

Strasbourg, le 19 décembre 2018

Lors de la réunion plénière du Comité de Direction d'Eurimages en décembre 2018 à Tbilissi, Ernst & Young Advisory (France-Paris) a présenté aux représentants des Etats membres le rapport d'évaluation externe des activités du fonds. Ernst & Young avait été sélectionné pour réaliser cette évaluation externe suite à une procédure d'appel d'offres lancée en début d'année.

Cette évaluation avait pour objectif de resituer l'action d'Eurimages, les modalités de mise en œuvre de ses programmes, sa gouvernance et ses processus de décision par rapport au contexte et aux besoins de ses bénéficiaires au sein du secteur cinématographique et audiovisuel dans les Etats membres du Fonds. Les travaux des évaluateurs ont duré de juin à décembre 2018.

Suite à cette présentation, le Comité de Direction a décidé la création d'un groupe de réflexion sous la présidence de Mme Catherine Trautmann. Ce groupe de réflexion aura pour mandat l'élaboration de propositions concrètes sur la base des recommandations des évaluateurs. Ces propositions seront ensuite présentées au Comité de Direction lors de sa prochaine réunion stratégique prévue en octobre 2019.

Si le Comité de Direction décide de la mise en œuvre d'une réforme celle-ci pourrait donc intervenir en janvier 2020 au plus tôt.

Enfin, le Comité de Direction a décidé de rendre public la synthèse de ce rapport d'évaluation externe (« executive summary ») qui est maintenant disponible sur le site web d'Eurimages.

Conseil de l'Europe

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages

Synthèse

Janvier 2019



Building a better
working world

Objectifs de l'évaluation

EY a été mandaté par le Conseil de l'Europe pour réaliser une évaluation externe du Fonds Eurimages.

Cette évaluation, qui comporte un volet stratégique et un volet opérationnel, avait deux objectifs :

- ▶ Un objectif rétrospectif consistant à évaluer les résultats, l'efficacité, la valeur ajoutée, la cohérence et la pertinence de l'activité d'Eurimages sur la période 2013-2017 ;
- ▶ Un objectif prospectif visant à fournir des informations et des recommandations à Eurimages sur la base de l'examen des objectifs du Fonds, permettant, si nécessaire, de revoir la logique d'intervention et les processus de prise de décision du Fonds.

L'Évaluation visait à répondre à trois questions évaluatives :

- ▶ **Question évaluative 1** : Dans quelle mesure les activités d'Eurimages sont-elles adaptées aux besoins des professionnels du secteur audiovisuel et cinématographique des États membres ?
- ▶ **Question évaluative 2** : Dans quelle mesure le processus de décision et la gouvernance du Fonds permettent-ils de répondre aux objectifs du Fonds ?
- ▶ **Question d'évaluation 3** : Dans quelle mesure les méthodes de travail d'Eurimages sont-elles adaptées aux objectifs du Fonds ?

Ce rapport présente les réponses aux trois grandes questions d'évaluation ainsi que des recommandations pour des améliorations futures.

L'évaluation a eu recours à des recherches primaires et secondaires, impliquant une importante collecte de données incluant une recherche documentaire, des entretiens avec des membres du Comité de direction¹, des visites sur site et des entretiens avec le secrétariat d'Eurimages², des entretiens téléphoniques avec des parties prenantes de l'industrie³ et une observation directe des réunions du Comité de direction et des groupes de travail d'Eurimages.⁴ Quatre enquêtes en ligne ont également été effectuées en juillet 2018, centrées sur (1) les membres du Comité de direction, (2) les bénéficiaires d'Eurimages, (3) les non-bénéficiaires d'Eurimages et (4) les distributeurs.

La mission du Fonds Eurimages

La mission d'Eurimages est de promouvoir l'industrie cinématographique européenne en encourageant la coproduction et la distribution de films dans les États membres en contribuant à leur financement, et d'encourager la coopération entre professionnels. Le Fonds poursuit deux objectifs généraux :

- ▶ Son objectif culturel est de « soutenir des œuvres artistiques et qui reflètent les multiples facettes de la société européenne et des États membres ».
- ▶ Son objectif économique est « de financer une industrie créatrice d'emplois et soumise à la loi du marché ».

¹ Un entretien a été sollicité auprès de chacun des membres du Comité de direction. 31 entretiens ont eu lieu avec des membres du Comité de direction, dont la majorité a eu lieu en tête-à-tête à Montréal en juin 2018, les autres ayant eu lieu par téléphone. Un entretien a eu lieu avec Mme Catherine Trautmann, Présidente du Fonds Eurimages, en juin 2018.

² Deux visites sur site ont eu lieu au Secrétariat à Strasbourg les 3 et 5 juillet 2018 et les 13 et 14 septembre 2018. L'objectif des visites sur site était d'avoir des entretiens avec les membres du Secrétariat ainsi que d'organiser des ateliers avec des groupes du personnel du Secrétariat sur différents thèmes de l'évaluation.

21 entretiens ont eu lieu avec des membres du Secrétariat au cours des visites sur site les 3 et 5 juillet 2018.

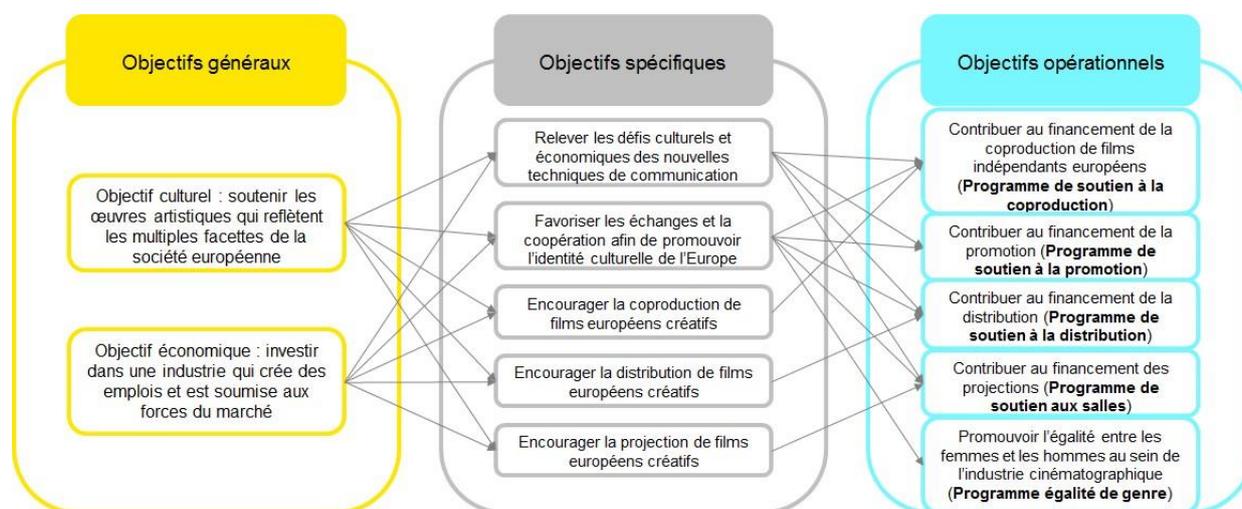
5 ateliers ont été menés avec le personnel d'Eurimages en se concentrant sur les thèmes suivants : (1) Programme de coproduction, (2) Relations avec le Comité de direction, (3) Communication, (4) Contrôle interne et (5) Distribution.

³ 24 entretiens ont eu lieu avec des intervenants des groupes suivants : Conseil de l'Europe, représentants des instituts cinématographiques nationaux, bailleurs de fonds, associations de producteurs, associations de distributeurs, producteurs de films, professionnels du marché du film, institutions de collecte de droits, agents de vente et réseau Europa Cinemas.

⁴ L'observation directe des groupes de travail et de la session plénière du Comité de direction d'Eurimages a eu lieu lors de la 151^e réunion du Comité de direction d'Eurimages à Montréal du 18 au 22 juin 2018.

Les objectifs statutaires du Fonds sont décrits dans la résolution du Conseil de l'Europe (88) 15 instituant le Fonds Eurimages découlant de son objectif général⁵.

Figure 1 : Logique d'intervention d'Eurimages



Source : EY

Ces objectifs indiquent une volonté de poursuivre principalement, par le moyen de contributions financières, l'objectif culturel du Fonds de promouvoir la diversité de l'identité culturelle de l'Europe au moyen d'un soutien à des œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes de qualité. En favorisant la réalisation de telles œuvres, l'intervention du Fonds remplit son objectif économique. À son tour, la poursuite de l'objectif économique contribue à la réalisation de l'objectif culturel, en renforçant la diversité et la qualité des créations audiovisuelles et cinématographiques européennes et leur position sur le marché européen.

Activités d'Eurimages – Assurer la diversité et définir des normes dans l'industrie

Les activités menées par Eurimages sont diverses et se déploient à travers cinq programmes principaux.

⁵« favoriser la coproduction et la distribution d'œuvres de création cinématographiques et audiovisuelles afin de tirer pleinement profit des possibilités qu'offrent les nouvelles techniques de communication, ainsi que de répondre aux défis culturels et économiques posés par leur développement » (Préambule) ;

« intensifier en la matière les échanges et la coopération afin de stimuler une production cinématographique et audiovisuelle en tant que facteur important de la promotion de l'identité culturelle européenne » (Préambule) ;

« encourager par tout moyen défini par le Comité de direction la coproduction, la distribution, la diffusion et l'exploitation d'œuvres de création cinématographiques et audiovisuelles, notamment en contribuant au financement de la coproduction, de la distribution, de la diffusion et de l'exploitation » (Article 1.1) ;

« En prenant sa décision relative à l'octroi d'une aide, le Comité de direction tient compte de la qualité de l'œuvre et s'assure que celle-ci est de nature à refléter et à promouvoir l'apport des différentes composantes nationales à l'identité culturelle européenne » (Article 5.2) ;

Tableau 1 Vue d'ensemble des principaux programmes d'Eurimages

Programme	Description
<p>Programme de soutien à la coproduction</p>	<p>Le programme de soutien à la coproduction est la principale activité du Fonds. Il représente plus de 91,4 % des soutiens financiers octroyés par Eurimages en 2017.</p> <p>Ce programme finance des œuvres de fiction, d'animation et documentaires coproduites entre des États membres d'Eurimages d'une durée minimum de 70 minutes et destinées aux salles de cinéma.</p>
<p>Programme de soutien aux salles</p>	<p>Le programme de soutien aux salles vise à accroître la programmation de films provenant des États membres dans les salles de cinéma, en favorisant la diversité de la programmation des salles et en développant un réseau d'exploitants en coopération avec Europa Cinemas. Ce programme est en particulier destiné aux États membres n'ayant pas accès au sous-programme Creative Europe MEDIA, à savoir, en 2018 : Arménie, Canada, Géorgie, Fédération de Russie, Suisse et Turquie.</p>
<p>Programme de soutien à la distribution</p>	<p>Par l'intermédiaire du programme de soutien à la distribution, Eurimages contribue aux dépenses de commercialisation et de publicité pour la distribution de films étrangers venant d'autres États membres dans les pays concernés, lesquels sont des États membres n'ayant pas accès au sous-programme Creative Europe MEDIA, à savoir, en 2018 : Arménie, Canada, Géorgie, Fédération de Russie, Suisse et Turquie.</p>
<p>Programme de promotion</p>	<p>Le programme de promotion est axé sur la promotion des activités d'Eurimages, notamment la création de prix qui récompensent les réalisations dans des domaines spécifiques qui sont attribués dans différents marchés de coproduction et festivals. Ces prix sont notamment les prix au développement de la coproduction et les prix « Lab Project ».</p> <p>Les prix au développement de la coproduction encouragent la coproduction cinématographique dès la genèse du projet. Les prix Lab Project récompensent les projets innovants qui explorent de nouvelles formes d'expression lors de quatre festivals européens.</p> <p>Outre ces prix, le Programme comprend des activités de parrainage et de mécénat ainsi que la présence d'Eurimages lors des grands festivals.</p>
<p>Programme de l'égalité entre les femmes et les hommes</p>	<p>Eurimages a créé un programme officiel d'égalité entre les femmes et les hommes en 2016. Ses activités comportent des actions au sein du Fonds, mais aussi à l'extérieur, comme encourager d'autres fonds cinématographiques au niveau national ou régional à prendre en compte cette dimension. Ce programme s'appuie sur trois objectifs stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer une approche de l'égalité des genres au cœur de toutes les politiques ou mesures, tenir compte de cette dimension dans tous les processus, notamment les processus financiers et dans l'allocation des aides ; ▶ Combattre les stéréotypes de genre et le sexisme dans la représentation des femmes à l'écran par la sensibilisation des professionnels du cinéma à ce problème ; ▶ Prévenir et combattre la violence faite aux femmes en attirant l'attention sur le fait que montrer des images dégradantes des femmes peut encourager la violence, et en développant le respect de leur dignité ;

Résultats de l'évaluation

QE1 : Dans quelle mesure les activités d'Eurimages sont-elles adaptées aux besoins des professionnels du secteur audiovisuel et cinématographique des États membres ?

Cette question évaluative portait sur la performance externe des activités du Fonds et évaluait dans quelle mesure ces activités atteignaient les objectifs du Fonds.

Principales conclusions :

L'évaluation a constaté que le Fonds Eurimages a été efficace dans le soutien aux œuvres artistiques qui reflètent les multiples facettes de la société européenne et dans la promotion des valeurs du Conseil de l'Europe, en particulier la liberté d'expression. Le Fonds Eurimages réussit à atteindre son objectif culturel global de promotion de la diversité de l'identité culturelle de l'Europe en soutenant des œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes de qualité.

Les activités du Fonds ont contribué au développement de l'industrie et ont intensifié la coopération et les échanges entre les acteurs du secteur. L'action du Fonds Eurimages a été largement reconnue par les intervenants consultés comme une contribution importante à l'augmentation observée de la coopération et des échanges entre professionnels de l'industrie cinématographique des États membres d'Eurimages.

L'évaluation a conclu que le financement d'Eurimages apporte dans l'ensemble une valeur ajoutée en veillant à ce que les projets de coproduction atteignent un haut niveau de qualité, le financement accordé par Eurimages leur apportant un label de qualité largement reconnu.

Tandis que l'évaluation a constaté que les activités d'Eurimages correspondent aux besoins du secteur et des acteurs du marché, un potentiel a été identifié pour assurer une réflexion continue sur sa pertinence. Face à l'évolution de l'industrie, comme l'émergence de nouvelles plateformes telles que la VoD et la SVoD, l'évaluation a fait ressortir la nécessité de définir et adopter une stratégie.

En ce qui concerne le programme de soutien à la coproduction, la quantité de projets demandant un soutien dans le cadre du programme a augmenté de façon constante au cours des dernières années, alors que le budget disponible pour le soutien est demeuré stable. L'évaluation a conclu que le programme continuait cependant de répondre aux besoins de base de l'industrie cinématographique, Eurimages essayant de faire plus avec moins.

L'évaluation a examiné le programme de soutien à la promotion qui a été considéré comme apportant de la valeur ajoutée grâce aux prix Lab Project et développement de la coproduction. Toutefois, la vision stratégique d'ensemble du programme a été mise en question, l'évaluation ayant identifié des possibilités d'amélioration.

Concernant le programme de soutien à la distribution, l'évaluation a identifié des préoccupations relatives à sa pertinence générale au regard des besoins des professionnels. Ces interrogations concernent principalement le périmètre du programme, la définition des critères de soutien, et l'impact limité par le montant des ressources disponibles. L'évaluation a conclu que, si le programme répond aux besoins de certains États membres, son impact global pour Eurimages est limité dans sa forme actuelle. Concernant le programme de soutien aux salles, il a été constaté qu'il est complémentaire du programme MEDIA dans la promotion de la programmation de divers films européens, mais l'évaluation a identifié un potentiel d'amélioration.

Enfin, l'évaluation a estimé que les activités d'Eurimages étaient complémentaires de celles entreprises au niveau national, régional et européen. Les activités d'Eurimages sont largement perçues comme complémentaires de l'action d'autres institutions publiques qui soutiennent l'industrie cinématographique.

Recommandations

Dans le but de combler les lacunes identifiées, l'évaluation a formulé un certain nombre de recommandations présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 Recommandations relatives à la question d'évaluation 1

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F1.4 : Les activités et les résultats d'Eurimages correspondent aux besoins du secteur et des acteurs du marché, mais la possibilité d'assurer une réflexion continue sur la pertinence a été identifiée</p>	<p>R1.1 : Le Comité de direction devrait assurer une veille permanente des évolutions au sein de l'industrie cinématographique afin de s'assurer que ses activités continuent à correspondre aux besoins du secteur.</p> <p>À cet égard, le Comité de direction devrait inclure un point à l'ordre du jour de sa session plénière sur les évolutions au sein de l'industrie et réfléchir sur une base annuelle au développement de la VoD et de la SVoD.</p> <p>Dans le cadre de sa réflexion, le Comité de direction pourrait envisager d'étudier les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans quelle mesure il pourrait soutenir la diffusion et la promotion sur les plateformes de VoD des films soutenus par le programme de coproduction. ▶ Dans quelle mesure le programme de soutien à la coproduction pourrait inclure le financement de la fiction pour la télévision, en accord avec les dispositions de la Résolution de 1988. <p>Afin d'aider le Comité de direction dans sa réflexion, le Secrétariat d'Eurimages devrait envisager la tenue d'un forum de parties prenantes lors d'un grand festival dans le but d'obtenir annuellement leurs commentaires sur la pertinence globale et les priorités d'Eurimages.</p>	<p>En assurant une réflexion permanente sur la pertinence globale du Fonds au regard des nouveaux besoins, le Fonds s'assurera qu'il continue de correspondre à l'ensemble des besoins du secteur et des acteurs du marché.</p> <p>En accord avec les conclusions de l'évaluation, il n'a pas été identifié à ce stade de besoin de réviser considérablement le spectre général des activités du Fonds, dans la mesure où le besoin perdure de se focaliser sur la coproduction cinématographique.</p> <p>La création d'un forum de parties prenantes permettra de s'assurer qu'il existe chaque année une plateforme de discussion et de réflexion avec les acteurs du secteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R1.5 ▶ R2.1 ▶ R2.2
<p>F1.4 : Les activités et les résultats d'Eurimages correspondent aux besoins des secteurs et des acteurs du marché, mais la possibilité d'assurer une réflexion continue sur la pertinence a été identifiée</p>	<p>R1.2 : Eurimages devrait entreprendre une réflexion, à travers des discussions sur sa stratégie pour le futur, sur les mesures à prendre pour promouvoir et attirer les talents de ses États membres afin de veiller à ce que le financement d'Eurimages soit durable et ait une valeur ajoutée sur le long terme.</p> <p>Eurimages devrait examiner dans quelle mesure cet aspect peut être intégré dans les prix Lab Project actuels.</p>	<p>L'évaluation a permis d'identifier les avantages de mettre l'accent sur le fait d'attirer de jeunes talents. À cet égard, le programme <i>Talents to watch</i> est considéré comme une réussite.</p> <p>En réfléchissant sur la façon dont les jeunes talents peuvent être encouragés et soutenus, Eurimages assurera sa viabilité et son impact à long terme, étant donné que le financement de jeunes talents assure le développement de compétences pour l'avenir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R1.3 ▶ R1.4 ▶ R2.1 ▶ R2.2 ▶ R2.9

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
F1.6 : Le programme de soutien à la promotion apporte une réelle valeur ajoutée, bien que sa vision stratégique ait été mise en question	<p>R1.3 : Le Comité de direction devrait entreprendre un examen complet des festivals sélectionnés pour les activités de promotion, notamment les prix Lab Project et développement de la coproduction, afin de s'assurer qu'ils correspondent aux objectifs de ces prix et à la stratégie du Fonds pour le futur.</p> <p>Afin de veiller à ce que les festivals sélectionnés correspondent aux objectifs des prix Lab Project, Eurimages pourrait lancer un appel à candidatures auprès des festivals pour accueillir les prix. Cet appel à candidatures pourrait avoir lieu tous les quatre ans en vue d'assurer un réexamen régulier de la pertinence des festivals sélectionnés.</p> <p>Les membres du jury des prix Lab Project devraient avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour juger les films considérés comme « novateurs ».</p>	<p>En entreprenant un examen complet des festivals sélectionnés pour les activités de promotion, Eurimages sera en mesure de s'assurer que ses activités continuent de correspondre aux tendances et aux besoins actuels.</p> <p>Le lancement d'un appel à candidatures permettra d'assurer que les festivals les plus appropriés sont sélectionnés pour accueillir les prix. L'introduction d'un processus de renouvellement des candidatures tous les quatre ans permettra d'assurer une rotation, si nécessaire, et de donner à d'autres festivals la possibilité d'accueillir des prix Eurimages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R1.2 ▶ R1.4 ▶ R2.1 ▶ R2.2
F1.6 : Le programme de soutien à la promotion apporte une réelle valeur ajoutée, bien que sa vision stratégique ait été mise en question	<p>R1.4 : La portée des prix Lab Project devrait être étendue afin d'inclure des jeunes talents, en vue de veiller à ce que ces prix prennent en considération des projets novateurs de jeunes talents dans l'ensemble des États membres d'Eurimages.</p> <p>Afin de prendre en considération l'enjeu d'attirer de jeunes talents, le Comité de direction d'Eurimages pourrait envisager d'inclure dans ses critères de sélection des festivals accueillant les prix Lab Project des critères mettant l'accent sur la promotion des jeunes talents.</p>	<p>En y intégrant les jeunes talents, la portée des prix Lab Project sera davantage orientée vers la mise en place d'une plateforme permettant aux jeunes talents de s'épanouir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R1.2 ▶ R1.3 ▶ R2.1 ▶ R2.2
F1.7 Alors que le programme de soutien à la distribution répond aux besoins de certains États membres, son impact global pour Eurimages est limité	<p>R1.5 : Le Comité de direction devrait reconsidérer l'existence du programme de soutien à la distribution dans sa forme actuelle et devrait inclure un élément de distribution dans son programme de soutien à la coproduction dans le but de couvrir tous les États membres et d'accroître son impact.</p> <p>Le groupe de travail coproduction pourraient considérer, dans la sélection de ses projets, ceux nécessitant un soutien pour assurer leur distribution internationale, un soutien à la distribution leur étant accordé en sus du soutien financier à la coproduction. Afin d'identifier ces projets, des critères relatifs au potentiel de distribution devraient être pris en considération par les membres du jury dans les groupes de travail Coproduction.</p>	<p>Le financement de la distribution par l'intermédiaire du programme de coproduction permettrait de s'assurer que le financement de la distribution est fourni aux projets financés par Eurimages dans l'ensemble des États membres. En donnant la priorité au financement de projets ayant un faible potentiel de distribution ce soutien à la distribution augmenterait son impact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.2

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F1.8 : Le Programme de soutien aux salles vient compléter le programme MEDIA dans la promotion de la programmation de films européens diversifiés, mais certaines améliorations ont été identifiées</p>	<p>R1.6 : Le programme de soutien aux salles devrait être pleinement intégré dans le mandat d'Europa Cinemas ; les recommandations faites par Europa Cinemas conduisent automatiquement à l'octroi d'un soutien et sont approuvées par la session plénière du Comité de direction.</p> <p>La portée du programme de soutien aux salles devrait être axée sur les films financés par Eurimages par l'intermédiaire de son programme de soutien à la coproduction.</p>	<p>Cette recommandation permettrait d'accroître l'efficacité du programme, dans la mesure où Europa Cinéma serait entièrement responsable pour faire des recommandations sur le soutien aux salles. En s'assurant que le soutien aux salles est attribué aux films soutenus dans le cadre du programme de soutien à la coproduction permettrait d'éviter le risque que les financements du programme de soutien aux salles n'aillent pas aux films financés par Eurimages. Le groupe de travail salles de cinéma deviendrait par conséquent inutile, ce qui permettrait d'accroître l'efficacité du Comité de direction.</p>	<p>▶ R2.2</p>

QE2 : Dans quelle mesure le processus de prise de décision et la gouvernance du Fonds permettent-ils de répondre aux objectifs du Fonds?

Cette question d'évaluation a examiné les processus de prise de décision et la structure de gouvernance existant dans le cadre du Fonds Eurimages, dans le but de vérifier si les processus et la structure mis en place sont propices à la réalisation des objectifs globaux du Fonds. À cet égard, la structure de gouvernance se rapporte aux différents acteurs existant au sein d'Eurimages, c'est-à-dire le Secrétariat, le Comité de direction, le Bureau et les groupes de travail. Les processus de prise de décision se rapportent aux mécanismes existant au sein d'Eurimages, entre les différents acteurs, pour prendre des décisions relatives au financement des projets par Eurimages à travers des programmes spécifiques (coproduction, distribution, etc.)

Principales conclusions

Structure de gouvernance

En ce qui concerne la structure de gouvernance, l'évaluation a conclu que la structure de gouvernance du Fonds respecte la mission du Conseil de l'Europe, tous les États membres jouant un rôle. Le Fonds a connu une croissance organique, aucun changement majeur n'ayant été apporté à sa gouvernance après ses élargissements successifs. Bien que l'évaluation ait constaté qu'Eurimages s'est adaptée à l'augmentation et à la diversification de ses activités ainsi qu'à l'élargissement du Fonds, la viabilité à long terme de la structure de gouvernance existante a été mise en doute. Ces difficultés concernent la capacité globale d'Eurimages à suivre la ligne stratégique du Fonds compte tenu de la croissance du nombre de projets demandant un soutien financier et de l'augmentation de l'attractivité du Fonds pour les pays qui souhaitent y adhérer.

Le Comité de direction est composé de membres ayant des expertises variées, certains représentants des ministères de leurs États membres et d'autres étant des professionnels de l'industrie cinématographique. Bien qu'ils en assurent la diversité, les membres du Comité de direction sont amenés à y jouer un double rôle, à la fois stratégique et technique, ce qui peut avoir une incidence sur l'efficacité du Fonds dans son ensemble.

Les activités d'Eurimages ont évolué et se sont développées, avec un succès considérable, sur la période examinée, comme l'ont reconnu tous les groupes d'intervenants consultés pour l'évaluation et comme le montre la croissance des activités du Fonds. Cependant, l'évaluation a constaté qu'Eurimages pourrait bénéficier d'une meilleure définition de sa stratégie globale.

L'évaluation a examiné le rôle du Bureau du Comité de direction, composé du Président du Comité, de deux Vice-présidents et de quatre membres du Comité de direction. Le Bureau a été perçu comme un niveau contribuant positivement à la structure générale de gouvernance du Fonds, en allégeant la charge administrative du Comité de direction.

L'évaluation a constaté que le Secrétariat, composé de personnel administratif et de personnel technique ayant une expertise et une connaissance considérables de l'industrie et des besoins d'ensemble du Fonds, fournit une assistance solide à la structure de gouvernance, aussi bien pour les bénéficiaires d'Eurimages que pour le Comité de direction, en assurant la continuité de l'activité du Fonds. Bien que la contribution du Secrétariat soit positive, l'augmentation des activités d'Eurimages peut créer des problèmes pour sa viabilité générale. Le personnel d'Eurimages est composé en particulier d'un Directeur exécutif et d'un Directeur exécutif adjoint, ainsi que de neuf chargés de projets. Ces chargés de projets sont responsables de veiller à la bonne marche des projets financés dans le cadre des programmes d'Eurimages, avec un accent particulier sur la coproduction. Étant donné la forte orientation projets du Secrétariat, l'évaluation a fait ressortir que les processus de reporting existants pourraient être renforcés par la création d'un poste de responsable chargé de la coordination générale des travaux des chargés de projets.

Alors que le Secrétariat assume des tâches importantes, investissant un temps considérable dans l'analyse des projets et l'évaluation de leur viabilité financière, son rôle dans les groupes de travail reste celui de « personnel de soutien », ses connaissances et ses analyses n'étant pas pleinement exploitées.

En ce qui concerne la fréquence des réunions, les réunions des groupes de travail et celles du Comité de direction ont lieu quatre fois par an, en mars, juin, octobre et décembre. L'évaluation a constaté que cette fréquence trimestrielle crée une lourdeur administrative pour le Comité de direction et le Secrétariat. Une réduction du nombre de réunions diminuerait les coûts de fonctionnement tant pour le Secrétariat que pour les États membres et améliorerait l'efficacité du Fonds sans pénaliser les bénéficiaires.

Processus décisionnel

Le processus de prise de décision dans les groupes de travail coproduction s'est adapté à l'augmentation du nombre de projets et à l'élargissement du Fonds, mais l'évaluation a constaté que la structure et la représentativité des votes pouvaient être améliorées. Concernant la méthode de notation dans les groupes de travail coproduction, l'évaluation a constaté que le changement de structure de vote a été considéré comme une étape positive, chaque projet étant désormais noté de un à dix. Néanmoins, la méthode peut entraîner un déséquilibre dans la notation et donne aux membres du groupe de travail la possibilité de rejeter un projet avec une seule voix. L'évaluation a donc identifié des possibilités d'amélioration.

Au sein du programme de soutien à la coproduction, les règles pour la sélection des projets auxquels un soutien est attribué sont claires. Toutefois, l'absence d'une stratégie claire pour la coproduction conduit à une sélection des projets en fonction de critères différents de l'un à l'autre. L'absence de catégorisation des projets au sein des groupes de travail coproduction peut ainsi fausser la comparaison et la concurrence.

En ce qui concerne la composition des groupes de travail coproduction, l'évaluation a constaté que les membres de ces groupes possèdent des compétences différentes qui ne sont pas toujours adaptées aux obligations qui leur sont imposées.

En ce qui concerne le programme de promotion, il a été constaté que celui-ci apportait une double valeur ajoutée. Pour un coût réduit, il augmente la visibilité d'Eurimages et fournit un soutien accru pour les films européens. Toutefois, comme dans le cas d'autres programmes d'Eurimages, il n'existe pas de stratégie claire pour la sélection des festivals et des prix pour le programme de promotion. L'évaluation a ainsi identifié des possibilités d'amélioration du processus décisionnel de ce programme.

Enfin, le groupe de travail sur l'égalité entre les femmes et les hommes a été identifié comme une « success story », les intervenants accueillant favorablement le travail d'Eurimages en matière d'égalité des genres et faisant l'éloge de son rôle de précurseur sur cette question. Le groupe de travail a apporté une forte valeur ajoutée, en démontrant la capacité d'Eurimages à répondre aux nouveaux besoins et à définir des priorités et une stratégie.

Recommandations

Dans le but de combler les lacunes identifiées, l'évaluation a formulé un certain nombre de recommandations présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 Recommandations relatives à la question d'évaluation 2

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F2.2 : Eurimages a connu une croissance organique, alors qu'aucun changement majeur n'a été apporté à sa gouvernance après ses élargissements successifs.</p>	<p>R2.1 : Le Comité devrait s'attacher effectivement aux tâches suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournir des lignes directrices de haut niveau ▶ Établir des plans annuels ou pluriannuels fondés sur des orientations identifiées ▶ Suivre les résultats du Fonds et prendre les mesures nécessaires pour résoudre les éventuels problèmes <p>La structure actuelle a besoin d'évoluer et de séparer clairement les rôles et fonctions stratégiques et techniques</p> <p>La structure générale du Fonds devrait être revue dans le but de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que le Comité de direction joue un rôle de définition des orientations du Fonds ▶ Établir une distinction claire (dans le cadre de la Résolution établissant Eurimages) entre le rôle des membres du Comité de direction et celui des groupes de travail chargés de l'évaluation des projets ▶ Adapter la composition de chaque structure, notamment les mandats des membres ainsi que leur durée et les possibilités de leur renouvellement ▶ Rendre possible l'alternance des membres, dans la mesure du possible en fonction du contexte national <p>Notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour les groupes de travail coproduction, dans le but d'atténuer les risques de conflits d'intérêts, les États membres devraient désigner, si possible, jusqu'à trois représentants opérationnels/techniques provenant de l'industrie (experts) pour remplir le rôle d'experts auprès du groupe de travail. Ces experts devraient être recrutés sur la base d'un roulement. Ceux-ci seraient des personnes venant de l'industrie cinématographique. Les États membres pourraient prendre en considération un mélange de savoir-faire, la compétence des experts constituant un éventail de professionnels de la production, de l'écriture de scénarios, etc. <p>Les révisions apportées à la structure devraient être incluses dans une Résolution amendée définissant clairement la nouvelle structure. Une proposition de structure est jointe en annexe au présent rapport.</p>	<p>En faisant une distinction entre les rôles techniques et stratégiques, il sera possible de s'assurer qu'il y ait suffisamment de discussions sur la stratégie du Fonds et que la sélection des projets soit assurée par des personnes venant des États membres et possédant la compétence technique.</p> <p>Spécifier la durée globale des mandats des membres et assurer leur rotation, dans la mesure du possible pour chaque Etat membre, garantira le dynamisme des structures.</p> <p>En raison de la réduction de la fréquence des réunions (voir recommandation ci-dessous), il est possible d'anticiper que les États membres seront en mesure de payer à la fois pour un membre du Comité de direction ainsi que pour la participation d'un expert technique au groupe de travail coproduction puisque le temps alloué pour ces personnes n'augmentera pas. Cependant, afin d'assurer la transparence, le temps des experts techniques pourrait être rémunéré par Eurimages si le rôle des lecteurs de scénario était supprimé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.2 ▶ R2.3 ▶ R2.7 ▶ R2.10 ▶ R2.11
<p>F2.3 : Bien qu'ils assurent sa diversité, les membres du Comité de direction jouent un double rôle, stratégique et technique, ce qui peut avoir une incidence sur l'efficacité du Fonds dans son ensemble.</p>			
<p>F2.15 : Les membres des groupes de travail coproduction possèdent des compétences différentes qui ne sont pas toujours adaptées aux obligations qui leur sont imposées.</p>			

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F2.4 : Eurimages tirerait bénéfice de la définition d'une stratégie globale, la structure actuelle ne permettant pas suffisamment d'orientation stratégique</p>	<p>R.2.2 : Une stratégie pluriannuelle devrait être mise en place par le Comité de direction dans le but de définir les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les priorités relatives à la sélection des projets du programme de coproduction ▶ Les priorités relatives à la sélection des projets et des festivals du programme de promotion ▶ Les priorités relatives à la distribution et aux salles ▶ Les priorités relatives à l'égalité entre femmes et hommes ▶ L'évolution du Fonds en ce qui concerne l'évolution des besoins du marché (VoD, SVoD, etc.) <p>La stratégie pluriannuelle devrait être accompagnée par des programmes de travail annuels et pluriannuels dans le but de définir les principales actions sur une base annuelle. Afin de revoir la stratégie et assurer son efficacité, une évaluation et un contrôle réguliers devraient être réalisés, une évaluation d'Eurimages devant être entreprise tous les cinq ans, comme cela est déjà requis. Il devrait être envisagé de réviser la Résolution de 1988 dans le but de définir de manière plus précise les objectifs généraux du Fonds.</p>	<p>L'établissement d'une stratégie permettrait d'assurer la rationalisation générale des activités du Fonds afin de s'assurer qu'elles progressent vers le même objectif commun. Une stratégie accompagnée de programmes de travail pluriannuels permettrait également de faire en sorte que le Fonds continue de réfléchir sur une base permanente sur sa viabilité et ses futures missions.</p>	<p>La présente recommandation devrait être considérée comme prioritaire étant donné qu'elle assurera que toutes les autres recommandations puissent avoir un plein effet.</p>
<p>F2.2 : Eurimages a connu une croissance organique, alors qu'aucun changement n'a été apporté à sa structure de gouvernance après ses élargissements successifs</p> <p>F2.5 : Le Bureau est perçu positivement comme un échelon allégeant la charge administrative du Comité de direction</p>	<p>R2.3 : Dans le but d'adapter les besoins de l'actuelle structure de gouvernance à sa composition de plus de 38 États membres et d'assurer sa souplesse, des modifications devraient être apportées à cette structure en ce qui concerne les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une liste claire des questions de type « A » et de type « B » devrait être établie, le Bureau étant chargé de prendre les décisions sur les questions de type « B », y compris la validation des cas particuliers. ▶ La session plénière du Comité de direction se concentrerait sur les discussions stratégiques et la validation des questions de type « A ». 	<p>La création de la liste des questions A et B permettrait d'assurer que les réunions du Comité de direction soient rationalisées et leur efficacité améliorée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.1 ▶ R2.2

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F2.8 : Étant donné la forte orientation « projets » du Secrétariat, le processus de reporting actuel est insuffisant</p>	<p>R2.4 : Le fonctionnement du Secrétariat devrait être amélioré par les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préciser l'organigramme du Secrétariat, en précisant chaque rôle et fonction définis par les tâches et responsabilités afférentes ▶ Nommer un responsable des programmes encadrant l'ensemble des travaux des chargés de projets et agissant en qualité d'intermédiaire entre l'unité de gestion des projets et le Directeur exécutif. ▶ Accroître la communication entre les membres du Secrétariat grâce à l'introduction de réunions périodiques qui fourniront une plateforme régulière de coordination et de discussion ▶ Introduire un système informatique de workflow pour améliorer le suivi et la transparence des activités ▶ Entreprendre un examen complet des processus opérationnels pour les rationaliser et veiller à ce que chaque membre du Secrétariat joue un rôle clair dans chaque procédure ▶ S'assurer qu'un plan de continuité des activités est en place en matière de ressources humaines afin traiter des absences du personnel 	<p>L'introduction de telles mesures permettrait de s'assurer que l'orientation projets du Secrétariat soit traitée avec des moyens garantissant que les chargés de projets disposent d'une assistance appropriée dans leur travail et d'outils pour pouvoir travailler efficacement.</p>	<p>▶ R3.7</p>
<p>F2.9 : L'expertise et les connaissances du Secrétariat ne sont pas pleinement exploitées au sein des groupes de travail coproduction</p>	<p>R2.5 : Plutôt que d'être un « observateur », le Secrétariat devrait jouer un rôle actif (au sein du groupe de travail coproduction), fournissant des commentaires et des éléments d'information en ce qui concerne la sélection des projets.</p> <p>Le Secrétariat devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Être considéré comme un membre du groupe de travail coproduction plutôt que comme un « observateur » ▶ Avoir la capacité de faire des recommandations sur la viabilité financière globale des projets, notamment en fournissant des données sur les risques financiers qui leur sont associés Le Secrétariat pourrait ainsi octroyer une note relative à la faisabilité financière de chaque projet. 	<p>En donnant au Secrétariat un rôle actif, son expertise et ses connaissances relatives à la faisabilité des projets seront prises en compte et examinées pour assurer que son expérience est exploitée au maximum dans la sélection des projets.</p>	<p>▶ R2.7 ▶ R2.8</p>
<p>F2.10 : La fréquence des réunions, quatre fois par an, crée une lourde charge administrative pour les membres du Comité de direction et le Secrétariat</p>	<p>R2.6 : La fréquence annuelle des réunions devrait être ramenée de quatre à trois réunions.</p> <p>Au moins une des réunions devrait être organisée dans un endroit commun, c'est-à-dire le siège du Conseil de l'Europe à Strasbourg, afin de réduire la charge administrative du Secrétariat.</p> <p>Dans le but d'assurer la continuité des communications entre le Secrétariat et les membres d'Eurimages, il devrait être envisagé de tenir des réunions par vidéoconférence ou par audioconférence entre les réunions des groupes de travail (par exemple égalité entre les femmes et les hommes, coproduction) afin de discuter des questions qui se posent et limiter de temps dédié aux</p>	<p>La réduction de la fréquence des réunions permettrait de disposer de plus de temps entre les réunions afin d'assurer leur efficacité et d'améliorer leur préparation.</p> <p>Comme indiqué en R2.1 ci-dessus, grâce à la réduction de la fréquence des réunions et de leur durée, les États membres réaliseraient des économies puisqu'ils n'auraient plus à financer</p>	<p>▶ R2.1 ▶ R2.7</p>

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
	<p>réunions physiques.</p> <p>La session plénière du Comité de direction devrait avoir lieu trois fois par an et se concentrer sur les points suivants :</p> <p>Session plénière 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Examen des travaux entrepris en N-1 ▶ Examen des objectifs fixés pour l'année et actualisation du programme ▶ Validation des décisions prises par les groupes de travail <p>Session plénière 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Discussion du programme de travail pour N+1 ▶ Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de travail pour N ▶ Identification des problèmes spécifiques et de l'évolution des besoins ▶ Validation des décisions prises par les groupes de travail <p>Session plénière 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Validation du programme de travail pour N+1 ▶ Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de travail pour N ▶ Validation des décisions prises par les groupes de travail <p>Il est recommandé que la durée des séances plénières soit d'une journée.</p> <p>Les réunions des groupes de travail coproduction devraient avoir lieu trois fois par an. Ces réunions devraient se tenir avant les réunions de la session plénière dans un délai de deux semaines avant la session plénière. Tous les autres groupes devraient se réunir par vidéoconférence ou par audioconférence sauf si les circonstances imposent une réunion physique.</p> <p>Seuls les membres des groupes de travail devraient participer aux réunions des groupes de travail coproduction.</p>	<p>des frais de voyage et de subsistance pouvant atteindre 20 jours par an.</p>	
<p>F2.11 : Le processus de prise de décision dans les groupes de travail coproduction a été adapté à l'augmentation du nombre de projets et à l'élargissement du Fonds, mais la</p>	<p>R2.7 : La structure des groupes de travail coproduction devrait être révisée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que les membres des groupes de travail coproduction sont des experts nommés venant des États membres et non des membres du Comité de direction. Les experts devraient représenter une combinaison d'expertise dans l'industrie, de l'écriture de scénarios à la production, et ne représenteraient pas l'État membre les ayant nommés. ▶ S'assurer que seuls participent aux groupes de travail coproduction les membres des groupes de travail, en supprimant l'obligation pour les membres du Comité de direction ne participant pas aux groupes de travail d'être présents pour représenter les projets coproduits dans leur État membre. 	<p>La restructuration des groupes de travail coproduction permettrait de s'assurer que les décisions sont prises par des personnes désignées venant des États membres d'Eurimages et ayant l'expérience de l'industrie de l'audiovisuel et du cinéma. Une telle combinaison d'expertises de l'industrie permettrait de s'assurer de la pertinence de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.1 ▶ R2.5 ▶ R2.6

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
structure et la représentativité des votes pourraient être améliorées	<p>La composition des groupes de travail coproduction devrait être la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 8 experts techniques des États membres nommés sur une base de rotation ▶ Les membres du Secrétariat évaluant les projets <p>Sur la base de la compétence technique des membres du groupe de travail coproduction, il est recommandé de supprimer le travail des lecteurs au sein de ce groupe de travail afin de tirer pleinement parti de l'expertise des professionnels du cinéma.</p> <p>La durée des réunions du groupe de travail coproduction devrait être d'une journée au maximum, des travaux préparatoires étant effectués par des membres du groupe de travail coproduction afin de faire une présélection des films à discuter. Il est recommandé que cette présélection ait lieu avant la réunion du groupe de travail, chaque membre classant les projets par ordre de priorité.</p> <p>Une proposition de structure est jointe en annexe au présent rapport.</p>	l'examen aboutissant à la sélection des films.	
F2.12 : La méthode de notation du groupe de travail coproduction, bien qu'elle soit considérée comme un progrès important, pourrait être encore améliorée	<p>R2.8 : Afin d'assurer la transparence, les membres du groupe de travail coproduction devraient attribuer une note par critère de sélection, tels que ceux-ci sont définis dans le règlement intérieur.</p> <p>Le groupe de travail coproduction devrait discuter des projets par paquets (c'est-à-dire fiction, documentaires, films d'animation) afin d'assurer un débat cohérent par type de production.</p> <p>Chaque membre du groupe de travail coproduction devrait se voir attribuer un nombre total de points qu'il devra distribuer parmi les projets examinés, permettant aux membres du groupe de travail de classer leurs projets par degré de priorité.</p>	Imposer aux membres du groupe de travail coproduction de classer leurs projets limite les possibilités de vote stratégique et assure une répartition plus équitable des voix.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.1 ▶ R2.6 ▶ R2.7
F2.13 : L'absence d'une stratégie claire pour la coproduction conduit à une sélection en fonction de critères différents selon les projets	<p>R2.9 : Une distinction devrait être faite entre les groupes de travail coproduction, cette distinction étant alignée avec la stratégie globale d'Eurimages.</p> <p>Les groupes de travail pourraient être distingués comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Groupe de travail 1 : Premiers ou seconds films ▶ Groupe de travail 2 : Films plus expérimentés, à gros budget ▶ Groupe de travail 3 : Films plus expérimentés, à petit budget <p>Au sein de ces trois groupes de travail seront discutés des films d'animation, de fiction et documentaires.</p> <p>Dans le cadre de la stratégie définie par le Comité de Direction, le programme coproduction pourrait</p>	<p>En faisant une distinction entre les groupes de travail et les types de projets financés, les discussions dans les groupes de travail seront davantage axées sur des critères de sélection clairement adaptés au contenu du groupe de travail en place.</p> <p>L'introduction d'un groupe de travail sur les premiers et seconds films permettra de s'assurer qu'attirer de jeunes talents est une priorité pour le Fonds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.2 ▶ R2.6 ▶ R2.7 ▶ R2.8 ▶ R3.1 ▶ R3.5 ▶ R3.6

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F2.14 : L'absence de catégorisation des projets au sein des deux groupes de travail coproduction peut fausser la comparaison et la concurrence</p>	<p>également concentrer annuellement ses travaux sur des appels à projets axés sur des types de films spécifiques. Les mêmes experts siègeraient dans tous les groupes de travail.</p> <p>En tenant compte des différents types de projets, une réflexion devrait être menée en ce qui concerne les distinctions qui pourraient être faites en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les conditions d'éligibilité des projets (c.-à-d. Le niveau de financement confirmé, le financement maximum demandé, etc.) ▶ Les critères de sélection des projets ▶ Le type de modèle de financement, c.-à-d. prêts et subventions ▶ Le niveau de contrôle des projets 		
<p>F2.16 : Le programme de promotion fournit une double valeur ajoutée à un coût réduit, mais son processus de prise de décision pourrait être amélioré</p>	<p>Voir R1.3</p>		

QE3 : Dans quelle mesure les méthodes de travail d'Eurimages sont-elles adaptées aux objectifs du Fonds ?

Le but de cette question d'évaluation était d'examiner l'impact de la performance interne d'Eurimages sur la réalisation des objectifs du Fonds. La question a examiné la mesure dans laquelle les méthodes de travail d'Eurimages permettent d'assurer l'efficacité du Fonds dans la poursuite de ses objectifs, en étudiant les règlements et procédures en vigueur et la mesure dans laquelle ceux-ci facilitent l'atteinte des objectifs.

Principales conclusions

Le nombre de films éligibles demandant un soutien à la coproduction a augmenté de 71 % entre 2013 et 2017, 120 films ayant fait une demande en 2013 contre 206 en 2017. Alors que le nombre de films ayant fait une demande a considérablement augmenté, les critères de sélection pour la coproduction sont restés les mêmes. L'évaluation a constaté que les critères de sélection déterminant l'éligibilité des films au programme de soutien à la coproduction pourraient être davantage adaptés à la situation actuelle et aux besoins du Fonds. Bien que l'évaluation ait identifié le besoin de conserver un certain niveau de flexibilité dans le cadre de la procédure de demande, compte tenu des particularités de l'industrie, des possibilités d'amélioration ont été identifiées à cet égard, telles qu'offrir aux financements publics et aux diffuseurs de télévision une plateforme pour fournir la documentation nécessaire directement à Eurimages, dans le but de réduire, dans une certaine mesure, la lourdeur administrative existante. La souplesse du Fonds peut également être vue à travers son recours à des « cas spéciaux ». Un cas spécial est considéré comme un cas où un coproducteur demande l'approbation d'Eurimages concernant une modification relative à son projet. Bien que le recours à des cas spéciaux démontre la complexité de l'industrie cinématographique et des structures de financement existantes, l'évaluation a identifié la nécessité d'une révision des règles en vigueur afin de réduire les contraintes administratives et les délais de traitement.

L'évaluation a également examiné les contrôles internes mis en place au sein d'Eurimages et les exigences imposées aux bénéficiaires dans le cadre du financement public reçu. L'évaluation a identifié un potentiel de simplification des contrôles internes afin de réduire la lourdeur administrative pour le Secrétariat dans la réalisation de contrôles qui sont à l'heure actuelle disproportionnés par rapport aux objectifs poursuivis.

Bien que le financement par Eurimages ait été considéré comme accessible dans l'ensemble, une possibilité d'amélioration par une réduction de la lourdeur administrative pour les sociétés demandant un soutien a été identifiée, par exemple en réduisant et/ou adaptant au type de projet soumis le nombre et le type de documents devant être fournis par les requérants.

En ce qui concerne les exigences de remboursement existantes, sur les 323 films soutenus entre 2013 et 2016, 134 (41 %) ont effectué un remboursement à Eurimages du financement obtenu dans le cadre du programme de soutien à la coproduction. L'évaluation a identifié une marge de simplification supplémentaire en ce qui concerne les procédures de remboursement, dont la lourdeur administrative pour le Secrétariat dépasse les gains potentiels.

Concernant la gestion du programme de soutien aux salles de cinéma, l'évaluation a conclu que la gestion du programme par Europa Cinemas permet de réduire la charge de travail pour le Fonds, avec une certaine marge pour une gestion davantage simplifiée du programme.

En ce qui concerne le travail du Secrétariat, l'évaluation a identifié le développement d'activités en matière d'outils informatiques et de knowledge management au cours de la période d'évaluation. Bien que des actions aient été menées par le Secrétariat, l'évaluation a identifié des contraintes administratives existant encore au niveau du Secrétariat en ce qui concerne les outils informatiques disponibles. Les outils à la disposition du Secrétariat devraient être davantage développés afin d'assurer la continuité de l'activité et un monitoring efficace des projets. Enfin, l'évaluation a conclu que le Secrétariat bénéficierait d'une plus grande coordination et d'une meilleure communication afin d'assurer une plus grande visibilité de son travail.

Recommandations

Dans le but de parer aux faiblesses identifiées, l'évaluation a formulé un certain nombre de recommandations présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 Recommandations relatives à la question d'évaluation 3

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
<p>F3.1 : Les critères de sélection pour déterminer l'éligibilité des films au programme de soutien à la coproduction pourraient être adaptés à la situation et aux besoins actuels du Fonds</p>	<p>R3.1 : Les critères de sélection pour la coproduction devraient être affinés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aligner les critères avec la stratégie du Fonds pour le futur et le programme de travail pluriannuel ▶ Tenir compte des tendances dans le niveau de financement confirmé <p>Au moment d'affiner les critères de sélection, une réflexion devrait être menée sur la question de savoir si le niveau de financement confirmé devrait être porté de 50 % à 60 ou 70 % pour certaines catégories de projets, par exemple les projets ambitieux de réalisateurs expérimentés, dans le but d'être plus adapté à la réalité d'Eurimages en tant que gap financier.</p> <p>Une différenciation devrait être faite entre le financement sous forme de subventions de films qui sont soutenus uniquement pour des raisons artistiques mais sans objectifs économiques réalistes, et le financement sous forme de soutien remboursable pour d'autres projets. La distinction entre les types de financement devrait également inclure une différenciation dans le niveau de la documentation demandée et le suivi des projets effectué par le Secrétariat.</p>	<p>En modifiant les critères de sélection pour les films couverts par le programme de soutien à la coproduction en tenant compte des particularités des différentes catégories de films, ces critères seront mieux adaptés à la réalité des projets demandant un financement.</p> <p>En outre, la modification des critères de sélection aura une incidence sur les contrôles internes mis en place au sein du Secrétariat, ce qui devrait accroître leur efficacité.</p>	<p>▶ R2.9</p>
<p>F3.2 : Alors que des règles d'éligibilité claires existent pour les demandes de financement dans le cadre du programme de coproduction, la marge de manœuvre du Secrétariat pour accepter des documents complémentaires concernant les confirmations de financement après la date de clôture a abouti à une charge administrative conséquente</p>	<p>R3.2 : Compte tenu des grandes différences entre les pratiques nationales en matière de confirmation de l'investissement des fonds publics et les diffuseurs TV, un canal de communication dédié (par exemple une plateforme ou un workflow) devrait être mis en place entre le Secrétariat et ces investisseurs afin de faciliter la confirmation rapide des sources de financement et réduire la charge administrative existante.</p>	<p>L'introduction d'un canal de communication dédié avec les fonds publics et les diffuseurs TV afin de faciliter la confirmation de leurs investissements devrait réduire le temps actuellement consacré par le Secrétariat à communiquer avec ces parties prenantes après le dépôt d'une demande de soutien.</p>	<p>▶ R3.7</p>

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
F3.3 : Bien que l'existence de « cas spéciaux » soit adaptée aux spécificités de l'industrie cinématographique, le processus d'approbation nécessite une révision	<p>R3.3 : En accord avec les définitions des « cas spéciaux » dans les Règles du programme de soutien à la coproduction, une distinction claire devrait être faite entre les « cas spéciaux pour décision » présentés au Comité de direction et les « cas spéciaux pour information ».</p> <p>Pour préciser les règles, il devrait être introduit une définition plus claire des cas impliquant des « modifications substantielles » en vue de définir clairement les cas où le Comité de direction devrait prendre la décision et ceux où le Directeur exécutif devrait avoir le pouvoir d'agir de façon indépendante.</p> <p>Pour les cas spéciaux relevant du pouvoir de décision du Directeur exécutif (actuellement l'article 8.1.1), les décisions doivent être transmises pour information au Comité de direction mais n'ont pas à être discutées lors des réunions du Comité de direction, la décision du Directeur exécutif étant considérée comme définitive.</p> <p>Si nécessaire, les Règles relatives au programme de soutien à la coproduction devraient être précisées pour tenir compte de ces révisions.</p>	<p>La clarification des dispositions relatives aux cas spéciaux permettra de réduire le temps consacré à la discussion de ces cas lors de la session plénière du Comité de direction, ce qui donnera du temps supplémentaire pour les discussions sur la stratégie.</p> <p>La clarification du rôle du Directeur exécutif dans le processus de prise de décision devrait également assurer que toutes les parties ont connaissance des cas spéciaux nécessitant une décision du Comité de direction.</p>	
F3.4 : Les contrôles internes au sein d'Eurimages, nécessaires pour assurer la protection des fonds publics, peuvent être simplifiés	<p>R3.4 : Le Secrétariat devrait faire en sorte que des sessions d'information sur l'objectif des contrôles internes existants soient organisées pour les membres du Comité de direction d'Eurimages. La fréquence de ces sessions d'information devrait être décidée en se fondant sur les modifications intervenues dans la composition du Comité de direction.</p>	<p>Des sessions d'information à une fréquence déterminée par le Secrétariat permettraient que les nouveaux membres rejoignant le Comité de direction du Fonds soient au courant des contrôles internes mis en place, de leurs objectifs et de leur justification (pour la protection des fonds publics).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.1 ▶ R3.5 ▶ R3.6 ▶ R3.9
F3.4 : Les contrôles internes au sein d'Eurimages, nécessaires pour assurer la protection des fonds publics, peuvent être simplifiés	<p>R3.5 : Une revue complète des contrôles internes mis en place dans le cadre du financement devrait être entreprise par le Secrétariat en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifier les exigences en termes de documents demandés actuellement en place qui ne sont plus nécessaires ou adaptées à leur objectif ▶ Déterminer la mesure dans laquelle les contrôles peuvent être adaptés aux différentes catégories de projets, celles-ci étant classées en fonction de l'importance des risques. ▶ Déterminer la mesure dans laquelle les exigences de remboursement doivent être prises en considération au regard des différentes catégories de projets. <p>Cette revue complète devrait être réalisée dans le cadre de l'examen des critères d'éligibilité, de la catégorisation des projets et des modèles de financement (par ex. prêts et éventuelles subventions pour les projets bénéficiant du soutien à la coproduction).</p> <p>Lors de la révision des processus internes, une réflexion devrait être menée concernant la pertinence de l'actuelle deuxième tranche de paiement de 20 % du financement total, avec la possibilité de mettre en place</p>	<p>Une revue complète des contrôles internes actuels permettrait au Secrétariat d'adapter son mode de fonctionnement en lien avec les changements des critères d'éligibilité et avec les catégories de films déterminées pour le soutien à la coproduction.</p> <p>Cette revue complète et la modification des processus permettraient d'assurer la mise en place d'un processus plus rationnel qui amènerait des gains d'efficacité tant pour le Secrétariat que pour les bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.9 ▶ R1.5 ▶ R1.6

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
	<p>deux tranches de paiement au lieu de trois :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 50 % du financement au début du projet ▶ 50 % du financement à la finalisation du projet 		
<p>F3.6. Les gains provenant de l'obligation de remboursement du soutien à la coproduction pour tous les films sont obérés par la charge administrative pour le Secrétariat</p>	<p>R3.6 : Lors de l'examen de la structure du programme de soutien à la coproduction et des conditions du financement appliquées aux différents groupes de films, le Comité de direction devrait examiner les conditions de remboursement, en faisant une distinction entre les projets ayant la capacité de rembourser et ceux auxquels devrait être fournie une pure subvention. Cet examen devrait amener à ce que tous les projets financés par le soutien à la coproduction ne soient pas tenus à des exigences de remboursement. Il faudrait également réfléchir aux justificatifs demandés dans le cadre du remboursement des soutiens à la coproduction afin de s'assurer qu'ils soient bien proportionnels aux capacités administratives du Fonds.</p>	<p>En examinant les conditions de remboursement et en faisant que les exigences de remboursement soient davantage « sur mesure » pour les projets dont la capacité de remboursement paraît la plus réaliste, des gains d'efficacité sont attendus tant pour le Secrétariat que pour les bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.9 ▶ R3.4 ▶ R3.5
<p>F.3.7 La gestion du programme de soutien aux salles de cinéma permet de réduire la charge de travail pour le Fonds, avec une marge pour une gestion encore simplifiée du programme</p>	<p>Voir R1.6</p>		
<p>F3.8 : Bien que des améliorations aient été apportées, les outils à la disposition du Secrétariat sont insuffisants pour assurer la continuité de l'activité et le</p>	<p>R3.7 : Des outils informatiques, notamment un workflow, devraient être introduits au sein du Secrétariat afin de faciliter le suivi d'ensemble des projets, de mettre en place un point unique de communication avec les bénéficiaires et de permettre une mise à jour uniforme des dossiers.</p> <p>Un tel workflow devrait également faciliter la communication entre les membres du Secrétariat d'Eurimages et assurer la continuité de l'activité.</p> <p>Une fois ce workflow introduit, l'objectif fixé devrait être son utilisation uniforme par tous les membres du</p>	<p>L'introduction d'outils informatiques incluant un workflow permettrait des gains en termes d'efficacité et de communication au sein d'Eurimages ainsi qu'avec les bénéficiaires. L'utilisation d'un workflow permettrait de s'assurer que les contrôles internes existants puissent être suivis efficacement et que toute la documentation soit centralisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.4 ▶ R3.2

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
monitoring efficace des projets	Secrétariat. Il conviendrait d'évaluer si une assistance informatique externe est nécessaire pour aider à la transformation numérique.		
F3.8 : Bien que des améliorations aient été apportées, les outils à la disposition du Secrétariat sont insuffisants pour assurer la continuité de l'activité et le monitoring efficace des projets	<p>R3.8 : Eurimages devrait rechercher un système permettant une numérisation complète du traitement des documents et des méthodes de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Visant à avoir des réunions complètement « sans papier » d'ici 2020 ▶ Introduisant une technologie moderne dans les procédures de vote lors des réunions comme des outils de vote en ligne <p>Afin de contribuer à la mise en place d'un fonds Eurimages complètement « sans papier », une session d'information devrait être organisée pour tous les membres du Comité de direction afin de présenter les objectifs qui ont été fixés et expliquer les outils qui seront utilisés pour assurer des réunions « sans papier ».</p>	La réduction de la consommation de papier dans toutes les réunions permettrait de supprimer les frais d'impression actuellement supportés.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.6 ▶ R3.9
F3.8 : Bien que des améliorations aient été apportées, les outils à la disposition du Secrétariat sont insuffisants pour assurer la continuité d'activité et le monitoring efficace des projets	<p>R3.9 : Un examen complet devrait être réalisé afin d'évaluer la mesure dans laquelle une signature électronique pourrait être introduite pour les contrats au sein du Secrétariat d'Eurimages, en accord avec les exigences juridiques et de protection des données.</p>	L'introduction d'une signature électronique permettrait d'assurer que le Secrétariat devienne « sans papier » pour ce qui concerne la signature des contrats, ce qui réduirait les frais postaux et permettrait la mise en place d'un système plus efficace.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ R2.4 ▶ R3.5
F3.9 : Le Secrétariat pourrait bénéficier d'une plus grande coordination et d'une meilleure	Voir R2.4 et R3.7.		

Évaluation externe des activités du fonds Eurimages - Synthèse

Conclusion	Recommandation	Principaux avantages	Liens avec d'autres recommandations
communication afin d'assurer une plus grande visibilité de son travail			

