

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

Platon



**Document préparatoire
pour l'établissement du
contrat de prestations 2016 – 2020
entre l'Office fédéral de la culture
et FOCAL**

Lausanne, février 2015

Table des matières

Avant-propos	3
Qui nous sommes, ce que nous faisons	
Buts généraux et objectifs spécifiques.	4
À propos de ce document	6
Ce que nous voulons atteindre	
Défis de demain pour les professionnels de l'audiovisuel	7
Conséquences pour FOCAL – Objectifs 2016 – 2020.	8
① Adresse de référence pour la formation continue et centre d'innovation de la branche	9
② Réseautage et interaction entre groupes professionnels, régions linguistiques et pays	9
③ Ancrage national et international.	10
④ Consolidation du financement	10 / 13
Champs d'intervention et prestations.	11
Ce dont nous avons besoin	
Coûts et financement	13
Remarque finale	14
Annexe: Qualité des séminaires FOCAL 2010 – 2014	

Avant-propos

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

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

Le présent *document préparatoire pour l'établissement du contrat de prestations 2016 – 2020 entre l'Office fédéral de la culture et FOCAL* a pour but :

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

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

Enfin, ce document se veut un appel à préparer ces adaptations bien à l'avance, en collaboration avec FOCAL et les représentants de la branche, car elles sont un élément-clé de la reconnaissance de la place cinématographique et audiovisuelle suisse.

« Les créateurs sont des chercheurs de pointe »

Alain Berset, Bundesrat



Qui nous sommes, ce que nous faisons

Buts généraux

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

Objectifs spécifiques

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

En remplissant son mandat, FOCAL est devenue, en 25 ans d'activité, une plateforme de formation continue unique en son genre dans la branche du cinéma et de l'audiovisuel, en Suisse comme en Europe. Elle est reconnue comme laboratoire de réflexion créative et comme institution de pointe pour la transmission de connaissances et le réseautage (voir annexe 3, portrait de FOCAL, liste des intervenants et partenaires, points II et I2).

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

Numérisation, nouvelles filières

Quelques exemples de la période 2012 à 2015 :

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

Transformations dans le contexte de la production

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

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

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

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

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

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



Avec plus de 20'000 participants et près de mille manifestations en 25 ans d'activité, on peut partir du principe que tous les films suisses de cette période ont bénéficié de l'apport de FOCAL d'une manière ou d'une autre, que ce soit directement (grâce aux activités basées sur les projets) ou indirectement (grâce aux séminaires de professionnalisation). Par ailleurs, la contribution de FOCAL au développement de l'industrie du cinéma européenne, p. ex. avec PRODUCTION VALUE et MEDICI, est, elle aussi, incontestée et souvent louée et enviée par de nombreux partenaires étrangers. Avec ses programmes internationaux, FOCAL épaula la production cinématographique suisse, stimule les contacts et favorise les collaborations. Les intervenants étrangers sont nombreux à confirmer le caractère exceptionnel de FOCAL (voir p. ex. l'article de Giles Foreman publié dans le programme 2014/I, annexe 4).



À propos de ce document

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

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

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

(Proverbe chinois)

Ce que nous voulons

Défis de demain pour les professionnels de l'audiovisuel

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

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

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

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

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

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

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

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

Conséquences pour FOCAL – Objectifs 2016 – 2020

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

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

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

Objectifs pour les années 2016 à 2020

FOCAL veut

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

Ce qui lui permettra aussi de :

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



Mise en œuvre

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

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

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

Par la consolidation du cadre structurel :

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

« Toute créativité suppose de la sensibilité.

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

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

Wolfgang Beinert, graphiste, typographe, écrivain et enseignant

❷ *Réseautage et interaction*

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

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

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

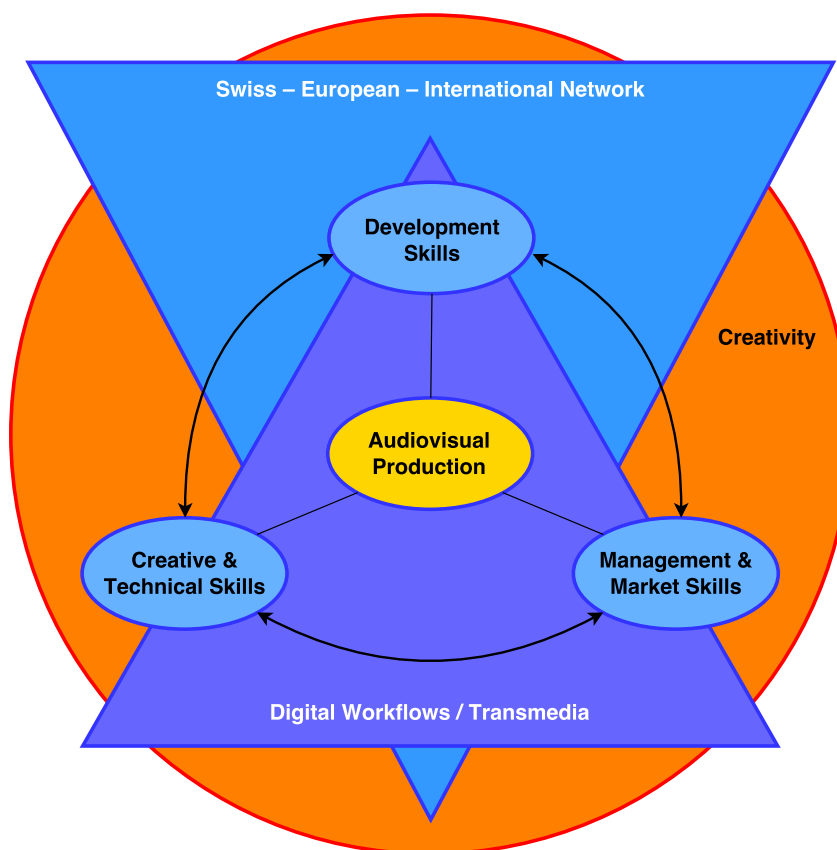
③ *Ancrage national et international de la Fondation*

- Organisation de quatre à cinq programmes européens par an, dans la mesure des possibilités financières (actuellement PRODUCTION VALUE, DIGITAL PRODUCTION CHALLENGE II, MEDICI et CONSTELLATIONS).
Nota bene: les coûts des programmes européens 2015 et 2016 sont partiellement couverts par les mesures compensatoires. Mais si la Suisse participe à nouveau à MEDIA par la suite, sans que MEDIA n'augmente sa contribution à FOCAL, il manquerait alors environ CHF 240'000.– par an.
Pour les détails, voir annexe 1a/1b, Hypothèses de financement 2016 – 2020.
- Coproduction et cofinancement de programmes européens (actuellement EKTRAN +, ACE, Essential Legal Framework, eQuinox, Drehbuchwerkstatt München / Zürich, Atelier Grand Nord, « Sind Sie schon filmreif? » – Intensivkurs Filmschauspiel, ACE Network, etc.) pour permettre aux professionnels suisses de participer à des manifestations de grande valeur qu'il serait impossible d'organiser en Suisse, le réservoir de participants étant trop petit.
- Organisation de manifestations pendant les grands festivals de cinéma (p. ex. rencontre entre les producteurs et les bailleurs de fonds à l'Ambassade de Suisse pendant la Berlinale ou *From Producers to Producers* à Locarno).
- La création de FOCAL ressource aux Pays-Bas était nécessaire avant tout pour pouvoir soumettre des programmes européens dans le cadre de Creative Europe – MEDIA Sub-programme. Il n'en reste pas moins que cette « succursale » pourrait aussi rechercher des fonds nationaux (hollandais) et/ou s'associer avec des training providers locaux très intéressants, en particulier le Binger Filmlab.
- À l'échelle nationale, il importe aussi de suivre avec soin les possibilités de collaboration avec les écoles. Bien que les missions, mécanismes de financement et publics cibles respectifs soient passablement divergents, il faut veiller à ce que l'offre de la formation de base et la formation continue reste complémentaire et non pas redondante. Il faut aussi poursuivre les collaborations dans des domaines similaires pour les deux types d'institutions, comme l'écriture de scénario (cf. la collaboration très fructueuse entre la ZHdK, la SRF, le Teleproduktionsfonds, la Drehbuchwerkstatt München et FOCAL).

④ *Voir coûts et financement, page 13*

Champs d'intervention et prestations

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



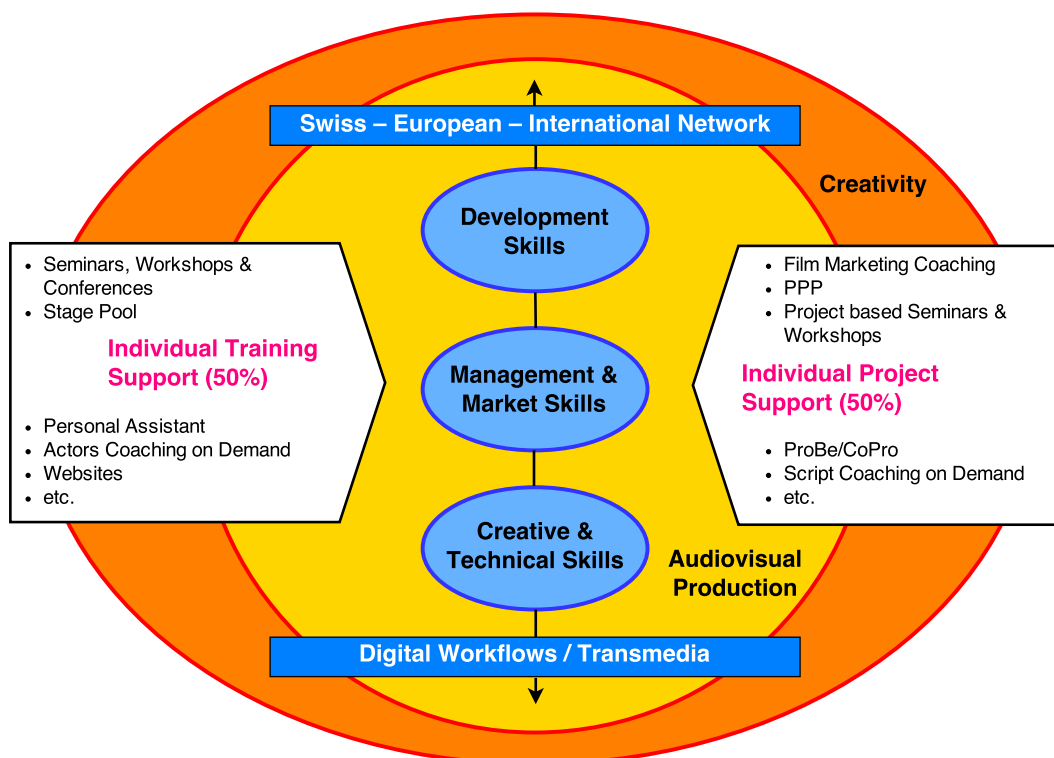
Pourcentage d'investissement et domaines correspondants

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

Pourcentage d'activité

Swiss – European – International Network	25 %
Digital Workflows	15 %

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



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

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

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

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

Aba Assa, essayiste

Qualité des séminaires

Le professeur Dominicq Riedo a réalisé une analyse de la qualité des séminaires FOCAL, sur la base des questionnaires d'évaluation remplis par les participants aux séminaires entre 2010 et 2014 (voir annexe 3). En bref, elle démontre que FOCAL parvient à maintenir la qualité exceptionnelle établie par l'évaluation de 2005-2009, sans le moindre signe de fléchissement.

Ce dont nous avons besoin

Coûts et financement

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

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

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

Si nous recherchons des moyens supplémentaires auprès de l'Office fédéral de la culture (OFC), c'est parce que les professionnels de la branche sont des indépendants ou des intermittents qui disposent de peu de moyens pour financer leur formation continue: il est donc très difficile d'augmenter les finances d'inscription. Et ces professionnels n'ont pas d'employeurs réguliers qui puissent participer aux coûts de leur formation continue. D'autre part, FOCAL est intégrée dans l'encouragement fédéral du cinéma, qu'elle soutient elle-même par des mesures d'accompagnement.



Le soutien subsidiaire des Cantons (et des communes) a été activement recherché par notre Fondation depuis la création de FOCAL. Malgré une Recommandation de la Conférence des délégués cantonaux aux affaires culturelles (instituée en 1991 et dissoute en 2006), les contributions atteignent difficilement CHF 50'000.– par année. Nous faisons des efforts constants pour obtenir une augmentation de ces contributions, mais, même en cas d'obtention, elle ne suffira pas pour faire face aux besoins définis ci-dessus.

D'autres bailleurs de fonds sont l'OFC (dégressif jusqu'à fin 2016), la SRG SSR, des fondations privées, le programme Creative Europe/MEDIA (par le biais de FOCAL ressource), d'autres institutions, sponsors, etc., mais il faut signaler que les discussions menées jusqu'ici montrent qu'il leur sera difficile d'augmenter leurs contributions. Nous poursuivrons néanmoins nos efforts dans ce sens.

Remarque finale

L'OFC nous a fait savoir qu'en raison des moyens limités du Message Culture pour la période concernée, il n'est pas prévu d'augmentation des subventions dans le cadre du nouveau contrat de prestations avec FOCAL. Toutefois, le soutien à certaines mesures spéciales pourrait être intégré dans la subvention globale, ce qui donnera plus de flexibilité à FOCAL dans l'utilisation des moyens financiers mis à disposition.

Néanmoins, il nous importe beaucoup que nous puissions compter sur le soutien de l'OFC dans notre recherche de moyens supplémentaires afin d'améliorer les prestations de FOCAL au profit du cinéma et de l'audiovisuel.

Nota bene: FOCAL procèdera au renouvellement de sa direction pendant la période 2016 – 2020, le président Thomas Geiser et le directeur Pierre Agthe partant à la retraite. Le moment et dans quel ordre se fera la succession ne sont pas encore fixés, mais seront organisés au sein d'organes de FOCAL et avec l'OFC, en temps utile.

« La créativité ne vit pas d'amour et d'eau fraîche, elle se nourrit de connaissances, d'aptitudes, de confrontation et de rencontres. »

Ceux qui organisent le transfert de connaissances et qui mettent à disposition des plateformes interactives ont besoin de moyens correspondants.

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

Aphorisme vaudois

Rédaction

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

Traductions

Katja Schudel, Claudia Gämperle

Mise en page

Nicolas Monguzzi FOCAL

Illustration de couverture

Beat Cadruvi

Photos

© FOCAL

Affiches de films

© les producteurs respectifs



1



2



3

.....
I feel proud to be part of this ground breaking seminar, and the content really exceeded my expectations.

.....
Ich habe in den wenigen Tagen wahrscheinlich mehr über meinen Beruf gelernt, als während meines ganzen, mehrjährigen Studiums!

.....
Au cours de ces quelques jours, j'ai probablement appris davantage sur mon métier que pendant toutes mes années d'études!

3

Innovative Weiterbildung auf hohem Niveau

Im Rahmen der Evaluation der FOCAL-Seminare von 2010 bis 2014 hat Dr. phil. Dominicq Riedo 1070 Fragebogen systematisch analysiert. Die Fragebogen werden den Teilnehmenden jeweils kurz nach der Veranstaltung zugestellt, damit sie ihr Feedback zum besuchten Angebot abgeben können. Die Auswertung der Fragebogen von 2010 bis 2014 belegt, dass FOCAL mit seinem Angebot an die hohe Qualität ihrer Seminare aus den Vorjahren (2005-2009) anknüpfen konnte. In allen zehn Gütekriterien erhalten die FOCAL-Seminare gute bis sehr gute Einschätzungen:

- Kursverantwortliche
- Kontakt mit dem FOCAL-Büro
- Referentinnen und Referenten
- Übereinstimmung mit den Zielen
- Roter Faden der Veranstaltung
- Einbezug der Teilnehmenden
- Beruflicher Nutzen des Angebots
- Nutzen der Kursunterlagen
- Übereinstimmung mit den Erwartungen
- Arbeitsrhythmus

Die Konstanz der Ergebnisse ist umso beeindruckender, wenn man bedenkt, dass ein grosser Teil der Seminare nur einmal angeboten wird. Wie in der letzten Evaluation werden die Arbeit der *Kursverantwortlichen*, der *Kontakt zum FOCAL-Büro* und die *Referentinnen und Referenten* am besten eingeschätzt. Die Analyse der Kommentare gibt differenzierte Hinweise dazu, was die Kursverantwortlichen in der Begleitung der Referierenden besonders beachten sollten. So müssen zum Beispiel die Strukturierung der Inhalte sowie die Zielorientierung in der Vorbesprechung bzw. in der Moderation der Seminare noch stärker gewichtet werden. Die Ergebnisse zum Punkt *Einbezug der Teilnehmenden* belegen, dass dieser in den FOCAL-Angeboten sehr gut gelingt. Gleichzeitig zeigen die Kommentare, dass die Teilnehmenden noch mehr praktische Übungen begrüssen würden.

Die innovativen Weiterbildungsformate von FOCAL, welche den Bedürfnissen nach projektbezogenem Coaching Rechnung tragen, erhalten Bestnoten für die *Qualität der Expertise* und die *Qualität der Projektbegleitung*. Insgesamt schliesst FOCAL nahtlos an die bemerkenswerte Qualität der Evaluation von 2005 bis 2009 an. Ein Blick in die rund 3'600 Kommentare zeigt, dass es FOCAL gelingt, den Filmschaffenden in einem herausfordernden Umfeld Sicherheit zu vermitteln und ihre Projekte voranzubringen.

Die Möglichkeit, Kommentare abzugeben, wird von den Teilnehmenden rege genutzt; sie präzisieren dort ihre Einschätzungen und Erwartungen, wie die nachfolgenden Zitate zeigen. Hervorgehoben werden vor allem die Gabe zu begeistern, die Fachkompetenz und Persönlichkeit der Referierenden. *«Zu diesem Thema kann man sich keinen besseren Referenten wünschen. Man darf hier wahrlich von der Quelle naschen!»* Sensible Aspekte für die Begleitung der Referierenden sind die Strukturierung der Inhalte (zu viel, zu dicht, zu wenig klar) und die Zielorientierung. *«In den Referaten tendierte es manchmal zu einer Anekdotensammlung und zum Teil zu einer Selbstinszenierung.»*

Besonders positiv werden der offene Einblick in Projekte oder konkrete Praxisbeispiele wahrgenommen. Die Wünsche nach noch mehr Beispielen machen deutlich, wie wichtig der konkrete Praxisbezug für die Teilnehmenden ist. Eine der grössten Herausforderungen in den Seminaren bildet die Zeitplanung, welche den oft unterschiedlichen Be-



4



5



6

dürfnissen der Teilnehmenden gerecht werden muss. Dies bedingt die Unterstützung der Referierenden bei der Stoffreduktion, genauere Absprachen über die Dauer von Referaten und Übungen usw.

Die *Qualität der Kursunterlagen* wird grundsätzlich positiv eingeschätzt. *«Die Doku ist hervorragend und wird meine Bibel für die nächsten paar Jahre. Die Referenten versorgten uns sehr grosszügig mit zusätzlichem Material, das durch Fragen noch angesprochen wurde.»* Die *Simultanübersetzung* an den Seminaren stellt eine besondere Herausforderung dar, und die Gelegenheit zu kommentieren wird eher dann genutzt, wenn die Übersetzung nicht den Anforderungen entsprach. Hier ist FOCAL als Brückeninstitution zwischen den Sprachregionen auf einen Pool spezialisierter Dolmetscherinnen und Dolmetscher angewiesen.

Dreh- und Angelpunkt des FOCAL-Angebots ist die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden, um damit zu einer nachhaltigen Qualitätssicherung in der Audiovisionsbranche beizutragen. Dieser Aspekt wird besonders in den Antworten zu den zentralen Erkenntnissen deutlich. Die Teilnehmenden beschreiben die Erweiterung ihrer Fachkompetenz, insbesondere durch praktische Übungen und durch Einblick in konkrete Projekte. Sie nehmen Methoden für eine Optimierung der Arbeitsprozesse mit oder gewinnen Selbstvertrauen für ihre Arbeit. Zudem erhalten sie neue Impulse für ihren Berufsalltag oder erlangen Erkenntnisse zu ihren eigenen Projekten. In einzelnen Fällen wird kritisch die Enttäuschung über wenig Erkenntnisgewinn formuliert. Durchgehend positiv hingegen betonen die Teilnehmenden den gewinnbringenden Erfahrungsaustausch innerhalb der Kursgruppe und die Erweiterung ihres Netzwerks.

Die Auswertung der Evaluationsfragebogen zeigt, dass FOCAL in einem herausfordernden Umfeld eine hohe Qualität beizubehalten vermag. *«Im Allgemeinen erachte ich die Weiterbildung in Film und im Audiovisuellen als sehr wichtig und ich freue mich sehr, dass FOCAL ein so breites und interessantes Programm anbietet. Ich bin auch der Meinung, dass es in der Schweiz noch mehr Angebote geben könnte.»* Sowohl die Breite des Angebots als auch dessen Qualität sind nicht zuletzt von den Ressourcen abhängig, wie dieser abschliessende Kommentar zeigt: *«Ich möchte Ihnen gratulieren und mich bedanken für diesen wunderbar organisierten und hochstehenden Workshop. Die technischen Entwicklungen in unserem Bereich sind beachtlich, und eine vertiefte Diskussion über diese Veränderungen ist ohne gutes technisches Material und eine entsprechende Infrastruktur schlicht nicht möglich – beides war am Seminar vorhanden. Es ist mir bewusst, dass das auch mit hohen Kosten und viel Organisation verbunden ist, aber es ist unerlässlich und wird sehr geschätzt!»*

Dominicq Riedo

Dr. phil. Dominicq Riedo ist Dozent an der Universität Freiburg (Zentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung). Seine Arbeitsgebiete sind Allgemeine Didaktik, Mediendidaktik und Weiterbildung. Weitere Schwerpunkte sind Evaluationsforschung, Videotraining und Begleitung von Lehr-/Lernprozessen.

Formation continue innovante de haut niveau

Pour l'évaluation des séminaires FOCAL de 2010 à 2014, 1070 questionnaires ont fait l'objet d'une analyse systématique menée par Dominicq Riedo. Ces questionnaires, remis aux participants après nos manifestations, leur permettent de donner un retour sur la formation qu'ils ont suivie. Les résultats de 2010 à 2014 s'inscrivent dans le prolongement de l'excellente qualité des séminaires de FOCAL relevée pour les années précédentes (2005 – 2009). Pour chacun des dix critères de qualité, les séminaires de FOCAL obtiennent les valeurs les plus élevées, soit «bon» à «très bon»:

- *Organisation*
- *Contact avec le bureau de FOCAL*
- *Intervenants*
- *Adéquation avec les objectifs présentés*
- *Fil conducteur de la manifestation*
- *Rythme de travail*
- *Implication des participants*
- *Utilité des supports de cours*
- *Utilité du séminaire pour le développement professionnel*
- *Degré de satisfaction par rapport aux attentes*



7



8



9

La constance de ces résultats est d'autant plus impressionnante que la plupart des séminaires sont des manifestations uniques. Comme dans l'évaluation précédente, le *travail des organisateurs*, le *contact avec le bureau de FOCAL* et le *travail des intervenants* sont les points les mieux notés. L'analyse des commentaires fournit aux organisateurs des éléments pour améliorer l'accompagnement des intervenants, en particulier en matière de structuration des contenus, définition des objectifs lors de la préparation et animation des séminaires. Concernant *l'implication des participants*, les résultats montrent qu'elle est bien présente dans les manifestations de FOCAL. Les commentaires indiquent cependant que les participants souhaiteraient encore davantage d'exercices pratiques.

Les nouvelles formules de formation, centrées sur le coaching de projets personnels, sont particulièrement bien notées pour la *qualité de l'expertise* et la *qualité de l'accompagnement des projets*. Dans l'ensemble, FOCAL poursuit donc sur sa lancée des remarquables résultats de l'évaluation 2005-2009. Les quelques 3'600 commentaires collectés montrent que FOCAL parvient à transmettre aux cinéastes l'assurance professionnelle nécessaire dans un environnement exigeant et leur permet de faire avancer leurs projets.

Les participants complètent leurs évaluations par des remarques qui fournissent des indications précieuses sur leurs attentes en terme de qualité, comme l'illustrent les commentaires cités plus bas. Ce qui compte d'abord, c'est la personnalité des intervenants, leurs compétences professionnelles et leur capacité de susciter l'enthousiasme. *«On ne peut souhaiter de meilleur intervenant pour ce thème. Ici on a véritablement la chance de boire à la source!»* La structuration des contenus (trop de matière, trop dense, pas assez claire) et la formulation des objectifs est un point sensible qui doit être mieux traité avec les intervenants. *«Dans les exposés, on retrouvait parfois une tendance à multiplier les anecdotes et à mettre en scène sa propre personne.»* Les case studies sont perçus de manière particulièrement positive. Le souhait d'avoir encore plus d'exemples montre à quel point le lien avec la pratique importe aux participants. Un des grands défis est la gestion du temps qu'il faut constamment adapter en fonction des besoins très divers des participants. Cela implique que les organisateurs aident les intervenants pour réduire la matière, la durée des interventions et des exercices, etc.

La *qualité des supports de cours* est généralement bien appréciée: *«La documentation est remarquable et me servira de bible pour ces prochaines années. Les intervenants nous ont généreusement fourni des documents additionnels sur les points abordés lors des questions.»* La *traduction simultanée* des séminaires est un défi majeur. Les participants critiquent facilement une traduction ne correspondant pas à leurs exigences. Sur ce point, FOCAL, dans son rôle de passerelle entre les différentes régions linguistiques du pays, dépend entièrement de la compétence de son pool d'interprètes.

La pierre angulaire de l'offre de FOCAL est le développement des compétences des participants pour assurer une qualité durable dans le secteur audiovisuel. Cet aspect ressort des réponses à la question sur les enseignements principaux que les participants retirent des formations. Ils mentionnent l'approfondissement de leurs compétences professionnelles grâce aux exercices et à l'étude de projets, les méthodes pour améliorer leur propre pratique et le développement de la confiance en soi. Ils trouvent aussi de nouvelles motivations pour leur travail au quotidien et leurs projets personnels. Quelques réponses isolées sont plus critiques et expriment notamment la déception de n'avoir acquis que peu de connaissances. Mais les participants mettent toujours l'accent sur les enrichissants échanges d'expériences et l'élargissement de leur réseau personnel.

L'évaluation des questionnaires montre que FOCAL est capable de maintenir un niveau de qualité élevé dans un environnement exigeant. *«La formation continue dans le cinéma et l'audiovisuel est très importante à mes yeux, et je suis très content que FOCAL propose un programme si vaste et intéressant. Je trouve même qu'il pourrait y avoir plus d'offres en Suisse.»* Mais la diversité de l'offre et sa qualité dépendent évidemment des ressources, comme le montre le dernier commentaire: *«J'aimerais vous féliciter et en même temps vous remercier pour ce workshop extrêmement bien organisé et de haut niveau. Les changements techniques dans notre domaine sont importants et une discussion approfondie sur ces changements est impossible sans avoir du matériel technique de haute qualité et une infrastructure adaptée à disposition - ce qui était pleinement le cas dans ce séminaire. Je suis conscient que ceci implique des coûts élevés et un gros travail d'organisation, mais sachez que ceci est essentiel et très apprécié!»*

Dominicq Riedo

Dr. phil. Dominicq Riedo est chargé de cours à l'Université de Fribourg (Centre de formation des enseignant-e-s). Ses domaines de travail: didactique générale, didactique des médias et formation d'adultes. Autres domaines de compétences: chercheur dans le domaine de l'évaluation, Videotraining et accompagnement de processus d'enseignement et d'apprentissage.