resterait une structure juridique vidée de toute activité, telle qu'elle devenue suite à la création de Swiss Films.

Néanmoins, on tiendra compte lors de futures décisions sur un tel transfert des risques de perte d'indépendance énoncée dans les recommandations.

8. RÉFÉRENCES

8.1 ENTRETIENS

Tout au long de cette évaluation ont été réalisés 40 entretiens semi-directifs, 4 entre avril et mai 2005, en préparation de l'*Offre d'évaluation de Swiss Films* du 1^{er} juin 2005, et 36 entre septembre 2005 et janvier 2006 pour la réalisation de l'évaluation elle-même. Les enregistrements de ces entretiens ont été retravaillés comme suit:

- première étape: transcriptions complètes suivant la même structure que les questionnaires utilisés;
- deuxième étape: transcriptions formalisées, regroupées par groupe d'acteur et par question, sans indications sur les personnes interviewées;
- troisième étape: mise en relief des points à relever et à discuter, organisés suivant les groupes d'acteur (APA : acteurs politico-administratifs ; GC1 : groupes cible 1 ; GP2 : groupes cible 2 ; GB : bénéficiaires)
- quatrième étape: prise de connaissance de la part de la direction de Swiss Films des points à relever et à discuter; prise de position sur les sept plus importants points à discuter.

Ce matériel n'est pas inclus dans les annexes, ceci afin de garantir la confidentialité des informations recueillies.

8.2 DOCUMENTS INTERNES

La direction de Swiss Films nous a mis à disposition des documents internes (procès verbaux, documents stratégiques, documents de planification du travail, protocoles, communiqués de presse, etc.). Les plus importants, concernant notamment les stratégies futures de l'Association, figurent en annexe.

8.3 DOCUMENTS PUBLIÉS

Aperçu cinématographique en Suisse (no. de commande 639-0300), Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, 2004.

Aperçu cinématographique suisse 2005. Demande et comportement des spectateurs. Prix du billet de cinéma (no. de commande 638-0400), Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, 2005.

La diversité de l'offre cinématographique en Suisse, 2003-2004 (no. de commande 707-0400-05), Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, juin 2005.

La production de films (cinéma et télévision) en Suisse, 1995-2004. Structure, résultats et financement (no. de commande 657-0300), Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, 2006 [à paraître, exemplaire de travail].

Panorama cinématographique suisse en 2003. Etude sur l'exploitation, la distribution et la fréquentation (no. de commande 657-0400), Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, 2004.

Swiss Films Info (Supplément au Ciné-bulletin no. 358), Issue_2 2005.

Swiss Films Newsletter, Centre suisse du cinéma, Springs 2001.

Swiss Films Newsletter, Centre suisse du cinéma, Springs 2002.

Swiss Films Newsletter (Supplément au Ciné-bulletin no. 331), Centre suisse du cinéma, Springs 2003.

Swiss Films Newsletter (Supplément au Ciné-bulletin no. 340), 1/2004.

Swiss Films Newsletter (Supplément au Ciné-bulletin no. 343), Issue_2 2004.

Swiss Films Newsletter (Supplément au Ciné-bulletin no. 355), Issue_2005.

Swiss Films, 25 ans, Rapport annuel 2000, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2001.

Swiss Films, Rapport annuel 2001, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2002.

Swiss Films, Rapport annuel 2002, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2003.

Swiss Films, Rapport annuel 2003, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2004.

Swiss Films, Rapport annuel 2004, Zürich, Swiss Films, 2005.

Swiss Films, Rapport annuel 2005, Zürich, Swiss Films, 2006 [à paraître, exemplaire de travail].

Statuts de l'Association Agence suisse du court métrage, Berne et Locarno, 1997.

Status "Association film location switzerland" du 11 octobre 1999.

Verein Swiss Films. Statuten, Stand 1. April 2004.

9. LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1: *Zusammenarbeit von Swiss Films und Pro Helvetia, Strategiepapier, Zürich, 14. Oktober 2005.*
- Annexe 2: *Auszug aus dem Protokoll der Sitzung des Leitenden Ausschusses von Mittwoch, 23. November 2005, Zürich, 27. November 2005.*
- Annexe 3: *Structure des hypothèses de travail.*
- Annexe 4: Questionnaires d'évaluation:
Questionnaire d'évaluation destiné aux acteurs politico-administratifs.
Questionnaire d'évaluation destiné aux groupes cible.
Questionnaire d'évaluation destiné aux bénéficiaires finaux.
- Annexe 5: *Tableau récapitulatif des entretiens réalisés pour l'évaluation de Swiss Films.*
- Annexe 6: *Evaluation Swiss Films. Stellungnahme zu den ersten Ergebnissen der qualitativen Befragungen durch das IDHEAP, Zürich, 13. März 2006.*
- Annexe 7: *Données quantitatives.*
- Annexe 8: *Promouvoir les films suisses de qualité en Suisse et à l'étranger, Zürich, Swiss Films, 2 février 2006.*
- Annexe 9: *Organigramm Swiss Films 2005.*
- Annexe 10: *Arbeitsgebiete Swiss Films.*
- Annexe 11: *Structure de Swiss Films.*
- Annexe 12 : *Auszug aus dem Protokoll der Sitzung vom 28. April 2006 in Nyon (Präsentation des Schlussberichtes der Evaluation an die Mitglieder und Fachbeiräte von Swiss Films). Auszug aus dem Protokoll vom 29. April 2006 in Nyon (Mitgliederversammlung Swiss Films).*
- Annexe 13 : *Swiss Films: mesures pour la mise en oeuvre des recommandations contenues dans l'étude d'évaluation / Massnahmen zur Umsetzung der in der Evaluationsstudie enthaltenen Empfehlungen, Zürich, Swiss Films, 03 juillet 2006.*

Annexe 1

Zusammenarbeit von Swiss Films und Pro Helvetia, Strategiepapier, Zürich, 14. Oktober 2005.

Zusammenarbeit von SWISS FILMS und PRO HELVETIA Strategiepapier

Der Verein SWISS FILMS wurde seinerzeit als Trägerschaft eines Pilotprojekts gegründet, um den Zusammenschluss der filmspezifischen Tätigkeiten der Stiftung Pro Helvetia (PH), der Stiftung Schweizerisches Filmzentrum (SFZ) und der Schweizerischen Kurzfilmagentur (und später auch derjenigen von Filmlocation Switzerland) über eine Dauer von drei Jahren (2004 - 2006) zu erproben. Ziel aller Beteiligten war es von Anfang an, mit einer solch eigenständigen Organisation und durch die Verknüpfung von kultureller Vermittlung und kommerzieller Promotion optimale Voraussetzungen für eine bedeutende Verstärkung der Wahrnehmung des Schweizer Films im In- und Ausland und seine internationale Diffusion zu schaffen. Gleichzeitig sollte eine Struktur gebildet werden, welche es erlaubte, die vorhandenen Mittel und Kompetenzen zu bündeln und die administrativen Abläufe zu vereinfachen. Mit den organisatorischen und inhaltlichen Synergien sollte ausserdem die Erschliessung neuer Aufgabengebiete ermöglicht werden.

Schon nach fast zwei Jahren kann festgestellt werden, dass mit SWISS FILMS Grundlagen für eine organisatorische Struktur geschaffen worden sind, welche eine optimale Aufgabenerfüllung der heute noch beteiligten Institutionen (die Kurzfilmagentur ist inzwischen aufgelöst und ihr Auftrag vom Filmzentrum übernommen worden) zu gewährleisten vermag. Mit einer eigenständigen Lösung kann ausserdem zum Ausdruck gebracht werden, dass die „Förderung der Filmkunst“ schon seit jeher eine besondere Ausgestaltung besessen hat, wird diese doch im Unterschied zu den anderen Kunstsparten vorab von Bundes wegen wahrgenommen. Eine solche Lösung besitzt schliesslich den Vorteil, dass ihre finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand über ein besonderes Subventionsverhältnis und eindeutig definiert abgewickelt werden kann.

SWISS FILMS handelt im Wesentlichen im Auftrag der Pro Helvetia und des Schweizerischen Filmzentrums und erfüllt deren einschlägigen statutarischen Aufgaben. Die dafür erforderliche enge und für beide Seiten ergiebige Zusammenarbeit hat sich bereits heute weitgehend eingespielt. Für die definitive Strukturierung von SWISS FILMS nach Ablauf der Pilotphase und für den Fall, dass die Aufgaben einer Trägerschaft von SWISS FILMS der Stiftung Schweizerisches Filmzentrum übertragen werden, ist es jedoch unerlässlich, dass die erforderliche Mitsprache angemessen festgelegt wird. Eine zukünftige Zusammenarbeit sollte deshalb wie folgt konzipiert werden:

1. Auf der strategischen Ebene (Aufsichtsorgan)

1.1 Der bisher aus 15 bis 25 Mitgliedern bestehende Stiftungsrat des SFZ wird auf höchstens 15 Mitglieder beschränkt. Den Kantonen und Gemeinden (aber nicht mehr der Schweizerischen Eidgenossenschaft) werden weiterhin insgesamt drei Sitze eingeräumt. Die PH erhält das Recht, ebenfalls drei Sitze

zu besetzen, darunter mit Vorteil mit dem amtierenden Direktor. Die übrigen neun Sitze werden mit Vertretungen der interessierten Kreise (Verleih, Kino, Produktion, Regie, Casting, Festivals) und der verschiedenen Regionen besetzt. Für die Besetzung dieser Sitze könnte der PH ein angemessenes Anhörungs- oder Mitspracherecht eingeräumt werden.

1.2 Es ist zu erwägen, ob das Präsidium im gegenseitigen Einvernehmen besetzt werden müsste. Es ist auch denkbar, dass der Direktor der PH „ex officio“ das Präsidium übernehmen würde.

1.3 Dem fünfköpfigen Ausschuss müsste mindestens ein Mitglied aus der Vertretung der PH angegehören.

2. Auf der operativen Ebene

2.1 Direktion:

Teilnahme des Direktors von SWISS FILMS an der sog. „Förderkonferenz“ von PH. Diesem Gremium obliegt es, interne und externe Angelegenheiten (Projekte, Abläufe, Umgang mit Partnern,...) zu besprechen, welche von spartenübergreifender Bedeutung sind. Verschiedene weitere Verantwortliche von PH, welche diesem Gremium nicht automatisch angehören (Direktor, Kommunikation, Abteilungsleiter International und Programme), werden punktuell hinzugezogen.

2.2 Ressort Veranstaltungen (Projekte):

Die Leitung des Ressorts Veranstaltungen von SWISS FILMS soll in engem und regelmässigen Kontakt mit der Leitung des Bereichs Programme bei der PH stehen.

2.3 Aussenstellennetz Pro Helvetia:

Die in verschiedenen Ländern von PH betriebenen oder unterstützten Kulturzentren oder Verbindungsbüros (Paris, Mailand, Rom, Kairo, Kapstadt,...) befassen sich auch mit Film. Sie können eine vermittelnde Funktion einnehmen und vor Ort als Multiplikatoren wirken. Die Zusammenarbeit mit diesen Aussenstellen sollte ausdrücklich festgeschrieben und ausgebaut werden.

2.4 Bereich Kommunikation:

Die Leitung des Bereichs Kommunikation pflegt einen engen Kontakt mit der Leitung der Kommunikation von PH. Die Pressemitteilungen über Filmprogramme und über die Mitwirkung von SWISS FILMS an PH-Programmen werden zeitlich und inhaltlich abgesprochen und aufeinander abgestimmt.

2.5 Antenne Romande:

Gemeinsame Nutzung der Villa in Carouge.

2.6 IT-Bereich:

SWISS FILMS verfügt via das System Citrix über einen Zugang zu den Laufwerken von PH. Darüber hinaus soll abgeklärt werden, ob es möglich ist, das System Absidion für die Verwaltung von Daten zu einzelnen Projekten zu verwenden. Der Vorteil läge darin, dass PH die von SWISS FILMS initiierten oder unterstützten Veranstaltungen laufend auf ihre Webseite und in ihrem

Jahresbericht darstellen könnte. SWISS FILMS könnte demgegenüber von einem speziell entwickelten Programm und Support profitieren.

2.7 Weiterbildung:

Zur Vertiefung der Anwenderkenntnisse im IT-Bereich führt PH sporadisch interne Weiterbildungskurse durch, welche auch den Mitarbeitenden von SWISS FILMS offen stehen. Auf der anderen Seite kann PH von SWISS FILMS je nach Bedarf auch Arbeitsmethoden übernehmen, welche ihr nützlich sind (z.B. System der Vorprotokolle bei Sitzungen, Verwendung von Excel-Sheets bei Projektplanung, etc.).

2.8 Personal:

Verschiedene Anlässe und das Personal betreffende Angelegenheiten können gemeinsam durchgeführt werden (Betriebsausflüge, Zufriedenheitsstudien, Weihnachtessen, Preisverleihungen etc.).

Zürich, 14. Oktober 2005/Bm/(filmzent/SWISS FILMS - Strategiepapier)

Annexe 2

Auszug aus dem Protokoll der Sitzung des Leitenden Ausschusses von Mittwoch, 23. November 2005, Zürich, 27. November 2005.

Auszug aus dem

**Protokoll der Sitzung des Leitenden Ausschusses
von Mittwoch, 23. November 2005**

Hirschengraben 22, Sitzungszimmer, 8024 Zürich

Anwesend vom Stiftungsrat: Y. Jaggi (Vorsitz), Y. Braunschweig, Ch. Burckhardt-Seebass,
P. Mosimann, Y. Pesenti, J.-Y. Pidoux

Entschuldigt: P. Schöpf

Anwesend von der Geschäftsstelle:
P. Knüsel, S. Schwarzenbach, B. Parsons (Protokoll)

Beginn der Sitzung: 11.45h
Ende der Sitzung: 17.00h

Traktanden

1. **Protokoll der LA-Sitzung vom 13.10.2005**
2. **Mitteilungen**
 - 2.1 Kooperative Subventionsverträge Tanz
 - 2.2 Aufsichtsbeschwerde i.S. Hirschhorn
 - 2.3 Auftritte P. Knüsel
 - 2.4 Medienspiegel
3. **Administration**
 - 3.1 **Personal**
 - 3.1.1 Mitteilungen aus dem Personaldienst
 - 3.1.2 Stellungnahmen zu Entscheiden der Direktion
4. **Förderung**
 - 4.1 Zusammenführung LuG, K&G
 - 4.2 Stapferhaus Lenzburg, Leistungsvereinbarung
 - 4.3 Kooperative Subventionsverträge Tanz
 - 4.4 Gesuch: "Dia de los muertos"
5. **Programme**
 - 5.1 Programm-Richtlinien
 - 5.2 Programm "Tradition & Innovation"
 - 5.3 La Belle Voisine, Lyon: Erhöhung Rahmenkredit
6. **International**
 - 6.1 Künftige Position des CCSP – Selbständigkeit
 - 6.2 Wahl Leitung Aussenstelle Indien, Standort
7. **Kommunikation**
8. **Direktion**
 - 8.1 Swiss Films: Modell Weiterführung ab 2007
9. **Leitender Ausschuss**
 - 9.1 Vorbereitung Plenum 24.11.05
 - 9.2 Vorbereitung gemeinsame Sitzung LA/KG SR 23.11.05
10. **Stiftungsrat**
 - 10.1 SR-Entschädigungen
 - 10.2 Reaktionen auf PH-Stellungnahme zu KfG,PHG
11. **Diverses**

(...)

8. Direktion

8.1 Swiss Films:Modell für die Weiterführung ab 2007

(Unterlage: Beschlussdispositiv PK vom 15.11.05 inkl. Beilage)

Ausgangslage:

Per 1.1.04 haben das Schweizerische Filmzentrum (SFZ), die Kurzfilmagentur (KFA) und Pro Helvetia ihre Aktivitäten in der Filmpromotion im Verein Swiss Films zusammengelegt. Swiss Films ist ein auf drei Jahre angelegter Versuch, im letzten Jahr wird der Entscheid über das künftige Modell (volle Selbständigkeit, Re-Integration in Pro Helvetia, Übernahme durch das BAK, Abbruch des Versuchs) gefällt. Per 1.1.06 treten die drei MitarbeiterInnen des ehemaligen PH-Filmdienstes

zum SFZ über (2. Fusionsschritt).

P. Knüsel schlägt – in seiner Doppelfunktion als Direktor PH und Präsident des Vereins Swiss Films – folgende PH-Position für die Zukunft vor, die eine Fortsetzung des Übergangmodells mit einer Intensivierung der Zusammenarbeit, z.T. Zusammenführung der zentralen Dienste bedeuten. Verbindung Swiss Films/PH auf drei Ebenen:

- strategisch: PH hat Einsitz im Stiftungsrat des Schweiz. Filmzentrums
- planerisch: Der Direktor von Swiss Films hat Einsitz in der Förderkonferenz
- operativ: Swiss Films ist in allen *Programm*-Projektgruppen vertreten.
- PH unterstützt Swiss Films mit jährlich 1,4 Mio., diese Unterstützung wird durch eine Leistungsvereinbarung gesichert. Die KFA ist mangels Aktivitäten im Modell nicht mehr enthalten, dafür ist neu Film Location Switzerland neu dabei.

Begründung:

Die Diskussionen der letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass eine Integration des Films in PH die Auflösung des SFZ als Brancheninstitution bedeuten würde, was politisch nicht durchführbar ist. Die Praxis der Zusammenarbeit zwischen Pro Helvetia und Swiss Films hat sich hingegen bewährt und verursacht geringe Kosten. Der Vorschlag wird vom Stiftungsrat des SFZ und der Direktion von Swiss Films begrüsst.

Vorschlag:

Der Direktor schlägt dem LA vor, das oben beschriebene Modell als Verhandlungsposition zu bestimmen. Eine endgültige Entscheidung betr. Verhandlungsposition wird aber erst die im Frühling 2006 vorliegende Evaluation der Tätigkeit von Swiss Films ermöglichen. Einzelheiten bleiben in jedem Fall zu regeln, auch politische Veränderungen bleiben vorbehalten.

Der Leitende Ausschuss heisst das Betriebsmodell "Swiss Films 2007" gut und beauftragt die Direktion, das Modell weiterzuverfolgen.

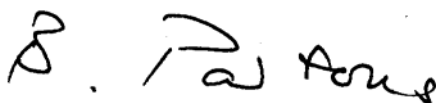
(...)

Die Präsidentin:

Die Protokollführerin



Y. Jaggi



B. Parsons

27.11.05/BP

Annexe 3

Structure des hypothèses de travail.

STRUCTURE DES HYPOTHESES DE TRAVAIL

INDICES:

- IND 1:** Swiss Films fonctionne selon une nouvelle philosophie de promotion: la distinction entre *films à valeur culturelle* et *films à valeur commerciale* a été supprimée.
- IND 2:** La mise en commun et la coordination du travail, réalisé auparavant par des structures indépendantes, a permis de réduire les redondances et les répétitions.
- IND 3:** La nouvelle structure est organisée d'une part selon les groupes cibles (étranger, Suisse, Suisse Orientale) et d'autre part selon les produits fournis (communication / presse, produits / services).

PLANS D'ACTION

HYP 1	La nouvelle structure (IND 1 et 2) permet d'établir les priorités (c'est-à-dire l'ensemble des produits concordés en son sein et qui sont proposés) dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent. D'éventuelles incohérences sont à attribuer à sa structure interne mixte (IND 3).
INDIC 1	Existence de <i>plans d'action</i> (c'est-à-dire d'un plan de travail annuel) selon la nouvelle philosophie de Swiss Films.
INDIC 2	Etendue des <i>plans d'action</i> .
INDIC 3	Existence d'éventuelles incohérences au niveau des <i>plans d'action</i> .
INDIC 4	Existence de groupes cible privilégiés / défavorisés au niveau des <i>plans d'action</i> .
HYP 2	Ce plan de travail permet de dresser un profil unitaire de la palette des produits qui peuvent être proposés d'emblée, ce qui n'était auparavant pas possible.
INDIC 1	Etendue des produits proposés.
INDIC 2	Cohérence de l'ensemble des produits proposés.
INDIC 3	Présence de redondances parmi les produits proposés par les divers secteurs de Swiss Films.
OUTPUTS	
HYP 3	Grâce à la nouvelle structure, l'intensité de la communication et des échanges avec chacun des groupes cible devrait se révéler renforcée (IND 2). La mise en place d'une structure unique (IND 2) leur permet plus facilement d'avoir une vue d'ensemble des communications qui leur sont adressées et de choisir celles dont ils ont besoin. Les communications et les échanges avec les groupes cible sont plus efficaces et contiennent moins de redondances (IND 1 et 2), les éventuelles redondances ou incohérences sont à attribuer à la structure interne de Swiss Films, qui est partiellement orientée vers les groupes cible (IND 3).
INDIC 1	Degré d'atteinte de chaque groupe cible.
INDIC 2	Moyens exploités pour communiquer et entretenir des échanges avec les groupes cible.
INDIC 3	Présence aux festivals et aux événements cinématographiques qui permettent à Swiss Films d'atteindre son public cible.
INDIC 4	Présence de redondances ou d'incohérences au niveau des échanges et de la communication avec les groupes cible.

HYP 4	Avec la nouvelle structure les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté, ce qui devrait engendrer des retombées positives également au niveau des impacts et des outcomes (IND 1 et 2).	
	INDIC 1	Communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma.
HYP 5	En dépit des retombées collectives positives, les déceptions individuelles de personnes appartenant aux groupes bénéficiaires sont plus nombreuses qu'auparavant.	
	INDIC 1	Degré de satisfaction de témoins clés quant à l'existence de Swiss Films.
	INDIC 2	Augmentation ou diminution du nombre de réclamations qui parviennent aux bureaux de Swiss Films.
HYP 6	La nouvelle structure rend possible une présence renforcée des films suisses en Suisse romande (IND 3).	
	INDIC 1	Augmentation des efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie.
	INDIC 2	Présence renforcée des films suisses en Suisse romande.
IMPACTS		
HYP 7	Avec la création d'une nouvelle structure cohérente, le comportement des groupes cible quant à la promotion à la diffusion du cinéma suisse s'est modifié en reprenant de l'essor.	
	INDIC 1	Démonstration de la perception à travers des figures clés représentant les groupes cible.
	INDIC 2	Décompte des films vendus.
	INDIC 3	Décompte des films suisses primés à l'étranger.
OUTCOMES		
HYP 8	Pouvant désormais bénéficier d'actes de promotion et de diffusion plus élargis grâce à la nouvelle structure, la production cinématographique suisse se trouve dans une période de renouveau.	
	INDIC 1	Faculté de survivre du cinéma helvétique.
	INDIC 2	Nombre d'entrées vendues.

Annexe 4

Questionnaires d'évaluation:

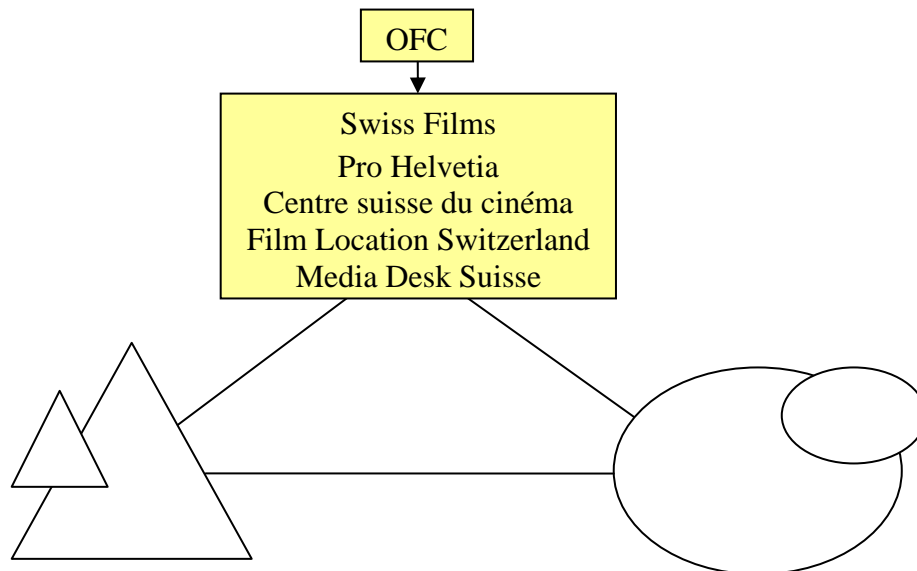
Questionnaire d'évaluation destiné aux acteurs politico-administratifs.

Questionnaire d'évaluation destiné aux groupes cible.

Questionnaire d'évaluation destiné aux bénéficiaires finaux.

Questionnaire d'évaluation destiné

aux **acteurs politico-administratifs**



INDICES

- IND 1:** Swiss Films fonctionne selon une nouvelle philosophie de promotion: la distinction entre *films à valeur culturelle* et *films à valeur commerciale* a été supprimée.
- IND 2:** La mise en commun et la coordination du travail, réalisé auparavant par des structures indépendantes, a permis de réduire les redondances et les répétitions.
- IND 3:** La nouvelle structure est organisée d'une part selon les groupes cibles (étranger, Suisse, Suisse Orientale) et d'autre part selon les produits fournis (communication / presse, produits / services).

PLANS D'ACTION

HYP 1: La nouvelle structure (IND 1 et 2) permet d'établir les priorités (c'est-à-dire l'ensemble des produits concordés en son sein et qui sont proposés) dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent. D'éventuelles incohérences sont à attribuer à sa structure interne mixte (IND 3).

INDIC 1: Existence de *plans d'action* (c'est-à-dire d'un plan de travail annuel) selon la nouvelle philosophie de Swiss Films.

1. Quels sont les buts de Swiss Films concernant la promotion du cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?
2. Quelle est la philosophie de Swiss Films concernant le choix de films à promouvoir et à diffuser?
3. Existe-t-il chez Swiss Films un plan de travail annuel qui fixe les priorités en matière de promotion et diffusion? Si oui:
 - 3a. Quelles sont ces priorités?
 - 3b. Selon quels critères les priorités sont-elles fixées?
 - 3c. Qui est responsable de fixer les priorités?
4. En dehors de Swiss Films, y a-t-il d'autres institutions qui interviennent dans le processus de fixer les plans de travail annuels de l'association (OFC, Pro Helvetia, les anciennes structures, d'autres organisations)?
5. Comment le plan de travail annuel est-il communiqué au personnel de Swiss Films?
6. Est-ce que le personnel de Swiss Films dans son ensemble connaît-il les priorités et en tient-il compte?
7. Est-ce que le plan de travail et ses priorités varient-ils d'une année à l'autre? Si oui:
 - 7a. En fonction de quels critères?

INDIC 2: Etendue des *plans d'action*.

8. Est-ce que le plan de travail annuel concerne-il toutes les activités et tous les produits de Swiss Films? Si non:
 - 8a. Quelles sont les activités ou les produits qui ne nécessitent pas une fixation des priorités?
 - 8a. Pourquoi?

INDIC 3: Existence d'éventuelles incohérences au niveau des *plans d'action*.

9. Remarque-t-on des incohérences au niveau des priorités fixées dans le plan de travail annuel? Si oui:
 - 9a. Lesquelles?
 - 9a. Quelle est la cause probable de ces incohérences?

INDIC 4: Existence de groupes cible privilégiés / défavorisés au niveau des *plans d'action*.

10. Quels sont les destinataires (personnes ou organisations auxquelles les activités de Swiss Films sont adressées) des activités de promotion et de diffusion de Swiss Films selon ses priorités ?
11. Comment ont été choisis les destinataires des activités de promotion et de diffusion de Swiss Films? S'agit-il des mêmes groupes qui étaient ciblés par les institutions existantes auparavant?
12. Y a-t-il des destinataires qui sont mis à l'écart dans les priorités fixées par l'association? Si oui:
 - 12a. Lesquels?
 - 12b. Pourquoi?
 - 12c. Selon quels critères ces choix sont-ils effectués?
 - 12d. Qui établit les choix à faire?
13. Comment la nécessité de faire des choix est-elle communiquée aux destinataires de Swiss Films?
14. Y a-t-il des mesures qui sont prises pour soutenir les destinataires défavorisés? Si oui:
 - 14a. Lesquelles?
15. Dans la pratique quotidienne de promotion et diffusion de Swiss Films, y a-t-il des destinataires qui paraissent être favorisés ou défavorisés ? Si oui:
 - 15a. Lesquels?
 - 15b. Pourquoi?

HYP 2: Ce plan de travail permet de dresser un profil unitaire de la palette des produits qui peuvent être proposés d'emblée, ce qui n'était auparavant pas possible.

INDIC 1: Etendue des produits proposés.

16. Quels sont les produits proposés par Swiss Films? En d'autres termes, qu'est-ce que Swiss Films propose?
17. Est-ce que Swiss Films rassemble sous son toit tous les produits qui étaient proposés auparavant par les différentes structures concernées (Section "Cinéma et arts visuels" de

Pro Helvetia, Centre suisse du cinéma, Agence du court métrage, Swiss Location Switzerland)? Si non:

17a. Quels sont les produits qui ont été mis de côté?

INDIC 2: Cohérence de l'ensemble des produits proposés.

18. Est-ce qu'il existe des produits qui sont proposés prioritairement ou alors, est-ce qu'il existe une hiérarchie d'importance au niveau des produits proposés? Si oui:

18a. En fonction de quels critères ces priorités ou cette hiérarchie sont elles établies?

18b. Est-ce que ces priorités ou cette hiérarchie sont elles communiquées de manière transparente à l'extérieur de SF?

19. Y a-t-il des produits qui ne sont pas proposés et dont la nécessité est ressentie? Si oui:

19a. Lesquels?

19b. Pourquoi ne sont-ils pas proposés?

INDIC 3: Présence de redondances parmi les produits proposés par les divers secteurs de Swiss Films.

20. Est-ce qu'il existe des redondances ou des répétitions au niveau des produits proposés par les différents secteurs de Swiss Films ? Si oui:

20a. Lesquelles?

20b. Pourquoi ces redondances ou répétitions existent-elles?

OUTPUTS

HYP 3: Grâce à la nouvelle structure, l'intensité de la communication et des échanges avec chacun des groupes cible devrait se révéler renforcée. La mise en place d'une structure unique (IND 2) leur permet plus facilement d'avoir une vue d'ensemble des communications qui leur sont adressées et de choisir celles dont ils ont besoin. Les communications et les échanges avec les groupes cible sont plus efficaces et contiennent moins de redondances (IND 1 et 2), les éventuelles redondances ou incohérences sont à attribuer à la structure interne de Swiss Films, qui est partiellement orientée vers les produits et non seulement vers les groupes cible (IND 3).

INDIC 1: Degré d'atteinte de chaque groupe cible.

21. Estimez-vous qu'avant la création de Swiss Films on arrivait à atteindre les destinataires concernés par les activités des différents établissements?

22. Estimez-vous que Swiss Films parvient-elle à atteindre chacun de ses destinataires? Si oui:

22a. Par quels moyens?

INDIC 2: Moyens exploités pour communiquer et entretenir des échanges avec les groupes cible.

23. Existe-t-il d'autres moyens que Swiss Films pourrait exploiter, ou alors des moyens qu'elle pourrait exploiter ultérieurement pour atteindre ses destinataires?
24. De quelle manière les informations et les communications circulent-elles à l'intérieur de Swiss Films parmi les collaborateurs-trices et les différents secteurs de l'association? Y a-t-il une communication transversale de l'information?
25. Comment l'information circule-t-elle entre les groupes destinataires de l'activité de promotion et de diffusion de Swiss Films et l'association elle-même?

INDIC 3 : Présence aux festivals et aux événements cinématographiques qui permettent à Swiss Films d'atteindre son public cible.

26. Quels sont les festivals en Suisse et à l'étranger auxquels Swiss Films participe activement?
27. Quels sont les autres événements cinématographiques en Suisse et à l'étranger auxquels Swiss Films participe activement?
28. Quels sont les festivals ou autres événements cinématographiques en Suisse et à l'étranger qui peuvent se prévaloir de la présence de Swiss Films, alors qu'aucune des organisations fondatrices ou membres de l'association n'y étaient auparavant présentes?
29. Quelles sont les activités que Swiss Films met en place lors de ces manifestations?

INDIC 4 : Présence de redondances ou d'incohérences au niveau des échanges et de la communication avec les groupes cible.

Pas de questions.

HYP 4: Avec la nouvelle structure les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté, ce qui devrait engendrer des retombées positives également au niveau des impacts et des outcomes (IND 1 et 2).

INDIC 1: Communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma.

30. Quels sont les événements culturels auxquels Swiss Films participe afin de promouvoir et diffuser le cinéma Suisse?
31. De quelle manière l'association est-elle active lors de ces manifestations?

32. Quel est le message que Swiss Films désire faire passer lors de ces manifestations organisées dans un contexte plus vaste que celui du cinéma?
33. Quelles sont les manifestations culturelles qui ont été créées / sont organisées sous l'impulsion de Swiss Films elle-même?
34. Pensez-vous que la promotion et la diffusion du film dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté?

HYP 5: En dépit des retombées collectives positives, les déceptions individuelles de personnes appartenant aux groupes bénéficiaires sont plus nombreuses qu'auparavant.

INDIC 1: Degré de satisfaction de témoins clés quant à l'existence de Swiss Films.

35. Comment estimez-vous le degré de satisfaction des destinataires des services de Swiss Films?

INDIC 2: Augmentation ou diminution du nombre de réclamations qui parviennent aux bureaux de Swiss Films.

36. Y a-t-il eu à votre connaissance une augmentation ou une diminution du nombre de réclamations qui parviennent aux bureaux de Swiss Films?

HYP 6: La nouvelle structure rend possible une présence renforcée des films suisses en Suisse romande (IND 3).

INDIC 1: Augmentation des efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie.

37. Quels sont les efforts que Swiss Films a engagés depuis sa création pour améliorer la promotion et la diffusion de films suisses en Romandie?

INDIC 2: Présence renforcée des films suisses en Suisse romande.

Se référer à la documentation écrite et aux statistiques.

IMPACTS

HYP 7: Avec la création d'une nouvelle structure cohérente, le comportement des groupes cible quant à la promotion à la diffusion du cinéma suisse s'est modifié en reprenant de l'essor.

INDIC 1: Démonstration de la perception à travers des figures clés représentant les groupes cible

Pas de questions.

INDIC 2: Décompte des films vendus

Se référer à la documentation écrite et aux statistiques.

INDIC 3: Décompte des films suisses primés à l'étranger

Se référer à la documentation écrite et aux statistiques.

OUTCOMES

HYP 8: Pouvant désormais bénéficier d'actes de promotion et de diffusion plus élargis grâce à la nouvelle structure, la production cinématographique suisse se trouve dans une période de renouveau.

INDIC 1: Faculté de survivre du cinéma helvétique.

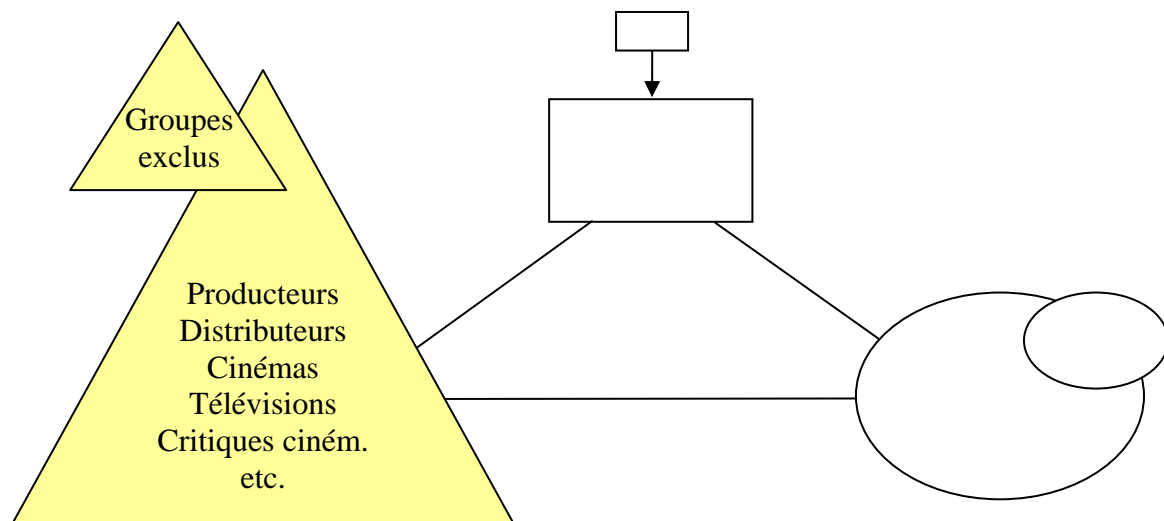
38. Pensez-vous que le cinéma suisse est en crise ou au contraire que sa situation s'améliore, notamment grâce à la fusion des synergies nécessaires à sa promotion et diffusion en une seule association?
39. Est-ce que à votre avis le cinéma suisse a les ressources nécessaires pour pouvoir survivre?
40. Que faudrait-il à votre avis modifier afin de promouvoir et diffuser de manière plus efficace le cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?

INDIC 2: Nombre d'entrées vendues.

Se référer à la documentation écrite et aux statistiques.

Questionnaire d'évaluation destiné

aux **groupes cible**



INDICES

- IND 1:** Swiss Films fonctionne selon une nouvelle philosophie de promotion: la distinction entre *films à valeur culturelle* et *films à valeur commerciale* a été supprimée.
- IND 2:** La mise en commun et la coordination du travail, réalisé auparavant par des structures indépendantes, a permis de réduire les redondances et les répétitions.
- IND 3:** La nouvelle structure est organisée d'une part selon les groupes cibles (étranger, Suisse, Suisse Orientale) et d'autre part selon les produits fournis (communication / presse, produits / services).

PLANS D'ACTION

HYP 1: La nouvelle structure (IND 1 et 2) permet d'établir les priorités (c'est-à-dire l'ensemble des produits concordés en son sein et qui sont proposés) dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent. D'éventuelles incohérences sont à attribuer à sa structure interne mixte (IND 3).

INDIC 1: Existence de *plans d'action* (c'est-à-dire d'un plan de travail annuel) selon la nouvelle philosophie de Swiss Films.

1. Connaissez-vous l'association Swiss Films?
2. Quels sont à votre connaissance les buts de Swiss Films concernant la promotion du cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?
3. Quelle est à votre connaissance la philosophie de Swiss Films concernant le choix de films à promouvoir et à diffuser?

INDIC 2: Etendue des *plans d'action*.

Pas de questions.

INDIC 3: Existence d'éventuelles incohérences au niveau des *plans d'action*.

Pas de questions.

INDIC 4: Existence de groupes cible privilégiés / défavorisés au niveau des *plans d'action*.

Pas de questions.

HYP 2: Ce plan de travail permet de dresser un profil unitaire de la palette des produits qui peuvent être proposés d'emblée, ce qui n'était auparavant pas possible.

INDIC 1: Etendue des produits proposés.

4. Quels sont les produits proposés par Swiss Films? En d'autres termes, qu'est-ce que Swiss Films vous propose?
5. Est-ce que Swiss Films rassemble sous son toit tous les produits qui étaient proposés auparavant par les différentes structures concernées (Section "Cinéma et arts visuels" de Pro Helvetia, Centre suisse du cinéma, Agence du court métrage, Swiss Location Switzerland)? Si non:
 - 5a. Quels sont les produits qui à votre avis ont été mis de côté?

INDIC 2: Cohérence de l'ensemble des produits proposés.

6. Est-ce que le choix des différents produits proposés par Swiss Films et leur organisation en secteurs vous paraissent cohérents?
7. Y a-t-il des produits qui ne sont pas proposés et dont vous ressentez la nécessité? Si oui:
 - 7a. Lesquels?

INDIC 3: Présence de redondances parmi les produits proposés par les divers secteurs de Swiss Films.

8. Est-ce qu'il existe à votre avis des redondances ou des répétitions au niveau des produits proposés par les différents secteurs de Swiss Films ? Si oui:
 - 8a. Lesquelles?

OUTPUTS

HYP 3: Grâce à la nouvelle structure, l'intensité de la communication et des échanges avec chacun des groupes cible devrait se révéler renforcée. La mise en place d'une structure unique (IND 2) leur permet plus facilement d'avoir une vue d'ensemble des communications qui leur sont adressées et de choisir celles dont ils ont besoin. Les communications et les échanges avec les groupes cible sont plus efficaces et contiennent moins de redondances (IND 1 et 2), les éventuelles redondances ou incohérences sont à attribuer à la structure interne de Swiss Films, qui est partiellement orientée vers les produits et non seulement vers les groupes cible (IND 3).

INDIC 1: Degré t'atteinte de chaque groupe cible.

9. Avez-vous déjà bénéficié des services de Swiss Films? Si oui:
 - 9a. Bénéficiez-vous de ses services de manière ponctuelle ou régulière?
 - 9b. De quels services avez-vous bénéficié / bénéficiez-vous?

Si non:

 - 9c: Pour quelle raison?
10. A qui vous vous adressiez avant la création de Swiss Films?
11. Est-ce que les services que Swiss Films propose ont-ils facilité la réalisation de vos tâches et activités? si oui:
 - 11a. Pourquoi?

12. Est-ce qu'il vous serait possible d'effectuer votre travail ou vos activités sans bénéficier des services de Swiss Films?
13. Y a-t-il des réserves de votre part quant aux activités de Swiss Films? Si oui:
 - 13a. Pour quelle raison?
14. Quels sont à votre avis les points faibles de l'association? Que pourrait-on améliorer?
15. Quels sont à votre avis les points forts de l'association?
16. Est-ce que, à votre avis, la structure interne de l'association est-elle organisée de manière compréhensible? Est-ce que la répartition des services chez Swiss Films est-elle claire pour vous?

INDIC 2: Moyens exploités pour communiquer et entretenir des échanges avec les groupes cible.

17. Depuis quand êtes-vous au courant de l'existence de Swiss Films?
18. Comment avez-vous appris sa création / son existence?
19. Par quel biais êtes vous tenu-e au courant des activités de promotion et de diffusion de Swiss films, ainsi que des produits qu'elle propose?

INDIC 3: Présence aux festivals et aux événements cinématographiques qui permettent à Swiss Films d'atteindre son public cible.

20. A votre avis, est-ce que Swiss Films est-elle suffisamment visible lors des festivals et autres événements cinématographiques? Si non:
 - 20a. Comment pourrait-elle se rendre plus visible?
21. Avez-vous remarqué un changement par rapport à la situation telle qu'elle était avant la création de Swiss Films?

INDIC 4: Présence de redondances ou d'incohérences au niveau des échanges et de la communication avec les groupes cible.

22. Est-ce les échanges que vous entretenez avec Swiss Films impliquent-elles des redondances ou des incohérences au niveau de la communication et de l'information? Si oui:
 - 22a. Quelle est à votre avis la cause principale de ces redondances ou incohérences?
 - 22b. Comment pourrait-on les éviter?

HYP 4: Avec la nouvelle structure les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté, ce qui devrait engendrer des retombées positives également au niveau des impacts et des outcomes (IND 1 et 2).

INDIC 1: Communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma.

23. Pensez-vous que la promotion et la diffusion du film dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté?

HYP 5: En dépit des retombées collectives positives, les déceptions individuelles de personnes appartenant aux groupes bénéficiaires sont plus nombreuses qu'auparavant.

INDIC 1: Degré de satisfaction de témoins clés quant à l'existence de Swiss Films.

24. Etes-vous satisfait-e de la palette des produits qui sont actuellement proposés par Swiss Films? Pourquoi?

25. Avez-vous remarqué des changements particuliers concernant les produits par rapport à la situation d'avant la création de Swiss Films en janvier 2004? Si oui:

25a. Lesquels?

INDIC 2: Augmentation ou diminution du nombre de réclamations qui parviennent aux bureaux de Swiss Films.

Pas de questions.

HYP 6: la nouvelle structure rend possible une présence renforcée des films suisses en Suisse romande (IND 3).

INDIC 1: Augmentation des efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie.

26. Avez-vous l'impression qu'il y a eu depuis janvier 2004 une augmentation des efforts en vue d'améliorer la promotion et la diffusion de films suisses en Romandie?

IMPACTS

HYP 7: Avec la création d'une nouvelle structure cohérente, le comportement des groupes cible quant à la promotion à la diffusion du cinéma suisse s'est modifié en reprenant de l'essor.

INDIC 1: Démonstration de la perception à travers des figures clés représentant les groupes cible

27. Est-ce que votre action visant la promotion et la diffusion du film a changé avec l'unification de différentes institutions en une seule association? Si oui:

27a. De quelle manière?

28. Estimez-vous que les producteurs, les distributeurs, les petites entreprises de l'industrie du film, etc. réalisent-ils leur travail de promotion du film suisse de manière plus efficace depuis la création de Swiss Films? Pourquoi?

29. Avez-vous l'impression que depuis la création de Swiss Films la philosophie de promotion a changé?

30. Est-ce que, à votre avis, la distinction entre culture et commerce est-elle toujours d'actualité?

INDIC 2: Décompte des films vendus

Pas de questions.

INDIC 3: Décompte des films suisses primés à l'étranger

Pas de questions.

OUTCOMES

HYP 8: Pouvant désormais bénéficier d'actes de promotion et de diffusion plus élargis grâce à la nouvelle structure, la production cinématographique suisse se trouve dans une période de renouveau.

INDIC 1: Faculté de survivre du cinéma helvétique.

31. Pensez-vous que le cinéma suisse est en crise ou au contraire que sa situation s'améliore, notamment grâce à la fusion des synergies nécessaire à sa promotion et diffusion en une seule association?

32. Est-ce que à votre avis le cinéma suisse a les ressources nécessaires pour pouvoir survivre?

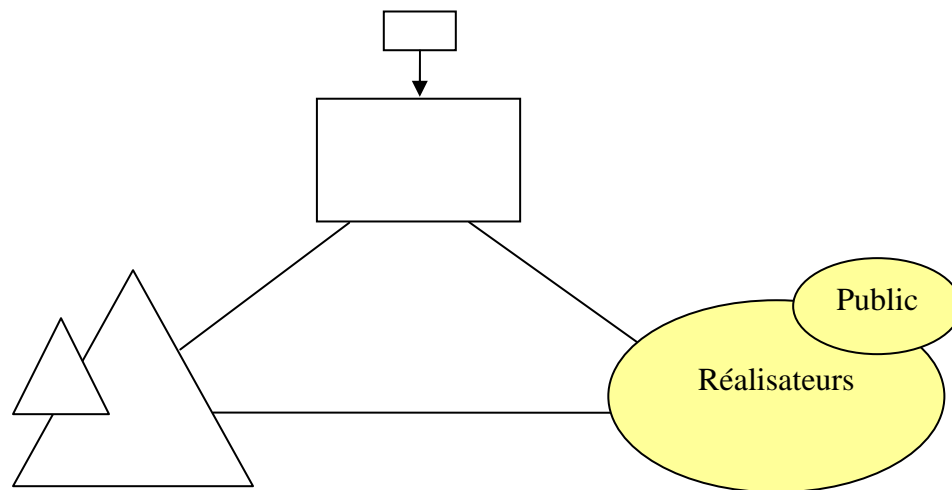
33. Que faudrait-il à votre avis modifier afin de promouvoir et diffuser de manière plus efficace le cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?

INDIC 2: Nombre d'entrées vendues.

Pas de questions.

Questionnaire d'évaluation destiné

aux **bénéficiaires finaux**



INDICES

- IND 1:** Swiss Films fonctionne selon une nouvelle philosophie de promotion: la distinction entre *films à valeur culturelle* et *films à valeur commerciale* a été supprimée.
- IND 2:** La mise en commun et la coordination du travail, réalisé auparavant par des structures indépendantes, a permis de réduire les redondances et les répétitions.
- IND 3:** La nouvelle structure est organisée d'une part selon les groupes cible (étranger, Suisse, Suisse Orientale) et d'autre part selon les produits fournis (communication / presse, produits / services).

PLANS D'ACTION

HYP 1: La nouvelle structure (IND 1 et 2) permet d'établir les priorités (c'est-à-dire l'ensemble des produits concordés en son sein et qui sont proposés) dans le contexte de la politique de promotion et de diffusion grâce à un plan de travail annuel cohérent. D'éventuelles incohérences sont à attribuer à sa structure interne mixte (IND 3).

INDIC 1: Existence de *plans d'action* (ie d'un plan de travail annuel) selon la nouvelle philosophie de Swiss Films.

1. Connaissez-vous l'association Swiss Films?
2. Quels sont à votre connaissance les buts de Swiss Films concernant la promotion du cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?
3. Quelle est à votre connaissance la philosophie de Swiss Films concernant le choix de films à promouvoir et à diffuser?

INDIC 2: Etendue des *plans d'action*.

Pas de questions.

INDIC 3: Existence d'éventuelles incohérences au niveau des *plans d'action*.

Pas de questions.

INDIC 4: Existence de groupes cible privilégiés / défavorisés au niveau des *plans d'action*.

Pas de questions.

HYP 2: Ce plan de travail permet de dresser un profil unitaire de la palette des produits qui peuvent être proposés d'emblée, ce qui n'était auparavant pas possible.

INDIC 1: Etendue des produits proposés.

4. Savez-vous quels sont les produits proposés par Swiss Films ou, en d'autres termes, ce que Swiss Films propose?

INDIC 2: Cohérence de l'ensemble des produits proposés.

5. Est-ce que le choix des différents produits proposés par Swiss Films et leur organisation en secteurs vous paraissent cohérents?
6. Y a-t-il des produits qui ne sont pas proposés et dont vous ressentez la nécessité? Si oui:

6a. Lesquels?

INDIC 3: Présence de redondances parmi les produits proposés par les divers secteurs de Swiss Films.

7. Est-ce qu'il existe à votre avis des redondances ou des répétitions au niveau des produits proposés par les différents secteurs de Swiss Films ? Si oui:

7a. Lesquelles?

OUTPUTS

HYP 3: Grâce à la nouvelle structure, l'intensité de la communication et des échanges avec chacun des groupes cible devrait se révéler renforcée. La mise en place d'une structure unique (IND 2) leur permet plus facilement d'avoir une vue d'ensemble des communications qui leur sont adressées et de choisir celles dont ils ont besoin. Les communications et les échanges avec les groupes cible sont plus efficaces et contiennent moins de redondances (IND 1 et 2), les éventuelles redondances ou incohérences sont à attribuer à la structure interne de Swiss Films, qui est partiellement orientée vers les produits et non seulement vers les groupes cible (IND 3).

INDIC 1: Degré d'atteinte de chaque groupe cible.

8. Estimez-vous que Swiss Films parvient-elle à atteindre chacun de ses groupes cibles? Si oui:

8a. Par quels moyens?

INDIC 2: Moyens exploités pour communiquer et entretenir des échanges avec les groupes cibles.

9. Existe-t-il d'autres moyens que Swiss Films pourrait exploiter, ou alors des moyens qu'elle pourrait exploiter ultérieurement pour atteindre son public cible?

INDIC 3 : Présence aux festivals et aux événements cinématographiques qui permettent à Swiss Films d'atteindre son public cible.

10. Est-ce que Swiss Films permet une présence du cinéma Suisse renforcée lors de festivals en Suisse ou à l'étranger par rapport à la situation précédente?

11. Quels sont les festivals en Suisse et à l'étranger auxquels Swiss Films ne participe pas et auxquels elle pourrait participer ?

12. Y a-t-il d'autres événements cinématographiques en Suisse et à l'étranger auxquels Swiss Films pourrait participer activement?

13. Quelles sont les activités que Swiss Films pourrait encore mettre en place afin d'atteindre son groupe cible?

INDIC 4 : Présence de redondances ou d'incohérences au niveau des échanges et de la communication avec les groupes cibles.

14. Avez-vous remarqué des redondances ou des incohérences au niveau des échanges ou de la communication entre Swiss Films et ses groupes cibles?

HYP 4: Avec la nouvelle structure les communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmenté, ce qui devrait engendrer des retombées positives également au niveau des impacts et des outcomes (IND 1 et 2).

INDIC 1: Communications effectuées dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma.

15. Pensez-vous que la promotion et la diffusion du film dans un contexte culturel plus vaste que celui du cinéma ont augmentés?

HYP 5: En dépit des retombées collectives positives, les déceptions individuelles de personnes appartenant aux groupes bénéficiaires sont plus nombreuses qu'auparavant.

INDIC 1: Degré de satisfaction de témoins clés quant à l'existence de Swiss Films.

16. Etes-vous satisfait de l'action de Swiss Films? Pourquoi?

INDIC 2: Augmentation ou diminution du nombre de réclamations qui parviennent aux bureaux de Swiss Films.

Pas de questions.

HYP 6: la nouvelle structure rend possible une présence renforcée des films suisses en Suisse romande (IND 3).

INDIC 1: Augmentation des efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie.

17. Estimez-vous que depuis la création de Swiss Films les efforts de promotion et de diffusion de films suisses en Romandie ont augmenté?

INDIC 2: Présence renforcée des films suisses en Suisse romande.

Pas de questions.

IMPACTS

HYP 7: Avec la création d'une nouvelle structure cohérente, le comportement des groupes cible quant à la promotion à la diffusion du cinéma suisse s'est modifié en reprenant de l'essor.

INDIC 1: Démonstration de la perception à travers des figures clés représentant les groupes cibles

18. Estimez-vous que les producteurs, les distributeurs, les petites entreprises de l'industrie du film, etc. réalisent-ils leur travail de promotion du film suisse de manière plus efficace depuis la création de Swiss Films? Pourquoi?
19. Avez-vous l'impression que depuis la création de Swiss Films la philosophie de promotion a changé?
20. Est-ce que, à votre avis, la distinction entre culture et commerce est-elle toujours d'actualité?

INDIC 2: Décompte des films vendus

Pas de questions.

INDIC 3: Décompte des films suisses primés à l'étranger

Pas de questions.

OUTCOMES

HYP 8: Pouvant désormais bénéficier d'actes de promotion et de diffusion plus élargis grâce à la nouvelle structure, la production cinématographique suisse se trouve dans une période de renouveau.

INDIC 1: Faculté de survivre du cinéma helvétique.

21. Pensez-vous que le cinéma suisse est en crise ou au contraire que sa situation s'améliore, notamment grâce à la fusion des synergies nécessaire à sa promotion et diffusion en une seule association?

22. Est-ce que à votre avis le cinéma suisse a les ressources nécessaires pour pouvoir survivre?
23. Que faudrait-il à votre avis modifier afin de promouvoir et diffuser de manière plus efficace le cinéma helvétique en Suisse et à l'étranger?

INDIC 2: Nombre d'entrées vendues.

Pas de questions.

Annexe 5

Tableau récapitulatif des entretiens réalisés pour l'évaluation de Swiss Films.

Tableau récapitulatif des entretiens réalisés pour l'évaluation de Swiss Films

	GROUPE	METIER / INSTITUTION / FONCTION	NOMBRE	
Acteurs politico-administratifs = 7 entretiens	APA	Swiss Films	6	
	APA	Institution administrative	1	
	GC 1	Casting	1	
	GC 1	Production	3	
	GC 1	Distribution	2	
	GC 1	Vente mondiale	1	
	GC 1	Cinémas / cinéclubs	2	
Groupes cible = 24 entretiens (14+10)	GC 1	TV	1	
	GC 1	Critique cinématographique	2	
	GC 1	Enseignement	1	
	GC 1	Gestion des droits d'auteur	1	
	GC 2	Festivals/marchés à l'étranger	7	
	GC 2	Festivals en Suisse	3	
	Groupe des bénéficiaires = 5 entretiens	GB	Réalisation	5
			TOTAL	36

Annexe 6

Evaluation Swiss Films. Stellungnahme zu den ersten Ergebnissen der qualitativen Befragungen durch das IDHEAP, Zürich, 13. März 2006.

Evaluation SWISS FILMS

Stellungnahme zu den ersten Ergebnissen der qualitativen Befragungen durch das IDHEAP

Die der Direktion vorgelegten, nach Befragungsgruppen organisierten Dokumente geben detailliert über die Punkte Auskunft, welche von den Interviewpartner/innen hervorgehoben oder diskussionswürdig befunden worden sind. Das Bild, welches dabei entstanden ist, entspricht im Wesentlichen einer kritischen Selbsteinschätzung der Organisation. Es wäre zu aufwändig, alle Feststellungen einzeln zu kommentieren oder Detailaussagen, die den Tatsachen nicht ganz entsprechen, richtig zu stellen. In den folgenden, zusammenfassenden Punkten nehmen Micha Schiwow und Pius Knüsel zu den zu diskutierenden Fragen Stellung und formulieren Ansätze für mögliche Verbesserungen oder Entwicklungen.

1. Prioritätensetzung bei den Aktivitäten

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > SWISS FILMS verzettelt sich und versucht zu viele Interessen (zu viele Anspruchsgruppen) zu bedienen
- > Es fehlt ein klares Konzept; unklar ist, ob SF allein nach dem Kriterium des Marktpotentials auswählt und operiert; Anstrengungen für den Nachwuchs wären gefordert.
- > Die von PH geerbte filmkulturelle Arbeit hat keine Sichtbarkeit (mehr).

Stellungnahme MS/PK:

Die Feststellung ist gerechtfertigt, was die grosse Anzahl Aktivitäten und Dienstleistungen angeht, welche unter dem Dach von SWISS FILMS ausgeführt werden. Ein detailliertes Promotionskonzept besteht, doch es wird offenbar nicht genügend prägnant den Zielgruppen und Dienstleistungsempfänger/innen vermittelt. Auch nehmen die Gesprächspartner keine strategische Arbeitsweise, sondern ein eher situatives, stark von persönlichen Vorlieben geprägtes Arbeiten wahr.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > SWISS FILMS konzentriert sich auf weniger Aktivitäten und Zielgruppen.
- > Ausland und Inland sind unterschiedliche Terrains, die selbst wenn sie miteinander in einer Wechselbeziehung stehen eigene Arbeitsweisen erfordern und eigene Ziele haben. Hier ist deutlich zu unterscheiden.
- > Deutlichere Abstufung der Aktivitäten und/oder Einschränkung der Anzahl von geförderten Filmen bzw. Festivals.
- > Klare Darstellung der Ziele, Kernaktivitäten und Instrumente; Einführung von Betreuungs- oder Begleitmodellen (Newcomer, Filme mit Marktpotential, Filme experimentellen Charakters/Kunstfilme usw. mit angepasstem Vorgehen seitens SF). Den Betreuungsmodellen stehen Instrumente gegenüber.
- > Klärung und Kommunikation, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen von SF bedient werden.
- > Kombination von Marktbearbeitung und Präsenz der Schweizer Filmgeschichte deutlicher herausstellen.

2. Vereinfachung der Organisationsstruktur

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Die Aufteilung nach Zielgruppen (In- und Ausland) und nach Dienstleistungsprodukten (Kommunikation, Services) ist unübersichtlich.
- > Die meisten Mitarbeiter/innen von SWISS FILMS werden von außen nicht wahrgenommen und können nicht einem bestimmten Aufgabengebiet zugeordnet werden, bzw. die Matrixorganisation verwirrt.
- > Es könnte sinnvoll sein, für jedes Filmgenre (Spielfilm, Dokumentarfilm, Kurzfilm,...) spezifische Ansprechpartner zu bestimmen.
- > Bei den Veranstaltungen wird ein passives Vorgehen bemängelt.

Stellungnahme MS/PK:

Die Feststellungen sind gerechtfertigt. In der Pilotphase ist eine möglichst grosse Durchmischung der Stellenprofile angestrebt worden. Wenn dies anfangs zum gegenseitigen Verständnis der verschiedenen Aktivitäten (der ursprünglichen Organisationen) sowie zur Teambildung beigetragen hat, so ist diese Arbeitsteilung heute in Bezug auf die inneren Abläufe etwas künstlich und schwerfällig. Sie vermittelt den Eindruck einer komplizierten Organisation.

Die klare Unterscheidung bei der Promotion von kurzen und langen Filmen macht Sinn und wird bei SWISS FILMS bereits praktiziert. Eine klare Spezialisierung auf Spiel- und Dokumentarfilme scheint hingegen weniger Sinn zu machen. Die mit der Organisation von Filmveranstaltungen beschäftigten Mitarbeiter/innen gehen seit Mitte 2005 mehr pro-aktiv vor und warten nicht darauf, bis Anfragen von aussen kommen.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > Aufgaben (ev. Instrumente) von SWISS FILMS müssen mit einer (oder höchstens zwei) Personen identifiziert werden.
- > Ablösung der Matrix durch eine Struktur ohne Überschneidungen.
- > Die Konzentration auf zwei Frontkämpfer muss SWISS FILMS möglichst rasch überwinden.
- > Das pro-aktive Vorgehen bei den Veranstaltungen muss verstärkt und dafür gesorgt werden, dass die damit beauftragten Mitarbeiter/innen wahrgenommen werden.

3. Profilierung von SWISS FILMS

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Es fehlt an markanten Auftritten, hauptsächlich im Ausland, welche die Nützlichkeit der Organisation unterstreichen.
- > Die Kommunikation nach aussen wird als effizient angeschaut, die Qualität der Drucksachen und der Webseite wird anerkannt. Auf Kritik stösst lediglich die Vermittlung von Informationen über Kriterien und Entscheidungsabläufe bezüglich Aktivitäten und Dienstleistungen (vgl. Punkt 4).
- > Das Label Swiss Films wird zu wenig genutzt.

Stellungnahme MS/PK:

Die Promotion der Organisation ist immer bewusst hinter diejenige der Filme, der Regisseur/innen und Schauspieler/innen gestellt worden. Indem SWISS FILMS in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und innerhalb der Branche oft ein Politikum ist, muss sich die Organisation jedoch um ihr Image kümmern und sich als professionelle Struktur profilieren.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > Die Autorität und die Glaubwürdigkeit von SWISS FILMS leiten sich im Wesentlichen von der Qualität der Dienstleistungen bzw. von den erzielten Resultaten für die Filme und Filmschaffenden ab.
- > SWISS FILMS muss seinen Namen noch intensiver mit den von ihr entfaltenen Aktivitäten verknüpfen. Die Rolle von SWISS FILMS bei der Promotionsarbeit für Schweizer Filme muss transparenter gemacht werden.
- > Swiss Films kann kein „Qualitätslabel“ sein, da sich kommerzielle mit künstlerischen Kriterien kreuzen. Ein Qualitätslabel wäre ggf. zu schaffen (vgl. Schweizer Filmpreis).

4. Schärfung der Auswahlkriterien

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Es ist bei verschiedenen Personen der Eindruck entstanden, dass die von SWISS FILMS gefällten Entscheide in Bezug auf Prinzip und Umfang von Leistungen nicht auf objektiven, sondern auf subjektiven Kriterien (persönliche Vorlieben) beruhen.
- > Anstatt das „arrivierte Filmschaffen“ noch stärker zu fördern als es schon wird, sollte der „Avant-Garde“ [= dem Nachwuchs? Liegt hier nicht eine Begriffsverwirrung vor?] eine verstärkte Unterstützung zukommen.

Stellungnahme MS/PK:

Die Interviews sind zu einem Zeitpunkt durchgeführt worden, in welchem Entscheidungsabläufe erst vor kurzem im Sinn einer grösseren Transparenz reorganisiert worden sind (z.B. Richtlinien zur Auslandpromotion). Individuelle Einschätzungen schwingen in den Entscheiden über Umfang der Leistungen häufig mit. Ein/e Mitarbeiter/in von SWISS FILMS kann einen Film nur dann glaubwürdig vertreten, wenn er/sie selbst daran glaubt. Es gilt zwischen avant-gardistischen Werken zu unterscheiden, die tatsächlich innovativ und erneuernd sind, und denjenigen Filmen, gerade bei den Erstlingsfilmen, welche den Qualitätsstandards (z.B. der internationalen Festivalzene) einfach nicht entsprechen.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > Das von SWISS FILMS eingeforderte Prinzip einer ungleichen Behandlung der Filme in Funktion von künstlerischer Qualität oder Publikumspotenzial ist zu verteidigen und zu erklären. SWISS FILMS ist nicht nur beauftragt, einzelne Werke, sondern auch die Wahrnehmung einer Filmnation zu fördern, wobei unweigerlich Akzente gesetzt werden müssen. Solche Akzente sind über Kategorisierungen zu erreichen, die bestimmte Aufwände und Methoden definieren.
- > Wenn immer möglich, sollen die Kriterien oder Überlegungen, welche zu einer Einschätzung geführt haben, den Interessierten auf transparente Weise kommuniziert werden.
- > Die Unterstützung von neuartigen, innovativen, unerprobten, radikalen, risikobereiten,... Filmen ist verstärkt zu berücksichtigen, selbst wenn vorauszusehen ist, dass das Resultat nicht durchschlagend ist. (vgl. Abstufung der Aktivitäten). Dafür ist eine eigene Kategorie zu schaffen, die einen definierten Platz einnimmt im Portfolio von Swiss Films.
- > Dito für den Kurzfilm.

5. Kurzfilm

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Die von SWISS FILMS im Bereich Kurzfilm geleistete Arbeit löst „Besorgnis aus und wird als weniger effizient eingestuft als diejenige der Kurzfilm Agentur“.

[Es ist interessant festzustellen, dass die Dienstleistungsbegünstigten (die Regisseur/innen) diese Aussage nicht machen und sich zum Thema Kurzfilm weder positiv noch negativ äussern.]

Stellungnahme MS/PK:

Gemäss Angaben von Frau Olgiatti bezeichneten sich unter den 36 Gesprächspartnern 3 als direkte Vertreter/innen des Kurzfilmes. Es ist möglich, dass dieses kleine Panel von drei Personen nicht repräsentativ ist für eine Szene, welche breit aufgefächert ist, vom Amateurfilmschaffen bis zu Profiproduktionen reicht. Indem der Beitritt der Kurzfilm Agentur von einem Teil der Mitglieder dieser Struktur nicht gewünscht worden ist und sie sich in der Folge „im Rückwärtsgang“ dem Projekt SWISS FILMS angegliedert hat, bestehen bei Mitgliedern und im Umfeld dieser Struktur nach wie vor starke Vorurteile und eine negative Grundhaltung gegenüber der neuen Organisation. Bei der Evaluation der Resultate im Bereich Kurzfilm müssen unbedingt die quantitativen Kriterien berücksichtigt werden (Resultate bei Verleih, Festivalbeteiligungen, Herstellung von Promotionsmaterial für Märkte, Organisation der Kurzfilmnacht Touren, etc.). Es besteht innerhalb der Filmbranche offenbar auch die Meinung, welche in den Interviews jedoch nicht zum Ausdruck gekommen ist, dass SWISS FILMS zu viel in den Bereich Kurzfilm investiert, anstatt seine Kräfte auf die Promotion von langen Kinofilmen zu konzentrieren.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > Vertiefung der seit dem 2. Semester 2004 auf der Basis einer reorganisierten Dienstleistungspalette entwickelten Aktivitäten.
- > Die Aktivitäten im Bereich Kurzfilm müssen dem Potenzial dieses Genres entsprechen, sowohl was die künstlerische Erneuerung (Promotion des Nachwuchs) wie auch die Vertriebsmöglichkeiten (neue Diffusionsmöglichkeiten) angeht.

6. Inlandpromotion

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Die von der Antenne Romande entwickelten Aktivitäten, deren Resultate noch nicht gemessen werden können, werden grundsätzlich als positiv gewertet. Eine Stabilisierung der Struktur wird gewünscht.
- > In Bezug auf das Ausland wird ein Label „Swiss Films“ befürwortet, in Bezug auf das Inland wird festgehalten, dass das Marketing Aufgabe der Filmverleiher ist.
- > Es erscheint als relativ unklar, was Swiss Films im Inland tun kann und soll.
- > Das BAK erscheint als allmächtige Überorganisation, die noch stärker gestaltend eingreifen müsste.

Stellungnahme MS/PK:

Die Antenne Romande hat nach den anfänglichen Schwierigkeiten ihren Platz im spezifischen Kontext der Romandie gefunden. Ihre Arbeit wird zunehmend anerkannt, die beiden dort beschäftigten Mitarbeiter versuchen mit verschiedenen Initiativen (Trade Show, Beteiligung an Festivals und Veranstaltungen) auf die nach wie vor schwierige Situation beim Vertrieb der Filme Einfluss zu nehmen.

Die Frage, was SWISS FILMS im Inland leisten soll, ist in den letzten 6 Monaten intensiv erörtert worden, einerseits ausgehend vom Fachbeirat und im Gespräch mit den Berufsverbänden der Filmbranche [vgl. beiliegende Kurzprotokolle], andererseits durch den neuen Chef der Sektion Film des BAK, welcher in dieser Frage neue Zeichen setzen will. SF muss, um Handlungsspielraum zu bewahren, offensiv mit der Inlandfrage umgehen.

SWISS FILMS sollte unter keinen Umständen auf eine Rolle als Filmexportinstitution reduziert werden, wie das von ein paar Leuten vorgeschlagen wird. Eine Verbindung von In- und Auslandpromotion ist eine Voraussetzung für die Verbesserung der Wahrnehmung des nationalen Filmschaffens, gerade in den minoritären Sprachregionen.

Verbesserungs- /Entwicklungsvorschläge:

- > Verstärkung der Zusammenarbeit mit dem BAK im Bereich der selektiven Promotionsförderung. Einbezug der Antenne Romande in neue Dispositive (des BAK), welche den Vertrieb der Schweizer Filme in dieser Sprachregion fördern.
- > SWISS FILMS bietet sich mit seinem Know How an, weitere Funktionen im Inland zu übernehmen (selektive Startförderung der Filme).

7. Personal

Feststellungen des Evaluationsberichtes:

- > Die Frage des Ersatzes von Francine Brücher, welche ihr Pensionsalter bald erreicht, wird mehrmals gestellt und gibt zu einer gewissen Sorge Anlass. Ihre Erfahrung und ihre ausgezeichneten Auslandkontakte werden als Vorteil für eine effiziente Promotionsarbeit betrachtet.
- > Das Personal von SF wird häufig als zu „beamtet“, zu passiv oder reaktiv, zu wenig enthusiastisch dargestellt.

Stellungnahme MS/PK:

- > Das Problem ist von der Direktion und von den Vertreter/innen der übergeordneten Gremien erkannt. Es wird an verschiedenen Szenarien gearbeitet (progressive Reduktion der Aktivitäten von Francine Brücher und Einarbeitung einer Mitarbeiterin oder - als Alternative - Suche nach einer Person mit ähnlichem Erfahrungshorizont; im Idealfall ersetzt SWISS FILMS Francine Brücher durch mehrere, von aussen anerkannte Personen).
- > Eine vereinfachte (weniger arbeitsteilige) Organisation muss den Mitarbeiter/innen von SWISS FILMS mehr Selbständigkeit und mehr Verantwortung übertragen; daraus kann sich mehr Dynamik ergeben.

Annexe 7

Données quantitatives.

Données quantitatives

En Suisse il existe actuellement plusieurs organisations qui possèdent des informations et des données quantitatives concernant le domaine cinématographique (production, distribution, exploitation)¹, mais celles-ci sont organisées et gérées de différentes manières et peuvent donner lieu à des résultats statistiques fort variables.

Les données recueillies par Swiss Films – et par le Centre suisse du cinéma avant la création de l'Association en janvier 2004 – sont essentiellement liées à ses propres activités et se basent sur des critères qui ne sont pas explicités dans les *Rapports annuels* ou dans les *Newletters*. La comparaison de données 2001-2003 avec celles de 2004-2005 n'est donc pas aisée, d'autant plus que Swiss Films a pris en charge des activités qui n'étaient auparavant pas du ressort du Centre suisse du cinéma et a organisé les rubriques de manière différente.

Les tabelles qui suivent, qui se basent sur les différentes sources citées, constituent donc une tentative de comparaison et doivent être lues avec prudence; elles ont pour but d'appuyer l'analyse qualitative, qui constitue la partie centrale de cette évaluation.

Il sera dans l'intérêt de Swiss Films de toujours conserver par la suite les mêmes critères pour la réalisation de ses tableaux et d'en expliciter les modalités. Le choix d'une série d'indicateurs lui permettra également de mesurer par elle-même l'efficacité des services qu'elle propose. Une collaboration suivie avec les autres organisations recueillant des données quantitatives sera également utile et permettra de mieux exploiter les informations disponibles.

Les données quantitatives pourront éventuellement être complétées lors de la rédaction du rapport final d'évaluation, dans le cas où d'ultérieures informations devraient se révéler disponibles.

Remarque: le trait en gras qui sépare les données précédentes 2003 de celles qui suivent 2004 désigne la création de Swiss Films.

¹ Concernant la production, en plus de Swiss Films, il s'agit notamment de l'OFC, de la Cinémathèque suisse, de divers festivals, de ProCinéma et de SRG SRR idée suisse. Se référer à *La production de films (cinéma et télévision en Suisse, 1995-2004). Structure, résultats et financement*, OFS, 2006, p. 4 [à paraître, exemplaire de travail].

Tab. 1

Parts de marché (sur la base de la fréquentation) des films helvétiques en Suisse de 2001 à 2004. [Source: *La diversité de l'offre cinématographique en Suisse, 2003-2004*, Neuchâtel, OFS, juin 2005, p. 8, t. 2]

Tab. 1a

Parts de marché des films helvétiques (films 100% ou majoritairement suisses) en Suisse de 2001 à 2004.

	2001	2002	2003	2004
<i>Suisse alémanique</i>			7,6%	3,4%
<i>Suisse romande</i>			1,4%	0,8%
<i>Suisse italienne</i>			0,4%	0,3%
Total Suisse	2,3%	3,2%	5,5%	2,5%

Tab. 1b

Parts de marché des films helvétiques (films 100% ou majoritairement suisses + coproductions minoritaires suisses) en Suisse de 2001 à 2004.

	2001	2002	2003	2004
<i>Suisse alémanique</i>			8,1%	5,4%
<i>Suisse romande</i>			2,0%	4,1%
<i>Suisse italienne</i>			0,6%	1,4%
Total Suisse	3,0%	3,4%	6,0%	4,9%

Tab. 2

Répartition des films suisses de première vision selon la fréquentation entre 2001 et 2004. [Source: *La production de films (cinéma et télévision) en Suisse, 1995-2004. Structure, résultats et financement*, Neuchâtel, OFS, 2006, p. 8-9, T. 3-4 (à paraître, exemplaire de travail)]

Spectateurs	2001	2002	2003	2004
<i>Moins de 1'500</i>	28.0 %	41.5 %	29.4 %	48.8 %
<i>1'500 à 5'000</i>	36.0 %	26.8 %	35.3 %	19.5 %
<i>5'000 à 10'000</i>	16.0 %	12.2 %	8.8 %	14.6 %
<i>10'000 à 50'000</i>	12.0 %	14.6 %	17.6 %	14.6 %
<i>50'000 à 100'000</i>	8.0 %	0.0 %	2.9 %	0.0 %
<i>100'000 à 250'000</i>	0.0 %	2.4 %	2.9 %	2.4 %
<i>Plus de 250'000</i>	0.0 %	2.4%	2.9 %	0.0 %
TOTAL	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Tab. 3

Décompte des films suisses primés aux festivals et événements internationaux (tout prix et toute catégorie de film confondus) en 2004 et 2005. [Sources: *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Zürich, Swiss Films, 2005, Tab. 2, p. 24; *Swiss Films, Rapport annuel 2005*, Zürich, Swiss Films, 2006, Tab. 2 (à paraître, exemplaire de travail)].

	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Décompte films primés</i>				14	11

Tab. 4

Décompte des participations suisses (réalisations) dans les sections principales de festivals internationaux importants de 2001 à 2005 (en ordre alphabétique). [Sources: *Swiss Films, Rapport annuel 2001*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2002, Tab. 2 et 3, pp. 3-4; *Swiss Films, Rapport annuel 2002*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2003, Tab. 2 et 3, pp. 4-5; *Swiss Films, Rapport annuel 2003*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2004, Tab. 2 et 3, pp. 3-5; *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Zürich, Swiss Films, 2005, Tab. 1, p. 23; *Swiss Films, Rapport annuel 2005*, Zürich, Swiss Films, 2006, Tab. 1 (à paraître, exemplaire de travail)].

	2001		2002		2003		2004				2005			
	F	Doc	F	Doc	F	Doc	F	Doc	Cm	A	F	Doc	Cm	A
<i>Amiens</i>				1		1								
<i>Amsterdam</i>		1		3		3						4		
<i>Annecy</i>														2
<i>Berlin</i>	2	2	1	2		1				1	1	1	3	2
<i>Brest</i>													1	
<i>Cannes</i>	1		1		1		2			1				
<i>Chicago</i>						1								
<i>Clermont Ferrand</i>									1					2
<i>Copenhague</i>					1	1								
<i>Créteil</i>														
<i>Duisburg</i>		1		2		2								
<i>Firenze</i>						3								
<i>Göteborg</i>	2	2	2	1	1	1						3		
<i>Hamburg</i>	1													
<i>Hof</i>	4		2		3	2					4		3	
<i>Istanbul</i>					1									
<i>Karlovy Vary</i>	1	1	1	2	1	1	1	1			2			
<i>Kiev</i>			1			1						1	1	
<i>Leipzig</i>				2		2		1			3	2		3
<i>Locarno</i>	3		3		2	1	1							
<i>Londres</i>			2											
<i>Mannheim-Hdbg²</i>	1		1			1					2			
<i>Mar del Plata</i>			1											
<i>Melbourne</i>						1								
<i>Montréal³</i>	1		1		3		2				4	2	1	
<i>Moscou</i>			1	1		1								
<i>Munich Dok-Film</i>		2												
<i>Munich IDFF</i>						3								
<i>Namur</i>						2								
<i>New York</i>							1							
<i>Oberhausen</i>									2				2	
<i>Palm Springs</i>													3	
<i>Paris</i>				1		1		1				1		

² Mannheim-Heidelberg.

³ Montréal FFM et Montréal FINC cumulés. Se référer à *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Annexes, tab. 1, p. 23-

<i>Pusan</i>			1	1	1						2			
<i>Rotterdam</i>	1		2			1		1			1		2	
<i>Saarbrücken</i>	3				4	2								
<i>San Francisco</i>											1			
<i>San Sebastian</i>	1				1		1				1			
<i>Sao Paulo</i>	1			1										
<i>Sheffield</i>		1		1										
<i>Sienna</i>													3	
<i>Sotchi</i>	2													
<i>Thessaloniki</i>			1								1			
<i>Tokyo</i>	1													
<i>Toronto</i>	2			1							1			
<i>Valladolid</i>	1						1							
<i>Venise</i>				1			1						1	
<i>Vienne</i>				1		1					4			
Total cat.	28	10	21	21	20	33	10	4	3	7	19	19	20	7
TOTAL	38		42		53		14		3	7	38		20	7

Remarque:

☐ = Festivals désignés "festivals européens" dans les Rapports annuels de 2001 à 2003

F = fictions Doc = documentaires Cm = court métrages A = animations

Tab. 5

Nombre de festivals auxquels des longs métrages de fiction, des documentaires et des courts métrages ont participé de 2002 à 2004. [Sources: *Swiss Films Newsletter* (Supplément au ciné-bulletin no. 331), Centre suisse du cinéma, Springs 2003, p. 7; *Swiss Films Newsletter* (Supplément au ciné-bulletin no. 343), Issue 2_2004, p. 7; *Swiss Films Newsletter* (Supplément au ciné-bulletin no. 355), Issue_2005, p. 7]

Tab. 5a

Participation de longs métrages de fiction et de documentaires

	2002	2003	2004
<i>Etranger</i>	97	101	116
<i>Suisse</i>	9	9	6
TOTAL	106	110	122

Tab. 5a

Participation de courts métrages

	2002	2003	2004
<i>Etranger</i>	24	75	97
<i>Suisse</i>	6	7	13
TOTAL	30	82	110

Tab. 6

Décompte des films suisses projetés lors du festival international du film de Locarno de 2001 à 2005 [Sources: *Swiss Films, Rapport annuel 2001*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2002, Tab. 4, p. 6; *Swiss Films, Rapport annuel 2002*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2003, Tab. 4, p. 7; *Swiss Films, Rapport annuel 2003*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2004, Tab. 4, p. 6; *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Zürich, Swiss Films, 2005, Tab. 6, p. 28; *Swiss Films, Rapport annuel 2005*, Zürich, Swiss Films, 2006, Tab. 5 (à paraître, exemplaire de travail)].

	2001		2002		2003		2004				2005		
	F	Doc	F	Doc	F	Doc	F	Doc	Cm	A	F	Doc	Cm
<i>Compétition</i>	2		2		1		1				1		
<i>Piazza Grande</i>	1		1		1	1				1		1	
<i>Sélection officielle – Hors compétition</i>												1	
<i>Cin. du présent</i>		2		4	3	2	1	4		1	6		5
<i>Compétition Video</i>			1		2		2				2	2	
<i>Human Rights</i>							1	1				2	
<i>Retro. Newsfront</i>							2						
<i>Pardi di domani</i>					1				29				19
<i>Progr. spéciaux</i>													14
<i>Cinéma suisse redécouvert</i>							2				1	2	
<i>Sem. de la critique</i>		2		3		1		2				2	
<i>SRG SSR i. s.</i>												1	
Total cat.	3	4	4	7	8	4	9	7	29	2	10	11	38
TOTAL	7		11		12		16	29	2		21		38

Remarque:

F = fictions Doc = documentaires Cm = court métrages A = animations

Tab. 7

Décompte des nouveaux films suisses (premières) projetés aux Journées de Soleure (programme principal) de 2001 à 2005. [Sources: *Swiss Films, Rapport annuel 2001*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2002, Tab. 7, p. 7; *Swiss Films, Rapport annuel 2002*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2003, Tab. 7, p. 8; *Swiss Films, Rapport annuel 2003*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2004, Tab. 7, p. 7; *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Zürich, Swiss Films, 2005, Tab. 4, p. 27; *Swiss Films, Rapport annuel 2005*, Zürich, Swiss Films, 2006, Tab. 5 (à paraître, exemplaire de travail)].

	2001		2002		2003		2004				2005		
	F	Doc	F	Doc	F	Doc	F	Doc	Cm	A	F	Doc	Cm
<i>Premières</i>	3	11	6	11	5	15	11 ⁴	16	19	4	8	19	20

Remarque:

F = fictions Doc = documentaires Cm = court métrages A = animations

⁴ Ce chiffre comprend également un film expérimental.

Tab. 8**Décompte des sociétés et organisations participant aux stands ombrelles du Centre Suisse du cinéma ou de Swiss Films aux marchés internationaux du film de 2001 à 2005.**

[Sources: *Swiss Films, Rapport annuel 2001*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2002, Tab. 8a, p. 7-8; *Swiss Films, Rapport annuel 2002*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2003, Tab. 8a, p. 9; *Swiss Films, Rapport annuel 2003*, Zürich, Centre suisse du cinéma, 2004, Tab. 8a, p. 8; *Swiss Films, Rapport annuel 2004*, Zürich, Swiss Films, 2005, Tab. 11, p. 39; *Swiss Films, Rapport annuel 2005*, Zürich, Swiss Films, 2006, Tab. 11 (à paraître, exemplaire de travail)].

	2001	2002	2003	2004	2005
<i>European Film Market – Berlin</i>	7	7	4	2	2
<i>Marché International du Film – Cannes</i>	7	9	11 ⁵	8	9
<i>Sunny Side of the Doc – Marseille</i>	5	3	4	5	9
TOTAL	19	19	19	15	21

Tab. 9

Films suisses (de cinéma et de télévision, production 100% ou majoritairement suisse) produits entre 2001 et 2004 [Source: *La production de films (cinéma et télévision) en Suisse, 1995-2004. Structure, résultats et financement*, Neuchâtel, OFS, 2006, Tab. 3-4, p. 8-9].

Tab. 9a

Films de longs métrages suisses produits entre 2001 et 2004.

	2001	2002	2003	2004
<i>Fiction</i>	34	38	37	47
<i>Documentaire</i>	56	84	80	86
<i>Animation</i>	0	0	0	1
TOTAL	90	122	117	134

Tab. 9b

Films de courts métrages suisses produits entre 2001 et 2004.

	2001	2002	2003	2004
<i>Fiction</i>	55	70	102	72
<i>Documentaire</i>	36	38	63	59
<i>Animation</i>	5	18	13	19
TOTAL	96	126	178	150

Tab. 10

Nombre de sociétés recensées dans le domaine de la production de films et vidéos en Suisse en 1985, 1991 et 2005 [Source: *La production de films (cinéma et télévision) en Suisse, 1995-2004. Structure, résultats et financement*, Neuchâtel, OFS, 2006, Tab. 2, p. 6.]

	1985	1991	Janvier 2005
<i>Sociétés</i>	287	523	954

⁵ En tenant compte uniquement des sociétés participant au stand ombrelle, donc sans compter les institutions organisatrices et les partenaires.

Annexe 8

Promouvoir les films suisses de qualité en Suisse et à l'étranger, Zürich, Swiss Films, 2 février 2006.

Promouvoir les films suisses de qualité en Suisse et à l'étranger

Postulats de base :

1. Promouvoir des films de qualité afin de les rendre populaires.
2. Il n'y a pas de dichotomie entre promotion en Suisse et à l'étranger pour le type de films que nous voulons mettre au devant de la scène.
 - Les films de grande qualité sont des films d'une certaine universalité et ce sont des films qui ont une écriture cinématographique singulière (concept d'auteur).
 - l'articulation entre la notoriété d'un film en Suisse (dans les salles) et à l'étranger (dans les festivals) est un axe de promotion fort. La labélisation se fait essentiellement à travers la reconnaissance dans des festivals de films majeurs (type Berlin, Cannes, Venise)
 - Le cas particulier de la Suisse romande illustre avec davantage d'acuité ce principe : le territoire de la Suisse romande étant trop exigu et la proximité linguistique avec la France trop grande, il apparaît nécessaire de valoriser un film romand simultanément sur les deux territoires.

Conclusions pour l'organisation de la promotion :

Il est judicieux de réunir dans une seule institution la promotion des films en Suisse et à l'étranger.

La question posée est celle de l'identification des œuvres qui doivent être prioritairement soutenus.

En terme de public visé et de potentiel sur le marché on peut distinguer trois types de films :

- a) films destinés à un public régional à potentiel commercial grand : il s'agit de films dont les ambitions artistiques et par conséquent le degré d'universalité sont limités (ex. comédies suisses allemandes)
- b) films de qualité « d'auteur » destiné à un public relativement large et qui peut dépasser les frontières (tant les frontières linguistiques en Suisse que les frontières nationales).
- c) films d'art et d'essai pointus ne visant – à priori – pas un large public mais pouvant être reconnus comme des films de grande qualité artistique.

Les films de la catégorie a) ne nécessitent pas de l'intervention de l'Etat ou d'une institution de promotion nationale pour être valorisés sur le marché national. Ce travail est parfaitement bien fait par les acteurs privés existants (producteurs-distributeurs-exploitants) et ils bénéficient d'une incitation forte avec le système d'aide automatique en place (Succès cinéma).

En revanche, les films des catégories b) et c) nécessitent d'une intervention forte et ciblée selon leur potentiel spécifique. Il est nécessaire d'inventer un dispositif d'évaluation et d'encouragement de ces films.

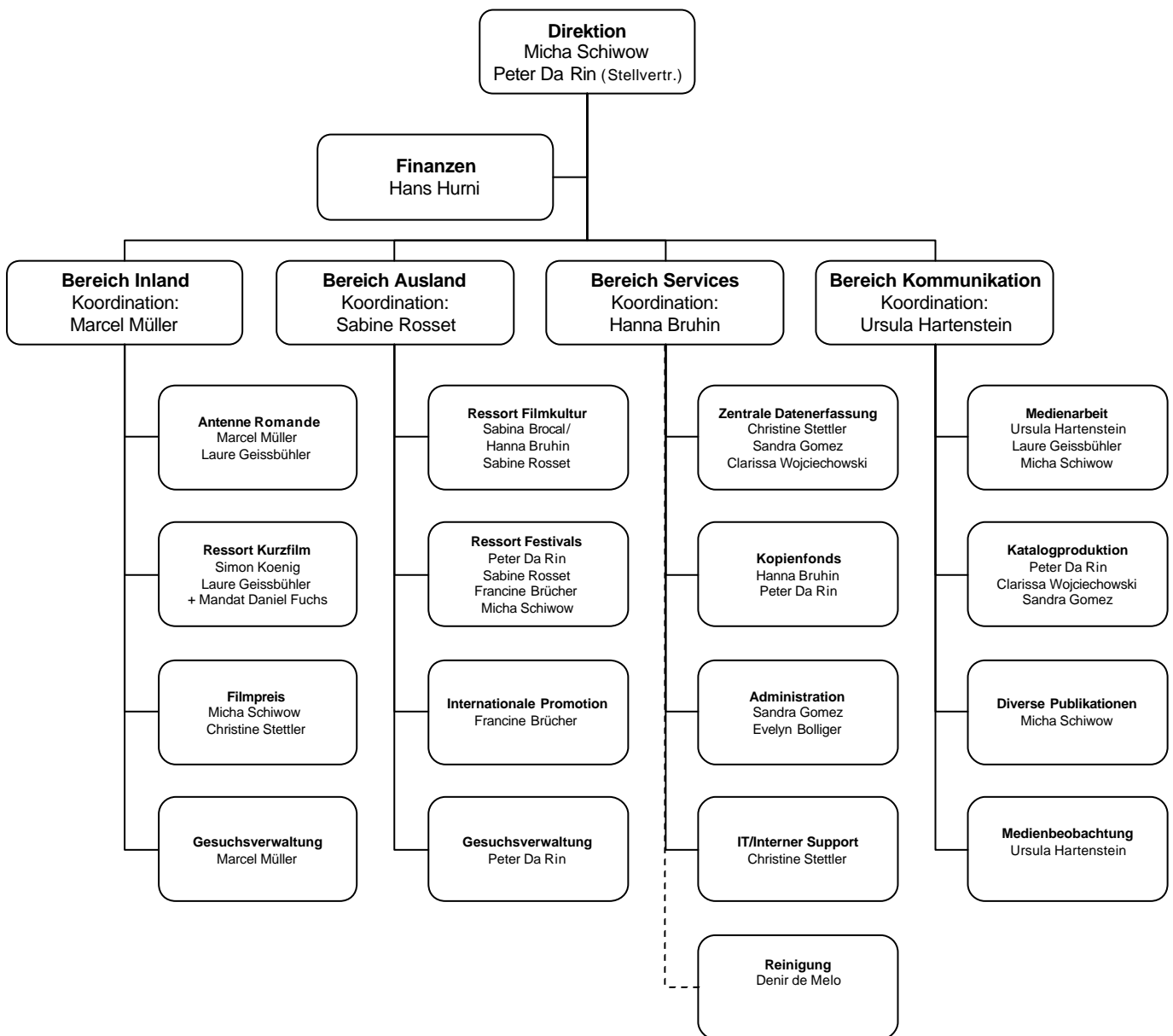
Propositions :

1. Mise en place d'un groupe d'experts qui visionnent les films en phase de finition et qui déterminent leur potentiel sur le marché national et dans les festivals. Il fixe d'un cadre global de l'intervention selon des catégories à définir.
2. Chaque film retenu est doté d'un « paquet de promotion » défini en fonction des chances estimées sur les différents terrains de diffusion (Suisse et étranger). Dans ce cadre des principes de bases sont érigés comme p.e.
 - 50% de l'argent est à investir dans la promotion en Suisse
 - 25% de l'argent est à investir dans une région linguistique minoritaire
 - etc.
3. SWISS FILMS est le centre de ressources et de compétences pour les films suisses dans leur globalité
 - logistique (base de données films, fonds de copies, information générale)
 - représentation (festivals, marchés du film et de la télévision en Suisse et à l'étranger)
 - conseil en vente et marketing à l'étranger (donnés aux producteurs)
 - valorisation de la culture cinématographique suisse et présence culturelle à l'étranger (organisation de rétrospectives, semaines culturelles etc.)
 - soutien ciblé en Suisse limité aux secteurs non rentables (court métrage) ou en difficulté (diffusion en Suisse romande et au Tessin).

Annexe 9

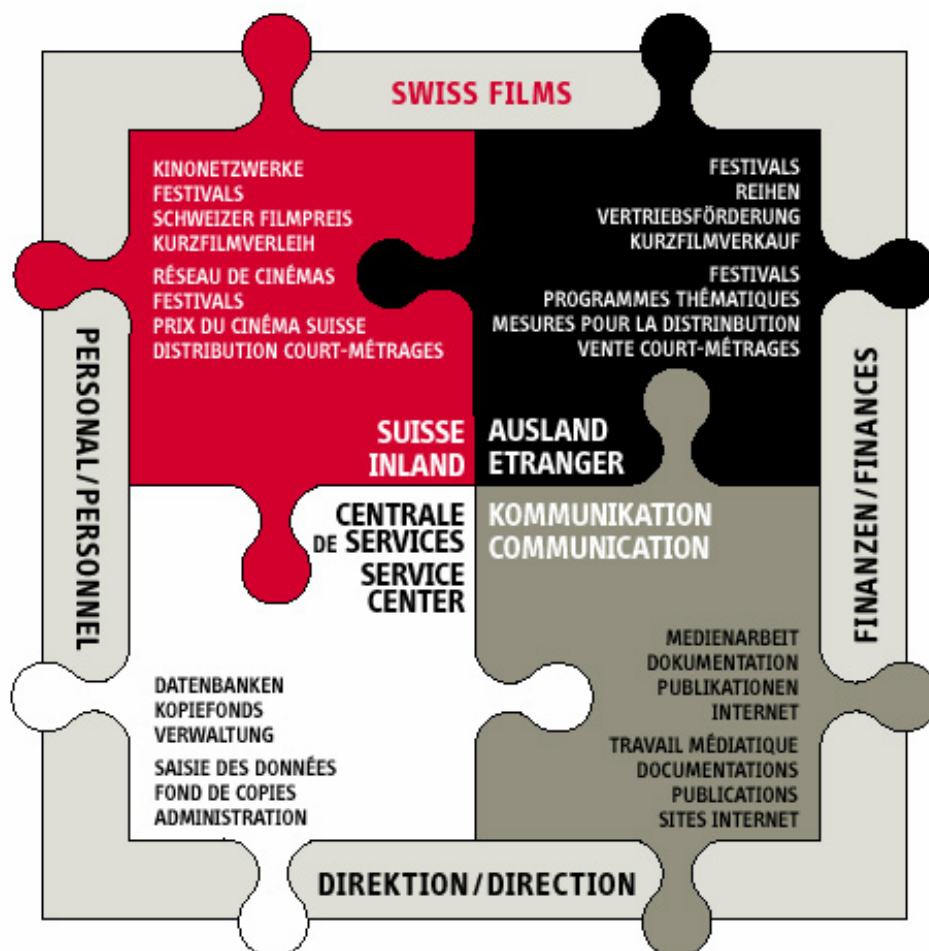
Organigramm Swiss Films 2005.

ORGANIGRAMM SWISS FILMS 2005



Annexe 10

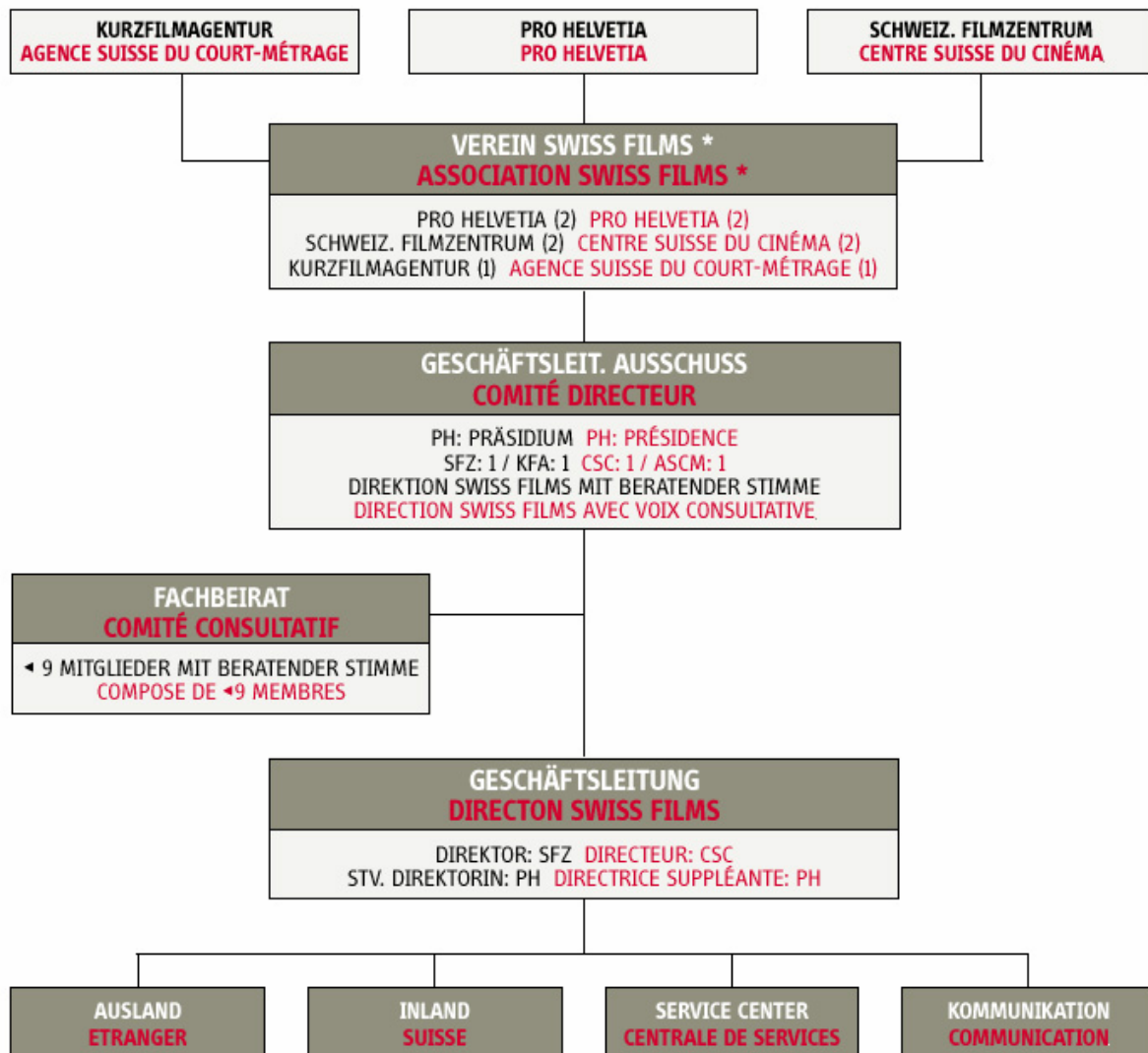
Arbeitsgebiete Swiss Films.



Arbeitsgebiete Swiss Films
 Structure de l'organisation Swiss Films

Annexe 11

Structure de Swiss Films.



Annexe 12

Auszug aus dem Protokoll der Sitzung vom 28. April 2006 in Nyon (Präsentation des Schlussberichtes der Evaluation an die Mitglieder und Fachbeiräte von Swiss Films).

Auszug aus dem Protokoll vom 29. April 2006 in Nyon (Mitgliederversammlung Swiss Films).

Auszug aus dem Protokoll der Sitzung vom 28. April 2006 in Nyon (Präsentation des Schlussberichtes der Evaluation an die Mitglieder und Fachbeiräte von SWISS FILMS)

[...] Der im Bericht enthaltene Vorschlag, die aktuelle Vereinsstruktur vorläufig zu belassen, steht im Widerspruch zu den Absichten von SFZ und Pro Helvetia. Professor Knöpfel unterstreicht die grosse Anfälligkeit einer Organisation, in welcher Politikbegünstigte und Zielgruppen von SWISS FILMS eine dominante Stellung einnehmen würden. Eine solche „Korporatisierung“ würde SWISS FILMS in die Branche zurückkatapultieren und die Organisation in die Gefahr führen, der „Selbstbedienung“ bezichtigt zu werden. Bei der aktuellen Lösung mit einem Verein hingegen (welcher ev. in Zukunft auch in eine Stiftung übergeführt werden könnte) würde die Branche nur indirekt für allfällige Fehlentscheide verantwortlich gemacht. Ihre Interessen wären jedoch via SFZ gut aufgehoben. Zudem erkennt Knöpfel mit dem geplanten Einsitz von Pro Helvetia im Stiftungsrat des SFZ eine „Prohelvetianisierung“ der Organisation. Die Weiterführung des aktuellen Modells hätte strukturell den Vorteil, mit einer zusätzlichen „Brandmauer“ Schutz vor allfälligen Infragestellungen oder Strafaktionen (Kreditkürzungen) zu bieten.

Pius Knüsel plädiert für die von den Stiftungsräten SFZ und Pro Helvetia entwickelte Variante, welche vom Postulat der Unabhängigkeit der Filmpromotionsorganisation ausgeht. Diese Lösung strebt eine Vereinfachung der organisatorischen Abläufe an. Die von Knöpfel erwähnte Schutzschildfunktion des Vereins besteht tatsächlich, doch nur solange das Konstrukt mit der vom SFZ wahrgenommenen Branchenvertretung bestehen bleibt. Paul Baumann ruft diesbezüglich in Erinnerung, dass es sich beim Verein SWISS FILMS um eine Hilfskonstruktion gehandelt hat, mit welcher es möglich war, den Versuchsbetrieb in Gang zu setzen, ohne vorab schon die Frage der organisatorischen Anbindung zu klären. Mit der Weiterführung des aktuellen Modells würde sich für das Filmzentrum jedoch unweigerlich die Frage der Weiterexistenz stellen müssen, da es ohne eigene Aktivitäten zur leeren Hülse wird. [...]

Auszug aus dem Protokoll vom 29. April 2006 in Nyon (Mitgliederversammlung SWISS FILMS)

[...] Pius Knüsel kommt auf die am Vortag, anlässlich der Sitzung des Fachbeirates, geführte Diskussion über die Metastruktur von SWISS FILMS zurück: Prof. Knöpfel vertrat dort den Standpunkt, dass es zu vermeiden sei, dass die Organisation *de facto* von der Filmbranche geführt wird. Sie muss gegen allfällige Angriffe, z.B. im Falle eines durch SWISS FILMS verursachten Skandals, geschützt werden. Bei den Überlegungen zur definitiven Organisationsform sollte die Existenz einer solchen Gefahr berücksichtigt werden. Paul Baumann sieht hier fundamentale Differenzen. Er könnte sich eventuell eine Verlängerung der Pilotphase um ein Jahr vorstellen, obschon es einen Handlungsbedarf in Bezug auf die Arbeitsverträge gibt. Cornelia Seitler glaubt nicht, dass man sich von dieser Infragestellung leiten lassen sollte. Die Dynamik würde dadurch gehemmt. Micha Schiow gibt zu bedenken, dass eine allzu defensive Haltung, welche in einer allfälligen Verlängerung des Provisoriums zum Ausdruck käme, die Verhandlungsposition gegenüber dem BAK schwächen würde. Gerade in einem Moment, wo alles offen ist, scheint es vonnöten zu sein, ein klares Organisationskonzept vorzuschlagen, sonst wird uns eines aufgezwungen. Zoltan Horvath ist mit der von Prof. Knöpfel vorgeschlagenen Lösung einverstanden. Er möchte die Repräsentation der Interessen des Kurzfilmes innerhalb von SWISS FILMS sicherstellen. Pius Knüsel verweist darauf, dass in der Variante Knöpfel nach der Kurzfilm Agentur auch das Filmzentrum zu einer leeren Hülse würde. Er ist ebenfalls Verfechter einer offensiven Strategie: SWISS FILMS sollte das Portefeuille seiner Aktivitäten noch erweitern, um als Promotionsorganisation dastehen, die unersetzlich ist. Dazu gehören die Umsetzung der Massnahmen für die Promotion im Inland, welche Nicolas Bideau angekündigt hat

(Sensibilisierung der Produzent/innen zu Fragen der Promotion und des Marketings, selektive Förderung des Verleihs).

Beschlüsse:

- ▶ Der Evaluationsbericht wird genehmigt. Die Verfasser werden informiert, dass keine Änderungen daran vorgenommen werden müssen.
- ▶ Die Mitglieder beschliessen, im Sinne einer offensiven Vorgehensweise die Variante einer Zusammenführung in der Stiftung Schweizerisches Filmzentrum weiterhin zu verfolgen, wobei auch so weit als möglich den Warnungen von Prof. Knöpfel Rechnung getragen werden soll.

[...]

Annexe 13

Swiss Films: mesures pour la mise en oeuvre des recommandations contenues dans l'étude d'évaluation / Massnahmen zur Umsetzung der in der Evaluationsstudie enthaltenen Empfehlungen, Zürich, Swiss Films, 03 juillet 2006.

SWISSFILMS

SWISS FILMS: Mesures pour la mise en œuvre des recommandations contenues dans l'étude d'évaluation

	Recommandation contenue dans l'étude d'évaluation	Mesures en cours de mise en œuvre ou planifiées (<i>en italique</i>)
1	<p><i>Ligne directrice, priorité des activités</i></p> <p>«Swiss Films a intérêt à établir une ligne directrice de base, à communiquer de manière explicite son concept de promotion (qui existe déjà) et à se concentrer sur un nombre plus limité d'activités, par exemple en limitant la participation à des festivals et autres événements cinématographiques et, si nécessaire, le nombre de films à promouvoir et diffuser. Elle devrait également s'efforcer de mieux expliciter ses buts, ses activités centrales et les instruments utilisés.»</p>	<p><u>Promotion des films</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Resserrer la promotion autour d'un nombre limité de films dont la qualité et le potentiel international sont avérés. > Engagements vérifiables avec les sociétés de production concernant les buts et les moyens mis en œuvre. > <i>Introduction d'une aide à l'exportation servant d'incitation supplémentaire aux sociétés de distribution étrangères.</i> > <i>Innovation dans les stratégies de diffusion. Prise en considération de nouvelles formes de diffusion (p. ex. Digital Cinema) et de la réception par le public (p. ex. Video On Demand).</i> <p><u>Promotion du cinéma suisse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Faire de SWISS FILMS un outil de référence pour la documentation (<i>mise en place d'un portail du cinéma suisse</i>). > Offrir une visibilité aux nouveaux talents et tendances (événements, publications). > Mise en réseau du cinéma suisse au niveau européen et mondial.
2	<p><i>Destinataires des services</i></p> <p>«Swiss Films doit décider quels sont les destinataires principaux de ses services. Elle devrait concentrer ses efforts sur les groupes cible et bénéficiaires qui ont des difficultés à promouvoir leurs films (notamment la relève); elle doit éviter de prendre en charge des tâches qui ne lui sont pas dévolues (de la compétence des producteurs ou des diffuseurs) ou qui sont prises en charge par d'autres acteurs (festivals, etc.).»</p>	<p>Le groupe principal des destinataires est constitué des:</p> <ul style="list-style-type: none"> > réalisatrices/réalisateurs > productrices/producteurs > organisateurs (festivals, cinémas, événements) <p>Les domaines dans lesquels SWISS FILMS n'intervient pas (ou alors de manière complémentaire) sont clairement communiqués (p. ex. distribution).</p>
3	<p><i>Critères de sélection</i></p> <p>«Pendant que l'évaluation était en cours, Swiss Films a déjà pris des mesures pour renforcer la transparence en ce qui concerne la sélection des films à promouvoir, notamment à l'étranger; les résultats des analyses menées ne font pas encore état de ces changements. Il est donc dans l'intérêt de Swiss Films de continuer dans cette direction, c'est-à-dire de conserver un maximum de transparence sur son mode de fonctionnement: ceci est valable même si le jugement personnel de ses collaborateurs (qui croient ou non dans les potentialités, la qualité, etc. d'un film) est central dans cette activité de choix. Parmi les critères de sélection, elle aurait intérêt à soutenir entre autres une cinématographie avant-gardiste et progressiste, pour autant que la qualité des films soit garantie. En outre, il serait de la plus grande utilité de commencer le travail de promotion plus en amont (lors de la production des films).»</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Transparence concernant le choix des films et le soutien aux manifestations: utilisation de directives simples et claires. > Conseil d'experts pour la sélection des films soutenus pour la diffusion internationale (<i>p. ex. Commission exploitation et diversité de l'OFC</i>). > Intensification de la collaboration avec les producteurs: conseils en amont en vue de la définition des stratégies de diffusion, tenant compte également des potentialités de sélection en festivals et des possibilités de distribution

SWISSFILMS

4	<p><i>Aspects culturels et historiques de la promotion</i> «D'après les informations recueillies lors des entretiens réalisés, il est apparu que les activités dans ce domaine sont plutôt le résultat de projets spécifiques proposés par des acteurs externes. Swiss Films aurait intérêt, dans ce domaine également, à cibler ses choix et à poursuivre une politique plus active (ne pas uniquement répondre aux sollicitations, mais suivre une ligne directrice).»</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Définition de points géographiquement forts dans le cadre des programmes annuels. > Etablissement ciblé de réseaux de contacts dans certains pays visés. > Diversité de la culture cinématographique suisse: établir des liens entre la création d'hier et d'aujourd'hui et entre les différents genres. > Différenciation claire des tâches par rapport à d'autres acteurs (DFAE)
5	<p><i>Profil de Swiss Films, promotion en Suisse</i> «Afin de se démarquer comme centre de compétences, Swiss Films doit maintenir et, dans certains domaines et régions (Suisse latine), renforcer le dialogue avec les acteurs concernés, en particulier les bénéficiaires (qui sont à mobiliser), ce qu'elle fait déjà depuis quelque temps. Le contact avec la presse doit être soigné. Les activités de marketing pourraient être renforcées, en utilisant par exemple davantage le label. Ces mesures permettront à moyen terme de créer de nouvelles synergies.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcement de la présence en Suisse latine: <i>travail complémentaire à l'OFC, aux distributeurs et à Regio Distrib.</i> > Entretien d'un dialogue soutenu avec les cinéastes et leurs organisations professionnelles. > Présentation des offres de services et du travail accompli par SWISS FILMS, notamment dans les médias.
6	<p><i>Court métrage</i> «Le dialogue avec les partenaires doit être particulièrement maintenu, voir renforcé (festivals, écoles, etc.); l'organisation d'événements autour du court métrage doit continuer. Les succès doivent être relevés (contact avec les médias, etc.).»</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcement et développement de la palette de services (conseil offert aux cinéastes et producteurs pour les festivals et les ventes, distribution des courts métrages, programmes de courts métrages). > Tournée de la Nuit du Court métrage (programme dans toutes les parties du pays avec différents partenaires nationaux et régionaux). > <i>Court métrage comme banc d'essai de nouveaux concepts de diffusion en s'appuyant sur les nouvelles technologies (Digital Cinema, Internet, Mobile...).</i> > Poursuite et positionnement du portail trilingue www.short-film.ch entièrement consacré au court métrage.
7	<p><i>Organisation interne</i> «La structure actuelle de l'organisation prête à confusion, il faudrait la simplifier afin d'en améliorer la compréhension. La solution recommandée propose de mettre au cœur de la structure les différentes catégories de films (longs métrages, courts métrages et produits culturels); les activités de promotion à l'étranger, en Suisse et en Suisse latine deviendraient des services transversaux et le socle de l'organigramme serait constitué par les services actuellement regroupés sous <i>Services et Communication.</i>»</p>	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Structuration en deux domaines principaux: Promotion à l'étranger / Communication-Events (Promotion intérieure-Inland).</i> > Services de base (administration, bases de données). > Assignation claire des responsabilités: identification des personnes concernées depuis l'extérieur.
8	<p><i>Rapprochements, structure juridique future</i> «Swiss Films a intérêt à rester indépendante, aussi bien de Pro Helvetia que de l'Office fédéral de la culture ou du Centre suisse du cinéma, ce qui garantira sa neutralité. Un retour en arrière ou un rapprochement à l'une ou l'autre des structures citées, tel qu'il a été envisagé, ne correspondent pas à cet objectif. La structure juridique d'association de droit privé est à privilégier. Cette forme souple et flexible peut garantir, juridiquement, politiquement et symboliquement l'indépendance souhaitée.»</p>	<p>La question du positionnement organisationnel n'est pas encore définitivement clarifiée. Elle devra répondre aux prémisses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> > maintien de l'autonomie > contrat de prestation avec l'OFC et Pro Helvetia > structure stable, simple et réactive.

SWISS FILMS

SWISS FILMS: Massnahmen zur Umsetzung der in der Evaluationsstudie enthaltenen Empfehlungen

	Empfehlung der Evaluationsstudie	SWISS FILMS Massnahmen: in der Umsetzung oder geplant (kursiv)
1	<p><i>Leitbild, Setzen von Prioritäten</i></p> <p>“Swiss Films täte gut daran, ein Leitbild zu erstellen, sein Promotionskonzept (das bereits besteht) klarer zu kommunizieren und sich auf eine beschränkte Anzahl Aktivitäten zu konzentrieren. Zum Beispiel könnte die Teilnahme an Festivals und anderen Filmanlässen sowie, falls nötig, die Anzahl der zu fördernden und verbreitenden Filme reduziert werden. Er sollte sich zudem bemühen, seine Ziele, Kerngeschäfte und Arbeitsinstrumente klarer zu formulieren.“</p>	<p>Promotion einzelner Filme</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fokussieren auf eine beschränkte Anzahl von Filmen, deren Qualität und internationales Vertriebspotenzial hoch sind. > Verbindliche Vereinbarungen mit den Produktionsfirmen bez. Ziele und Mittel > <i>Einführung einer Exportförderung als zusätzlicher Anreiz für ausländische Verleihfirmen</i> > <i>Innovation in der Vertriebsstrategie: Einbezug neuer Formen der Diffusion (z.B. Digital Cinema) und der Rezeption (z.B. Video On Demand)</i> <p>Promotion des Schweizer Filmschaffens als Ganzes</p> <ul style="list-style-type: none"> > Etablierung von SWISS FILMS als Referenzstelle für Dokumentation (<i>Schaffung eines Portals des Schweizer Films</i>) > Neue Talente und Tendenzen sichtbar machen (Events, Publikationen) > Vernetzung des Schweizer Filmschaffens europa- und weltweit
2	<p><i>Leistungsempfängerinnen und -empfänger</i></p> <p>“Swiss Films sollte entscheiden, wem er seine Dienste hauptsächlich anbietet. Er sollte seine Bemühungen auf die Zielgruppen und auf jene Personen konzentrieren, die Schwierigkeiten mit der Promotion ihrer Filme haben (insbesondere der Nachwuchs); zudem sollte es der Verein vermeiden, Aufgaben zu übernehmen, die ihm nicht übertragen wurden (wenn Produktion und Verleih zuständig) oder die von anderen Akteuren übernommen werden (Festivals usw.).“</p>	<p>Die Kerngruppe der Dienstleistungsempfänger/innen ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Regisseur/innen > Produzent/innen > Veranstalter/innen (Festivals, Kinos, Events) <p>Bereiche, wo SWISS FILMS komplementär oder nicht interveniert, werden klar kommuniziert (z.B. Verleih)</p>
3	<p><i>Auswahlkriterien</i></p> <p>“Als die Evaluation bereits im Gang war, ergriff Swiss Films Massnahmen zur Erhöhung der Transparenz hinsichtlich der Auswahl der Filme, die er – vor allem im Ausland - zu fördern gedenkt. In den Analyseergebnissen sind diese Änderungen noch nicht berücksichtigt. Es liegt im Interesse von Swiss Films, am eingeschlagenen Weg festzuhalten, das heisst, höchstmögliche Transparenz zu gewährleisten: Dies gilt auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Beurteilung der Mitarbeitenden (die an das Potenzial, die Qualität usw. eines Films glauben) ein wesentlicher Aspekt der Filmauswahl ist. Swiss Films täte gut daran, die avantgardistische und fortschrittliche Kinematographie zu unterstützen, sofern die Qualität der Filme gewährleistet ist, und dies als ein weiteres Kriterium einzuführen. Zudem wäre es sehr nützlich, die Promotionsarbeit früher einzuleiten (in der Produktionsphase).“</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Transparenz in der Auswahl der Filme und geförderten Veranstaltungen: Verwendung einfacher und klarer Richtlinien > Beizug von Experten bei der Auswahl der Filme, deren Vertrieb gefördert wird (z.B. <i>Promotionskommission BAK</i>) > Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Produzent/innen: frühzeitige Beratung und Einbezug der Festival- und Vertriebsmöglichkeiten bei der Definition der Auswertungsstrategien.

SWISSFILMS

4	<p><i>Kulturelle und historische Aspekte der Promotion</i> “Aus den Gesprächen ging hervor, dass die Impulse auf diesem Gebiet vorwiegend das Ergebnis spezifischer Projekte sind, die von externer Seite vorgeschlagen wurden. Swiss Films sollte auch auf diesem Gebiet gezielter vorgehen und eine aktivere Politik verfolgen (nicht nur auf Anregungen reagieren, sondern einem Leitbild folgen).“</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Definition von geografischen Schwerpunkten im Rahmen von Jahresprogrammen > Gezielter Aufbau von neuen Kontaktnetzen in bestimmten Zielländern > Vielfalt der Schweizer Filmkultur: Bezüge zwischen Filmschaffen von heute und gestern und den verschiedenen Genres schaffen. > Klare Abgrenzung der Aufgaben gegenüber anderen Akteuren (EDA)
5	<p><i>Profil von Swiss Films, Promotion im Inland</i> “Um sich als Kompetenzzentrum zu profilieren, sollte Swiss Films den Dialog mit den betroffenen Akteurinnen und Akteuren, insbesondere mit den von seinen Leistungen Begünstigten (die mobilisiert werden müssen), erhalten und in gewissen Bereichen und Regionen (lateinische Schweiz) verstärken, was er übrigens seit einiger Zeit bereits tut. Der Kontakt zur Presse ist zu pflegen. Die Marketingaktivitäten könnten intensiviert werden, indem beispielsweise das Label häufiger verwendet würde. Diese Massnahmen werden mittelfristig zu neuen Synergien führen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Verstärkung der Präsenz in der lateinischen Schweiz: <i>komplementäre Arbeit zu BAK, Verleihern, Regio Distrib.</i> > Pflege eines engen Dialogs mit den Filmschaffenden und ihren Berufsorganisationen > Darstellung der Angebote und Leistungen von SWISS FILMS, vor allem auch in den Medien
6	<p><i>Kurzfilm</i> “Hier ist es besonders wichtig, den Dialog mit den Partnern aufrechtzuerhalten beziehungsweise zu verstärken (Festivals, Schulen usw.). Die Organisation von Anlässen rund um den Kurzfilm muss fortgesetzt werden, und es sollte jeweils über die Erfolge berichtet werden (Kontakt zu den Medien usw.).“</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Festigung und Ausbau der Dienstleistungspalette (Beratung der Filmschaffenden/Produzenten für Festivals und Verkäufe, Verleih von Kurzfilmen, Programmation von Kurzfilmprogrammen) > Kurzfilmnacht-Tour (Programm in allen Landesteilen, mit verschiedenen nationalen und regionalen Partnern) > <i>Kurzfilm als Pilot für neue Auswertungskonzepte unter Benützung der neuen Diffusionstechniken (Digital Cinema, Internet, Mobile...)</i> > Weiterführung und Positionierung der dreisprachigen Kurzfilm-Website als Portal des Schweizer Kurzfilms: www.short-film.ch
7	<p><i>Interne Organisation</i> “Die heutige Struktur der Organisation ist verwirrend. Für ein besseres Verständnis müsste sie vereinfacht werden. Es wird empfohlen, die verschiedenen Filmkategorien (Langfilme, Kurzfilme und kulturelle Produkte) als Grundlage zu nehmen. Die Promotionsaktivitäten im Ausland, im Inland und in der lateinischen Schweiz wären dann transversale Dienste, und die Basis des Organigramms bildeten die Services, die jetzt unter Services und Kommunikation figurieren.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Strukturierung nach zwei Bereichen: Auslandpromotion / Kommunikation-Events (Inland)</i> > Basisservice (Administration, Datenbanken) > Klare Zuweisung der Verantwortlichkeiten: Identifikation der Zuständigkeiten von aussen fördern
8	<p><i>Annäherung, zukünftige rechtliche Struktur</i> “Es liegt im Interesse von Swiss Films, unabhängig zu bleiben, und zwar sowohl von Pro Helvetia wie auch vom Bundesamt für Kultur und vom Schweizerischen Filmzentrum. Dadurch wäre seine Neutralität sichergestellt. Ein Zurück oder eine Annäherung an die eine oder andere der genannten Strukturen, wie dies erwogen wurde, ist nicht mit diesem Ziel vereinbar. Die rechtliche Struktur eines privatrechtlichen Vereins ist zu bevorzugen. Diese flexible Form dürfte die gewünschte Unabhängigkeit in rechtlicher, politischer und symbolischer Hinsicht garantieren.“</p>	<p>Die Frage der organisatorischen Anbindung ist noch nicht definitiv geklärt. Sie soll folgende Prämissen erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Bewahrung der Autonomie > Leistungsvereinbarung mit BAK und PH > Stabile, einfache, reaktionsfähige Struktur