



PPP

Producers Pooling Pilot

Rapport intermédiaire

Jun 2010, Carola Stern

Cadre et objectif de l'évaluation

page 2

Activités des Pools

page 2

Auto-évaluation des producteur-trice-s

page 4

Remarques des producteur-trice-s

page 6

Bilan et recommandations

page 7

Cadre et objectif de l'évaluation

Ce rapport propose une évaluation intermédiaire du programme de formation continue intitulé PPP, prévu pour durer dix-huit mois (janvier 2009 à juin 2010) mais qui, sur demande des participants et avec l'accord de l'Office fédéral de la culture, a été prolongé de cinq mois, soit jusqu'au 1er décembre 2010.

Neuf sociétés de production ont participé à PPP: cinq de Suisse alémanique, trois de Suisse romande et une du Tessin.

Certaines sociétés ayant délégué plusieurs producteurs/trices dans le programme, ce sont 13 personnes qui ont participé en permanence à PPP (davantage pour certains séminaires), dont **quatre productrices et neuf producteurs**.

Le nombre de projets a passé de 14 au début à 16 en juin 2010. Le nombre des auteurs et en partie des réalisateurs/trices impliqué(e)s a également varié: 22 personnes au début, 19 actuellement.

Lors des discussions menées avec les Pools, la coordinatrice, qui s'est également rendue à certains séminaires, a recueilli des échos très positifs à propos de cette formation continue, ce qu'un compte-rendu paru dans le Ciné-Bulletin (édition 10/2009) vient confirmer. Les participants se sont également montrés unanimement positifs lors de leur présentation à la profession pendant les Journées cinématographiques de Soleure 2010. Par conséquent, il semble tout à fait opportun de répéter PPP.

Les producteurs/trices participant(e)s ont rendu un rapport intermédiaire sur leurs activités avec leurs appréciations en juin et répondu à un questionnaire conçu par la coordinatrice de FOCAL.

Les réponses à ce questionnaire ont servi à préparer la nouvelle édition de PPP cet automne 2010; elles permettent également de documenter le déroulement de cette expérience pilote très controversée auprès des producteurs/trices suisses dans un premier temps.

Activités des Pools

Les Pools ont des profils très différents: l'un est composé de producteurs (tous masculins) suisse-alémaniques expérimentés, qui ont décidé de se mettre ensemble pour explorer un genre bien particulier. Le second réunit deux productrices expérimentées et une débutante, soit trois femmes, qui produisent des films d'art et d'essai, souvent en coproduction avec d'autres pays (Italie, pays du Maghreb, Hongrie, etc.). Le troisième réunit trois sociétés de Suisse romande, qui se concentrent également sur la production de films d'art et d'essai et travaillent souvent en coproduction, surtout avec la France.

Points communs des Pools:

- a) la plupart des projets de films n'en étaient encore qu'au stade d'idée ou d'exposé;
- b) les deux-tiers des projets sont des films d'auteur, au sens où ils sont écrits et réalisés par la

même personne, ou du moins où le réalisateur porte la plus grosse part du travail d'écriture. Un consultant en scénario est intervenu sur chaque projet, plus des co-scénaristes pour certains d'entre eux.

Chaque Pool a utilisé la possibilité de renoncer à un projet de film ou de l'échanger. Cela s'est produit à deux reprises au début, pendant les discussions préliminaires avec les experts. Dans un cas, les conditions contractuelles se sont modifiées, si bien que la société de production ne pouvait plus mener le projet à bien. L'un des Pools a intégré deux projets se trouvant au stade de scénarios lors de la dernière étape de PPP, étant donné qu'ils se prêtaient particulièrement bien à une expertise pour le marketing et la vente à cette étape de leur développement.

1. Objectifs

En plus du développement concrets de leurs projets, tous les producteurs/trices se sont montré(e)s très intéressé(e)s à apprendre de et avec leurs collègues.

L'un des Pools s'est donné pour tâche de travailler sur des films pour enfants et pour la jeunesse, un genre avec lequel les sociétés de productions suisses ont peu d'expérience. Le but était de d'appréhender globalement leurs projets du développement de l'idée jusqu'à leur distribution en se faisant conseiller par des experts du marché germanophone. Le processus d'apprentissage s'est enclenché dès le départ, puisque le genre visé a été réalistement réduit aux catégories enfants et family entertainment, la jeunesse représentant un groupe-cible à part, avec ses propres centres d'intérêts et préférences.

Un autre Pool s'est proposé d'optimiser le travail avec les auteurs, d'acquérir ensemble des expériences sur la manière de développer les idées et, à fortiori, de trouver des possibilités de financement et de vente de leurs projets de films d'art et d'essai, surtout dans les régions francophones.

Apprendre à estimer le potentiel d'exploitation de leurs projets était l'objectif principal visé par le troisième Pool, et cela dans la perspective de coproductions avec différents pays.

2. Processus et méthodes de travail

Tous les Pools ont organisé des séminaires de plusieurs jours avec des experts et, selon l'avancement des projets, y ont également conviés les auteurs. Les thèmes communs à leurs projets de films ont été examinés lors de réunions générales, sous forme de présentations, d'études de cas et de discussions. En outre, chaque projet a été soumis à une analyse dirigée par l'expert de référence. Pour ce faire, les producteurs/trices ont lu les projets et expertises des autres membres du Pool.

L'un des Pools a limité la collaboration au temps des séminaires. Les producteurs/trices des deux autres Pools se sont livré(e)s à un échange plus intensif: des rencontres régulières, des discussions communes avec des experts du marché dans le cadre de festivals internationaux. Quelques participant(e)s ont également mené des discussions individuelles avec des experts à l'étranger, dont ils ont ensuite transmis le contenu à leurs collègues.

Tous les Pools ont fait réaliser des expertises de leurs projets par des consultants en scénario. Ce qui a laissé apparaître la difficulté de séparer le caractère de formation continue de PPP d'un classique développement de projets. D'un autre côté, l'évolution du scénario est si essentielle au cours du développement d'un projet qu'il est impensable d'exclure du programme une expertise dans ce domaine. En outre, dans la plupart des cas, l'expertise de chaque projet a pris en compte, dès le stade du traitement, son public-cible et ses possibilités d'exploitation, ce qui la rend complémentaire aux analyses de scénario classiques.

Il est intéressant de constater que le Pool qui a fait intervenir le plus de consultant(e)s en scénario est aussi celui qui a parallèlement développé, dans le cadre du PPP, des idées très concrètes pour une exploitation cinématographique plus efficace de ses propres films en Suisse romande. La phase de prolongation de PPP servira à mettre ces idées en oeuvre.

3. Communication et coordination

Le Pool multilingue, composé de membres dont les lieux de travail sont éloignés les uns des autres, a eu besoin d'un moyen supplémentaire pour communiquer et a créé pour cela une plateforme internet commune. Pour les auteurs et experts, plus que pour les producteurs/trices, il s'est révélé nécessaire de choisir l'anglais comme (unique) langue commune dans l'un des séminaires. Les deux autres Pools s'en sont tenus à leur langue maternelle commune, et ont sélectionné leurs experts pour un bonne part selon ce critère. Pour deux Pools, la coordination a fonctionné à l'aide de brèves et régulières rencontres entre les producteurs/trices, de conférences téléphoniques, ou, comme mentionné plus haut, d'une plateforme internet. Un Pool a engagé une coordinatrice pour organiser les séminaires, assurer l'échange entre ses membres et la communication avec FOCAL.

4. Experts

Les experts étrangers avec diverses approches du développement ont occupé une place centrale au sein de tous les Pools. Ils ont accompagné les projets sur presque toute la durée de PPP.

L'aspect «évaluation de marché» a été couvert explicitement dans l'un des Pools, par un séminaire avec une représentante d'une société de ventes mondiales. Un autre Pool a sélectionné des experts en scénario prenant fortement en compte «le spectateur» dans leurs analyses de projet. Les membres de ce Pool ont aussi interrogé des sociétés de ventes mondiales à propos du marché, à l'occasion de grands festivals et marchés du film européens. Le troisième Pool invitera, au cours de la phase de prolongation de PPP, des distributeurs et diffuseurs mondiaux pour un séminaire.

Ont également pris part à PPP:

- 2 directrices de casting (dans le même Pool)
- 1 juriste

ainsi que des experts sur un aspect particulier invité(e)s à un séminaire, soit:

- 1 x sur le thème de «l'humour» dans les films d'art et d'essai ne relevant pas du genre de la comédie;
- 1 x sur le thème de la «diffusion du divertissement familial» au moyen d'une étude de cas;
- 1 x sur le thème de la «perception du film par les enfants» et de la pédagogie du cinéma.

Parmi les dix principaux experts impliqués dans PPP (dont sept consultant(e)s en scénario ou Script Doctors) **sept** ont obtenu la mention **très bien** et **trois** la mention **bien** dans un questionnaire d'évaluation soumis aux Pools. Un indicateur supplémentaire du haut niveau de satisfaction des producteurs/trices à propos de leurs consultant(e)s est qu'ils recommanderaient neuf des dix intervenant(e)s pour d'autres séminaires FOCAL.

Auto-évaluation des producteurs/trices

Comme les discussions le laissaient prévoir, 80% des réponses au sujet de PPP définissent le programme comme **très bonne**. Les autres producteurs/trices évaluent l'utilité de PPP pour la suite de leur carrière professionnelle comme **bonne**. Aucun point n'a donné lieu à une appréciation négative des expériences faites avec PPP.

Quelle est votre **impression générale** de PPP?

	très bonne	bonne	satisfaisante	insatisfaisante	mauvaise	TOTAL sociétés (personnes)
Quelle a été l'utilité de PPP pour votre projet particulier?	7 (10)	2 (3)	-	-	-	9 (13)
Quelle a été l'utilité de PPP pour votre carrière professionnelle?	6 (9)	3 (4)	-	-	-	9 (13)
Comment estimez-vous l'utilité de PPP en tant que modèle de développement pour les producteurs/trices suisses?	8 (12)	1 (1)	-	-	-	9 (13)

1. Difficultés

Tous les Pools ont évalué le travail commun sur les thèmes et les projets comme très positif et dénué de conflits. Ils n'énumèrent que peu de difficultés:

-«trouver des dates pour les séminaires communs» (1 x)

-«états différents des projets au départ» (2 x)

-«rythme d'évolution des projets différent» (1 x)

Mis à part la question directe sur les difficultés, une autre question: «après coup, que feriez-vous différemment?» donne un éclairage sur les problèmes potentiels et les possibilités d'amélioration.

La difficulté d'agender les rencontres entre les participant(e)s, les scénaristes et les experts a été évoquée à plusieurs reprises. En outre, il n'était pas toujours facile de travailler, au sein d'un Pool, sur des projets à des stades de développement différents. Enfin le rythme de la créativité de chacun des participant(e)s n'était pas toujours synchrone avec le calendrier des réunions de groupe.

D'autres remarques (citations):

-«Mettre plus de matériel à propos des différents projets à disposition de tous les membres pour les réunions de groupe (c'est-à-dire faire traduire également les traitements et les notes de mise en scène, pas seulement le synopsis)»

-«Personnellement je pense qu'il est difficile de séparer l'analyse du scénario de l'analyse de marché (possibilités de coproduction, marché, potentiel). Personnellement, si je devais faire une autre expérience telle que celle-ci, je la ferais avec un scénario déjà bien développé»

-«Procéder plus tôt à un changement de scénariste»

-«Développer le projet en «low-concept» puis l'adapter seulement après au genre recherché»

2. Les acquis

Les participants disent avoir acquis **au bénéfice de leurs propres projets** des notions touchant à:

- la collaboration avec les auteurs et une meilleure compréhension de leur manière individuelle de fonctionner (rythme de travail, réaction aux pressions, peu ou pas de connaissance cinématographique et du milieu du cinéma, etc.)
- l'approfondissement de la connaissance d'un genre précis
- l'amélioration d'un projet spécifique grâce à la connaissance de son public-cible
- une meilleure planification, dynamique et estimation de la faisabilité grâce à l'échange et à la réflexion menés dans le groupe.

Au sujet du **développement d'un projet en général**, les producteurs/trices affirment avoir énormément appris les uns des autres, grâce à l'échange d'expériences, de savoir-faire et de contacts, parfois même davantage que des impulsions extérieures données par les experts (étrangers).

En plus du travail sur le contenu, la confrontation aux experts et aux autres participant(e)s a contribué à canaliser et mieux cerner les projets. C'est précisément l'expérience parfois difficile de se retrouver seul face à l'avis des autres sur son propre projet qui a été constructive. Le conseil et le point de vue extérieur ont également contribué à améliorer le dialogue entre la production, le/la scénariste et le/la réalisateur/trice lors des différentes étapes.

D'autres avis des participant(e)s sont cités ici:

-«Passer plus de temps sur les idées, ne pas s'engager trop vite dans le récit»

-«C'est peut-être banal de dire ça, mais c'était important pour moi que le potentiel commercial aille étroitement de pair avec une histoire qui fonctionne»

-«Définir avec précision le genre et les exigences du marché, avant de commencer le développement»

-«Mes collègues ont une riche expérience de la vie et des rapports humains, qu'ils ont tous trois plaisir à faire partager. Que demander de plus »

Tous les participants ont considéré **la collaboration avec d'autres producteurs/trices suisses** comme très enrichissante et stimulante:

- *«Mener des discussions entre nous, développer avec les auteurs, le transfert de connaissances, c'était fabuleux»*
- *«La meilleure formation continue, c'est l'échange entre pairs»*
- *«C'est incroyable ce que l'on s'apporte les uns aux autres lorsqu'on se montre ouvert et respectueux »*
- *« La concertation/confrontation permet d'avancer ; échanges d'expertises, échanges de connaissances»*
- *«Il faut tellement de qualités différentes pour faire un bon producteur que l'on ne peut que grandir au contact des autres»*
- *«Collaborer permet de trouver des solutions novatrices, de gagner du temps et de mieux travailler»*

Remarques des producteurs/trices

Tous les producteurs et productrices recommandent à FOCAL de poursuivre PPP, et avec la même flexibilité que dans sa forme actuelle. Ils réaffirment à quel point PPP a été stimulant et enrichissant pour le développement de leurs projets et la collaboration avec les auteurs, tout en leur ayant fait gagner du temps. Et ils louent également PPP pour leur avoir donné la possibilité de mieux connaître leurs qualités, leurs forces mais aussi leurs limites.

Deux des neuf entreprises de production participantes recommandent, pour une prochaine édition de PPP, que chaque société ne travaille que sur un seul projet afin d'être plus flexible et disponible. Deux sociétés proposent de faire passer la durée de PPP à 18 - 24 mois d'emblée, au lieu d'un maximum de 18 mois.

D'autres recommandations à FOCAL (citations):

- *«Poursuivre le projet et insister sur le fait qu'il s'agit de former les producteurs. Favoriser les projets mettant l'accent sur la formation des producteurs»*
- *«Ne sélectionner que des projets qui bénéficient déjà d'un financement partiel»*
- *«Mieux évaluer le programme de développement en groupe: les producteurs participants ont aussi à apprendre de leur méthodes d'apprentissage (vérifier la méthodologie)»*

Pour les raisons évoquées plus haut, tous recommandent aux **producteurs/trices suisses** de participer à PPP et donnent les conseils suivants:

- *«Avoir un thème en commun avec des partenaires avec lesquels on s'entend et avec qui on peut discuter en toute transparence»*
- *«Choisir soigneusement ses partenaires (comme dans la vie) et définir exactement les attentes et les besoins de chacun»*
- *«Plus les idées et les questions en rapport avec un projet sont claires, plus on est en mesure de les améliorer»*

Bilan et recommandations

Le seul fait que ces neuf sociétés de production se soient inscrites à cette formation en 2008 en dépit d'une forte opposition politique contre PPP de la part de nombreux autres producteurs/trices suisses témoigne de l'importance de leur motivation. Par conséquent, il n'est pas surprenant de constater qu'ils évaluent positivement le projet pilote autant que leur engagement. L'unanimité de leurs réponses dans tous les domaines indique pourtant autre chose qu'une simple confirmation de leur décision de participer à ce programme.

Apparemment, le travail en commun sur des préoccupations communes, l'échange entre collègues opérant sur le même marché et l'expertise extérieure les a inspirés et leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences pour leurs projets spécifiques aussi bien que pour le développement de projets en général.

Un aspect qui n'a pas été évoqué est la possibilité qu'offre PPP de travailler sur un sujet et d'explorer diverses pistes sans subir les pressions du financement et de la réalisation. Les producteurs/trices participant(e)s ont choisi des projets qu'ils souhaitaient vraiment mener à terme et les ont développés, pour bon nombre, jusqu'au stade de financement de la réalisation au cours de PPP. Cependant, contrairement aux traditionnelles consultations en scénario ou à d'autres programmes de développement de projets, l'analyse des forces et des faiblesses d'un projet en terme d'exploitation a été intégrée dès le départ dans son développement.

En évaluant les résultats de la première édition de PPP, il ne faut pas oublier que tous les producteurs/trices y ayant participé avaient déjà une expérience de formation continue et que, de ce fait, ils n'ont eu aucune difficulté ni avec les experts, ni avec la conception de leur programme. Cela ne sera pas forcément le cas avec les futurs participant(e)s.

Au vu de tous ces remarques, des (légères) difficultés rencontrées par les participant(e)s et de mes propres observations, je fais les recommandations suivantes pour une prochaine édition de PPP:

- lors de la publication de la mise au concours, signaler les expériences positives de collaboration faites par les producteurs/trices.
- **conseil** par FOCAL (ou par un-e producteur/trice de la première édition de PPP proposé par FOCAL si les deux parties sont d'accord) au sujet des experts, de la conception du programme de formation continue et de la mise au point des objectifs, à faire **avant le dépôt de la candidature**, cela afin de concevoir la démarche commune de la manière la plus réaliste et la plus efficace possible.
- Pour les Pools multilingues ou proposant des projets et/ou des experts d'autres langues, les rendre attentifs aux coûts supplémentaires engendrés par les traductions et aux potentielles difficultés lors des séances communes.
- Signaler aux Pools les difficultés pouvant provenir du stade de développement différent des projets et leur faire remarquer que l'analyse de marché et la recherche de coproducteurs pour un projet donné sont vraiment utiles lorsque le scénario est déjà abouti.
- Rendre la durée du PPP plus flexible: de 18 à 24 mois selon l'action envisagée; en revanche, raccourcir la durée consacrée au rapport final et aux comptes.

(Echange/mesures spéciales/PP1_2009-2010)