

Évaluation externe du Fonds Eurimages

Rapport final d'évaluation

Mai 2023



Tables des matières

Liste des abréviations et acronymes	4
1 Résumé	5
2 Introduction	12
6.1 Contexte et objet de l'évaluation	12
6.2 But, objectifs et portée de l'évaluation	15
6.3 Méthodologie d'évaluation	16
6.4 Difficultés et limites rencontrées lors de l'évaluation	19
3 Constats	21
6.1 Gouvernance et processus décisionnel	21
3.1.1 Pertinence	21
3.1.2 Efficacité	29
6.2 Aspects opérationnels	60
3.2.1 Efficience	60
4 Conclusions	70
5 Tableau récapitulatif des recommandations	73
6. ANNEXES	86
6.1 Reconstructed vision of the reform	86
6.2 List of documents available	87
6.3 List of interviewees	90
6.4 Interview templates	93
5.4.1 Template 1 for inception interviews	93
5.4.2 Template 2 for data collection interview National Representatives/BoM/ExCO/	94
5.4.3 Template 3 for data collection interview Eurimages Secretariat	96
5.4.4 Template 4 for data collection interview Eurimages President	97
5.4.5 Template 5 for data collection interview external experts	97
5.4.6 Template 6 for data collection interview beneficiaries (producers supported in the past not in 2022/ producers supported in 2022)	99
5.4.7 Observation Guidance for Co-production working groups	99
6.5 Evaluation matrix	102
6.6 Summary of selected funds for learning exercise (benchmarking)	105
6.7 Surveys	106
5.7.1 Survey for external experts (in the pool and experts who already participated in CPWGs)	106
5.7.2 Survey for experts – only experts who already participated in CPWGs	124

Liste des abréviations et acronymes

(le) Comité	Comité de direction
ExCo	Comité exécutif
CdE	Conseil de l'Europe
GTCP	Groupe de travail
GT	Groupes de travail Coproduction
RN	Représentants nationaux

1 Résumé

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation externe du Fonds Eurimages. La société Evaluet OG a été mandatée par Eurimages et a réalisé l'évaluation.

Eurimages, créé en 1989, est un fonds culturel du Conseil de l'Europe et fonctionne sous la forme d'un Accord Partiel Elargi¹. Il dispose d'un budget annuel d'environ 26 millions d'euros, principalement financé par les contributions des Etats membres. Le fonds alloue 80 % de ses ressources au soutien des coproductions cinématographiques entre ses membres. Eurimages vise à stimuler une production cinématographique et audiovisuelle de qualité, à promouvoir le cinéma indépendant et à favoriser les échanges culturels en Europe et au-delà. Il cherche à contribuer, par ses activités, à des sociétés plus inclusives et plus pacifiques. Le Fonds a pour mission d'encourager la coopération, de soutenir des œuvres cinématographiques diverses et originales, et d'entretenir un patrimoine cinématographique commun tout en tenant compte de l'égalité des genres et du respect de l'environnement. En tant qu'organe du Conseil de l'Europe, Eurimages défend des valeurs fondamentales telles que l'égalité, la diversité, l'inclusion, la liberté d'expression artistique, la coopération culturelle, la créativité, le développement des talents, la durabilité, la transparence, la neutralité et l'adaptabilité.

Depuis 2018, Eurimages a fait l'objet d'une réforme qui a été pleinement mise en œuvre en janvier 2022.

Cette réforme a introduit une nouvelle structure de gouvernance et de prise de décision, ainsi que des règles et procédures révisées. Les principaux changements sont les suivants :

- Le Comité de direction (le Comité) : Composé de représentants nationaux (RN), le CG se concentre désormais principalement sur la définition de l'orientation stratégique et de la politique du Fonds. Auparavant, les représentants nationaux étaient également responsables de la sélection et de la présentation des projets soutenus. Le Comité fixe désormais les règles de soutien, contrôle le budget et joue un rôle crucial dans la supervision du Fonds.
- Experts externes indépendants : Des experts de l'industrie cinématographique évaluent désormais les demandes de soutien financier. La réforme a créé un groupe d'experts, défini des procédures de sélection et introduit des règles d'évaluation et de sélection des projets. Les recommandations de ces experts sont validées par le Comité Exécutif (ExCo), qui décide en dernier ressort de l'attribution des aides aux demandeurs.
- L'ExCo : Créé dans le cadre de la réforme, l'ExCo est composé d'un tiers des représentants nationaux (RN). Les membres effectuent une rotation annuelle dans des groupes prédéfinis, de sorte que chaque RN siège à l'ExCo tous les trois ans. L'ExCo, qui comprend les trois membres permanents (France, Allemagne et Italie), prend des décisions sur les questions qui ne relèvent pas de la compétence du Comité et adopte les recommandations des experts des Groupes de travail Coproduction (GTCP).

¹ Eurimages compte actuellement 39 Etats membres : Albanie, Allemagne, Arménie, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Canada, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Macédoine du Nord, Monténégro, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Serbie, République slovaque, Slovénie, Suède, Suisse, Tchéquie, Turquie et Ukraine.

Ces changements apportés à la structure de gouvernance et de prise de décision d'Eurimages visaient à renforcer la transparence, l'expertise et l'efficacité de l'évaluation et de la sélection des projets, en garantissant un processus plus solide et plus équitable.

La portée de l'évaluation comprenait la réforme mise en œuvre depuis 2018, son alignement avec les objectifs initiaux, et son impact sur la gouvernance et les processus décisionnels d'Eurimages à partir de 2022, à l'exclusion d'une évaluation de ses programmes. L'évaluation vise à fournir des recommandations pour améliorer et rationaliser les procédures et processus actuels.

Principaux constats

La réforme visait à répondre aux défis auxquels le Fonds était confronté, tels qu'identifiés dans l'évaluation précédente d'Eurimages et dans les entretiens menés avec les représentants nationaux (RN) au cours de cette évaluation externe. Pour relever ces défis, le premier objectif de la réforme était de répondre à certaines problématiques, critiques et tensions internes concernant (i) *l'équité, qui, selon les parties prenantes, devrait reposer sur le professionnalisme et l'impartialité*, et (ii) *la crédibilité qui, selon certains, nécessitait une responsabilité et une transparence accrues*.

Pertinence de la nouvelle gouvernance et du nouveau processus décisionnel

L'évaluation constate que, grâce à l'introduction d'experts externes chargés d'évaluer les projets cinématographiques, la réforme des processus de gouvernance et de prise de décision a en partie répondu à la demande d'une plus grande impartialité, d'un plus grand professionnalisme et d'une plus grande équité vis-à-vis des parties, de l'industrie cinématographique et des contribuables. La réforme a créé un nouveau défi, car il existe désormais une tension entre la professionnalisation et l'impartialité du processus de sélection d'une part, et la demande de certaines parties prenantes pour plus d'informations d'autre part. La réforme a également permis d'avoir une vision plus claire du Fonds, répondant ainsi aux attentes qui lui avaient été fixées.

Toutefois, l'impact combiné de la réforme et de la pandémie de COVID-19 a entraîné une perte de réseaux et d'échanges culturels, auxquels le Comité attachait de l'importance avant la réforme. Cette situation doit être considérée dans le contexte de la Convention révisée sur la coproduction cinématographique, qui assigne au Comité le rôle de surveiller et de partager les meilleures pratiques. À l'heure actuelle, il peut être difficile de remplir ce rôle. Dans l'ensemble, la réforme a répondu aux préoccupations et aux attentes des bénéficiaires (producteurs), pour autant qu'elles s'alignent sur ses objectifs fondamentaux : la transparence, le professionnalisme et l'équité dans les processus du Fonds.

La réforme a mis en place de nouvelles structures et de nouveaux processus qui répondent directement au défi identifié, à savoir que les activités du Fonds avaient dépassé sa capacité ; mais les RN sont en cours d'acceptation et de définition de leur nouveau rôle. Toutefois, ce nouveau rôle doit encore être clarifié.

Efficacité de la nouvelle stratégie

Le deuxième objectif de la réforme était d'orienter la vision du Fonds, d'un mécanisme de soutien spécifique à l'industrie canalisant le soutien de l'État, vers une plateforme européenne de coopération stratégique et de soutien pour un bien public culturel. La réforme a cherché à atteindre cet objectif à travers quatre axes :

- La nécessité de soutenir une grande variété de projets de coproduction de la plus haute qualité possible, en réponse à la tendance à soutenir des films dans la "zone de confort" des RN.
- La nécessité de mettre davantage l'accent sur le développement de l'audience et sur la circulation des projets soutenus.

- La nécessité de s'adapter et de suivre les nouvelles tendances de l'industrie cinématographique, en particulier sa numérisation dans les États membres d'Eurimages (qui a été accélérée par la pandémie de COVID-19).
- La nécessité de promouvoir des valeurs clés telles que l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion et la protection de l'environnement.

Bien qu'une stratégie ait été élaborée dans le cadre de la réforme, elle n'est pas comprise de la même manière par les RN, et la stratégie, les orientations politiques et ses indicateurs sont perçus comme des suggestions plutôt que comme des outils appartenant aux RN pour piloter le Fonds. Le conseil de gestion a la capacité de remédier aux lacunes associées à la stratégie, mais il n'a pas encore tiré pleinement parti de cette possibilité. Un changement notable est que les valeurs du Fonds, qui s'alignent sur celles du Conseil de l'Europe, sont désormais beaucoup plus clairement définies qu'avant la réforme, mais elles ne sont pas toujours explicitement formulées.

Efficacité du nouvel ExCo et du nouveau rôle, plus stratégique, des représentants nationaux

La répartition des rôles entre l'ExCo et le Comité d'Eurimages est théoriquement claire et efficace, mais sa mise en œuvre pratique n'est pas encore pleinement comprise par toutes les parties prenantes.

Les nouvelles structures de gouvernance, avec le Comité comme principal organe de direction et de définition de la stratégie et l'ExCo comme organe opérationnel, ont permis de mieux répondre aux besoins, tout en garantissant une gouvernance plus efficace et plus transparente du Fonds. La plupart des RN qui travaillaient pour Eurimages avant la réforme regrettent fortement leur ancien rôle, lorsqu'ils étaient étroitement impliqués dans les aspects cinématographiques par le biais de leur fonction dans le processus de sélection. Les tâches de leur nouveau rôle, plus stratégique, n'ont pas encore été entièrement définies et ne sont pas entièrement effectuées par tous les RN.

Efficacité des nouveaux processus de décision pour la sélection des projets de films à soutenir

La réforme confie la sélection des projets de films à des experts sélectionnés par un algorithme automatique dans une liste de réserve (le pool). La sélection d'experts pour le pool Eurimages a permis de répondre aux préoccupations de politisation en professionnalisant le processus de sélection des projets de films. Le premier appel à experts a permis d'atteindre la diversité souhaitée pour les GTCP, ce qui a permis de tirer des enseignements précieux pour les appels à venir. La diversité au sein des GTCP a été généralement bien accueillie, même si des ajustements sont nécessaires. La diversité des compétences et l'équilibre géographique requis par le règlement intérieur de l'ExCo sont respectés dans les GTCP. Il en résulte des discussions riches et de grande qualité. Malgré cette évaluation très positive, des ajustements sont encore nécessaires pour garantir que l'une des grandes orientations stratégiques (un portefeuille diversifié de coproductions de qualité) puisse être pleinement reflétée. Actuellement, une expertise spécifique, telle que l'animation, les documentaires et les films pour enfants, n'est pas reflétée dans les critères de sélection des experts du GTCP à l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo, et donc pas dans l'algorithme de sélection des experts.

Dans l'ensemble, le processus décisionnel actuel est plus transparent et plus équitable que le précédent.

Les processus de pré-classement et de classement final, ainsi que les critères de sélection des projets de films, sont pour la plupart clairs et équilibrés. Toutefois, les experts ont tendance à appliquer des critères "supplémentaires" au cours de la phase de sélection finale, dans le but de soutenir le plus grand nombre de projets possible, ce qui peut créer des risques pour les producteurs et accroître la charge de travail du Fonds.

Faisabilité d'un retour d'information écrit aux producteurs

Les RN considèrent l'absence de retour d'information à l'oral aux producteurs comme une faiblesse de la réforme, malgré la charge de travail importante que cela représente. La réforme a modifié deux caractéristiques principales de l'ancien processus de demande de soutien: i) comme les RN ne présentent plus les projets de films, les producteurs ne sont plus obligés de contacter le RN du principal pays de coproduction, et ii) le retour d'information informel fourni par les RN aux producteurs sur leur demande de soutien n'est plus possible. Dans l'ensemble, la plupart des RN ont déclaré avoir perdu leur "intelligence du secteur" et certains craignent que cela n'entraîne une perte de contact avec leur industrie cinématographique nationale.

L'objectif principal d'un éventuel retour d'information écrit d'Eurimages pourrait être d'informer les producteurs sur les raisons pour lesquelles leur projet n'a pas été sélectionné. Comme les projets rejetés ne peuvent pas être soumis à nouveau, les producteurs ne peuvent utiliser le retour d'information que pour tirer des leçons pour les projets futurs. Les producteurs interrogés ont exprimé leur souhait d'obtenir un retour d'information en général, mais il faut souligner qu'ils recevaient déjà un retour d'information de la part du Secrétariat concernant la qualité des demandes de soutien en termes de procédure et de formalité.

Dans l'ensemble, la quantité de travail requise pour fournir un retour d'information semble disproportionnée par rapport aux avantages qu'en retireraient les producteurs. Les experts qui ont participé aux GTCP expriment des doutes quant à la faisabilité de la rédaction conjointe du retour d'information, 48 % d'entre eux n'étant pas d'accord. Environ 45 % d'entre eux estiment que le retour d'information devrait provenir des observateurs. Toutefois, 73 % des experts s'attendent à valider le retour d'information écrit rédigé par les observateurs. Il est possible de fournir les commentaires écrits existants sur les critères de sélection en se basant sur les commentaires de pré-classement des experts. Toutefois, cela nécessiterait un travail considérable, avec environ 35 commentaires par demande de soutien et 3 500 commentaires par appel. Une autre option consisterait à demander aux observateurs de fournir des commentaires écrits sur la base des discussions, mais les implications juridiques doivent être soigneusement examinées. Cela montre que le Secrétariat, qui est déjà surchargé, n'est pas considéré comme une option réaliste pour gérer le retour d'information des producteurs.

La satisfaction des producteurs à l'égard de la réforme est mitigée et leur connaissance de la réforme est limitée.

Une enquête menée auprès des producteurs a révélé que seuls 51 % d'entre eux connaissaient l'aspect le plus important de la réforme, à savoir le recours à des experts externes pour les GTCP. Les producteurs qui ont cherché à obtenir davantage d'informations sur la réforme ont eu tendance à en être plus satisfaits. Selon l'enquête, les producteurs qui ont introduit une demande avant et en 2022 ont trouvé le processus de demande plus facile en 2022, bien qu'il ait été perçu comme légèrement moins équitable et tout aussi long. Dans l'ensemble, les producteurs ont l'impression d'avoir perdu leur pouvoir/influence (perçue) sur le processus de sélection, et ils ont des réactions ambivalentes à ce sujet.

L'évaluation a montré que la réforme n'a pas réussi jusqu'à présent à traiter de manière adéquate le risque de surcharge des ressources du Fonds. Globalement, le nombre de demandes augmente de manière exponentielle, alors que le budget et les ressources humaines du Fonds restent constants. Les responsabilités du Fonds et du Secrétariat vont au-delà du processus de demande de soutien et de sélection. Les projets soutenus nécessitent une gestion des contrats, des paiements et des recouvrements. En outre, la promotion de la diversité et de la durabilité au sein du Fonds nécessite des efforts supplémentaires de la part du Secrétariat. Cela crée une charge de travail plus importante pour le

Secrétariat, et éventuellement un risque pour sa réputation, car une surcharge de travail augmente le risque d'erreurs, et diminue la capacité à préparer et promouvoir l'information, ainsi qu'à répondre aux demandes et aux questions. Une façon de prévenir ce risque est d'endiguer l'augmentation du nombre de demandes de soutien, ce qui pourrait être fait par le biais de différents scénarios, présentés dans le rapport.

Efficacité et efficience des opérations du Fonds

La nouvelle structure mise en place à Eurimages a permis de réduire la charge de travail des RN siégeant au Comité à l'ExCo, mais il existe une certaine duplication des discussions et des décisions entre l'ExCo et le Comité, principalement liée à une lacune dans le règlement intérieur concernant les rapports et le partage d'informations sur les progrès des différents groupes de travail et d'étude. La perte d'occasions d'échanges face à face et informels a également été identifiée par les représentants nationaux comme l'une des principales faiblesses de la réforme. La pandémie de COVID-19, qui a exacerbé le passage aux opérations en ligne, a également ralenti la mise en œuvre de certaines parties de la réforme et dilué leur impact. Le manque d'interaction en présentiel a empêché les anciens et les nouveaux représentants nationaux de comprendre pleinement le fonctionnement du Fonds, de sorte que certaines parties prenantes clés n'ont pas encore tiré tous les avantages des réformes.

Les parties prenantes se déclarent extrêmement satisfaites des services fournis par le Secrétariat. La satisfaction à l'égard du travail du Secrétariat et de l'organisation des réunions est globalement élevée. Les membres de l'ExCo et du Comité sont satisfaits du soutien, de la préparation et de l'organisation des réunions par le Secrétariat. Le flux de communication, y compris le contenu et le format, est également bien accueilli. Les experts qui ont siégé dans un GTCP, ainsi que les producteurs, se disent très satisfaits des plateformes et des canaux de communication fournis par le Secrétariat. Les experts du GTCP apprécient particulièrement l'organisation des évaluations individuelles et des pré-classements, les réunions du GTCP et la modération fournie. Ils sont également satisfaits des informations fournies sur leur rôle, leurs objectifs et les lignes directrices pour les experts.

La charge de travail du Secrétariat s'est accrue sans que les ressources soient à la hauteur, et cette situation est encore aggravée par la dépendance excessive de divers acteurs à l'égard du soutien du Secrétariat. L'ajout de responsabilités en matière de sélection d'experts a imposé des tâches supplémentaires importantes au Secrétariat, sans augmentation correspondante des ressources humaines et financières. La passation de contrats avec des candidats sélectionnés et la garantie de leur expertise représentent une charge importante pour le Secrétariat. L'expiration des contrats-cadres actuels à la fin de l'année 2024 soulève des inquiétudes quant à la répétition de cette évaluation à forte intensité de main-d'œuvre, sans ressources adéquates. En outre, les gestionnaires de projet sont confrontés à une tâche laborieuse consistant à examiner les informations budgétaires, à aider les demandeurs à améliorer celles-ci, et à veiller à leur exactitude tout au long du processus d'évaluation. En outre, la réforme a augmenté la charge de travail du Secrétariat qui assure désormais le service de deux organes (ExCo et Comité) au lieu d'un, ainsi que de divers groupes de travail et groupes d'étude. Cela contribue à la perception générale - et à l'évaluation objective de l'équipe d'évaluation - que le Secrétariat est surchargé. Parce qu'ils sont très satisfaits des services du Secrétariat, les RN ont tendance à exiger beaucoup de soutien de la part du Secrétariat. Les personnes interrogées au sein du Comité et de l'ExCo reconnaissent qu'elles dépendent trop du Secrétariat pour la préparation de la prise de décision.

L'infrastructure informatique s'est développée de manière organique, aboutissant à un modèle fragmenté qui nuit à l'efficacité. La surcharge de travail mentionnée ci-dessus a été exacerbée plutôt qu'atténuée par la multiplication des infrastructures informatiques. Le Secrétariat a développé des plateformes

informatiques sur mesure pour répondre aux différents besoins et processus du Fonds (pour traiter avec les experts, les producteurs, les organes directeurs et les processus internes du Secrétariat). Individuellement, chaque plateforme est adéquate et répond à son cahier des charges. Toutefois, la cohérence de l'infrastructure globale ne faisait pas partie des priorités du Secrétariat au cours de la période évaluée. En conséquence, le Secrétariat a développé des fonctions informatiques de manière réactive mais fragmentée. Cela a entraîné - ou du moins exacerbé - la dispersion du flux de travail du Secrétariat dans plusieurs applications séparées les unes des autres.

Le mandat décisionnel du Secrétariat en ce qui concerne les "cas standard/moins graves de dérogation aux procédures financières" et la vérification de la viabilité économique des producteurs est trop limité et entraîne des retards et une charge de travail supplémentaire dans un premier temps, ainsi que des risques financiers dans un second temps.

L'ExCo peut faire des exceptions aux règles pour aider les producteurs dans leurs projets si des problèmes surviennent après l'octroi du soutien. Ces cas particuliers entraînent un surcroît de travail pour le Secrétariat et, comme ils doivent tous être décidés par l'ExCo, ils peuvent entraîner des retards dans le financement et l'achèvement des projets. Toutefois, le Fonds ne dispose pas de procédures permettant d'éviter que les producteurs ayant bénéficié de plusieurs exemptions ne déposent plus de nouvelle demande.

En conclusion, la réforme d'Eurimages a permis de réaliser des progrès significatifs dans la mise en place d'une structure de gouvernance et de gestion stratégique. Cette structure vise à promouvoir les coproductions européennes, à défendre les valeurs d'Eurimages et du Conseil de l'Europe, et à favoriser la diversité culturelle dans l'industrie cinématographique. Cependant, il est possible d'améliorer la formulation des objectifs stratégiques et d'y aligner les processus opérationnels, tels que l'établissement des priorités et la sélection des projets. Les défis opérationnels et le besoin d'adaptabilité devraient également être abordés pour améliorer l'efficacité.

Les recommandations formulées constituent une feuille de route permettant à Eurimages de maximiser son impact et d'assurer sa pérennité dans un environnement en pleine mutation. En mettant en œuvre ces recommandations, Eurimages peut continuer à soutenir le cinéma européen en tant que forme d'art, tout en promouvant la diversité culturelle et l'inclusion sociale.

Les recommandations peuvent être classées en trois catégories :

A. Renforcer la stratégie Eurimages :

- Réviser, mettre à jour et promouvoir la stratégie en interne et utiliser les indicateurs pour contrôler le portefeuille.
- Répondre au risque de surcharge du fonds en modifiant les critères d'éligibilité et en fixant des priorités annuelles.
- Inclure une expertise spécifique dans la sélection des experts pour les différents types de films.
- Clarifier le rôle de l'ExCo dans la fourniture d'informations stratégiques au Comité.
- Réintroduire l'échange culturel entre les représentants nationaux et favoriser l'échange avec l'industrie cinématographique : i) fournir un espace et du temps aux RN pour discuter en présentiel une fois par an ; ii) s'engager avec l'industrie cinématographique pour présenter et consulter sur la stratégie ; et iii) adapter les tâches des RN en fonction de leur rôle avec l'industrie cinématographique et de leur nouveau rôle stratégique en conséquence.

- B. Optimiser le processus de décision pour la sélection de projets cinématographiques :
- Renforcer la compréhension et les connaissances des experts externes afin d'améliorer la qualité, la diversité et l'impact environnemental des projets sélectionnés.
 - Veiller à ce que les experts n'utilisent pas de "critères supplémentaires" fondés sur des contraintes budgétaires lorsqu'ils classent les projets.
 - Ajuster les honoraires des experts externes en fonction de l'inflation.
 - Systématiser l'observation par les membres de l'ExCo du processus d'évaluation des projets.
 - Mieux informer les producteurs sur le nouveau processus décisionnel et sur les raisons pour lesquelles il n'y a pas de retour d'information écrit.
- C. Recommandations opérationnelles pour une efficacité et une efficience accrues :
- Rationaliser le processus de renouvellement du pool d'experts externes et fixer des objectifs de diversité dans les appels publics.
 - Simplifier la plateforme de demande de soutien des producteurs pour faciliter la navigation et les mises à jour.
 - Améliorer la connectivité de la plateforme informatique afin d'accroître l'efficacité du travail du Secrétariat.
 - Éviter d'ajouter des tâches supplémentaires au Secrétariat sans lui allouer des ressources suffisantes, et lui accorder une plus grande autonomie dans la prise de décision dans les "cas particuliers standard".

2 Introduction

Il s'agit du rapport d'évaluation externe du Fonds Eurimages, préparé par Serani Siegel et Camille Massey pour Evaluet OG, avec les contributions de Florian Krautkrämer, Susa Katz et Georgina Vaz Cabral. Le texte du rapport a été révisé par Jaba Devdariani.

L'évaluation a été commandée par le Secrétariat d'Eurimages dans le cadre du contrat 2022-28 pour la fourniture d'une évaluation externe du Fonds Eurimages.

6.1 Contexte et objet de l'évaluation

Créé en 1989, Eurimages est un fonds culturel du Conseil de l'Europe. Il s'agit d'un Accord Partiel Elargi du Conseil de l'Europe².

Eurimages compte actuellement 39 Etats membres : Albanie, Allemagne, Arménie, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Canada, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Macédoine du Nord, Monténégro, Pologne, Portugal, Roumanie, Serbie, République slovaque, Slovénie, Suède, Suisse, Tchéquie, Turquie et Ukraine.

Eurimages dispose d'un budget annuel indicatif total d'environ 26 millions d'euros, qui provient principalement des contributions des Etats membres. 80% des ressources du Fonds sont consacrées au soutien à la coproduction de films entre ses membres.

Objectifs d'Eurimages :

Eurimages vise à stimuler une production cinématographique et audiovisuelle de qualité, dans le but ultime de promouvoir la cinématographie indépendante et les échanges culturels en Europe et au-delà, contribuant ainsi à des sociétés plus inclusives et pacifiques.

Sa mission est d'encourager la coopération et de promouvoir la coproduction et la distribution d'œuvres cinématographiques indépendantes, diverses, originales et de qualité, et d'encourager la coopération qui contribue à un patrimoine cinématographique commun, tout en tenant compte de l'égalité des genres, de la diversité, de l'inclusion et du respect de l'environnement.

En tant qu'organe du Conseil de l'Europe, le Fonds Eurimages organise ses activités sur la base des valeurs fondamentales suivantes :

- l'égalité, la diversité, l'inclusion et le pluralisme ;
- la liberté d'expression artistique ;
- la diversité culturelle et la coopération ;
- encourager la créativité et cultiver les talents ;
- la durabilité ;
- la transparence et la neutralité ;
- l'adaptabilité.

² Il autorise certains Etats membres du Conseil de l'Europe, ainsi que des Etats non-membres, à participer à des activités sans exiger que les autres Etats membres le fassent également. D'un point de vue statutaire, l'accord partiel reste une activité de l'Organisation au même titre que les autres activités, mais il dispose d'un budget et de méthodes de travail propres.

L'un des principaux objectifs d'Eurimages est de soutenir les coproductions européennes, incitant ainsi à créer une industrie cinématographique européenne avec ses propres caractéristiques culturelles et ses spécificités, y compris en termes de perception extérieure. Cela répond aux défis de longue date que sont les coûts élevés et les difficultés opérationnelles rencontrées par les nouveaux pays membres, ainsi que la petite taille des marchés - qui à son tour réduit considérablement la viabilité financière du financement et de la distribution d'un film uniquement pour le marché en question.

Plus récemment, le défi auquel l'industrie cinématographique européenne est de plus en plus confrontée est celui des changements et bouleversements spectaculaires engendrés par la diffusion en continu (streaming), une tendance qui s'est accélérée pendant la pandémie de COVID-19. Non seulement de nouveaux acteurs mondiaux influencent le marché, mais la relation traditionnelle entre la production, la distribution et la sortie en salle est en train de se dissoudre. De plus en plus de films sont produits, mais il y a de moins en moins de spectateurs dans les salles de cinéma pour lesquelles ces films sont produits.

En parallèle, l'industrie cinématographique doit se faire l'écho des changements sociétaux et des défis mondiaux (par exemple, les progrès vers l'égalité des genres, le changement climatique, les défis pour la démocratie). L'impact du mouvement #MeToo en Europe a conduit à une sensibilisation accrue et à des discussions autour du harcèlement et des agressions sexuelles. Cela a conduit à des changements dans les lois et les politiques visant à prévenir et à punir de tels comportements, y compris des demandes accrues pour une conduite appropriée et des pratiques respectueuses de la santé mentale sur les plateaux de tournage. Malgré ces changements positifs, il reste encore beaucoup à faire pour résoudre les problèmes systémiques et opérer un changement culturel. Pour protéger la réputation des fonds cinématographiques publics, certains ont choisi d'exiger des producteurs qu'ils signent des déclarations éthiques, bien que cela n'empêche pas nécessairement les comportements criminels. Cela permet toutefois de sensibiliser les cinéastes à l'importance d'examiner attentivement leurs équipes à cet égard.

L'industrie cinématographique étant de plus en plus surveillée par les médias et le public, les films et leur financement jouent un rôle important dans la promotion du changement et la sensibilisation. Même si la pensée économique domine souvent la discussion sur les fonds publics pour le cinéma, la culture cinématographique est souvent intrinsèquement liée au changement, et donc de nature politique. Eurimages a joué un rôle important pour les fonds cinématographiques européens en abordant la question de l'équilibre entre les hommes et les femmes dans la production cinématographique et peut également montrer la voie dans le débat sur le soutien aux productions cinématographiques durables et à des actions comparables.

La stratégie de développement durable d'Eurimages vise à intégrer les principes du développement durable dans ses activités de financement. La stratégie souligne l'engagement du fonds à promouvoir des pratiques socialement responsables et écologiquement durables dans l'industrie cinématographique. Elle comprend des mesures spécifiques telles que l'évaluation de l'impact environnemental des productions cinématographiques, le soutien à des projets qui favorisent l'inclusion sociale et la diversité, et la mise en œuvre de pratiques durables au sein de l'organisation elle-même. La stratégie souligne également l'importance de la sensibilisation et de la promotion du dialogue sur les questions de durabilité au sein de l'industrie cinématographique.

Programmes Eurimages :

Type et portée des programmes	Type d'activité	Nom	Montant alloué (euro)	Fréquence	Type de membre
Programme de soutien à la coproduction <i>Encourager les coproductions entre les États membres</i>	Soutien financier (prêt ou subvention)		Jusqu'à 500 000 euros par projet	3 appels/an	Tous les membres
Programme d'égalité entre les femmes et les hommes <i>Promouvoir la carrière des femmes réalisatrices</i>	Prix	Prix Audentia	30,000	Une fois par an	Tous les membres
Stratégie de développement durable <i>Récompenser les coproductions internationales qui ont su allier production durable et qualité artistique</i>	Prix	Prix de la coproduction verte	10,000	Appel en 2023, le prix commence en 2024	Tous les membres
Programme de soutien aux expositions <i>Soutenir les efforts des cinémas, développer le réseau des cinémas</i>	Soutien financier		Jusqu'à 15 000	1 appel/an	Membres n'ayant pas accès au sous-programme MEDIA de Creative Europe.
Programme de promotion <i>Promouvoir le rôle du Fonds</i>	Prix Parrainage de l'événement Mécénat de l'événement	Prix pour les projets de laboratoire Prix de la coproduction	50,000 20,000 Au cas par cas non financier	Appel en 2023, prix en 2024 Une fois par an	Tous les membres
Coproductions de séries télévisées <i>Faciliter les coproductions internationales de séries télévisées</i>	Soutien financier	Un nouveau fonds pour la coproduction internationale de séries télévisées sera lancé au second semestre 2023.			

Gouvernance d'Eurimages :

Une réforme d'Eurimages³ a été en discussion à partir de 2018 et a été mise en œuvre dès janvier 2022. Cette réforme a ajusté le Fonds en créant une nouvelle structure de gouvernance et de prise de décision, ainsi que de nouvelles règles et procédures correspondantes :

1. Le Comité est composé de RN (généralement un représentant principal et un suppléant). Il supervise le Fonds en fixant les règles de soutien et en adoptant et contrôlant le budget. Son rôle a évolué avec la réforme, et se concentre désormais sur la définition de l'orientation stratégique et de la politique du Fonds. Avant la réforme, les RN étaient également chargés de sélectionner et de présenter les projets soutenus par Eurimages.
2. L'ExCo est composé d'un tiers des représentants nationaux. Ses membres tournent annuellement dans des groupes prédéfinis, de sorte que chaque représentant national fait partie de l'ExCo tous les trois ans. Les trois membres fondateurs d'Eurimages et principaux contributeurs (France, Allemagne et Italie) sont des membres permanents de l'ExCo. L'ExCo a été nouvellement créé par la réforme (sur la base de l'ancien Bureau, qui était plus petit et avait un mandat plus limité). Il a pour mandat de prendre des décisions sur toutes les questions qui ne relèvent pas des prérogatives du Comité, y compris l'adoption des recommandations des groupes de travail.
3. Des experts externes indépendants - issus de l'industrie cinématographique - sont désormais chargés d'évaluer les demandes de soutien financier ou de partenariat/parrainage. La création d'un groupe d'experts et la procédure de sélection de ces experts, ainsi que les règles d'évaluation et de sélection des projets à soutenir, sont des résultats importants de la réforme. Les recommandations des experts sont validées par le Comité, qui attribue finalement le soutien aux demandeurs.

6.2 But, objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation de la réalisation des objectifs de la réforme a été guidée par les documents statutaires du Fonds, la [résolution CM/Res\(2020\)8 modifiant la résolution \(88\)15 instituant un fonds européen de soutien à la coproduction et à la distribution d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles créatives](#), mais l'évaluation a été axée sur l'optimisation des règles de procédure telles qu'elles ont été définies par le Comité uniquement⁴.

Sur la base du cahier des charges et du rapport initial, les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

1. évaluer dans quelle mesure la réforme a atteint les objectifs initialement fixés par les États membres et le Conseil de l'Europe ;

³[résolution CM/Res\(2020\)8 modifiant la résolution \(88\)15 instituant un fonds européen de soutien à la coproduction et à la distribution d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles créatives](#)

⁴ Elle comprenait

- le [règlement intérieur du Comité du fonds de soutien à la coproduction et à la distribution d'œuvres de création cinématographiques et audiovisuelles](#) ;
- le [règlement intérieur de l'ExCo du fonds de soutien à la coproduction et à la distribution d'œuvres de création cinématographiques et audiovisuelles](#) et ses annexes.

2. évaluer les conséquences de la récente réforme sur le fonctionnement des processus de gouvernance et de prise de décision d'Eurimages, y compris ses forces et ses faiblesses ;
3. faire des propositions pour améliorer, affiner et simplifier les procédures et processus actuels.

Cette évaluation a **porté** sur la **gouvernance et le processus décisionnel du Fonds** tels qu'ils ont été finalisés en 2022. Elle **ne comprenait pas d'évaluation des programmes**.

Elle s'est concentrée sur les systèmes mis en place et le soutien apporté par le Secrétariat d'Eurimages aux nouvelles structures de gouvernance et de prise de décision, y compris les principales plateformes en ligne mises en place pour faciliter les nouveaux processus. Cependant, elle n'a pas analysé la structure informatique, mais seulement la satisfaction des parties prenantes à l'égard des plateformes en ligne pour le Comité, l'ExCo, les experts externes et la Plateforme des producteurs.

En outre, elle a analysé le recours à des experts externes pour la sélection des projets dans le cadre du programme de coproduction, ainsi que les opportunités et les défis qui y sont associés. Elle inclut les flux de travail du Secrétariat mis en place en réponse à la réforme et se limite à la période depuis la mise en œuvre des réformes en janvier 2022 et qui peuvent être observés par l'évaluation jusqu'en mars 2023.

Cette évaluation n'étant pas un audit de performance, elle n'a pas analysé la valeur des règlements financiers et leur mise en œuvre, ni la structure et les tendances des flux financiers.

6.3 Méthodologie d'évaluation

L'évaluation était **axée sur le processus et sur l'apprentissage** et a identifié les forces et les faiblesses des nouveaux processus introduits par la réforme, ainsi que leur **réponse aux objectifs de la réforme**. Elle sert également à la reddition de compte du Fonds Eurimages en fournissant une évaluation externe. Elle a permis de tirer des enseignements et d'établir une comparaison avec les pratiques appliquées dans d'autres fonds publics d'Etats membres. L'évaluation a porté sur la fonctionnalité et l'opérationnalisation des réformes mises en œuvre (nouveau règlement intérieur du Comité et de l'ExCo, y compris les annexes) et sur la mesure dans laquelle la réforme a atteint ses objectifs, tels qu'ils sont définis dans la résolution et les documents stratégiques.

La résolution CM/RES(2020)8⁵ n'articule pas d'objectifs de réforme spécifiques, mais elle a clairement l'intention d'opérer une transition d'un format de fonctionnement du Fonds vers un autre format. Sur la base de l'examen initial des documents (en particulier les anciennes évaluations, la résolution, les documents stratégiques, le règlement intérieur du Fonds), **l'équipe d'évaluation a reconstruit la vision de la réforme**⁶.

Conformément à la vision de la réforme, à l'objectif de l'évaluation et à l'approche décrite ci-dessus, l'évaluation s'est concentrée sur les critères d'évaluation : la **pertinence** (les attentes des parties prenantes les plus directes), l'**efficacité** (la mesure dans laquelle les objectifs de la réforme ont été atteints) et l'**efficience** des nouveaux processus (la mesure dans laquelle les nouveaux processus fonctionnent bien).

⁵ Résolution CM/Res(2020)8 modifiant la Résolution (88)15

⁶ Voir annexe 5.1

Critères d'évaluation	Question d'évaluation
Pertinence	QE 1 : Dans quelle mesure la réforme répond-elle aux défis auxquels le Fonds est confronté, tels qu'ils ont été identifiés par les représentants nationaux et les bénéficiaires ?
Efficacité	QE2 : Dans quelle mesure la nouvelle gouvernance d'Eurimages répond-elle aux objectifs de la réforme, en particulier la définition et la mise en œuvre d'une stratégie claire pour le Fonds ? QE 3 : Dans quelle mesure les nouveaux processus décisionnels d'Eurimages répondent-ils aux objectifs de la réforme et permettent-ils de maintenir le label de qualité et d'excellence du Fonds ?
Efficiace	QE 4 : Dans quelle mesure la nouvelle structure de gouvernance et les processus décisionnels d'Eurimages assurent-ils un fonctionnement optimal du Fonds en tant qu'entité ?

De plus amples détails sur les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de données pour chaque question d'évaluation figurent dans la matrice d'évaluation à l'annexe 6.5.

L'évaluation s'appuie sur les données suivantes :

- **Littérature et analyse documentaire.** L'analyse documentaire porté, outre les documents, sur les différentes plateformes en ligne qui soutiennent les structures de gouvernance et de prise de décision. Une liste des documents utilisés figure à l'annexe 6.2.
- **Entretiens semi-structurés avec :**
 - **35 RN** (les 39 RN ont été invités à un entretien). Les entretiens semi-structurés ont pris en compte le fait que les RN étaient : 1) des membres permanents de l'ExCo 2) des membres de l'ExCo en 2022 ou 2023 ou 3) des RN du Comité qui n'avaient pas encore participé à l'ExCo. Un entretien avec le président du Comité de direction a également été réalisé.
 - **20 experts externes indépendants**, dont 13 experts des GTCP 2022 et 7 experts des GTCP 23 mars. Les entretiens ont été menés avec un nombre égal d'hommes et de femmes, issus des cinq groupes géographiques différents et des différentes tranches d'âge, et ont inclus des experts de toutes les catégories d'expertise (conformément aux groupes définis à l'annexe 1 des règles et procédures de l'ExCo).
 - **8 entretiens avec des producteurs** ayant déposé une demande avant la réforme et en 2022.
 - **8 entretiens avec le personnel d'Eurimages** et de nombreuses réunions et conversations de suivi.

Tous les modèles d'entretien utilisés se trouvent à l'annexe 6.4.

- **Enquêtes en ligne**
 - **Enquête en ligne auprès d'experts externes :**

L'invitation à participer à l'enquête a été envoyée à un total de 511 adresses électroniques valides d'experts de la liste de réserve et d'experts ayant déjà siégé dans un GTCP en 2022 ou 2023. Le taux de réponse à l'enquête est très élevé, avec 387 réponses complètes, dont 184 ont été remplies par des femmes, 201 par des hommes, et deux personnes ont choisi le genre non-binaire.

Les répondants proviennent d'horizons géographiques très divers, le plus grand nombre étant constitué de citoyens français (24%), suivis d'experts italiens (11%), allemands (8%) et espagnols (5%). Cette répartition est très proche de la répartition géographique réelle du pool d'experts d'Eurimages. Dans l'ensemble, l'expertise principale des répondants est le producteur (43%), suivi du scénariste/réalisateur (30%) et d'un nombre égal d'experts ayant une expertise principale en distribution/vente et en programmation de festivals. Ces chiffres reflètent également les profils du pool d'experts. 41 répondants ont utilisé la version française de l'enquête. Environ la moitié des experts français ont préféré la version anglaise. Toutes les réponses se trouvent dans les annexes 6.7.1 et 6.7.2.

○ **Enquête en ligne auprès des producteurs :**

L'invitation à participer à l'enquête a été envoyée à un total de 506 adresses électroniques valides de délégués/producteurs principaux de candidats à la coproduction Eurimages entre 2020-2022. Le taux de réponse à l'enquête est bon, avec 193 réponses complètes (23 réponses partielles, la plupart ayant quitté l'enquête à la question 7 (Quelle était la raison principale de votre demande de financement Eurimages ?)). Parmi les réponses complètes, 84 provenaient de femmes et 109 d'hommes.

Les sociétés de production qui ont répondu sont situées dans un large éventail de pays, la France étant de loin le pays le plus représenté (17 %), suivie de l'Italie (7 %), de l'Allemagne, de la République tchèque et de l'Espagne (6 % chacune), du Canada et des Pays-Bas (5 %) et de la Suède (4 %). L'enquête permet de comparer les perceptions avant et après la réforme, puisque 13 % des répondants n'avaient déposé leur demande qu'en 2022, 45 % n'avaient déposé leur demande qu'avant la réforme et 42 % avaient déposé leur demande avant et en 2022. La majorité des répondants, 63%, ont postulé à Eurimages plus d'une fois (17% deux fois et 46% plus de deux fois). L'enquête reflète également bien la répartition habituelle des types de projets cinématographiques pour lesquels des demandes ont été déposées, avec 79% de films de fiction, 12% de documentaires et 9% de films d'animation. 60% des demandes des répondants n'ont pas été retenues et 40% n'ont jamais été rejetées.

49% des répondants étaient au courant du changement dans les acteurs sélectionnant les projets de films à soutenir et 51% n'étaient pas au courant de ce changement. 48 répondants ont utilisé la version française de l'enquête.

Il convient de noter que le groupe des producteurs qui n'ont déposé leur demande qu'en 2022 et qui ont répondu à l'enquête diffère sensiblement des deux autres groupes (producteurs qui n'ont déposé leur demande qu'avant la réforme et producteurs qui ont déposé leur demande avant 2022 et en 2022) en termes de démographie générale, en particulier de genre (beaucoup plus de productrices ont répondu que de producteurs), mais aussi sur le plan géographique, puisque 12 % ont une société de production en France et 12 % en Suède. Toutes les réponses se trouvent à l'annexe 6.7.3.

● **Observation des Groupes de travail Coproduction en mars 2023**

L'équipe d'évaluation a observé la première réunion des GTCP 2023 afin de voir le nouveau système en action, le pré-classement des projets sur la plateforme d'experts en ligne, les discussions menant à la décision de soutenir les projets et l'ouverture temporaire de ces groupes de travail aux RN en tant qu'observateurs lorsque le pays était le principal producteur. L'observation comprenait la préparation par le Secrétariat et les réunions préalables et postérieures de l'ExCo.

● **Comparaison avec d'autres fonds publics (exercice d'apprentissage) avec un fonds cinématographique pan-régional et un fonds cinématographique national.**

La collecte de données pour l'analyse comparative s'est déroulée en deux étapes :

- 1) Les deux fonds sélectionnés ont été invités à fournir des informations générales par écrit (budget annuel/sources de financement/nombre d'employés/depuis que les membres du comité de sélection sont en place/nombre d'appels annuels/nombre de demandes/nombre de demandes soutenues/mission du fonds/principaux défis
- 2) Entretiens semi-structurés avec jusqu'à 3 personnes concernées par fonds (personnel/membres du Comité de direction) autour de trois thèmes principaux (4 entretiens ont eu lieu au total) :
 - a. Casting/sélection du comité de sélection
 - b. Processus de décision/sélection pour le soutien et retour d'information aux demandeurs
 - c. Charge de travail administrative/volume .

- **Analyse des données**

Pour chaque question d'évaluation, l'équipe d'évaluation a effectué trois tâches :

- i. Analyse du contenu : Les différentes sources de données ont été analysées à l'aide d'une grille reflétant le raisonnement de la réforme et les résultats des réformes sur la base de la vision reconstruite de la réforme. En outre, l'équipe d'évaluation a cartographié les entretiens, l'observation et les enquêtes pour les résultats de la réforme et l'identification de ses forces et faiblesses. Les principaux outils ont été l'analyse qualitative du contenu des documents, des entretiens et des observations. Cette analyse comprenait le codage thématique des thèmes communs à toutes les sources de données. Les enquêtes ont été analysées de manière descriptive.
- ii. Triangulation des données : Différentes données ont été utilisées à travers les entretiens, les enquêtes et les documents, afin de s'enrichir mutuellement. La triangulation permet également d'éviter les biais d'échantillonnage dans l'enquête et les entretiens. Les outils de collecte de données et les sources de données utilisés sont décrits plus en détail dans la matrice d'évaluation de l'annexe 6.5.
- iii. Pour faciliter la compilation des éléments probants et leur analyse, l'équipe d'évaluation a utilisé un tableau analytique construit autour de la matrice d'évaluation (questions d'évaluation et indicateurs), indiquant pour chacun les sources d'éléments probants (documents, entretiens, évaluations d'experts, enquêtes), le résumé des résultats, les commentaires (par exemple, la mise en évidence des enseignements ou d'une bonne pratique). Ce tableau a permis de vérifier la triangulation et la solidité des preuves pour chaque conclusion, tout en fédérant les efforts au sein de l'équipe et en évitant les doublons.

6.4 Difficultés et limites rencontrées lors de l'évaluation

Le principal défi de l'évaluation était que les objectifs de la réforme n'étaient pas bien définis. L'équipe d'évaluation a atténué ce problème en reconstruisant les objectifs de la réforme au cours de la phase de démarrage (voir annexe 5.1). Un autre problème, moins important, a été la difficulté d'organiser des entretiens semi-structurés avec les producteurs qui avaient déposé une demande auprès d'Eurimages, en raison de leur emploi du temps chargé ou de leur manque d'intérêt à participer. Cela a retardé la conception et le lancement de l'enquête auprès des producteurs de plusieurs semaines et a réduit le temps dont disposaient les producteurs pour répondre à l'enquête. Toutefois, le taux de réponse reste élevé et permet de tirer des conclusions valables de l'enquête.

Un autre défi a été d'organiser des entretiens avec le fonds cinématographique national pour l'analyse comparative. En raison de leur charge de travail, il n'a été possible d'interviewer que le directeur général du fonds. En outre, le fonds cinématographique national n'a pas été en mesure de répondre à une courte

enquête comportant des questions de base sur le fonds. Cela a limité la capacité de l'évaluation à utiliser ce fonds comme référence pour l'apprentissage dans ce rapport. La communication ayant été très lente, il n'a pas été possible de sélectionner un autre fonds national pour le remplacer.

3 Constats

6.1 Gouvernance et processus décisionnel

3.1.1 Pertinence

Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure la réforme répond-elle aux défis auxquels le Fonds est confronté, tels qu'ils ont été identifiés par les représentants nationaux et les bénéficiaires ?

Constat 1 : Grâce à l'introduction d'experts externes chargés d'évaluer les projets cinématographiques, la réforme des processus de gouvernance et de prise de décision a partiellement répondu à la demande d'une plus grande impartialité, d'un plus grand professionnalisme et d'une plus grande équité envers les parties, l'industrie cinématographique et les contribuables.

La réforme visait à répondre aux défis auxquels le Fonds était confronté, tels qu'identifiés dans l'évaluation précédente des rapports d'Eurimages et du groupe d'étude sur l'évaluation⁷⁸ ainsi que dans les entretiens avec les RN au cours de l'évaluation externe actuelle. Pour relever ces défis, le premier objectif de la réforme était de répondre à certaines problématiques, critiques et tensions internes concernant (i) l'**équité**⁹, qui, selon les parties prenantes, devrait reposer sur le professionnalisme et l'impartialité, et (ii) la **crédibilité** qui, selon certains, nécessitait une responsabilité et une transparence accrues.

La réforme visait principalement à garantir un processus décisionnel plus équitable, aux moyens de la professionnalisation et de l'impartialité. À cette fin, la pierre angulaire de la réforme a été l'élimination du conflit d'intérêts des membres du Comité dans leur double rôle de défenseurs des projets originaires de leur pays et de décideurs du Fonds. Les projets de films sont désormais sélectionnés par des experts professionnels sans intérêts particuliers. De nombreux NR et certains producteurs interrogés reconnaissent que la réforme était adaptée au défi à relever et qu'elle a permis de garantir une plus grande équité.

⁷ Le Groupe d'étude sur l'évaluation a été formé en réponse à l'évaluation externe de 2017 et se compose de 27 RR, du président et du personnel du Secrétariat d'Eurimages. Le Groupe d'étude sur l'évaluation a développé et façonné la réforme et élaboré des propositions sur ses nouvelles modalités pour la décision du Conseil de direction. Il a également contribué à la révision de la Résolution (88) 15 par le biais du Conseil de direction.

⁸ En particulier les rapports n° 7 et 9 du Groupe d'étude sur l'évaluation.

⁹ L'équité est un principe bien ancré dans les normes d'évaluation et dans les conventions et politiques du Conseil de l'Europe. La politique d'évaluation du CdE (<https://rm.coe.int/cm-2018-159-evaluation-policy-final/1680a426a2>) exige que les évaluations, "le cas échéant, déterminent si et comment les évalués renforcent les droits de l'homme et abordent les questions de discrimination et d'inégalité entre les sexes" : cette référence a aidé l'équipe d'évaluation à définir l'équité aux fins de la présente évaluation. La politique d'évaluation du CdE fait également référence aux principes de l'UNEG, tandis que le manuel de l'UNEG sur les droits de l'homme et le genre définit une approche des évaluations fondée sur les droits de l'homme et le genre en termes de distribution équitable des résultats et de relations de pouvoir équitables (<file:///C:/Users/camil/Downloads/HRGE%20Handbook.pdf>). Dans ce contexte, l'équipe d'évaluation a défini l'équité comme un effort pour garantir des conditions de concurrence équitables et une sélection finale qui donnerait une représentation équitable aux différents types de candidats et de projets de films.

Citations :

« La nouvelle neutralité est également un point important. Comme nous ne savons pas comment évoluera la situation politique dans les pays, il est d'autant plus important que la distance avec l'État soit garantie. Il faut éviter toute influence politique sur les projets. »

« Le niveau de compétence en matière de prise de décision est plus homogène aujourd'hui. Auparavant, certaines personnes des GTCP n'avaient qu'une expérience très limitée. Et la façon dont les experts externes décident, maintenant qu'il n'y a pas seulement une note mais une discussion continue, fonctionne très bien. »

« L'un des points forts de ces changements est l'indépendance accrue dans la prise de décision, en éliminant les préjugés subjectifs et en s'appuyant sur un groupe d'experts indépendants dans le processus, afin de devenir plus objectif, en accord avec les procédures. »

- Représentants nationaux

Cependant, l'équité a plusieurs facettes et n'est pas comprise de la même manière par tous les Etats membres : pour certains, il s'agit de l'équité entre les pays (proportionnelle à leur contribution financière, ou non - en fonction de l'importance de la contribution des pays à Eurimages) ; pour d'autres, il s'agit de l'équité entre les demandeurs en fonction de la valeur de leurs projets individuels (indépendamment de leur pays d'origine). Cette différence de perception persiste en raison des différentes perspectives des RN, et parce que la mission du fonds est large et que les priorités au sein de cette mission n'ont jamais été définies avec une telle granularité, comme nous présenté dans la QE2.

Citations :

"J'ai pu constater qu'il y a plus d'égalité aujourd'hui lorsque vous postulez, il n'est plus si important que vous ayez une grande société de production occidentale dans le projet de film. C'est beaucoup mieux que par le passé, lorsque les coproductions des grands pays bénéficiaient plus souvent d'un soutien."

"Dans l'ensemble, la réforme est parvenu à répondre au besoin d'une plus grande transparence : on a ouvert le Fonds, impliqué davantage l'industrie dans la prise de décision en faisant appel à des experts du cinéma. Cela a permis d'éviter qu'un groupe restreint et fermé de personnes prenne les décisions en matière de soutien. Cela a été très fructueux, car on s'est ouvert à des centaines de professionnels.

- Représentants nationaux

D'autre part, il existe une tension entre la transparence et l'équité : si le processus de sélection dans les GTCP était soumis à l'examen des candidats, cela pourrait exposer les décideurs à des pressions ou à des tractations politiques. Pourtant, certains acteurs ont exprimé une demande de transparence et, par conséquent, de responsabilité comme condition d'une plus grande crédibilité. La réforme a donc créé un nouveau défi, car il existe désormais une tension entre la professionnalisation et l'impartialité du processus de sélection d'une part, et la demande de certaines parties prenantes pour plus d'informations d'autre part (sur le nouveau processus de prise de décision, les noms des experts et l'accès renouvelé (par les RN à l'observation des GTCP).

Constat 2 : Les réformes permettent d'affiner la vision du Fonds, ce qui était une attente vis-à-vis de la réforme.

L'évaluation précédente et les entretiens avec les parties prenantes ont également mis en évidence la nécessité de redéfinir la vision du Fonds.

Le deuxième objectif de la réforme était donc d'orienter la vision du Fonds, d'un mécanisme de soutien spécifique à l'industrie canalisant le soutien de l'État, vers une plateforme européenne de coopération stratégique et de soutien pour un bien public culturel. La réforme a cherché à atteindre cet objectif à travers quatre axes :

- La nécessité de soutenir une grande variété de projets de coproduction de la plus haute qualité possible, en réponse à la tendance à soutenir des films dans la "zone de confort" des RN.
- La nécessité de mettre davantage l'accent sur le développement de l'audience et sur la circulation des projets soutenus.
- La nécessité de s'adapter et de suivre les nouvelles tendances de l'industrie cinématographique, en particulier sa numérisation dans les États membres d'Eurimages (qui a été accélérée par la pandémie de COVID-19).
La nécessité de promouvoir des valeurs clés telles que l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion et la protection de l'environnement.

Un changement notable est que les valeurs du CdE sont beaucoup plus clairement définies qu'avant la réforme – dans les lignes directrices pour les experts, la stratégie (adoptée en décembre 2021), et une référence aux valeurs et principes du CdE dans les nouvelles règles du Comité – bien que les entretiens avec les RN et les experts externes montrent que la manière dont ces valeurs sont traduites dans le financement d'Eurimages n'est pas claire pour tout le monde.

Faisant écho à la pertinence de la nouvelle Résolution (2020)⁸ et de la Convention actualisée (STCE 220) en ce qui concerne les valeurs défendues par Eurimages, les experts interrogés ont caractérisé le Fonds Eurimages comme visant à promouvoir des productions cinématographiques européennes de qualité qui portent les valeurs de la diversité, du respect des autres cultures et de la conscience sociale. Les *experts externes qui ont répondu à l'enquête et qui ont déjà siégé dans un GTCP* considèrent que le Fonds soutient les coproductions et les "petits" projets (ce qui signifie généralement qu'ils disposent d'un budget modeste par rapport à d'autres projets de l'industrie cinématographique, et qu'ils proviennent souvent de pays où le financement national disponible est plus faible), et que l'égalité des genres et la diversité sont des politiques importantes. Il est important de noter à cet égard que les experts qui ont déjà fait partie d'un GTCP en 2022 sont influencés par la taille des budgets, qu'ils n'ont vu que dans le seul groupe auquel ils ont participé. Ces experts considèrent le fonds comme une source stable et solide de soutien à la production cinématographique indépendante en Europe, qui met l'accent sur la valeur culturelle, la diversité et des projets bien réussis destinés à un public plus large. Le fonds est perçu par ces experts comme étant basé sur une attitude démocratique, rassemblant divers professionnels du cinéma ayant des expériences variées dans la réalisation de films pour le processus de sélection.

Un autre élément clé de la réforme est l'adaptation d'Eurimages aux besoins de l'industrie cinématographique européenne, ce qui répond directement aux préoccupations des parties prenantes du Fonds. *Interrogés sur le rôle du Fonds, les RN ont des opinions et des perceptions diverses.* La plupart d'entre eux soulignent l'importance du Fonds dans le financement du cinéma d'art et d'essai et des coproductions, dans la promotion des valeurs européennes et dans la fourniture d'un label de qualité. De nombreux RN ont mentionné la nécessité de se concentrer davantage sur le développement du public et de la distribution. Certaines personnes interrogées suggèrent que le Fonds reçoive plus d'argent, élargisse son public cible et rafraîchisse son image. D'autres mentionnent les défis posés par la COVID-19 et la nécessité

d'équilibrer les coproductions européennes avec la durabilité et les défis fondamentaux posés par les diffuseurs mondiaux et la numérisation, tels que Netflix. Une autre controverse est que certains RN pensent que le fonds devrait se concentrer davantage sur les films d'art et d'essai à gros budget pour les festivals de première classe, tandis que d'autres estiment qu'il est plus important que le fonds permette les petites productions, car les plus grandes n'ont pas nécessairement besoin d'argent supplémentaire pour être réalisées. Dans l'ensemble, Eurimages est considéré comme un acteur essentiel pour renforcer l'industrie cinématographique européenne, garantir la variété culturelle et promouvoir la diversité, dans le large éventail de besoins différents en matière de soutien financier aux projets.

Les réformes s'adaptent bien à l'évolution actuelle de l'industrie cinématographique, selon de nombreux RN interrogés. La réforme a mis l'accent sur la nécessité de s'adapter aux nouvelles tendances de l'industrie cinématographique dans les États membres. C'est ce que l'on constate en particulier en ce qui concerne :

- L'implication des experts et de l'industrie dans la prise de décision
- Le travail autour de nouvelles idées et méthodes de tournage écologique, et le soutien aux nouvelles séries télévisées, qui pourraient avoir une portée aussi grande que l'impact passé d'Eurimages sur l'égalité des genres.

Constat 3 : La réforme a mis en place de nouvelles structures et de nouveaux processus qui répondent directement au défi identifié, à savoir que les activités du Fonds avaient dépassé sa capacité ; cependant, les RN sont encore en train d'accepter et de définir leur nouveau rôle. Le nouveau rôle des RN doit encore être mieux défini.

Au moment de la dernière évaluation externe, les activités d'Eurimages avaient **dépassé sa capacité** au sein de la structure, qui n'était plus adaptée. Ainsi, le troisième objectif de la réforme était d'accroître l'efficacité du Fonds : cet objectif est abordé par la nouvelle structure avec l'ExCo et le Comité. La reformulation de la résolution CM/RES(2020)8 visait directement à répondre à ce besoin, d'une manière clairement pertinente.

À cet égard, toutes les parties prenantes sont globalement satisfaites de la nouvelle structure de gouvernance. Cependant, les détails et les nuances au sein de ces structures ne sont pas encore totalement compris ou adoptés par les parties prenantes : le déploiement de la réforme est encore en cours, et les RN ont encore des perceptions inégales de la mesure dans laquelle les nouvelles structures prennent en charge toutes les fonctions attendues d'eux.

Les évaluateurs ont noté, lors de l'observation des réunions de l'ExCo et de l'analyse des entretiens avec les RN, qu'il n'y a pas d'espace/de temps dédié à la contribution aux réunions du Comité pour travailler sur la stratégie du Fonds. En outre, certains des RN interrogés ont identifié les groupes de travail et les groupes d'étude comme un espace dédié à l'élaboration et à l'orientation du Fonds, où le nouveau rôle des RN n'est pas encore clair pour les RN interrogés.

Environ la moitié des RN se sentent moins impliqués dans le fonctionnement du Fonds qu'avant la réforme en raison des changements intervenus dans leur rôle, et environ un tiers d'entre eux se sentent distancés à l'heure actuelle. Un autre tiers est satisfait de son implication. La plupart des RN de ce groupe ont déjà siégé à l'ExCo. Quelques RN ont fait remarquer qu'ils ont désormais plus de temps pour façonner stratégiquement le Fonds grâce à leur participation à des groupes de travail.

Presque tous les RN interrogés ont fait remarquer que l'une de leurs principales fonctions, qui consistait à conseiller les producteurs sur la meilleure façon de présenter leur demande de soutien à Eurimages, n'existe plus puisqu'ils ne sont plus impliqués dans le processus de sélection. Beaucoup sont encore en contact avec les producteurs, mais ces contacts sont moins fréquents, moins intensifs et moins clairement définis.

Citations :

« ...(le nouveau rôle est)... stratégique, administratif, politique. Eurimages est une organisation très moderne, toujours à la pointe du progrès, très intelligente avec le soutien des nouvelles séries télévisées. Ils ont modernisé la convention. Mon ancien rôle est rempli. Maintenant, il y a un nouveau rôle. Les RN peuvent être impliqués dans les groupes de travail auxquels ils peuvent contribuer, et les groupes de travail fonctionnent très bien. Le nombre de groupes de travail a été augmenté et les groupes de travail sont devenus plus importants. »

« Aujourd'hui, c'est un travail bureaucratique, je ne suis plus très impliqué. »

« L'implication des RN était de 100 %, mais elle n'est plus que de 20 %. Beaucoup de mes collègues sont partis ou sont prêts à partir car ils ne trouvent plus leur rôle. »

- Représentants nationaux

Le nouveau règlement intérieur de l'ExCo et du Comité n'a apporté que de légères modifications aux tâches et au profil des RN et il est nécessaire de l'actualiser et de l'adapter pour mieux refléter le nouveau rôle des RN.

Constat 4 : Les effets combinés de la réforme et de la pandémie de COVID, alors que tous les acteurs et parties prenantes au sein et autour du Fonds Eurimages ont fondamentalement adapté leurs méthodes de travail, ont entraîné une perte de mise en réseau et d'échanges culturels, auxquels le Comité attachait de l'importance avant la réforme. Ceci doit être mis en perspective avec la Convention révisée sur la coproduction cinématographique, qui confie au Comité le suivi et le partage des bonnes pratiques, et ce rôle pourrait actuellement être entravé.

Tout en répondant à ses objectifs clés, la réforme devait préserver les possibilités de coopération au sein de l'industrie (par le biais du soutien à la coproduction), mais aussi entre les fonds cinématographiques nationaux et les autorités publiques compétentes, parmi les États membres. Dans le contexte des défis circonstanciels (COVID), la réforme a été confrontée à un certain dilemme entre le besoin de coopération transfrontalière et le nouvel impératif de durabilité environnementale.

La réforme a entraîné un changement fondamental du rôle des RN, qui étaient auparavant responsables de la présentation et de la défense des projets de films (jusqu'à présent une opportunité clé pour les échanges transfrontaliers) : de l'avis de plusieurs RN, en confiant la sélection des projets de films à des experts indépendants externes, la réforme a réduit l'espace pour les échanges transfrontaliers par le biais de ces discussions. Certains RN ont estimé qu'avec ce rétrécissement de l'espace d'échange, ils ont perdu une partie de leur capacité à s'informer sur les défis de l'industrie cinématographique d'autres pays, ce qui n'est pas cohérent avec la nécessité de s'adapter aux nouvelles **tendances de l'industrie cinématographique** et de les suivre.

La réforme a également réduit l'exposition des RN à l'industrie cinématographique de leur propre pays. Il semble qu'il y ait maintenant de facto¹⁰ moins de liens avec les producteurs, car les RN ne travaillent plus conjointement sur des projets. En outre, les RN ont historiquement rempli leur rôle de différentes manières, et cela continue d'être le cas, car le règlement intérieur du Comité ne définit pas clairement la manière dont les RN doivent assurer la liaison avec l'industrie cinématographique. Certains RN, en particulier ceux qui n'ont pas encore assisté à l'ExCo en raison du principe de rotation, se sentent éloignés du soutien et des contacts avec les coproducteurs européens, qu'ils considèrent au moins comme une externalité positive de leur travail au sein du Fonds, voire comme une activité essentielle du Fonds. Ces RN estiment que leur absence (jusqu'à présent) des GTCP les a privés de la possibilité d'accorder aux producteurs l'accès aux retours d'expérience et aux informations et, inversement, que les informations qu'ils ne pouvaient apporter que durant cette discussion sont désormais absentes.

Cette perte d'un espace d'échange dédié a été une surprise, car (i) cette demande n'a pas été suffisamment prise en compte lors de la conception du nouveau processus de sélection, et personne n'a pensé à un substitut, ce qui a constitué une lacune interne de la réforme ; (ii) la réforme a eu lieu pendant la COVID, ce qui a éloigné davantage les RN - une circonstance négative externe qui a multiplié la lacune susmentionnée. Le Comité a dû finaliser les modalités de la réforme en 2021 avec des réunions en ligne et hybrides. En outre, la nouvelle stratégie sur la durabilité environnementale a remis en question les déplacements des membres du Comité, étant donné qu'une étude prévue sur l'impact écologique du fonctionnement des Fonds n'a pas encore été réalisée et que les défenseurs de la stratégie rappellent au Comité l'impact écologique des déplacements. Jusqu'à présent, aucune des réunions du Comité depuis la réforme ne s'est déroulée entièrement en présentiel, mais elles ont eu lieu dans un format hybride depuis 2022. Ces facteurs combinés ont entravé la mise en réseau et l'échange très appréciés entre les membres du Comité, et pourraient réduire la connaissance par les RN du paysage cinématographique national de chacun d'entre eux. C'est ce qu'ont exprimé avec force de nombreux RN lors des entretiens.

¹⁰ Le nouveau règlement intérieur du Conseil de l'Europe précise toujours que les représentants nationaux doivent être en contact permanent avec les professionnels du cinéma de leur pays.

Citations :

« Je regrette la perte du contact humain et le fait que nous ne soyons plus aussi impliqués dans les projets qu'auparavant. Avant la réforme, Eurimages était aussi l'occasion de rester en contact avec l'industrie et d'apprendre des projets soumis. Avec la COVID, nous avons accéléré le processus avec des réunions par Zoom, ce qui était inévitable. Mais depuis, nous avons également remplacé les réunions du Comité et de l'ExCo par des réunions virtuelles. »

« C'est complètement différent, ça a beaucoup changé. La COVID-19 a également joué un rôle important. C'est formidable que nous soyons restés en contact même pendant la pandémie. Mais la qualité des discussions - nous étions comme une famille - a disparu car ce n'est plus le même débat. On n'est plus aussi impliqué qu'avant. Le problème n'est pas qu'il y ait moins de réunions du Comité, mais aussi que nous ne nous voyions pas en vrai, ce qui crée une distance.... »

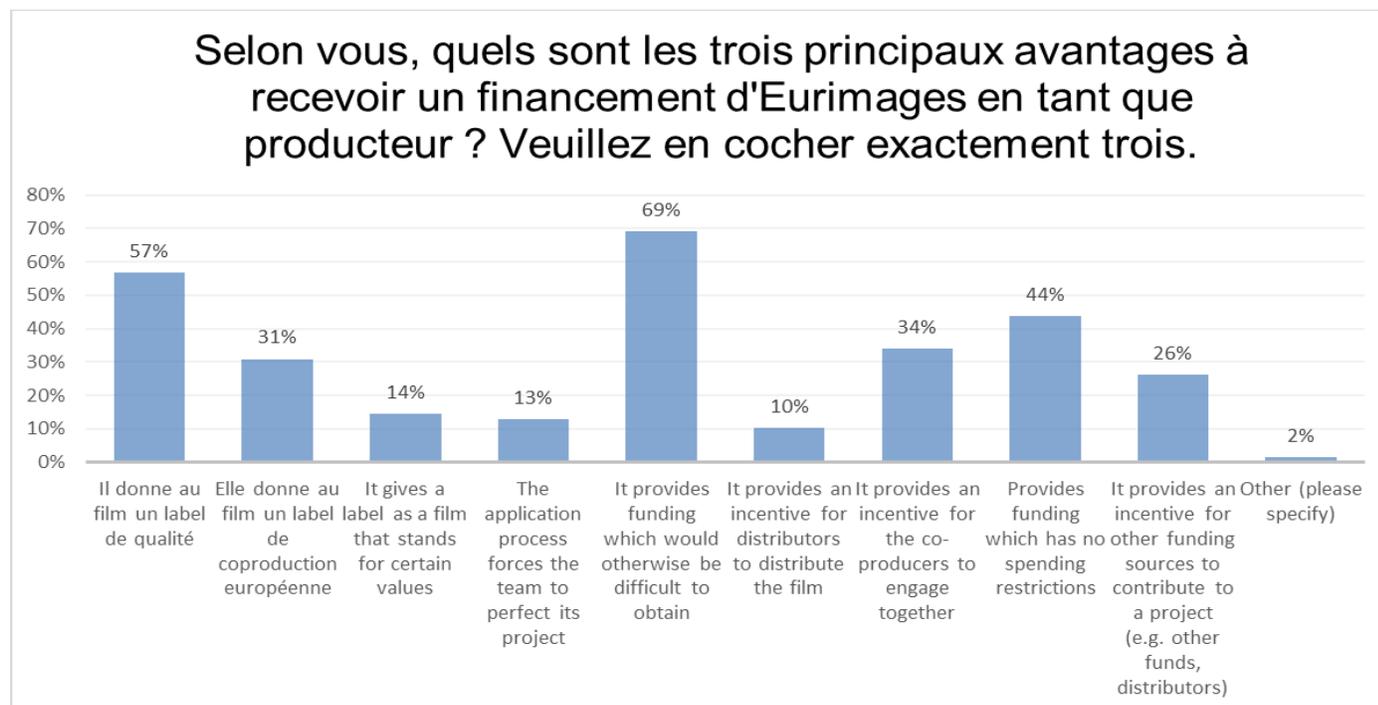
- Représentants nationaux

En outre, la Convention révisée (STCE n° 220) confie au Comité le suivi et l'échange des meilleures pratiques dans l'application de la Convention révisée. Bien que cela n'entre pas dans le cadre de l'évaluation, il est important de reconnaître que ce rôle peut actuellement être entravé.

Constat 5 : La réforme a répondu aux préoccupations et aux attentes des bénéficiaires, dans la mesure où elles étaient compatibles avec les objectifs fondamentaux de la réforme.

La principale préoccupation des bénéficiaires (les producteurs) était que la réforme n'affecte pas le "label" d'Eurimages. Eurimages est considéré par les producteurs comme une source de financement d'appoint prestigieuse, de haute qualité et flexible pour la coproduction européenne. Dans l'enquête, les producteurs ont identifié deux avantages clés d'Eurimages : une source de financement flexible et son statut de label de qualité. Le financement est considéré comme le premier avantage, car il est difficile à obtenir ailleurs (69%) et ne s'accompagne d'aucune restriction de dépenses (44%). Le label de qualité attribué par Eurimages est également très apprécié (57%). Le statut de coproduction européenne et la capacité du programme à inciter les coproducteurs à collaborer sont considérés comme des avantages secondaires précieux, 34% des répondants citant le premier et 31% le second. Le fait d'encourager d'autres sources de financement à contribuer est également considéré comme un avantage (26%). Cependant, seuls 15% des producteurs considèrent l'alignement d'Eurimages sur des valeurs spécifiques comme un avantage.

Figure 1 : Quels sont les trois principaux avantages à recevoir un financement d'Eurimages ? Enquête auprès des producteurs.



Qu'ils ont déposé leur demande avant et après la réforme les producteurs avaient des perceptions très similaires des principaux avantages de recevoir un financement d'Eurimages par rapport aux producteurs qui ont déposé leur demande à la fois avant 2022 et en 2022. *Dans les entretiens avec les producteurs, Eurimages est considéré comme un organisme bien établi, inclusif et qualifiant, qui soutient les coproductions internationales, la diversité et la créativité. Il donne un label de qualité et soutient la coopération/coproduction européenne et le cinéma de qualité. Il est vu comme financièrement salvateur : il est perçu comme une opportunité de financement importante, nécessaire et indispensable à la construction d'une identité culturelle et d'un public européen. Le Fonds est perçu comme sélectif, élitiste et compétitif, parfois même bureaucratique, mais précieux, solidaire et encourageant.*

Outre la demande d'une plus grande équité et du maintien du label de qualité et de diversité du Fonds, les bénéficiaires du Fonds (les producteurs) avaient d'autres préoccupations, que la réforme n'a pas cherché à aborder, parce que ces préoccupations ne relèvent pas du champ d'application et des fonctions de la réforme, ou sont incompatibles avec la responsabilité du Fonds.

La plupart des producteurs souhaiteraient pouvoir examiner le processus de sélection ou y avoir accès ; ils ne disposent pas non plus d'un retour d'expérience écrit ou oral sur leurs projets (y compris ceux qui n'ont pas été soutenus) à des fins d'apprentissage, comme c'était le cas avant la réforme. La vision et les priorités du fonds n'étaient donc pas nécessairement alignées sur les attentes des producteurs au départ - mais la mission du Fonds n'est pas de satisfaire les producteurs. En fait, la réforme a supprimé certaines possibilités que les producteurs avaient auparavant d'interférer directement dans le processus de sélection - conformément au premier objectif central de la réforme (voir constat 1).

3.1.2 Efficacité

QE2 : Dans quelle mesure la nouvelle gouvernance d'Eurimages répond-elle aux objectifs de la réforme, en particulier la définition et la mise en œuvre d'une stratégie claire pour le Fonds ?

Constat 6 : La répartition des rôles entre l'ExCo et le Comité est claire et efficace en théorie, mais elle n'a pas encore été mise en pratique pour tous, et n'est donc pas encore perçue clairement par toutes les parties concernées.

Les nouvelles structures de gouvernance, avec le Comité comme principal organe de direction et de définition de la stratégie et l'ExCo comme organe opérationnel, ont permis de mieux répondre aux besoins, tout en garantissant une gouvernance plus efficace et plus transparente du Fonds. L'ExCo est censé reprendre la plupart des anciennes tâches du Bureau en servant le Comité et en le déchargeant des questions opérationnelles. Il assure également la continuité de la gestion du Fonds entre les réunions du Comité, y compris l'allocation des ressources, contrôle les programmes de soutien et assure la mise en œuvre et le suivi de la stratégie décidée par ce dernier.

L'ExCo est considéré par les RN qui y ont déjà participé comme étant efficace, agile, dynamique et inclusif, ce qui constitue un succès de la réforme. La mise en place d'un système de rotation est une bonne chose : cela permet une plus forte participation des pays dont la production audiovisuelle est plus faible. Plusieurs RN ont indiqué qu'il était plus facile de discuter au sein de l'ExCo en raison de la taille réduite du groupe. Dans l'ensemble, les réponses suggèrent que le Fonds fonctionne généralement comme prévu par la réforme, même si toutes les tâches de l'ExCo relatives à l'information du Comité ne sont pas encore tout à fait claires.

La plupart des RN qui travaillaient pour Eurimages avant la réforme regrettent fortement leur ancien rôle, lorsqu'ils étaient étroitement impliqués dans les aspects cinématographiques par le biais de leur fonction dans le processus de sélection. Aujourd'hui, certains indiquent que leur nouveau rôle est plus administratif, car ils se rencontrent et ne se mélangent deux fois moins qu'avant la réforme. Quelques-uns considèrent également que leur rôle se concentre de manière positive sur la politique du Fonds, car ils ont plus de temps à présent. On attend d'eux qu'ils défendent les intérêts de leur pays et de l'industrie cinématographique européenne dans son ensemble, et qu'ils conseillent les producteurs locaux - plutôt que de promouvoir des projets individuels. Les RN qui ont rejoint le Fonds pendant et après la réforme considèrent que leur nouveau rôle est plus positif et qu'ils font partie du processus décisionnel, mais ils ont également des difficultés à comprendre le fonctionnement du Fonds en raison du nombre réduit de réunions et d'occasions de le comprendre. Ces résultats révèlent la nécessité de revoir le profil des RN et leur mandat afin de refléter les progrès de la réforme.

Citations :

« Pour moi, c'était clair : les décisions sont prises par le Comité, tandis que l'ExCo prend des décisions plus opérationnelles. »

« C'est clair sur le papier et cela devient beaucoup plus clair avec le temps. C'est bien d'avoir un groupe plus petit pour discuter de certaines choses plus rapidement ».

« L'année dernière, presque toutes les décisions importantes ont fait l'objet d'une double décision au sein de l'ExCo, puis du Comité. Et nous avons à nouveau eu la même discussion avec presque les mêmes personnes au sein du Comité. Même s'il s'agit de projets, le Comité se sent également le droit de prendre des décisions. »

- Représentants nationaux (membres de l'ExCo)

« Je pense qu'il est nécessaire d'en parler. Le lien entre l'ensemble du Comité et l'ExCo pourrait être renforcé. »

« Je ne sais pas exactement comment fonctionne l'ExCo. Il semble qu'il y ait deux organes de décision (l'ExCo est le gouvernement, et le Comité le Parlement), mais la répartition des responsabilités n'est pas encore très claire pour moi. Je n'ai aucun retour d'information de la part de l'ExCo.»

- Représentants nationaux (non-membres de l'ExCo)

Dans l'ensemble, une grande partie des RN essaient encore de comprendre quel est leur nouveau rôle. Cela s'explique en partie par le principe de rotation de l'ExCo : tous les RN n'ont pas encore eu l'occasion d'y participer. Les RN qui ont participé à l'ExCo ont une compréhension beaucoup plus substantielle et une vision plus positive du rôle de l'ExCo que celles qui n'y ont pas participé. Les RN qui ont déjà participé à l'ExCo ont indiqué que son mode de fonctionnement était plus dynamique que celui du Comité et que chaque voix était entendue au sein de l'ExCo. Certains de ces représentants nationaux ont indiqué qu'ils faisaient partie de groupes de travail et de groupes d'étude, où ils peuvent apporter leur expertise sur des sujets spécifiques en élaborant des sous-stratégies (thématiques). En effet, les groupes de travail et les groupes d'étude ont tendance à mener des discussions de fond. Les RN qui participent aux groupes d'étude sont à la tête de la future orientation stratégique du Fonds et considèrent le Comité comme un organe stratégique, l'ExCo étant un sous-comité important.

L'analyse des entretiens avec les RN montre qu'un tiers d'entre eux considèrent que la perte d'opportunités d'échanges est la plus grande faiblesse de la réforme. Le fait d'avoir gagné en objectivité grâce à l'utilisation d'experts est considéré comme la plus grande force. Cependant, les réponses des RN montrent la perception d'un certain équilibre entre les forces et les faiblesses induites par la réforme, ce qui suggère des possibilités d'ajustement, mais aussi des résultats sur lesquels s'appuyer.

Tableau 1 : Forces et faiblesses de la réforme identifiées par les RN

Faiblesses		Forces	
Enjeux	Nr	Enjeux	Nr
On ne peut pas expliquer le contexte de l'industrie cinématographique du pays, le contexte historique et les thèmes spécifiques.	4	Plus d'égalité entre les petits et les grands pays dans la sélection des films, car les experts ne représentent pas un pays.	2
Les RN n'ont pas confiance dans la qualité des experts et/ou aimeraient pouvoir proposer des experts	7	Les experts sont plus objectifs	11
RN a perdu des occasions d'échanger et d'apprendre à connaître l'industrie cinématographique de l'autre pays.	9	Meilleure qualité d'expertise/discussion	3
Pas de retour d'information aux producteurs. Les RN ont perdu	6	La charge de travail des RN a été réduite	7

leur fonction clé pour les producteurs			
Perte d'une approche cohérente de ce qui est financé, les experts n'étant utilisés qu'une seule fois.	3	Mieux à même de se concentrer sur la politique/la résolution des problèmes de l'industrie cinématographique	3
Droit d'objection des États membres	2	Nouvelle méthode de répartition des films par genre/type dans le GTCP	3
	31		29

Constat 7 : Malgré l'élaboration d'une stratégie, la compréhension de celle-ci par les RN est inégale. Les RN ne s'approprient toujours pas la stratégie, les orientations politiques et les indicateurs en tant qu'outils de pilotage du Fonds, et ils les considèrent toujours comme facultatifs.

Une stratégie, des principes de gouvernance standardisés et des indicateurs ont été rédigés par le groupe d'étude sur l'évaluation et adoptés par le Comité le 8th décembre 2021. La stratégie vise à fournir (i) une vision commune aux États membres, (ii) une clé sur l'action du Fonds pour les bénéficiaires potentiels, et (iii) un guide pour les experts dans le processus de prise de décision. Elle comprend des énoncés de mission et de vision, des valeurs fondamentales et des lignes directrices pour 2022-2026 (objectifs). En outre, le groupe d'étude sur l'évaluation a également élaboré les principes de gouvernance standard d'Eurimages et une série d'indicateurs conçus pour fournir des informations quantifiées sur les activités du Fonds conformément aux objectifs politiques de la stratégie. La stratégie ne comporte pas de plan d'action, car il a été convenu d'y travailler ultérieurement et sur la base des données issues du suivi régulier du Fonds à l'aide de l'ensemble des indicateurs convenus. Bien que les RN aient été impliqués dans la rédaction de cette stratégie au cours du processus de réforme, ils ne se sont pas investis de manière égale et n'ont pas vu tout l'intérêt d'un tel document - et c'est toujours le cas.

Les orientations de la Politique Eurimages définissent les grandes priorités stratégiques actuelles du Fonds jusqu'en 2026 :

- Assurer un portefeuille diversifié de coproductions de qualité
- Renforcer l'accent mis sur le développement de l'audience et sur la diffusion des projets soutenus
- Viser l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion et la durabilité dans toutes les activités du Fonds.

Certains représentants nationaux ont indiqué que ces documents sont importants pour définir l'orientation du Fonds et s'assurer qu'il soutient des films de qualité, tandis que d'autres estiment qu'ils se concentrent trop sur des questions telles que l'égalité des sexes et les films verts et pas assez sur la qualité des films eux-mêmes, car ils considèrent que l'ensemble des films financés est le résultat de la stratégie du Fonds. Malgré les nombreuses réunions du groupe d'étude sur l'évaluation consacrées à l'élaboration de la stratégie en 2021¹¹ et le fait que le Comité a discuté et adopté les documents et qu'ils sont revus deux fois par an, d'autres ne se souvenaient pas du document de stratégie/politique globale du Fonds, ou considéraient que les différents groupes de travail travaillaient sur la stratégie.

Citations :

« Je n'ai pas eu le temps d'y penser ces derniers temps. »

« Cela reste à voir (si les documents actuels sont utiles pour piloter le Fonds) ; c'est difficile à formuler sur la planche à dessin. Ce n'est peut-être pas encore suffisant, mais je n'aurais pas su faire mieux non plus. »

« Je ne sais pas quels sont les documents stratégiques auxquels vous faites référence. »

« Pour moi, la stratégie, la ligne éditoriale, c'est ce que vous choisissez de promouvoir. C'est ce pour quoi vous dépensez l'argent qui représente notre institution. »

- Représentants nationaux

¹¹ Les cinq réunions du Groupe d'étude sur l'évaluation en 2021 ont également été consacrées au travail sur les trois documents stratégiques. Le groupe était composé de 27 représentants nationaux.

En l'absence d'un cadre juridique définissant ces objectifs, la manière dont le Fonds est piloté n'est pas une question de réglementation, mais de stratégie et de décision stratégique de la part du Comité. Seuls quelques RN ont indiqué qu'ils voyaient un lien clair entre la stratégie et la sélection des projets de films, et que la stratégie influençait l'orientation du processus de sélection.

Il est trop tôt pour évaluer si la réforme et la stratégie ont eu un impact sur la diversité des projets de coproduction soutenus, que ce soit en termes de nombre de projets soutenus par pays (producteur principal) ou par type de film. La nouvelle façon d'attribuer certains types de films (1er et 2ème films, films à gros budget, films d'animation et documentaires) est considérée comme une étape positive par de nombreux RN. Certains RN ont le sentiment d'avoir perdu le contrôle de la cohérence de ce que le fonds soutient, "le label" distinct d'Eurimages.

Le document de stratégie/politique actuel sert principalement de guide pour les experts, comme le reflète leur document d'orientation. Le document constitue une bonne base, mais il ne précise pas comment ces objectifs devraient être atteints (par exemple en se concentrant sur certains types de films pour garantir la cohérence) et il n'est pas pris en charge par les RN en tant que collègue. En raison de ces lacunes, la stratégie ne sert pas encore à orienter le fonds - elle offre simplement une opportunité de le faire.

Aucun des RN interrogés n'a fait référence au document d'indicateurs, bien que ce document ait été conçu en fonction des objectifs politiques convenus. Cela prive les RN de la possibilité de contrôler les types de projets soutenus par Eurimages et d'agir si ceux-ci s'écartent des objectifs de la politique.

L'étude d'évaluation a convenu que les indicateurs constituent la base d'un plan d'action et qu'à ce titre, leurs valeurs actualisées devraient être communiquées régulièrement à l'ExCo et au Comité, de préférence après chaque session du GTCP, afin de définir les efforts futurs ou les domaines d'un futur plan d'action. L'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'éléments indiquant qu'un plan d'action était en cours d'élaboration ou que les indicateurs actualisés (qui sont produits régulièrement par le Secrétariat) étaient utilisés pour prendre des mesures. Cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que la réforme n'est pleinement en place que depuis 2022, que de nombreux RN ont changé et que le rôle des indicateurs n'a peut-être pas été communiqué lors du transfert d'un RN à l'autre. Le document relatif aux indicateurs peut également être difficile à lire/comprendre pour les RN (entrants).

Le fait d'avoir des priorités annuelles, même si leur impact n'est pas visible avant plusieurs années (par exemple, le genre), est devenu un outil de pilotage courant dans d'autres fonds, comme le montre l'analyse comparative :

Analyse comparative (exercice d'apprentissage) avec d'autres fonds cinématographiques - communication intensive avec les bailleurs de fonds et l'industrie cinématographique sur les priorités stratégiques

Les deux fonds participant à l'analyse comparative pilotent leur Fonds chaque année en fonction de priorités stratégiques. Afin de garantir l'appropriation et la compréhension de ces priorités et, en fin de compte, de s'assurer que les producteurs planifient en conséquence, les deux fonds consacrent beaucoup d'efforts à la présentation et à la consultation de leurs priorités stratégiques auprès de toutes les parties prenantes.

Questions et défis stratégiques non résolus

Un certain nombre de questions stratégiques ont été soulevées directement lors des entretiens avec les RN, telles que les difficultés rencontrées par les petits pays pour trouver des partenaires de coproduction, ou une plus grande attention portée à l'audience. Ces questions se reflètent également dans la discussion des experts sur la sélection des projets. L'analyse comparative a également mis en évidence les défis auxquels sont confrontées les sociétés de production des petits pays.

Analyse comparative (exercice d'apprentissage) avec d'autres fonds cinématographiques - défis pour les sociétés de production des petits pays

L'analyse comparative a clairement montré que le "danger" pour les petits pays aujourd'hui est que leurs sociétés de coproduction se transforment souvent en fournisseurs de services de production. L'attrait réside dans les opportunités que le service offre en termes de main-d'œuvre et d'expérience. L'objectif d'Eurimages étant le patrimoine culturel, Eurimages n'est pas comparable aux fonds nationaux ou régionaux. Cette différence est un message important pour l'industrie cinématographique et les experts externes d'Eurimages.

Pour certains RN, l'égalité de traitement se réfère principalement à l'équité entre les pays (proportionnellement à leur contribution financière) ; d'autres RN se concentrent sur l'égalité de traitement des demandeurs en termes d'évaluation de la valeur de leurs projets individuels (indépendamment de leur pays d'origine).

En outre, le contexte de l'industrie cinématographique européenne est à la croisée des chemins en termes de financement (changement de génération et changement de contexte général). La question de l'éligibilité à Eurimages des différents types de coproductions de l'industrie cinématographique européenne est sous-jacente à l'orientation stratégique d'Eurimages, dans un "écosystème" de l'industrie cinématographique en pleine mutation. L'évolution du rôle des radiodiffuseurs publics et des fonds publics a contribué à une évolution rapide des modes de financement des projets de coproduction. Cela a créé de nouvelles zones grises dans l'accès des films au financement, et dans la manière dont le contenu culturel européen est distribué. Dans ce contexte, les processus de sélection qui sont perçus comme lents et/ou bureaucratiques peuvent perdre leur avantage en tant que promoteurs d'une production cinématographique européenne diversifiée et indépendante¹². L'industrie dans son ensemble, et les RN en tant que partie de l'industrie, n'ont pas encore abordé ce débat. En raison de l'évolution du paysage médiatique, il est important, en tant que fonds, de décider des priorités.

Un autre défi est que le document stratégique actuel est large afin d'assurer la diversité en termes de types et de genres de projets cinématographiques, mais il semble être trop large pour que certains RN puissent garantir la "marque de qualité" d'Eurimages, car il pourrait ne pas réussir à maintenir le contrôle sur la cohésion des projets cinématographiques soutenus.

Citations :

« Il y a maintenant plus de 60 experts différents par an. Ils ont leurs propres idées sur Eurimages et l'avenir des films européens. Lorsque nous avons fait ce travail, nous avons beaucoup communiqué entre nous, avec le Secrétariat, avec notre industrie cinématographique, le gouvernement, le ministère et nos institutions

¹² Le financement public du cinéma à la croisée des chemins, rapport mis à jour en juin 2022, Film I väst. <https://analysis.filmivast.se/public-film-funding-at-a-crossroads-updated-report-june-2022/>

cinématographiques nationales. Nous avons une vision cohérente au sein du Comité. Peut-être perdrons-nous notre image de marque : 'Eurimages est un signe de haute qualité, tout le monde devrait voir ces films, ce sont les meilleurs !' »

- Représentants nationaux

Constat 8 : Le Comité de direction a la capacité de remédier aux lacunes associées à la stratégie, mais il n'a pas encore saisi cette opportunité.

Dans la pratique, tout en remplissant ses tâches, l'ExCo n'organise pas toujours des discussions et ne produit pas toujours des conclusions écrites qui alimenteraient les futurs débats et décisions du Comité. Par exemple, l'équipe d'évaluation a observé que plusieurs RN ont soulevé des sujets stratégiques au sein de l'ExCo, mais que ces mêmes RN ont reporté la discussion de ces sujets sans spécifier de calendrier de suivi, que ce soit au sein de l'ExCo ou du Comité. Cette observation suggère que l'ExCo n'a pas encore normalisé l'intégration dans son ordre du jour des sujets au service du Comité. Il ne dispose pas d'un processus standard¹³ pour s'assurer que les sujets stratégiques sont transmis aux réunions du Comité. L'ExCo doit normaliser l'intégration des sujets qui servent le Comité dans son ordre du jour au cours de toutes les réunions afin de s'assurer que les sujets stratégiques sont apportés aux réunions du Comité¹⁴.

Alors que le Comité s'est recentré sur les questions stratégiques, le rôle de la présidente n'a pas changé pour refléter cette évolution. L'actuelle présidente considère que son rôle clé dans la poursuite de la réforme est d'assurer une participation équilibrée des pays au sein de l'ExCo et de soutenir le Comité dans la poursuite du développement de sa stratégie. Ces priorités correspondent bien à la nécessité de mieux transférer les questions stratégiques de l'ExCo au Comité, et à la nécessité d'inspirer le Comité pour qu'il soit à la hauteur de son nouveau rôle stratégique. Le président est, de facto, le facilitateur et l'organisateur naturel du consensus dans la gouvernance du Fonds : il est le mieux placé pour donner l'impulsion nécessaire au Comité pour qu'il commence à jouer ce rôle et pour inciter les membres à participer aux groupes de travail. Toutefois, cette fonction n'est pas encore établie dans la pratique.

Entre-temps, le Secrétariat comble le vide, car il est tenu de veiller à ce que tous les processus, y compris la réforme, soient menés à bien dans les délais impartis, et il est également chargé de préparer les ordres du jour des deux organes.¹⁵ Cela est également visible dans les différents groupes de travail, où le Secrétariat soutient les RN et veille souvent à ce que les groupes de travail progressent. Dans l'ensemble, les RN ont une grande confiance dans le travail du Secrétariat pour soutenir le Comité dans son rôle stratégique et politique. Cependant, les RN ont également estimé que le travail supplémentaire sur la stratégie et la politique contribue à la surcharge existante du Secrétariat, y compris avec des tâches qui peuvent aller au-delà de ses attributions principales.

Il pourrait être utile de financer la recherche pour alimenter les décisions stratégiques du Conseil de l'Europe. Jusqu'à présent, c'est principalement le Secrétariat qui s'en est chargé, avec des ressources

¹³ En réponse à cette lacune du règlement intérieur, l'ExCo a tenu une réunion au début du mois d'octobre 2022 pour préparer la réunion stratégique du Comité en novembre 2022.

¹⁴ Comme le stipule également l'article 1 du règlement intérieur de l'ExCo.

¹⁵ Par exemple, le directeur exécutif établit le projet d'ordre du jour des réunions du Comité après avoir consulté le président, conformément au règlement intérieur.

limitées. Le Fonds n'a pas effectué toutes les recherches nécessaires en raison du manque de financement. D'autres acteurs mènent continuellement des études intéressantes pour le Fonds, mais celles-ci peuvent ne pas être directement liées aux besoins ou aux priorités du Fonds, par exemple en matière de durabilité. Le Fonds envisage également une interaction générale avec l'Observatoire européen de l'audiovisuel, mais les délais de réalisation de leurs études sont généralement très longs, ce qui réduit l'adéquation aux besoins du Fonds. Le Comité pourrait donc décider qu'Eurimages cofinance des études.

Constat 9 : Les valeurs du Fonds - et, inversement, du CdE - sous-tendent le travail du Fonds, mais pas toujours de manière explicite.

Le Fonds entretient une relation ambiguë avec le CdE et les normes qu'il gère. Les entretiens révèlent des débats entre les représentants nationaux et les experts sur certaines valeurs (notamment l'égalité des genres et l'expression artistique), ce qui reflète certaines réactions négatives observées dans les États membres du CdE¹⁶. Dans l'ensemble, le Fonds vise à respecter les valeurs du CdE (par exemple, les droits humains) et à contribuer directement à d'autres (par exemple, la diversité). Malgré les lignes directrices basées sur la stratégie, rédigées par le groupe d'étude sur l'évaluation avec le soutien du Secrétariat, certains experts, producteurs et RN n'ont pas une compréhension commune de certaines valeurs et de la manière de les vérifier, et en particulier s'agissant des préoccupations émergentes (diversité et inclusion, transition verte).

Citations :

« Je me souviens d' avoir eu des difficultés avec les nouvelles procédures : tous les projets sont censés respecter les valeurs du Conseil de l'Europe, et j'essayais de savoir ce qu'elles étaient ? Surtout maintenant que nous avons des experts externes dans les groupes de travail, il devrait y avoir un document complet sur ce que l'Europe veut dire, les mots du CdE, ce qu'il veut dire, les objectifs et les explications sur les valeurs du CdE, ce serait très utile pour les experts, les producteurs et les RN. »

- *Représentant national*

« Dernière remarque : un arrière-goût amer : le jury a dressé la liste finale - nous avons dit oui, ce sont les films que nous sélectionnons pour le soutien, notre travail était fait. Puis le modérateur a dit : vérifions le genre... Je n'aurais pas été d'accord si nous avions dû mettre un homme à l'écart pour remplir un quota ou l'inverse. »

« Un guide détaillant la manière dont chaque expert doit analyser les projets. Quelles sont les valeurs du CdE ? quelles sont les sources qui décrivent ces valeurs ? Quels sont les documents considérés comme juridiquement contraignants dans le contexte du financement des films ? Quelle est la preuve des efforts déployés pour une production durable ? Quels sont les paramètres ? etc. »

« Les lignes directrices pourraient bénéficier d'un ensemble de critères d'évaluation beaucoup plus détaillés. »

- *Experts externes*

¹⁶ Évaluation du travail du Conseil de l'Europe dans le cadre du sous-programme "Violence à l'égard des femmes et violence domestique" 2016-2020 <https://rm.coe.int/dio-2022-36-vawdv-report-en/1680a68fd7>

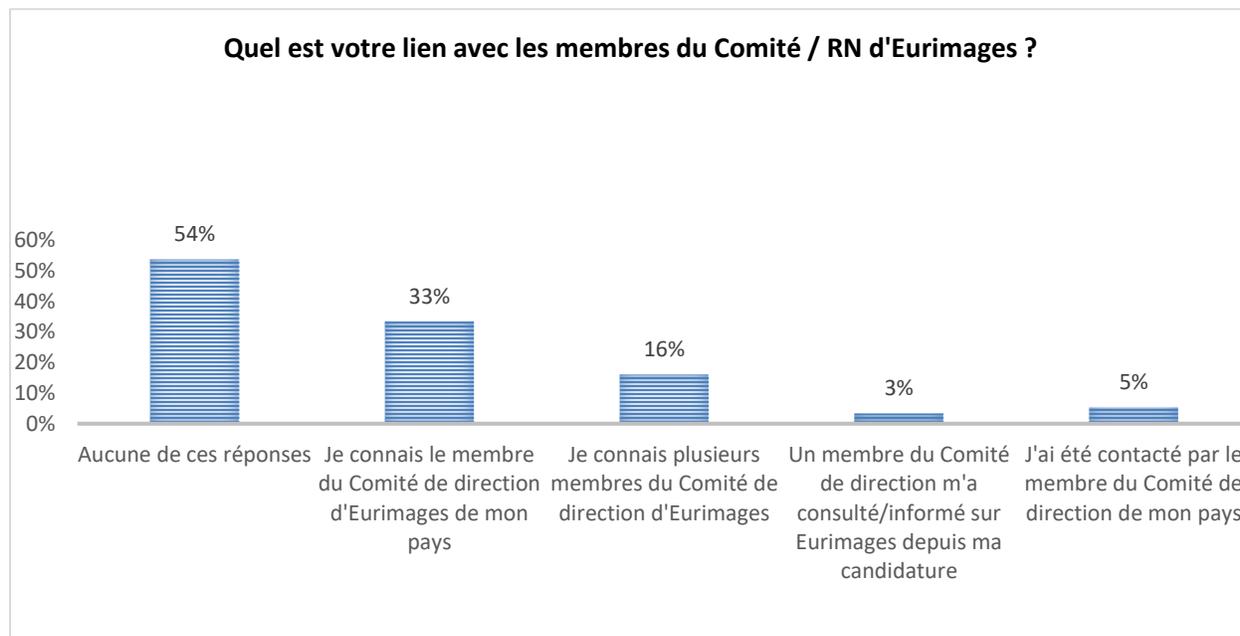
QE 3 : Dans quelle mesure les nouveaux processus décisionnels d'Eurimages répondent-ils aux objectifs de la réforme et permettent-ils de maintenir le label de qualité et d'excellence du Fonds ?

Constat 10 : la sélection d'experts pour le pool contribue à répondre aux préoccupations de politisation, car elle a professionnalisé la sélection des projets de films.

La réforme confie la sélection des projets de films à des experts, choisis dans un pool. Le pool actuel a été constitué sur la base d'un appel à candidatures ouvert et compétitif qui a été publié par le Secrétariat sur le site web d'Eurimages¹⁷. Le Secrétariat a dressé une longue liste d'experts en sélectionnant les candidats correspondant aux critères de l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo afin d'établir une liste finale de candidats éligibles¹⁸. Cette liste finale de candidats éligibles a été proposée au Comité pour approbation. La liste finale actuelle se compose de 509 experts validés, engagés par le biais d'un contrat-cadre pour une durée maximale de trois ans¹⁹, disponibles sur appel pour participer à un GTCP.

Le pool est largement indépendant : 54 % des experts interrogés déclarent ne pas connaître leur RN. Les membres du Comité ont également largement respecté l'indépendance des experts externes, et seuls 8 % environ des experts du pool ont été contactés par un RN.

Figure 2 : Relations avec les représentants nationaux, enquête auprès de la liste de réserve d'experts



¹⁷ Au 31 mars 2022, 817 demandes ont été enregistrées dans la base de données.

¹⁸ Le Secrétariat a procédé à une analyse préliminaire pour s'assurer que les critères d'éligibilité, tels que définis par le Comité à l'article 5 de l'annexe I du règlement intérieur de l'ExCo, sont remplis. Cette analyse est basée sur le CV du candidat et les réponses au questionnaire de candidature. Le nombre initial de candidats était de 822 et le groupe final d'experts validés par le Comité est composé de 509 experts.

¹⁹ Les contrats-cadres sont tous valables jusqu'au 31st de décembre 2024 et sont entrés en vigueur à la date de signature. Les dates d'entrée en vigueur varient entre la fin de 2021 et la mi-2022.

Les RN sont souvent mécontents de leur manque d'influence sur le recrutement des experts - bien qu'ils aient très rarement utilisé leur droit de rejeter les candidats figurant sur la liste d'experts éligibles proposée par le Secrétariat²⁰. Lorsque le Secrétariat a lancé l'appel à candidatures, les RN ont été fortement encouragés à le diffuser auprès des professionnels de leurs pays respectifs, mais cela a été fait à des degrés divers selon les pays. Par exemple, la France a publié l'appel sur son site web, alors que d'autres ne l'ont pas fait. Au cours des entretiens, la question la plus importante soulevée par les RN a été leur acceptation progressive, par le biais d'une expérience graduelle, du changement vers l'utilisation d'experts externes. Cette familiarisation est progressive, car certains n'avaient pas (encore) observé le nouveau système de sélection des projets. Leurs points de vue sur les forces et les faiblesses de la réforme varient jusqu'à présent, mais la plupart des RN considèrent la plus grande objectivité des experts externes comme un point fort de la réforme. Cependant, de nombreux RN (généralement celles et ceux qui ne font pas encore partie de l'ExCo) ne font pas encore entièrement confiance à la qualité des experts et de nombreux RN aimeraient pouvoir proposer des experts externes. Certains RN suggèrent déjà des révisions du système d'experts. D'autres suggèrent d'attendre de voir comment les choses évoluent dans le nouveau système avant de procéder à des changements.

Cette réserve apparente pourrait être due à la quantité de travail qu'un examen complet des candidats experts aurait exigé du Comité. Toutefois, la confiance des RN dans les experts ne cesse de croître au fur et à mesure qu'ils observent les GTCP. Ceci est visible dans les rapports des membres de l'ExCo de la 168ème réunion d'évaluation, où les observateurs ont convenu que les compétences des experts correspondaient aux profils définis dans l'annexe I, §10 du règlement intérieur de l'ExCo, et dans les entretiens avec les RN qui avaient déjà observé un GTCP.

²⁰ L'ExCo approuve la liste des candidats. Chaque membre de l'ExCo a le droit de rejeter un candidat conformément au règlement intérieur de l'ExCo (annexe 1, article 7).

Citations :

"J'ai vu les noms des experts de mon pays et je les connais tous, j'ai une très haute opinion de certains d'entre eux et d'autres non. "

"La discussion sur la composition du jury peut également être améliorée. Nous avons déjà veillé à ce que de bonnes personnes de notre pays se portent candidates, mais nous aurions pu faire encore mieux. Les associations auraient dû être contactées spécifiquement pour la sélection des experts. "

"Les experts ajoutent une qualité supplémentaire aux discussions. Je ne dispose pas d'un grand échantillon, car nous n'avons eu qu'une année, mais d'après le retour d'expérience que nous avons eu au sein de l'ExCo de la part des RN des autres groupes, tous les RN de l'ExCo étaient très satisfaits des discussions. "

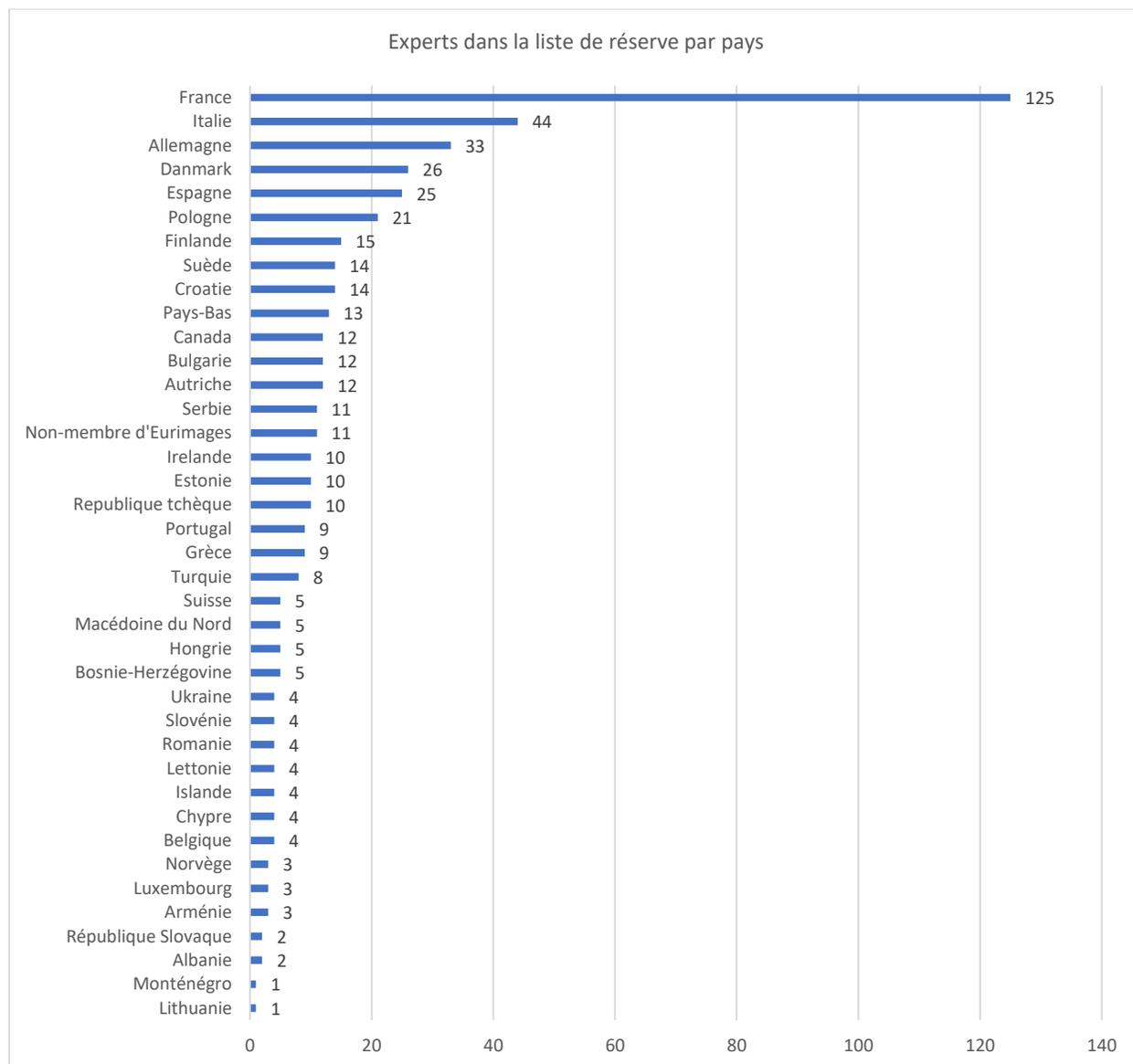
"Il est donc très important d'avoir des groupes spécialisés et professionnels de l'industrie pour évaluer les projets. "

- *Représentants nationaux*

Les principales faiblesses relevées par l'équipe d'évaluation en ce qui concerne le pool d'experts sont qu'il est trop vaste pour la durée de sa validité et qu'il présente un certain déséquilibre géographique. Le premier appel n'était pas "géographisé" (il n'y avait pas d'appel spécifique à un pays ou à une région, ni de nombre minimum ciblé de candidats provenant de pays spécifiques, ni de numerus clausus par pays). Cela a entraîné des déséquilibres géographiques dans la liste finale²¹. La France est particulièrement surreprésentée, mais aussi, dans une moindre mesure, d'autres grands pays d'Europe occidentale. D'autres pays sont sous-représentés (par exemple, certains pays scandinaves, des pays plus petits, des pays d'Europe de l'Est). Ce déséquilibre reflète de nombreuses conditions externes (par exemple, le nombre de professionnels intéressés ou informés de l'existence de l'appel, le faible niveau de rémunération attendu pour les experts d'Europe du Nord, etc...). Cependant, comme la représentation géographique réelle dans le GTCP est fortement réglementée par l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo, les déséquilibres de la réserve ne se reflètent pas dans les GTCP.

²¹ L'équipe d'évaluation n'a pas entrepris d'analyse pour comparer le nombre d'experts par pays dans la réserve au nombre possible de professionnels du cinéma disponibles par pays ou par rapport à la taille du pays, car la quantité de travail n'est pas en rapport avec le gain de connaissances qu'elle aurait apporté.

Figure 3 : composition géographique de la liste de réserve d'experts



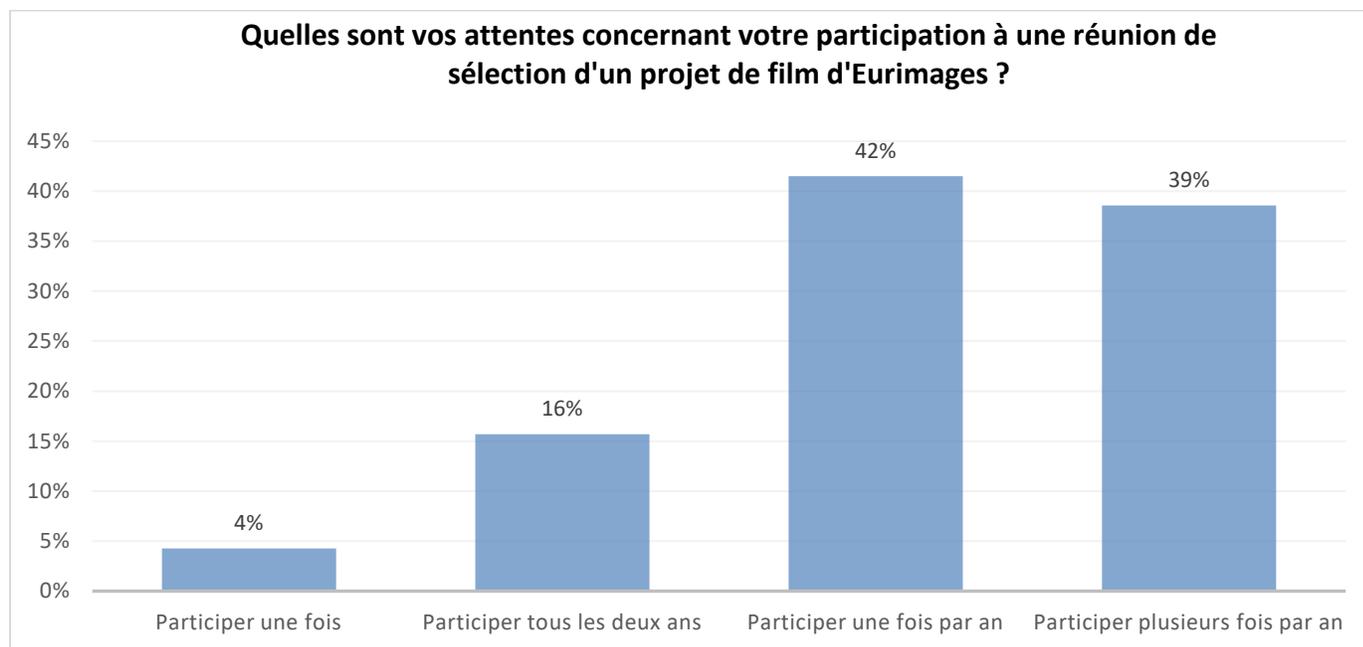
Constat 11 : Le premier appel pour le pool d'experts a permis d'assurer la diversité ciblée des experts possibles du GTCP, et cette première expérience permet de tirer des enseignements précieux pour les appels ultérieurs.

L'annexe du règlement intérieur de l'ExCo prévoit des critères pour constituer un groupe diversifié (expérience, genre, profils professionnels/expérience dans certains types de films). Le premier groupe n'est peut-être pas totalement équilibré, mais il est très large et contient toute la diversité visée. Il offre donc ce qu'il faut pour former des GTCP équilibrés et représentatifs des critères de diversité. En effet, chaque lot de 8 à 20 projets de films est sélectionné au sein d'un GTCP, composé à cet effet.

La constitution du pool et cette première année d'expérience avec les GTCP permettent de tirer des enseignements et des possibilités d'amélioration. Tout d'abord, le processus de recrutement pour constituer le pool a demandé beaucoup de travail au Comité, mais plus encore à un Secrétariat déjà surchargé. Il est donc essentiel de rentabiliser cet effort en utilisant le pool au maximum de son potentiel.

Toutefois, les contrats-cadres des experts expireront fin 2024²² et nombre d'entre eux n'auront jamais été appelés d'ici là. Compte tenu du déséquilibre géographique de la liste de réserve et de sa taille par rapport au nombre d'experts effectivement convoqués pour les GTCP, certains experts de pays surreprésentés ne seront jamais mobilisés, car ils sont beaucoup plus nombreux que le nombre d'occasions de siéger dans un GTCP pendant la durée de leur contrat.²³ L'attente des experts regroupés (révélée par l'enquête) de participer une fois par an ou même plusieurs fois par an ne sera pas satisfaite dans de nombreux cas. Ainsi, la conséquence d'un pool trop large avec un déséquilibre géographique est un risque de réputation dans les pays qui sont surreprésentés, car par exemple la plupart des experts français ne seront jamais sélectionnés et peuvent se sentir frustrés. Étant donné que ces experts sont issus de l'industrie cinématographique et qu'ils sont souvent de futurs demandeurs potentiels ou en contact avec des demandeurs, le risque existe que cette perception s'étende au-delà des experts sélectionnés eux-mêmes.

Figure 4 : Attentes en matière de participation aux réunions de sélection, enquête sur le vivier d'experts



Le Secrétariat et certains RN et experts interrogés se rendent compte qu'ils sont maintenant confrontés à la question de la meilleure utilisation de cette liste de réserve. Le simple fait de mettre fin à tous les contrats en 2024, quelle que soit l'utilisation qui en a été faite jusqu'à présent, représenterait une énorme perte d'opportunités et un gaspillage de ressources. Le règlement intérieur de l'ExCo n'interdit pas la

²² Selon le contrat-cadre signé par les experts du pool, ces derniers devront se représenter pour un nouveau mandat après 2024.

²³ Un nombre estimé de 250 experts sera très probablement sélectionné pour un GTCP jusqu'à la fin de 2024 avec l'hypothèse de 5 sessions par appel.

réutilisation des experts de la liste de réserve initiale, mais la découragement²⁴. Plusieurs RR ont recommandé de réutiliser des experts externes afin d'introduire plus de continuité et d'expertise dans la prise de décision et d'accroître la valeur du processus de constitution du pool. Toutefois, le cadre réglementaire du CdE exige que le contrat-cadre de l'expert comprenne une disposition stipulant qu'il ne peut être prolongé.

Par ailleurs, l'incertitude quant à l'expiration de la liste de réserve actuelle décourage Eurimages d'investir dans les connaissances des experts sur Eurimages et sa politique (par exemple, en renforçant les capacités des experts en ce qui concerne le nouveau critère relatif à l'impact sur l'environnement, les objectifs stratégiques en matière de diversité et les valeurs du CdE).

Constat 12 : La diversité des GTCP suscite une grande satisfaction, sous réserve d'ajustements ultérieurs.

La diversité des compétences et l'équilibre géographique sont respectés dans les GTCP. Cela donne lieu à des discussions riches et de qualité sur les projets présentés parmi les experts impliqués. Les RN qui observent les GTCP se montrent également très satisfaits, comme l'indiquent les entretiens et les rapports des observateurs de l'ExCo. Des entretiens supplémentaires avec des experts, d'autres représentants nationaux et le Secrétariat ont confirmé l'appréciation de la composition équilibrée des GTCP. Tous y voient une garantie que tous les aspects des demandes sont pris en compte et compris de manière professionnelle. Ils ont également apprécié l'équilibre des points de vue et des perspectives sur les critères de sélection offerts par les GTCP. La qualité et la profondeur des discussions au sein des GTCP, telles qu'observées par l'équipe d'évaluation et les personnes interrogées, confirment ces points de vue. Cela témoigne de l'efficacité de la diversité dans chaque GTCP, des lignes directrices pour la sélection des projets et de la modération des réunions. Cela a permis aux experts d'apprendre rapidement à connaître leur rôle et à travailler de manière satisfaisante au cours des discussions, mais les RN ont estimé que certains experts étaient plus performants que d'autres. Le fait que les RN qui ont observé les GTCP affichent des niveaux de confiance envers les experts bien plus élevés que ceux qui n'ont pas encore observé les GTCP prouve que la réticence initiale s'efface à la première occasion d'observer le professionnalisme des experts appelés à la fonction de sélection.

Citations :

« La composition et l'expertise du groupe de travail étaient parfaites. Nous avons eu une discussion de très grande qualité, j'ai vraiment apprécié. »

« Le groupe était très diversifié et il était très intéressant d'entendre d'autres points de vue que ceux des producteurs. »

- *Experts du GTCP en 2022 et 2023*

« Les compétences des cinq experts correspondaient au profil recherché. Le groupe a été très bien composé par le Secrétariat et bien équilibré dans tous les aspects nécessaires : genre, diversité géographique, orientation professionnelle dans l'industrie cinématographique, etc. »

- *Observateur de l'ExCo*

²⁴ Voir annexe 1 §10 : " Rotation : dans la mesure du possible, la participation d'un même expert à des sessions successives doit être évitée. "

Malgré cette évaluation très positive, des ajustements sont encore nécessaires pour garantir que l'une des grandes orientations stratégiques (un portefeuille diversifié de coproductions de qualité) puisse être pleinement reflétée. Actuellement, une expertise spécifique telle que le film d'animation, les documentaires et les films pour enfants n'est pas reflétée dans les critères de sélection des experts du GTCP à l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo, et donc dans l'algorithme utilisé pour sélectionner les experts. Cette question devrait être abordée car le regroupement de ces types spécifiques de films est perçu positivement par de nombreux RN et fait partie de la stratégie. Cela permettrait également au Fonds d'être orienté vers des priorités stratégiques spécifiques à l'avenir (si le Comité le décide).

Analyse comparative avec d'autres fonds cinématographiques - sélection d'experts

Le Fonds national suit un système dans lequel les experts servent pendant un an, puis font une pause pour l'année suivante. Cette approche, tout en apportant de nouvelles perspectives, peut parfois conduire à un manque de stabilité au sein du groupe d'experts.

Les experts constituent un groupe diversifié, avec des profils allant des journalistes aux programmeurs, en passant par les critiques de cinéma, les enseignants, les professeurs d'université et parfois les écrivains. Bien que le groupe soit diversifié en termes de sexe et de compétences, la capacité du fonds à faire une sélection parmi un large choix est limitée par la maîtrise requise d'une langue spécifique.

Actuellement, la (les) réunion(s) de sélection comprend (comprendent) un groupe d'experts soigneusement choisis parmi une liste de 60 personnes. Chaque année, les experts sont présentés à l'industrie cinématographique nationale.

Dans le fonds pan-régional, les décideurs sont des PDG et des employés de longue date de l'industrie de terrain, qui peuvent rester en poste pendant quatre ans ou plus. Les lecteurs de fiction sont disponibles sur demande : ils sont sélectionnés de manière anonyme à partir d'un pool, et le fonds travaille principalement avec le même groupe de lecteurs.

Les décideurs sont diversifiés en termes de sexe et de nationalité, les PDG changeant de pays de financement. La langue n'est pas un obstacle.

Le fonds entretient des contacts avec les producteurs et les candidats sont informés de la personne responsable en dernier ressort du processus de décision. Le fonds s'efforce de maintenir une distance stricte avec l'industrie et ne s'engage pas dans des invitations ou des pratiques similaires qui pourraient être considérées comme du favoritisme.

En comparant les deux modèles à Eurimages, on peut conclure que le nouveau processus décisionnel d'Eurimages répond à des normes très élevées en matière d'équité et de transparence.

L'analyse comparative montre que le fonds national a décidé de recruter également des experts en dehors de l'industrie cinématographique afin de garantir une plus grande diversité des jurys de sélection. Comme l'évaluation a révélé que de nombreux experts du pool sont d'anciens ou de futurs demandeurs de financement à Eurimages, on peut anticiper à l'avenir la nécessité d'une plus grande diversité d'experts.

Constat 13 : Les processus de pré-classement et de classement final ainsi que les critères de sélection des projets de films sont généralement clairs et utilisés de manière équilibrée, mais les experts appliquent de facto des critères "supplémentaires" au stade final de la sélection et ont tendance à soutenir autant de projets que possible, ce qui ne permet pas d'atteindre le montant demandé des subventions, créant ainsi un risque pour les producteurs et une charge de travail supplémentaire pour le Fonds.

Dans l'ensemble, le processus décisionnel actuel est plus transparent et plus équitable que le précédent.

Chaque GTCP, modéré par le Secrétariat et observé par les membres de l'ExCo, sélectionne les projets de films qui seront soutenus par le fonds, à partir du lot qui leur a été attribué, à travers plusieurs étapes :

1. Les membres du GTCP **pré-notent individuellement les projets de films**, avant la réunion du GTCP et sans communication avec les autres membres du GTCP.
2. Le GTCP se réunit et le Secrétariat distribue un **classement combiné** (regroupant les pré-classements individuels) et une **liste de projets** basée sur le pré-classement combiné, y compris le budget disponible.
3. Le GTCP organise une discussion sur la base des sept critères de sélection, en comparant les pré-classements individuels des membres respectifs et le classement combiné, afin d'obtenir un classement commun convenu ; et
4. Le GTCP finalise le classement et propose les films à soutenir.

Étape 1 : Pré-classement (travail individuel) :

Le pré-classement individuel est effectué par chaque membre du GTCP sur la base d'un ensemble de documents et de contenus audiovisuels fournis sur une plateforme en ligne (plateforme des experts) pour chaque projet²⁵. Les experts lisent toutes les informations fournies et évaluent ensuite chaque projet en fonction de sept critères de sélection :

- Qualité et originalité du script
- Vision et style du réalisateur
- Contribution de l'équipe créative et niveau de coopération artistique et technique
- Cohérence et niveau de financement confirmé
- Potentiel de diffusion (festivals, distribution, public)
- Adhésion aux valeurs et aux objectifs du CdE
- Existence de mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental du projet de coproduction

Les experts sont tenus de donner une évaluation individuelle de chaque projet dans un formulaire disponible sur la plateforme, consistant en une brève évaluation de chaque critère de sélection avec un bref commentaire et une note allant jusqu'à 6 étoiles, ainsi qu'une note globale utilisant le même système d'étoiles. Enfin, l'expert attribue une note initiale à tous les projets sur la base de son évaluation individuelle et soumet le formulaire en ligne.

L'enquête et les entretiens ont montré que les experts trouvent le pré-classement très utile. Toutefois, les entretiens avec les experts ont révélé qu'ils manquent d'informations sur la manière dont leur évaluation de pré-classement est lue et utilisée.

Étape 2 : Classement combiné et informations budgétaires (travail collectif)

Au début de la réunion du GTCP, les experts reçoivent du Secrétariat un classement combiné, qui comprend (i) le classement individuel de chaque expert, (ii) le classement général, (iii) la fréquence à laquelle chaque projet a reçu chaque classement pour chaque critère et (iv) un classement préliminaire des projets de films, y compris des informations sur le budget demandé, le budget disponible et le solde restant (liste de projets). Cette liste est distribuée au début de la réunion du GTCP, et les experts discutent ensuite des projets sur la base des critères de sélection et les comparent à leur classement individuel pour

²⁵ Les documents énumérés dans le guide d'évaluation des projets pour les experts comprennent jusqu'à 20 documents et liens, tels que : Synopsis, Commentaires des réalisateurs, Note des producteurs, Scénario/traitement, Description des personnages principaux, CV/biographies des personnes clés, Analyse - résumé fourni par Eurimages, Demande de projet, Budget sommaire, Budget détaillé et Contenu audiovisuel (si disponible).

convenir d'un classement final. L'équipe d'évaluation a observé que le pré-classement combiné comprend généralement un portefeuille équilibré en termes de qualité. Dans l'ensemble, ce processus fonctionne bien et les extrémités du classement combiné (projets les moins bien classés et projets les mieux classés) tendent à être confirmées par tous les experts.

Étape 3 : Discussion

Critères officiels

L'équipe d'évaluation a observé cinq GTCP et a trouvé que les discussions étaient respectueuses vis-à-vis des projets de films. Tous les groupes ont commencé par les projets les moins bien classés sur la base des pré-classements individuels combinés, et le modérateur a souligné les différences les plus importantes dans les classements individuels. La discussion a été ciblée et équitable. Tous les experts ont été en mesure de défendre leur pré-classement et la plupart d'entre eux avaient préparé leurs propres notes complémentaires.

Toutefois, certains critères doivent être définis plus clairement et les experts peuvent avoir besoin d'informations supplémentaires à leur sujet. Plusieurs experts ayant un profil distribution/vente ont déclaré lors des entretiens qu'ils ne savaient pas si le critère du potentiel de circulation (festivals, distribution, public) visait à évaluer si les producteurs avaient une stratégie solide en matière de public/distribution, ou si le projet avait un potentiel de circulation. En outre, plusieurs experts en distribution/vente ont eu l'impression que les projets de films soumis à Eurimages avaient une stratégie d'audience faible ou inexistante.

Citations :

« ...il n'était pas clair s'il [le Fonds] posait la question suivante : 'Est-ce que je vois la possibilité de distribuer le film ? Est-ce que je vois le potentiel du film à être distribué' OU si le projet l'avait mentionné dans son plan de projet. J'aurais préféré connaître leur stratégie, car toutes les notes des producteurs ne contenaient pas cette information. Aller à Cannes n'est pas une stratégie. Quelques-uns avaient une stratégie bien développée... »

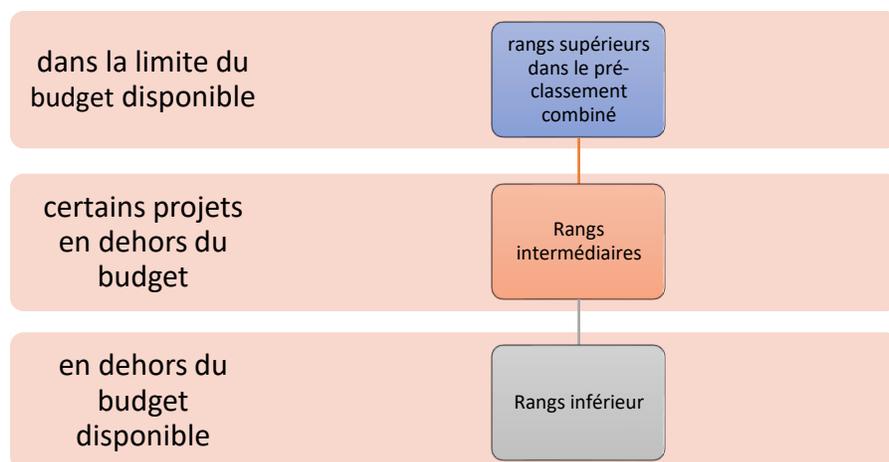
- *Expert externe*

Plus préoccupant, l'observation du GTCP de mars 2023 a montré que le nouveau critère « **existence de mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental du projet de coproduction** » n'est pas utilisé dans tous les groupes de travail et n'est généralement discuté que par un ou deux experts par groupe. Cela reflète la nouveauté du sujet pour de nombreux experts, qui peuvent estimer qu'ils ne disposent pas d'une expertise suffisante dans ce domaine.

Critères supplémentaires "non officiels" :

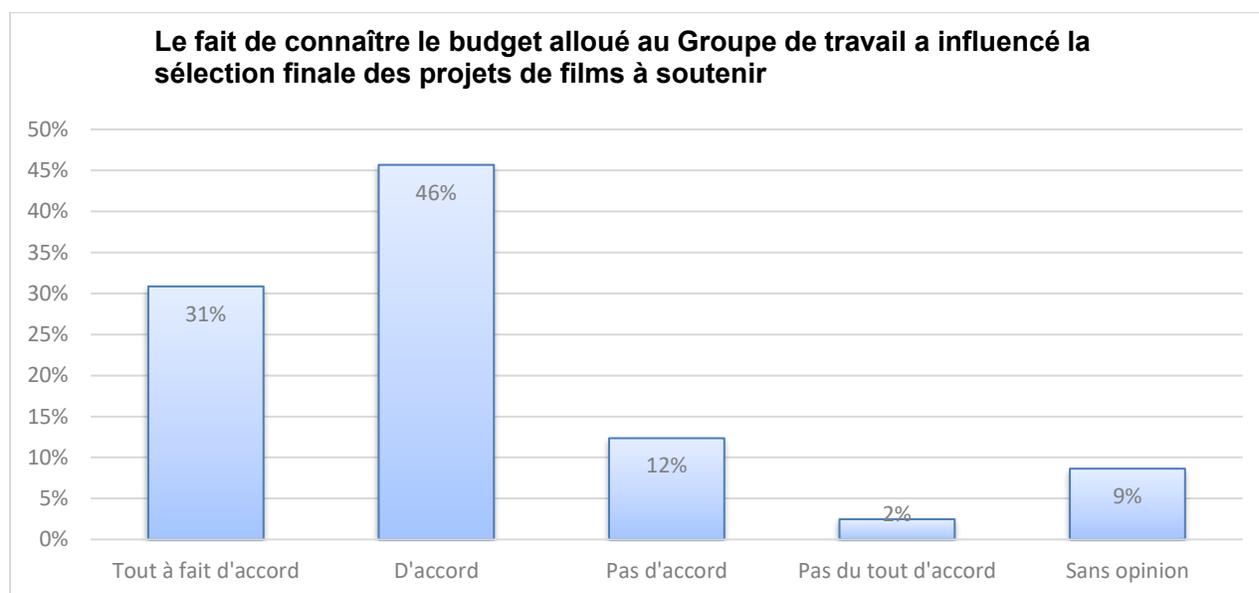
En outre, l'équipe d'évaluation a observé, et les entretiens et les résultats de l'enquête l'ont confirmé, que les experts ont parfois recours à des « critères non officiels » pour résoudre les dilemmes qui subsistent avec les projets de rang moyen. Ces critères sont liés au budget disponible. Les dilemmes auxquels sont confrontés les GTCP se situent principalement au milieu du classement, où quelques projets peuvent ou non passer la barre pour recevoir un financement sur le montant limité du budget disponible par GTCP. À ce stade de la discussion sur les projets en milieu de classement, les informations sur le budget disponible « redistribuent les cartes ».

Figure 5 : Processus d'information des experts sur le budget disponible



Face à cette situation, les experts i) commencent par évaluer les informations financières, ce qui est la tâche du Secrétariat et a déjà été fait lors de la vérification approfondie de l'éligibilité ; ii) ont tendance à appliquer un critère " officiel " supplémentaire : le coût d'opportunité relatif pour un candidat de ne pas être sélectionné (ces projets peuvent-ils être réalisés sans Eurimages parce qu'ils viennent d'un pays bénéficiant d'un fort soutien de l'industrie cinématographique ou parce qu'ils sont célèbres - ou non ?) Comme décrit ci-dessus, la même controverse existe parmi les RN et souligne la nécessité d'une définition plus claire de la stratégie afin d'orienter les experts. En conséquence, certains des GTCP observés ont modifié de manière significative le classement dans la partie centrale. Ceci est confirmé par l'enquête auprès des experts qui ont déjà participé à un GTCP et par les entretiens avec les experts, où une majorité reconnaît que le fait de connaître le budget disponible a influencé la décision finale sur les projets à soutenir.

Figure 6 : Influence de la connaissance du budget sur la décision finale, enquête auprès des experts des GTCP



Tendance à financer autant de projets que possible, ce qui a pour conséquence de ne pas correspondre au montant demandé dans les demandes de soutien :

En outre, les experts ont tendance à vouloir financer autant de projets que possible avec le budget disponible, ce qui, dans certains cas, a pour conséquence que les projets en dessous de la ligne budgétaire disponible reçoivent un montant de financement nettement inférieur à celui qu'ils avaient demandé. Cela n'est pas conforme à la politique d'Eurimages en tant qu'important bailleur fonds. L'octroi par Eurimages d'un petit financement résiduel nécessaire au projet de film "en dessous de la ligne" peut être source de frustration pour les producteurs et entraîner un surcroît de travail pour les producteurs et le Secrétariat afin de résoudre d'autres problèmes découlant du soutien financier inférieur disponible pour la production finale.

Citations :

« Un facteur important a été le montant demandé à Eurimages par les différents projets. Mais nous n'avions aucun contrôle sur ce point. Si j'avais pu faire ce que je voulais, j'aurais réduit le montant demandé par quelques films (qui demandaient beaucoup) et utilisé l'argent ainsi épargné pour soutenir un plus grand nombre de projets. J'ai été un peu frustré de ne pas pouvoir au moins recommander cela. Je ne voudrais pas donner trop à quelques-uns, je préférerais accorder un peu moins d'argent à beaucoup plus de projets. »

« Nous avons pu financer environ 30% des projets de films de notre GTCP, (...). Comme la documentation doit être produite pour Eurimages en particulier, je me suis sentie mal à l'aise vis-à-vis d'eux car nous n'avons pas pu leur donner à tous des fonds. »

« J'aurais aimé pouvoir soutenir davantage de films. Nous avons dû laisser de côté certains films en raison des limites du budget. Nous avons essayé d'en soutenir le plus possible. Nous avons tenu compte d'autres facteurs : s'il y avait des producteurs très expérimentés derrière le film ou si le budget confirmé était très élevé, nous les avons exclus. »

- *Experts externes*

L'analyse de la coproduction fournie par le Secrétariat est très appréciée des experts, même s'ils ont tendance à ne pas en tenir compte lorsqu'ils examinent les projets de rang moyen décrits ci-dessus.

Certains des problèmes décrits ci-dessus pourraient être résolus par une meilleure information des experts sur les objectifs d'Eurimages en tant que premier bailleur de fonds et sur l'évaluation approfondie de l'éligibilité réalisée par le Secrétariat.

Étape 4 : Classement final et recommandation

Garantir la diversité :

Dans cette phase finale, le Secrétariat doit souvent rappeler aux experts les critères de diversité (genre, diversité géographique) à la fin de la discussion (en plus de les rappeler au début), ce qui relance les discussions. La prise en compte de la diversité est souvent écartée par les experts. Il se peut qu'Eurimages ne puisse pas atteindre son objectif de consacrer 50% de son budget annuel à des projets de films réalisés par des femmes, car les experts ont souvent une compréhension limitée des valeurs du CdE qu'Eurimages défend (voir Pertinence). En outre, ils perçoivent souvent une tension entre le respect de ces valeurs et la liberté artistique.

Citations :

« Au début, ils nous ont donné des recommandations sur ce qu'il fallait financer : autant de fictions que de documentaires, autant de pays de l'Est que de pays de l'Ouest, autant d'hommes que de femmes. Nous n'aurions pas pu suivre tous les critères souhaités. Nous avons décidé de privilégier le contenu et de suivre ensuite les valeurs du CdE. Par exemple, nous avons essayé de respecter la parité hommes-femmes, mais le contenu du film était plus important. Mais finalement, nous nous en sommes bien sortis. Il nous restait un peu d'argent et nous avons décidé de le donner à une réalisatrice pour un documentaire. »

« D'un côté, pousser toutes les industries à employer un nombre plus égal de femmes est une très bonne chose. Mais intervenir dans le contenu avec ce test de Bechdel n'est pas une bonne chose. Lorsque je vois le réalisateur justifier l'utilisation ou la non-utilisation de ce test, je tire la sonnette d'alarme. C'est de la censure ! Comme ils connaissent la politique du fonds et la nécessité d'obtenir un financement, cela intervient dans l'expression artistique. »

- *Experts externes*

Pour garantir la diversité, on pourrait i) rappeler aux experts que le pré-classement individuel doit être diversifié en termes de genre et de pays, ii) réutiliser certains experts pour qu'ils apportent leur connaissance du processus décisionnel et de la politique d'Eurimages aux futurs GTCP.

Enfin, lors d'une discussion animée par le Secrétariat, les experts parviennent à un consensus sur un classement final basé sur le pré-classement combiné. La modération par le Secrétariat est très appréciée par les observateurs et les experts des RN. L'équipe d'évaluation a observé que les compétences de modération utilisées pour permettre une discussion égale, respectueuse et ciblée constituaient un facteur clé de la réussite du GTCP.

Citations :

« Le rôle du modérateur d'Eurimages a été incroyablement utile et crucial pour assurer l'avancement des travaux de la commission. **Un travail vraiment remarquable.** »

« J'ai été très agréablement surpris par la façon dont la réunion a été menée et animée. »

- *Experts externes*

Constat 14 : Les RN perçoivent la perte du retour d'expérience à l'oral aux producteurs comme une faiblesse de la réforme, en dépit de la quantité de travail disproportionnée qui serait nécessaire pour fournir ce retour d'information.

La réforme a modifié deux caractéristiques principales de l'ancienne procédure de demande de soutien : i) comme les RN ne présentent plus les projets de films, les producteurs ne sont plus obligés de contacter le RN du principal pays de coproduction, et ii) le retour d'expérience informel fourni par les RN aux producteurs sur leur demande de soutien n'est plus possible.

De nombreux RN interrogés ont déclaré que l'une des principales faiblesses de la réforme est qu'ils ne peuvent plus expliquer aux producteurs pourquoi le projet n'a pas été sélectionné pour bénéficier d'un soutien. Les RN ont désormais des approches différentes pour conseiller les producteurs dans leurs

industries cinématographiques nationales. Certains d'entre eux continuent à travailler en étroite collaboration avec les producteurs et les cinéastes de leur pays, en les présentant à Eurimages et en les conseillant sur la manière d'augmenter leurs chances de recevoir un financement. Certains RN conseillent toujours les producteurs, mais comme ils ne font plus partie du GTCP, ils ne peuvent pas donner leur avis sur les évaluations. D'autres ne donnent des conseils que sur demande et pour certains types de productions. Certains RN ont également exprimé leur frustration quant à leur nouveau rôle dans le processus, estimant qu'ils sont désormais moins connectés et qu'ils ont perdu leur rôle clé vis-à-vis des producteurs. Toutefois, de nombreux RN s'efforcent toujours de maintenir un bon contact avec les producteurs et de les conseiller dans la mesure du possible. Dans l'ensemble, la plupart des RN ont déclaré avoir perdu leur "intelligence du secteur" et certains craignent que cela n'entraîne une perte de contact avec leur industrie cinématographique nationale.

Citations :

« Il n'est pas bon que les producteurs n'aient pas de retour sur les discussions. Ils soumettent leur projet, n'ont aucune nouvelle pendant trois mois et ne reçoivent qu'un bref avis leur indiquant s'ils sont soutenus ou non. »

« Nous ne disposons pas non plus d'informations sur les raisons du succès ou de l'échec d'un projet, ce qui est très frustrant car nous ne pouvons pas en faire profiter les producteurs. »

« Pour les producteurs, il y a moins de transparence. La réponse qu'ils reçoivent est : Un groupe anonyme d'experts anonymes qui évaluent leur projet. Il n'y a pas de retour d'expérience. Je ne peux plus dire : c'est la RN X/Y qui n'a pas aimé votre projet, par exemple parce qu'il donnait une perspective positive sur Z ou pour une autre raison politique. »

- Représentants nationaux

Cette faiblesse perçue est actuellement traitée par une mesure temporaire qui permet aux RN des producteurs délégués/principaux d'observer le GTCP.

L'attitude des producteurs à l'égard du retour d'expérience semble ambivalente. Les producteurs interrogés ont rarement été perturbés par cette perte d'opportunité de recevoir un retour sur leur demande. Bien qu'ils aient déclaré qu'ils apprécieraient un retour en général, ils ont expliqué qu'ils pouvaient déjà obtenir une information sur la qualité de la demande, en termes de procédure et de formalité, de la part du Secrétariat. Ils considèrent qu'il s'agit du type d'information le plus pertinent, car dans les demandes futures, ils peuvent changer la façon dont ils présentent leur dossier de demande de soutien - et non leurs projets de films dans leur ensemble. La plupart ont ajouté qu'ils avaient accès à leur RN en cas de besoin. En ce qui concerne les critères de sélection, ils ont estimé que les choses étaient suffisamment claires - ou au contraire, pour certains, que le résultat de la sélection était tellement imprévisible (parce qu'il dépendait des autres films en compétition) qu'un retour d'expérience n'aurait qu'une valeur limitée et ne changerait de toute façon pas leur approche globale pour les demandes de soutien futures.

Environ la moitié des producteurs ayant participé à l'enquête ont indiqué que le nouveau processus décisionnel s'apparente à une "boîte noire" car il n'y a pas de retour d'expérience. Quelques producteurs ont exprimé une forte frustration à l'égard du nouveau système. Toutefois, les données issues des entretiens suggèrent que cette perception peut être principalement liée au fait que les producteurs ne se sont pas informés sur le processus de sélection, en particulier depuis la réforme. Une fois que les

évaluateurs ont présenté les principaux changements induits par la réforme, ils ont trouvé que le nouveau système était clair et semblait bon. Dans l'ensemble, les producteurs n'ont peut-être pas accès à des informations simplifiées, d'usage facile et largement diffusées concernant le nouveau processus de sélection.

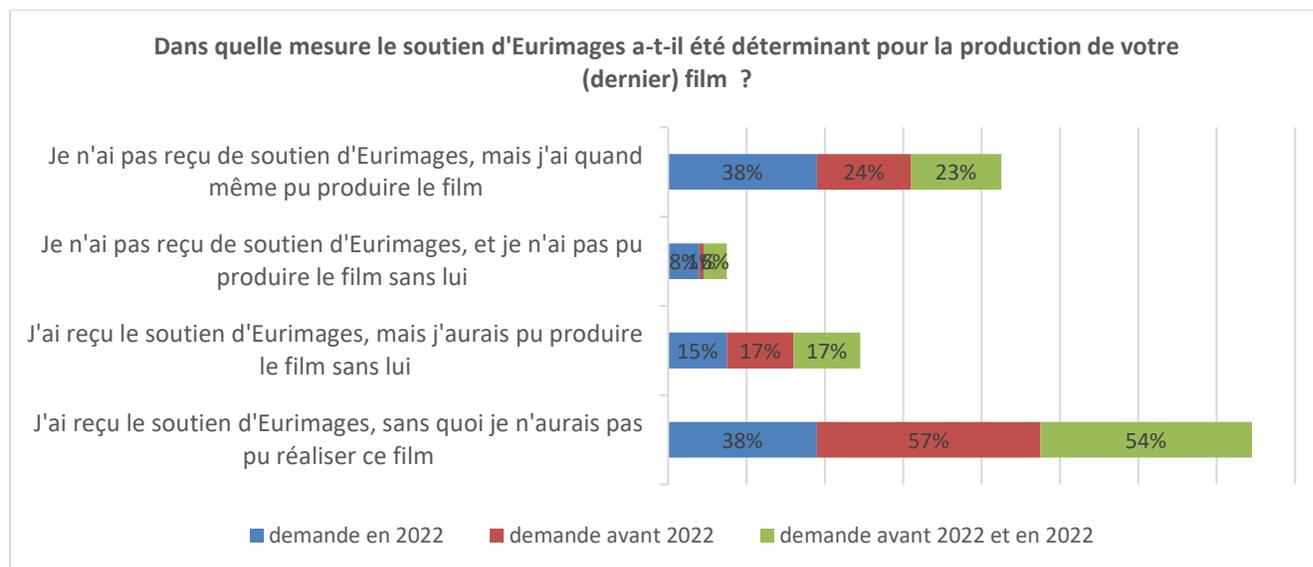
Plusieurs questions doivent être prises en compte avant d'envisager de réintroduire un retour d'expérience aux producteurs : i) l'objectif de ce retour car les projets ne peuvent pas présenter une nouvelle demande à Eurimages lorsqu'ils ont été rejetés ; ii) la charge de travail liée à un retour écrit (par exemple, en 2022, 193 projets ont été jugés éligibles) et les conséquences d'un écrit sur le calendrier d'annonce des résultats ; iii) les conséquences juridiques possibles si un retour d'information écrit est contesté par un candidat.

Analyse comparative avec d'autres fonds cinématographiques

- *Le fonds cinématographique national de l'étude comparative fournit un retour écrit car le projet peut revenir lors de l'appel suivant : le retour d'expérience sert donc à améliorer un projet qui est généralement encore en cours de développement. Le directeur général du fonds est responsable de la version finale du retour écrit, ce qui prend beaucoup de temps et de ressources car la décision basée sur le retour d'information écrit peut faire l'objet d'un recours judiciaire ou d'une action en justice. Ce fonds cinématographique a été contesté juridiquement par des demandeurs sur la base du retour d'information écrit.*
- *Le fonds cinématographique régional qui a obtenu le plus de financement dans l'étude comparative ne fournit pas de retour d'expérience, car il considère que cela prendrait trop de temps. Les demandeurs, en particulier les nouveaux, peuvent demander un retour d'expérience oral au directeur général.*

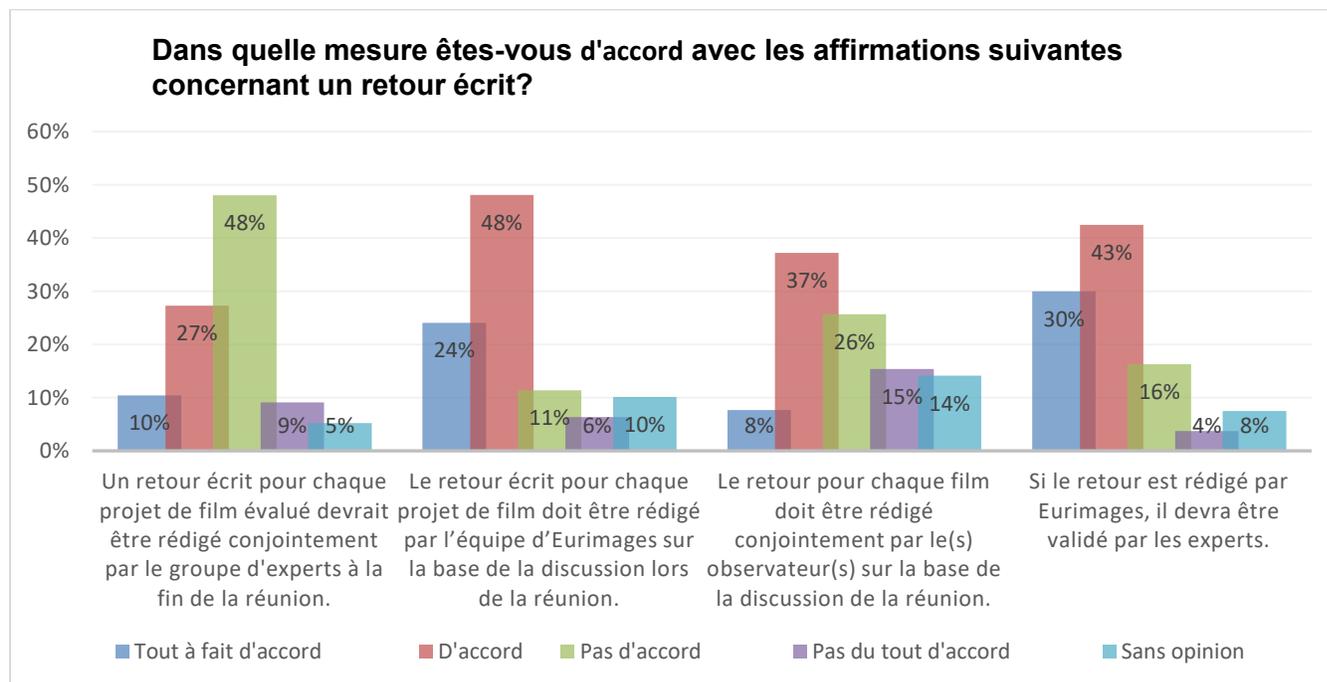
L'objectif principal d'un commentaire écrit d'Eurimages ne pourrait être que d'informer les producteurs des raisons pour lesquelles un projet n'a pas été sélectionné. Comme un projet rejeté ne peut pas être soumis à nouveau, les producteurs ne peuvent que tirer des enseignements de ce retour pour un nouveau projet futur. Certains critères de sélection d'Eurimages étant très spécifiques, le retour sur ces critères (coproduction et coopération technique, valeurs du CdE) n'est probablement pas utile aux producteurs pour renforcer leur projet en vue d'autres opportunités de financement - ce que les producteurs interrogés ont souligné. La plupart des producteurs sont conscients qu'ils ne peuvent pas compter sur le financement d'Eurimages et ont prévu une autre opportunité de financement au cas où ils ne seraient pas sélectionnés par Eurimages. Comme le montre l'enquête auprès des producteurs, seule une petite minorité d'entre eux n'a pas été en mesure de mener à bien le projet sans le soutien d'Eurimages.

Figure 7 : Dans quelle mesure le soutien d'Eurimages a-t-il été déterminant pour vous (dernier) film ?



La faisabilité de la rédaction du retour d'expérience par les experts est perçue de manière critique par les experts qui ont déjà fait partie d'un GTCP, 48% d'entre eux n'étant pas d'accord pour que ce retour soit rédigé conjointement par les experts à la fin de la réunion de sélection et 37% étant d'accord pour dire que cela serait possible. Une plus petite majorité de 45% serait d'accord ou tout à fait d'accord pour que le retour écrit soit rédigé par les observateurs de la réunion. 73 % des experts s'attendent à ce qu'un retour écrit soit validé par eux.

Figure 8 : Feedback écrit, enquête pour les experts du GTCP



L'évaluation ayant montré que le Secrétariat est déjà surchargé, il ne serait pas possible de lui confier le retour d'expérience aux producteurs. Une option évoquée par les experts lors des entretiens était de fournir des commentaires écrits sur les critères de sélection, en utilisant les commentaires déjà produits par les experts lors du pré-classement individuel. Cependant, le transfert de tous les commentaires dans un formulaire de retour individuel pour chaque projet signifierait 5x7 commentaires, soit 35 commentaires par demande de soutien et environ 3500 commentaires par appel, ce qui représenterait un travail disproportionné. La seule option restante est que les observateurs soient chargés de fournir un retour écrit à tous les demandeurs sur la base de la discussion - mais cela nécessiterait une évaluation minutieuse des implications juridiques. Une autre option consisterait à fournir un retour à l'oral pour les premières demandes de soutien.

Dans l'ensemble, la quantité de travail nécessaire pour fournir un tel retour ne semble pas proportionnelle à l'avantage qu'en retireraient les producteurs. Toutefois, le Fonds doit vérifier si la qualité des demandes diminue ou s'améliore au fil du temps, puis éventuellement envisager d'autres moyens d'informer les producteurs sur la manière d'améliorer leurs demandes. Les observateurs de l'ExCo pourraient notamment relever systématiquement les problèmes communs identifiés par les experts dans les documents de demande de soutien, tels que les notes des réalisateurs et des producteurs, les budgets, etc. Il convient de préciser aux producteurs qu'il n'y aura pas de retour d'expérience, et ils doivent en être informés au cours du processus de demande.

Une question corollaire est le retour d'information à l'ExCo. Les membres de l'ExCo peuvent observer tous les GTCP et ont fourni un retour d'information verbal à l'ExCo et au Comité dans le passé. Cela n'a pas été jugé suffisant par de nombreux RN, en particulier ceux qui ne faisaient pas encore partie de l'ExCo. Deux mesures ont été introduites en 2023 pour y remédier : i) à titre temporaire, les RN peuvent désormais observer les discussions au sein du GTCP si un projet a un délégué/producteur principal de leur pays, ii) un modèle pour les observateurs de l'ExCo afin d'aider à fournir un retour d'information plus systématique à l'ExCo et au Comité. Les évaluateurs ont observé les GTCP du 23 mars et les réunions de l'ExCo associées lorsque les deux mesures ont été introduites et ont constaté que ces mesures, en particulier le nouveau modèle, représentent une avancée importante dans le renforcement de la confiance des RN dans l'expertise des experts externes et dans l'impartialité du processus de sélection du GTCP.

Les réactions aux entretiens avec les experts du GTCP de mars sur le nombre d'observateurs sont extrêmement positives. Seuls les experts qui sont récemment passés du statut de RN à celui d'expert externe se sont sentis mal à l'aise, car ils connaissaient bien les observateurs d'auparavant.

Citations :

« Je ne les ai pas remarqués [les observateurs] jusqu'à ce que le modérateur les mentionne. Je les avais totalement oubliés. Il y avait un bouton qui permettait de voir qui observait et j'ai vérifié au début et j'ai vu que quelqu'un de mon pays observait. Très vite, j'ai cessé d'y prêter attention, comme d'autres... Tout est tellement confidentiel, que pourrait-il arriver ? Nous nous sommes tous sentis en sécurité. »

« Nous ne savions pas combien d'observateurs il y avait. Mais c'est une bonne chose d'avoir des observateurs : cela rend le processus plus transparent, plus professionnel et plus responsable. Cela signifie également que les représentants nationaux peuvent faire part de leurs observations aux producteurs, ce qui est une excellente chose. »

« Je n'en ai absolument pas tenu compte. Je pense que c'est une bonne chose et que cela rend les choses plus transparentes. »

- *Experts du GTCP de mars 2023*

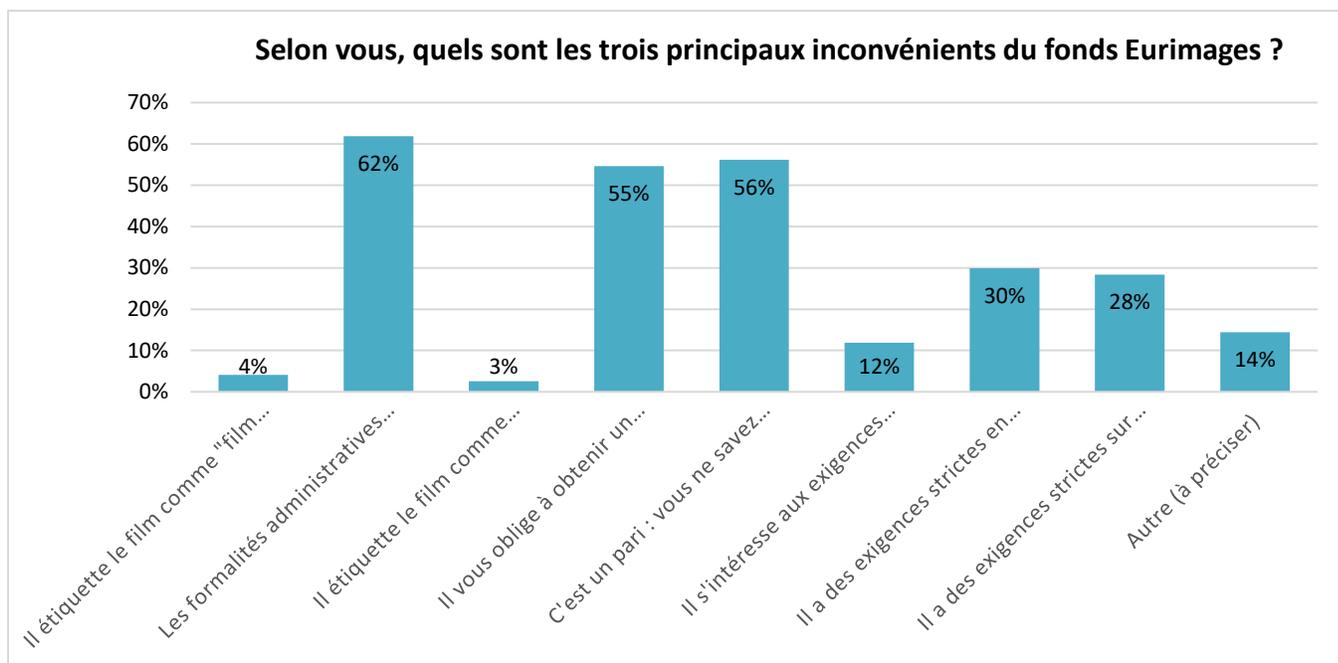
Cela se reflète également dans les réponses à l'enquête des experts en 2022 et 2023. Les experts des GTCP du 23 mars ont également indiqué qu'ils trouvaient approprié que le RN observe les discussions.

Constat 15 : La satisfaction des producteurs est ambivalente et leur connaissance de la réforme est limitée.

L'enquête menée auprès des producteurs montre que seuls la moitié d'entre eux (51 %) sont conscients de l'aspect principal de la réforme, à savoir le recours à des experts externes pour le GTCP. Lors des entretiens, le niveau de satisfaction à l'égard de la réforme augmente avec le niveau d'information recherché par les producteurs : plus ils s'informent, plus ils sont satisfaits.

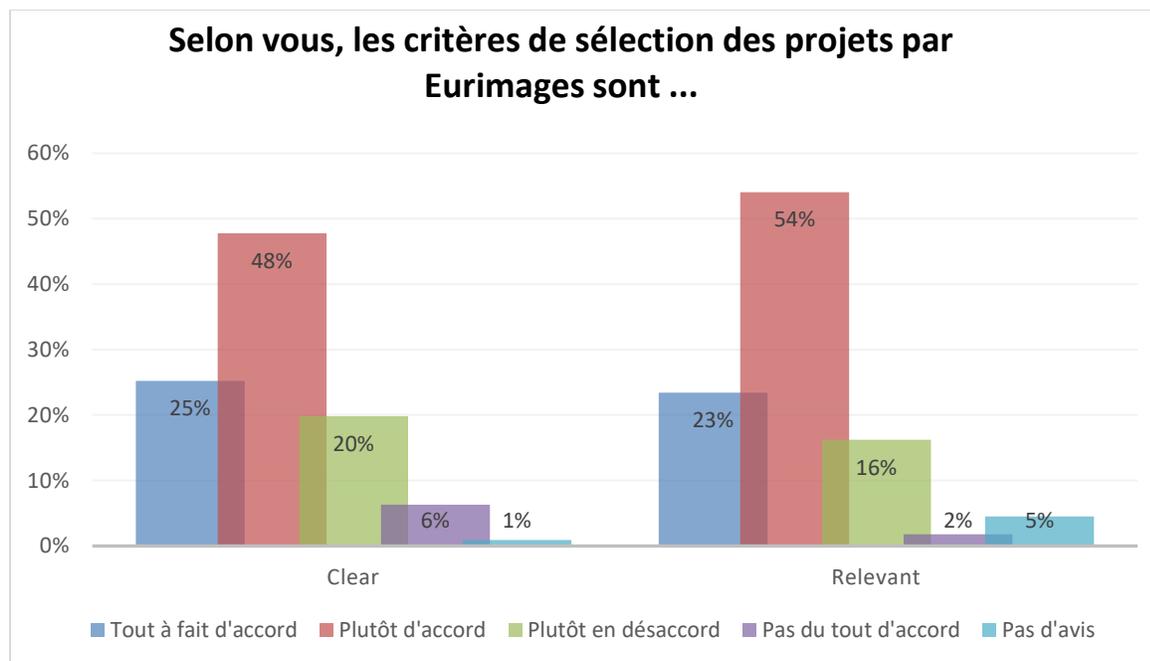
Parmi ceux qui ont répondu à l'enquête, les producteurs qui ont déclaré être au courant de la modification du processus de sélection sont partagés dans leur évaluation. Ceux qui ont une perception négative du changement estiment principalement qu'il y a un manque de transparence et de retour d'expérience, et qu'ils ont perdu l'occasion de défendre leurs projets devant les membres du jury. Le nouveau système est perçu comme opaque, non démocratique et impersonnel, ce qui rend difficile le soutien des projets par les RN. Ces producteurs préfèrent l'ancien système, qui leur permettait de discuter de leurs projets avec des personnes provenant de marchés de diverses tailles, et des habitudes industrielles différentes. Le nouveau système est critiqué pour son caractère plus bureaucratique et subjectif, et des voix s'élèvent pour demander que de vrais cinéastes fassent partie des comités de sélection. Les producteurs qui accueillent favorablement ce changement estiment qu'il est moins politique, mais certains s'inquiètent de la sélection des experts et de la subjectivité potentielle du processus d'évaluation. Il existe un consensus sur le fait que la diversité du groupe d'experts est cruciale et que le lobbying ne devrait pas être un facteur. Le retour d'information sur les projets rejetés est également considéré comme important. En résumé, même les producteurs qui perçoivent le changement comme positif n'ont pas accès au processus de sélection. En même temps, les principaux inconvénients identifiés ne découlent pas directement de la réforme :

Figure 9 : inconvénients du fonds Eurimages, enquête auprès des producteurs



Parmi les producteurs interrogés, 56% estiment que postuler à Eurimages est un pari, car ils ne savent jamais si leurs efforts seront récompensés. Comme l'ont montré les entretiens, les producteurs connaissent les critères de sélection, mais pas leur poids relatif (qui est en fait égal), de sorte qu'ils ne savent pas dans quelle partie de leur demande de soutien ils doivent s'investir le plus. Les producteurs interrogés dans le cadre de l'enquête ont estimé que les critères de sélection étaient plus pertinents que clairs :

Figure 10 : Clarté et pertinence des critères de sélection d'Eurimages, enquête auprès des producteurs



En outre, 62 % considèrent que les formalités administratives sont trop lourdes et le troisième principal inconvénient identifié est le montant élevé du financement garanti requis avant de présenter une demande. Les producteurs qui ont introduit une demande de soutien avant la réforme et en 2022 ont trouvé le processus de demande plus facile en 2022 (48 % étaient tout à fait d'accord ou plutôt d'accord et 49 % n'ont pas trouvé cela facile et étaient plutôt en désaccord ou en désaccord total) qu'avant la réforme (38 % ont trouvé cela facile et étaient tout à fait d'accord ou plutôt d'accord et 59 % n'ont pas trouvé cela facile et étaient plutôt en désaccord ou en désaccord total), et comme le processus de demande est resté le même, cela peut être dû au fait que les RN ne travaillent plus avec les producteurs sur leur demande. En 2022, les producteurs ont estimé que la procédure prenait autant de temps et qu'elle était légèrement moins équitable qu'auparavant. Cela peut être lié au manque d'informations sur les critères de sélection tels que décrits ci-dessus, mais aussi au fait, identifié lors des entretiens, que les producteurs ne se sont pas informés ou n'ont pas été informés (à quelques exceptions près) de la réforme et du processus de sélection.

Tableau 2 : Comparaison de la procédure de demande de soutien avant la réforme et en 2022, enquête auprès des producteurs

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant la procédure de demande de soutien d'Eurimages ? Si vous avez fait plusieurs demandes, veuillez répondre à propos de la dernière.					
Avant 2022					
	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord	Pas d'avis
La procédure de demande a été facile	5%	33%	38%	21%	4%

Le processus de demande a pris du temps	55%	34%	9%	0%	2%
Le processus de demande était équitable	20%	49%	6%	4%	20%
Après 2022					
La procédure de demande a été facile	4%	44%	34%	15%	4%
Le processus de demande a pris du temps	52%	35%	7%	1%	4%
Le processus de demande était équitable	25%	41%	9%	6%	19%

Pour ceux qui connaissent les critères et le processus de sélection, le processus est en principe plus équitable (les experts sont des professionnels et n'ont pas d'intérêt direct), mais moins transparent - ils ne peuvent donc pas vérifier l'équité, ils doivent faire confiance au fonds. Certains ont suggéré qu'ils aimeraient être informés de la composition des groupes d'experts - mais cela rendrait le processus moins équitable, car cela ne garantirait pas une égalité de traitement entre ceux qui ont des liens personnels avec les experts et les autres. En outre, cela introduirait d'éventuels conflits d'intérêts ou pressions. Dans l'ensemble, les producteurs ont l'impression d'avoir perdu leur pouvoir/influence (perçu) sur le processus de sélection, et ils ont des réactions ambivalentes à ce sujet. Certains ont souligné que la plateforme en ligne était un facteur d'équité et de transparence.

Citations :

« ... Je ne suis pas sûr que le fait de confier à un groupe anonyme d'"experts" le soin de décider des projets soit la bonne approche. Pourquoi ne pas avoir un comité (nommé pour une certaine période) qui décide comme dans la plupart des fonds publics européens ? Et bien sûr, le comité devrait être annoncé publiquement. »

« D'une manière générale, je pense qu'il serait préférable que le projet soit sélectionné par les professionnels du cinéma qui travaillent dans l'industrie plutôt que par des représentants qui pourraient être nommés à leur poste pour des raisons politiques. Mais il est très important de savoir comment le groupe d'experts est sélectionné, s'il y a suffisamment d'équilibre entre les groupes d'âge, les postes et les pays de l'Ouest et de l'Est. »

« Comparé à d'autres demandes que nous avons faites avec d'autres fonds, Eurimages était plus transparent. C'est technique, c'est très formel, très bien organisé. La plateforme est donc un facteur important de transparence. On voit que ce n'est pas le choix d'une personne, on n'est pas filtré par des acteurs subjectifs. Le même processus s'applique à tout le monde, et ce processus est clair. »

« C'est globalement transparent et les critères sont appropriés. Les critères sont clairement définis. »

« La façon dont nous avons été évalués est un peu mystérieuse. Nous avons essayé de déduire ce qu'ils ont aimé et ce qu'ils n'ont pas aimé. Nous avons reçu des commentaires sur le dossier, mais nous aimerions qu'ils soient plus précis. Je n'étais pas là avant, mais il semble qu'il y ait eu une amélioration. En tout cas, le principe a du sens. »

- Producteurs

Constat 16 : Le nouveau processus décisionnel n'a pas permis de remédier au risque de surcharge du Fonds.

Globalement, le nombre de demandes de soutien augmente de manière exponentielle²⁶, alors que le budget et les ressources humaines du Fonds restent constants. Le travail du Fonds et du Secrétariat ne se termine pas avec la procédure de demande et de sélection, puisque les projets soutenus reçoivent un contrat. Ces contrats sont devenus plus longs et plus complexes en raison de l'évolution de l'environnement de financement. Ils doivent être gérés en termes de paiement et de recouvrement. La durée du soutien d'Eurimages varie en fonction du projet. En théorie, il devrait y avoir un équilibre entre le nombre de nouveaux projets soutenus et les anciens projets à clôturer, mais en pratique ce n'est pas le cas : le nombre de projets en cours par gestionnaire de projet augmente. En outre, l'évolution du Fonds vers une plus grande diversité et une plus grande durabilité exige davantage de travail de la part des gestionnaires de projets. Cela entraîne une augmentation de la charge de travail pour le Secrétariat, voire un risque pour sa réputation, car une surcharge de travail augmente le risque d'erreurs et réduit la capacité à préparer et à promouvoir l'information, ainsi qu'à répondre aux demandes et aux questions. Une façon de prévenir ce risque est de limiter l'augmentation du nombre de demandeurs, ce qui pourrait être fait par le biais de différents scénarios, présentés ci-dessous.

Les critères d'éligibilité sont le levier le plus susceptible de contribuer à réduire le volume des demandes. L'ajustement de tout critère a ses avantages et ses inconvénients, ses opportunités et ses risques. Une solution pourrait consister à augmenter l'exigence de budget confirmé (actuellement 50 %). Toutefois, cette possibilité a déjà été longuement discutée au sein du groupe d'étude sur l'évaluation et une étude statistique a montré que le principal risque serait que les grands projets des grands pays aient moins de chances d'être sélectionnés pour bénéficier d'un soutien.

Une autre solution pourrait consister en une application plus stricte des règles existantes et en un retrait par le Fonds de toutes les demandes qui ne sont pas accompagnées de lettres d'intention valables à la date limite de dépôt des demandes, ou des demandes émanant de producteurs qui ne sont pas à jour de leurs obligations de remboursement dans le cadre de projets soutenus au cours des années précédentes²⁷. La pratique actuelle consiste à permettre aux producteurs de soumettre les lettres correctes après la date limite de dépôt des demandes. Cependant, comme la fenêtre d'éligibilité est déjà étroite (avec l'exigence d'un financement de 50 %²⁸ au moment de la demande et le calendrier des trois appels disponibles), le risque serait d'exclure des productions indépendantes de grande qualité, qui dépendent des calendriers des autres institutions de financement.

Une autre option consisterait à modifier les critères d'éligibilité, de sorte que les projets ne bénéficiant pas d'un financement sélectif ou automatique de la part d'un organisme de financement officiel, et les projets uniquement financés par un crédit d'impôt ou des fonds propres privés, ne seraient pas éligibles. Les projets bénéficiant d'un financement sélectif ou automatique ont déjà fait l'objet d'une évaluation de leur qualité, alors que le financement par crédit d'impôt ne vérifie que des critères formels. Si les projets

²⁶ Entre 2011 et 2021, le nombre de projets éligibles est passé d'un peu moins de 100 à environ 200 projets par an. En 2022, 193 projets ont été jugés éligibles et en 2023, le nombre de demandes reçues jusqu'à la date limite du deuxième appel s'élevait à près de 200.

²⁷ Selon la réglementation actuelle, un projet peut être retiré et soumis à nouveau une fois.

²⁸ Toutefois, l'exigence selon laquelle la photographie principale ne doit pas avoir commencé à plus de 50 % (80 % pour les documentaires) est assez souple dans la pratique.

Bien que les autres programmes d'Eurimages (le Programme pour l'égalité des genres, la Stratégie de développement durable, le Programme de soutien aux expositions, le Programme de promotion et le nouveau Programme de coproduction de séries télévisées ainsi qu'un nouveau programme de distribution) n'entrent pas dans le cadre de cette évaluation, il est important de noter ici que ces programmes contribuent à la surcharge du Fonds.

Compte tenu de ces éléments, un autre moyen de réduire la surcharge du Fonds est d'étendre la stratégie en introduisant des priorités annuelles pour certains programmes Eurimages et, dans le cadre du programme de coproduction, certains types ou genres de films (sur la base des grandes orientations politiques existantes), réduisant ainsi le nombre de demandes pour une année donnée. Là encore, les inconvénients sont qu'un groupe de films ne correspondra pas au calendrier des appels à propositions de projets et à leur besoin de financement. Une solution possible consisterait à informer les producteurs des priorités bien à l'avance, afin qu'ils puissent adapter leur calendrier ou prévoir d'autres sources de financement.

6.2 Aspects opérationnels

3.2.1 Efficience

QE 4 : Dans quelle mesure la nouvelle structure de gouvernance et les processus décisionnels d'Eurimages assurent-ils un fonctionnement optimal du Fonds en tant qu'entité ?

Constat 17 : La nouvelle structure a permis de réduire la charge de travail des RN siégeant à la fois au Comité et à l'ExCo, mais il existe une certaine duplication des discussions et des décisions entre l'ExCo et le Comité .

L'ExCo reprenant certaines tâches du Comité de manière plus standardisée et opérationnelle, le flux de travail de ces structures a été optimisé. L'ExCo agit comme un organe de pilotage opérationnel, préparant les décisions les plus importantes pour le Comité. Plus important encore, ce dernier et tous les RN disposent d'une capacité nettement accrue pour traiter les questions stratégiques.

Tous les RN ont déclaré avoir bénéficié de ce changement grâce à une charge de travail réduite, and les grands pays aient souligné qu'il s'agissait d'un avantage car ils avaient un plus grand nombre de projets à présenter et à défendre dans le cadre de l'ancien système.

Toutefois, certaines préoccupations ont été soulevées concernant la duplication, certains RN ayant le sentiment que les discussions et les décisions prises au sein de l'ExCo sont répétées au sein du Comité (uniquement par les RN qui ont déjà fait partie de l'ExCo). Ce problème devrait se résoudre au fil du temps, à mesure que tous les RN acquerront de l'expérience et qu'il deviendra plus clair quelles décisions et discussions doivent être prises par le Comité et lesquelles ne doivent pas l'être.

Citations :

« L'année dernière, presque toutes les décisions importantes ont fait l'objet d'une double décision au sein de l'ExCo, puis du Comité, et ensuite nous avons eu la même discussion avec presque les mêmes personnes au sein du Comité. Même s'il s'agit de projets, le Comité se sent également le droit de prendre des décisions. L'ExCo a plus de réunions, lorsqu'il y a des appels, c'est même trois en un mois. Mais à d'autres moments, beaucoup de ces réunions posent les mêmes questions sur les mêmes sujets/rapports avec peu de mises à jour. Au sein de l'ExCo, nous avons 3 points à l'ordre du jour et au sein du Comité, nous en avons 20, mais ils ont répété toutes les questions de l'ExCo. Je ne me souviens pas des décisions de routine qui ont été prises uniquement par l'ExCo. Nous avons des réunions toutes les deux semaines sur le même rapport... sans beaucoup de progrès à discuter. »

« Peut-être qu'à l'avenir, l'ExCo prendra plus de décisions et qu'il est devenu de plus en plus sûr et qu'il y a de plus en plus de décisions et seulement des comptes-rendus écrits au Comité. »

- Représentants nationaux

Certains problèmes sont également apparus dans l'interaction entre le Comité et l'ExCo, notamment en ce qui concerne les lignes de communication et la cohérence du flux d'informations. Certains membres du Comité ont exprimé le sentiment d'être sous-informés, suggérant la nécessité de revoir la manière dont l'ExCo rend compte au Comité. Cette situation est principalement liée à une lacune du règlement intérieur concernant les rapports et le partage d'informations sur les progrès réalisés par les différents groupes de travail et d'étude. Les évaluateurs n'ont pas trouvé d'instructions spécifiques dans le règlement de l'ExCo sur la manière dont le Comité doit être informé. Par exemple, il n'est pas clairement défini dans le règlement intérieur, ni dans la pratique, à quel organe *les différents groupes de travail et groupes d'étude rendent compte des résultats de leurs travaux*, et avec quels détails. Cela conduit à des duplications dans les ordres du jour et les discussions du Comité et de l'ExCo. En outre, bien que le nouveau rôle des RN libère plus de temps pour les groupes de travail et les groupes d'étude, cette opportunité n'est pas encore perçue ni employée par tous les RN. En pratique, tous les rapports des réunions de l'ExCo sont disponibles sur la plateforme en ligne désignée. Pour s'assurer que l'ExCo remplit systématiquement sa fonction de rapport, l'ExCo, le président, soutenu par les vice-présidents et les membres permanents (Italie, France et Allemagne) qui sont par défaut présents dans les deux organes, devraient revoir les pratiques et les règles actuelles en matière d'information et de rapport, en particulier pour les groupes de travail et les groupes d'étude.

Constat 18 : L'environnement opérationnel a évolué au fil de la réforme lors de la pandémie dont il porte la marque.

La perte de possibilités d'échanges en présentiel et informels a également été identifiée par les RN comme une faiblesse majeure de la réforme, et certaines personnes interrogées ont également exprimé des doutes sur les opérations en ligne. La pandémie de COVID-19, qui a aggravé le passage aux opérations en ligne, a également ralenti le rythme de certaines réformes, diluant ainsi leur impact. En raison du manque d'interaction en présentiel, il a été difficile pour les anciens et les nouveaux RN de comprendre pleinement le fonctionnement du Fonds, ce qui a eu pour conséquence que certaines parties prenantes clés n'ont pas encore réalisé tous les avantages des réformes.

Certains RN suggèrent de réintroduire "l'élément humain" et de promouvoir la cohésion et l'échange par le biais de réunions en personne. Dans leur majorité, les RN ont indiqué lors des entretiens que deux réunions sont généralement suffisantes pour le Comité, mais plusieurs d'entre eux ont suggéré que ces

réunions soient plus longues et qu'au moins l'une d'entre elles se déroule en présentiel. Cependant, les réunions en personne présentent des difficultés, notamment des préoccupations environnementales, la disponibilité des membres à se déplacer et la nécessité de disposer de lieux appropriés répondant à des critères stricts en matière d'interprétation et d'installations hybrides (le cas échéant). Les réunions en personne ont également des implications en termes de charge de travail et de coûts pour les États membres et le personnel du Secrétariat.

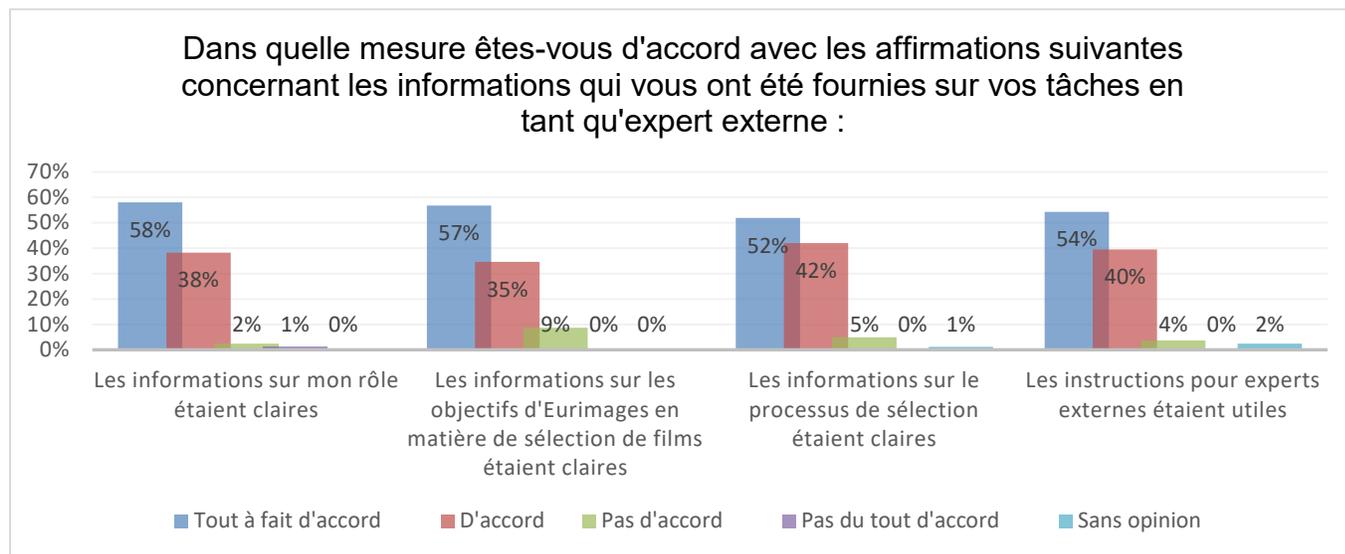
Constat 19 : La satisfaction des parties prenantes à l'égard des prestations du Secrétariat est extrêmement élevée.

La communication entre l'ExCo et le Comité avec le Secrétariat est transparente, avec un niveau élevé de satisfaction générale quant au travail du SEC et à l'organisation des réunions. Les membres de l'ExCo et du Comité sont également satisfaits du soutien et de la préparation/organisation des réunions par le Secrétariat, ainsi que du contenu et du format du flux de communication organisé par le Secrétariat.

Les experts qui ont déjà fait partie d'un GTCP et les producteurs se sont également déclarés très satisfaits des plateformes et des canaux de communication fournis par le Secrétariat.

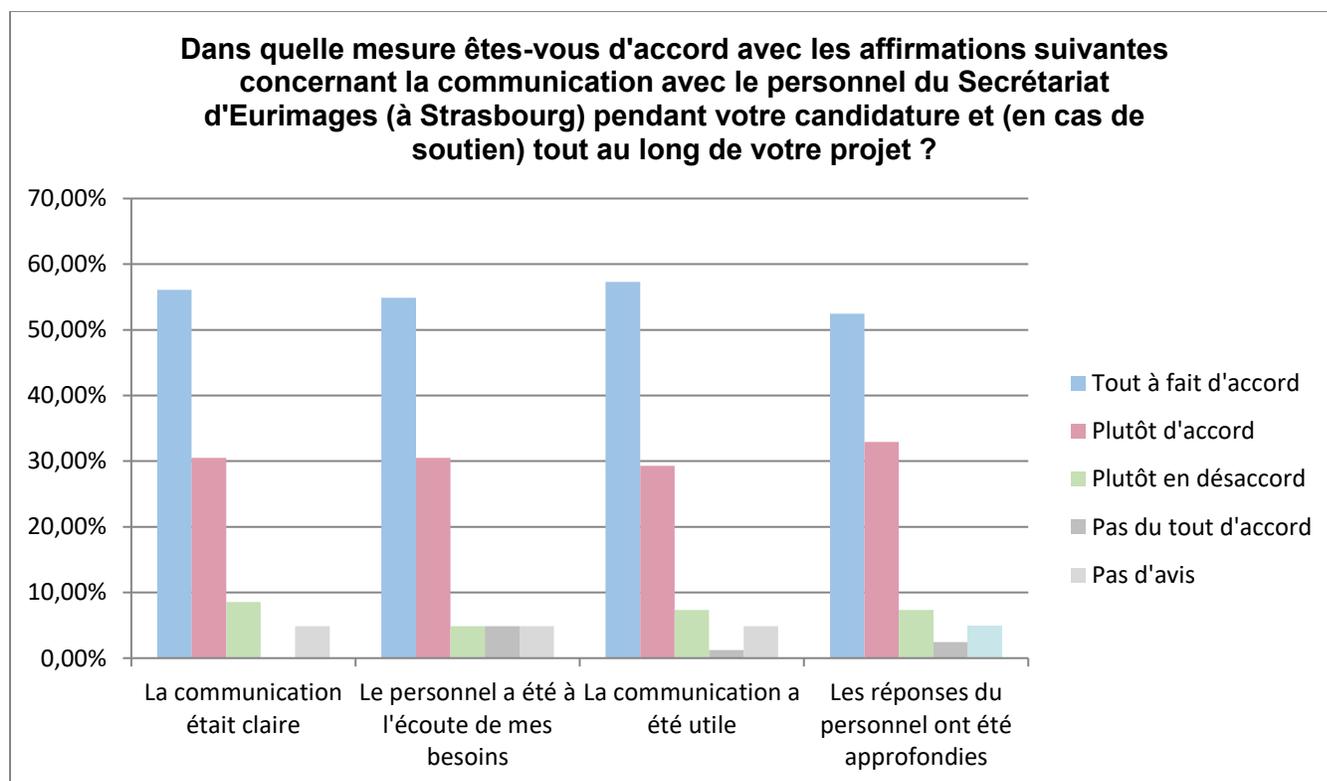
Les experts du GTCP sont très satisfaits de l'organisation de l'évaluation individuelle et du pré-classement, ainsi que des réunions du GTCP et de la modération fournie. Ils sont également satisfaits des informations fournies sur leur rôle, des informations fournies sur les objectifs et des lignes directrices pour les experts.

Figure 12 : Satisfaction des experts à l'égard des informations fournies, enquête auprès des experts des GTCF



De même, lors des entretiens et de l'enquête, les producteurs ont salué la compétence, la réactivité et la rigueur du Secrétariat, qui les a guidés, le cas échéant, tout au long de la procédure de demande.

Figure 13 : Satisfaction des producteurs quant à la communication avec le Secrétariat, enquête auprès des producteurs



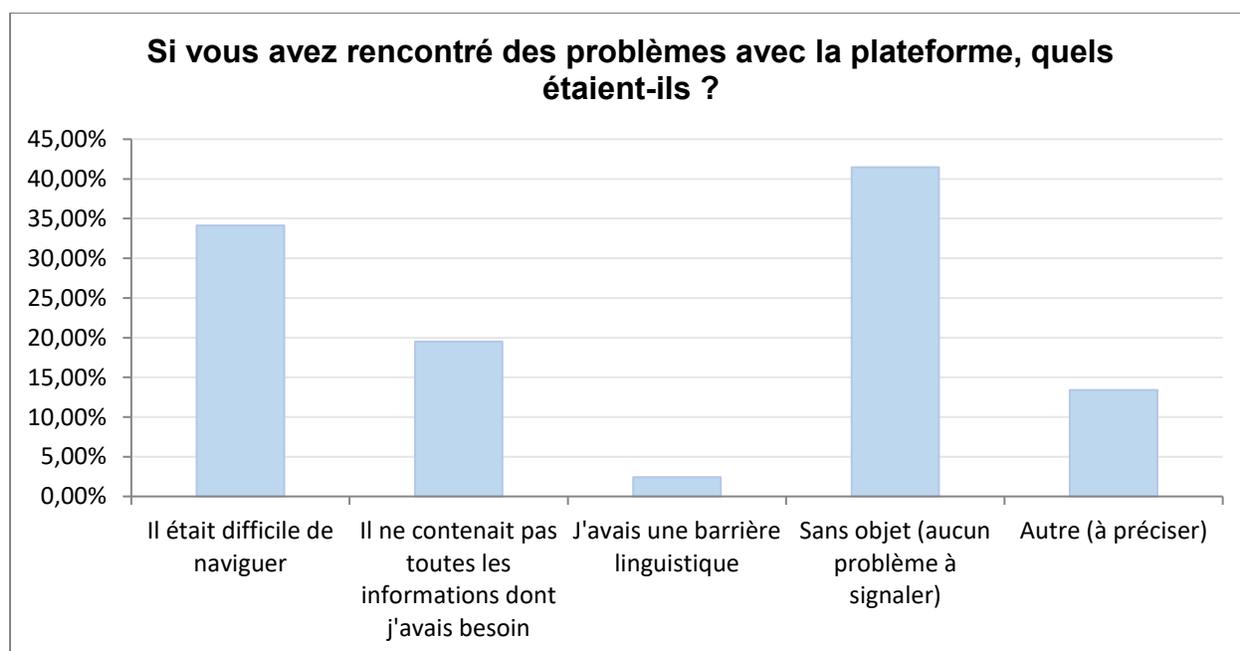
La très grande satisfaction des producteurs à l'égard du Secrétariat est remarquable. Toutefois, l'analyse comparative a révélé que la recherche d'une telle satisfaction a parfois constitué un risque pour d'autres fonds : réagir aux souhaits du secteur a entraîné une surcharge de travail :

Exercice d'apprentissage/Analyse comparative avec d'autres fonds cinématographiques - risque de surcharge de la gestion des fonds

L'Analyse comparative a clairement montré que le "danger" d'une trop grande proximité avec les demandeurs pouvait se traduire par un empressement exagéré à répondre aux demandes de l'industrie et à s'impliquer dans de longues discussions. La gestion du fonds est généralement occupée par de nombreuses tâches, non seulement la prise de décision, mais aussi la coordination des organes de gestion et le traitement des projets réussis.

Néanmoins, certains producteurs interrogés lors des entretiens et de l'enquête ont déclaré que la navigation sur la plateforme des producteurs pourrait être améliorée en supprimant les sous-onglets (en les faisant remonter dans les onglets principaux, afin d'éviter que les demandeurs ne passent à côté d'informations importantes. Compte tenu du projet d'extension de la plateforme avec des exigences supplémentaires et des informations sur le nouveau critère de durabilité, il devient urgent de s'attaquer à ce problème.

Figure 14 : Problèmes rencontrés avec la plateforme d'application, enquête auprès des producteurs



Les producteurs ont également signalé des problèmes plus spécifiques, qui figurent à l'annexe 6.7.3, à la question 22 de l'enquête auprès des producteurs.

En outre, la plateforme informatique actuelle ne permet pas aux producteurs de télécharger des informations actualisées après la date limite de dépôt des demandes, alors qu'ils le font en pratique par l'intermédiaire du Secrétariat.

Constat 20 : La charge de travail du Secrétariat s'est accrue sans que les ressources soient à la hauteur, et cette situation est encore aggravée par la dépendance excessive de divers acteurs à l'égard du soutien du Secrétariat.

Avec l'ajout des responsabilités liées à la sélection des experts, la réforme a chargé le Secrétariat de tâches supplémentaires substantielles. Pourtant, les ressources humaines et financières du Secrétariat sont restées constantes.

Les conditions d'entrée dans le pool sont relativement peu élevées (avec un minimum de trois ans d'expérience pour garantir le recrutement de jeunes experts), ce qui entraîne un nombre élevé de candidatures. Le Secrétariat a la responsabilité de s'assurer de l'expertise des candidats sélectionnés par le biais d'un examen rigoureux qui aboutit à la signature d'un contrat. Cela représente une charge importante pour le Secrétariat. Si cet exercice avait été planifié une seule fois, cela aurait pu être un investissement utile, mais comme les contrats-cadres actuels expireront fin 2024, il y a un risque de répétition. Avec les effectifs actuels, le Secrétariat ne dispose pas des ressources nécessaires pour procéder à une nouvelle évaluation approfondie, laborieuse, d'un si grand nombre de candidatures d'experts. Il convient de trouver une solution qui soit acceptable au regard des règles du CdE²⁹, pour éviter la répétition du premier appel tout en fournissant un pool d'experts diversifié et professionnel.

En outre, la plupart des experts du pool n'ont pas été informés du fait qu'ils pourraient ou non être sollicités avant la fin de leur mandat, ce qui est source de frustration pour certains d'entre eux. En général, les experts s'inquiètent de ne pas être recrutés à l'avenir. La plupart des experts du pool qui ont répondu à l'enquête s'attendent à participer une ou plusieurs fois par an. Ces attentes doivent être gérées³⁰.

Citations :

« Je n'ai eu aucun retour depuis que j'ai été retenue comme experte. Je n'ai jamais été rappelée. »

« Après le premier courriel, je n'ai pas été contacté pour d'autres détails/instructions. Il aurait été intéressant d'avoir des informations sur les délais possibles et d'autres détails. »

« Lorsque j'ai été acceptée, j'ai bloqué du temps dans mon calendrier pour le travail, mais je n'ai pas été invitée à évaluer des projets depuis lors. Le mois bloqué a été très difficile pour moi sur le plan financier. »

- Experts (pool, non affectés à un GTCP)

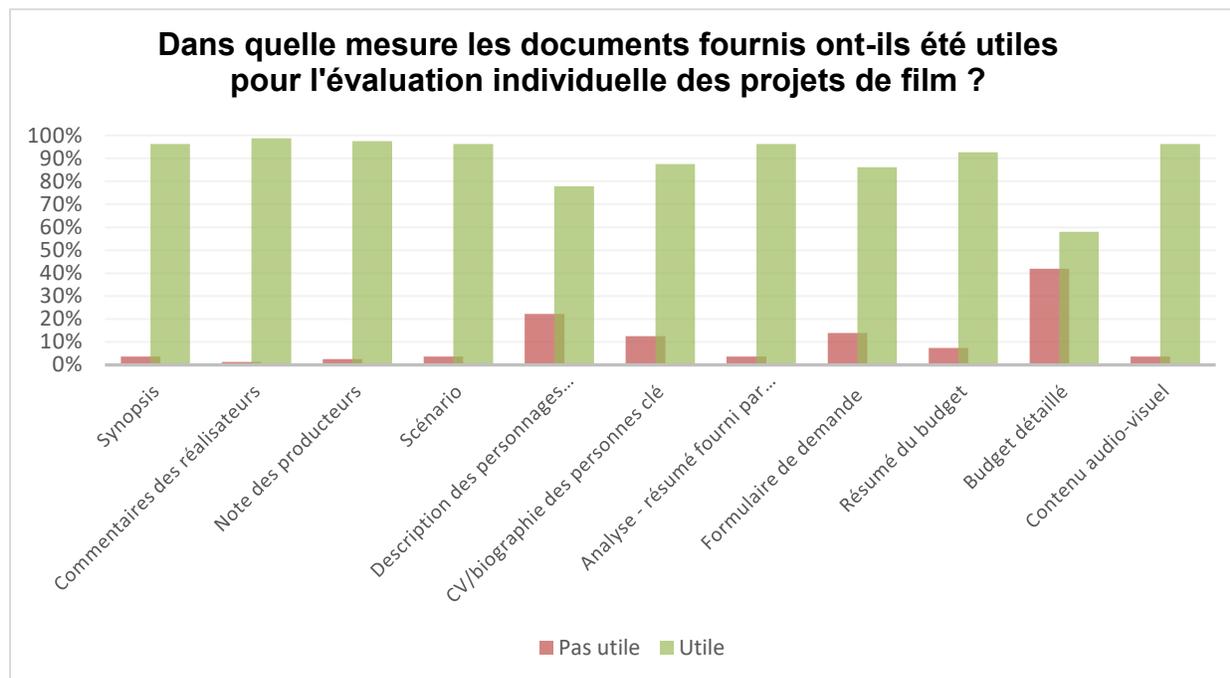
Les experts reçoivent trois documents différents sur le budget du demandeur pour informer le pré-classement : un résumé du budget, un budget détaillé et une analyse par les gestionnaires de projet du Secrétariat sur le budget de chaque projet et la composition des coproductions. L'une des principales tâches des gestionnaires de projet du Secrétariat à ce stade est de vérifier les informations budgétaires fournies. Ils aident également les demandeurs à améliorer les informations budgétaires et à les tenir à

²⁹ Le processus actuel de constitution de la réserve d'experts a fait l'objet de discussions approfondies. Le service juridique du Conseil de l'Europe (DLAPIL) et les contrats-cadres actuels stipulent qu'ils ne peuvent pas être prolongés.

³⁰ Le contrat-cadre des experts stipule très clairement qu'ils ne peuvent jamais être sélectionnés pour faire partie d'un GTCP, mais il semble que cela n'ait pas été bien noté par les experts de la réserve.

jour tout au long du processus d'évaluation individuelle par les experts. Les gestionnaires de projet fournissent également une mise à jour finale des informations budgétaires à chaque GTCP. Les experts interrogés ont trouvé la plupart des documents fournis utiles, à l'exception du budget détaillé (41 % l'ont jugé inutile pour leur évaluation individuelle).

Figure 15 : Dans quelle mesure les documents fournis ont-ils été utiles pour l'évaluation individuelle des projets de films ?



Cela indique une opportunité de réduire la charge de travail des gestionnaires de projet : puisque le contrôle d'éligibilité du budget est effectué par le Secrétariat et non par les experts, et que les experts estiment qu'ils n'en ont pas besoin, le Secrétariat pourrait s'en dispenser.

En plus de ce qui précède, la réforme a introduit l'obligation pour le Secrétariat d'assurer le service de deux organes (ExCo et Comité) au lieu d'un seul (comme c'était le cas auparavant) en plus des divers groupes de travail et groupes d'étude. Cela contribue à la perception générale - et à l'évaluation objective de l'équipe d'évaluation - que le Secrétariat est surchargé. Parce qu'ils sont très satisfaits des services du Secrétariat, les RN ont tendance à exiger beaucoup de soutien de la part du Secrétariat. Les personnes interrogées au sein du Comité et de l'ExCo reconnaissent qu'elles dépendent excessivement du Secrétariat pour la préparation de la prise de décision. Le Secrétariat, pressé par la nécessité de respecter les délais et conscient du besoin des RN d'être accompagnées dans les défis de la réforme, s'est également montré indulgent à l'égard de ces demandes. Par conséquent, bien qu'il y ait un consensus sur le fait que la charge de travail du Secrétariat est disproportionnée par rapport à ses ressources humaines, aucun des RN interrogés n'a pu penser à quoi quelle tâche que ce soit dont le Secrétariat pourrait être dispensé. Il est nécessaire que l'ExCo et le Secrétariat repensent cette relation et explorent des solutions qui augmenteraient l'autonomie opérationnelle des RN. Une autre façon de réduire la charge de travail du Secrétariat est de soutenir les projets de recherche externes existants, qui sont importants pour la prise de décision stratégique du CdE (par exemple sur la durabilité).

Citations :

"...the Secretariat works very well in preparing the meetings...we know that the Secretariat will introduce us to the topics and tell us what to pay attention to."

" Je pense qu'ils (le personnel du Secrétariat) sont très transparents, très impliqués, très performants, ils font le travail à la perfection - Toutes les questions que j'ai posées, ils les ont toujours traitées de manière très responsable, même si j'ai posé une question très stupide. "

"Le Secrétariat a maintenant un rôle plus important car les décisions deviennent plus bureaucratiques. Le Secrétariat doit continuer à garantir l'objectivité de la prise de décision et ne pas interférer ou influencer le processus de prise de décision, ce qui serait un désastre pour le fonctionnement du Fonds ; cependant, pour le moment, tout est parfait et comme il se doit".

- Représentants nationaux

Constat 21 : L'infrastructure informatique s'est développée de manière organique, selon un modèle fragmenté qui nuit à l'efficacité.

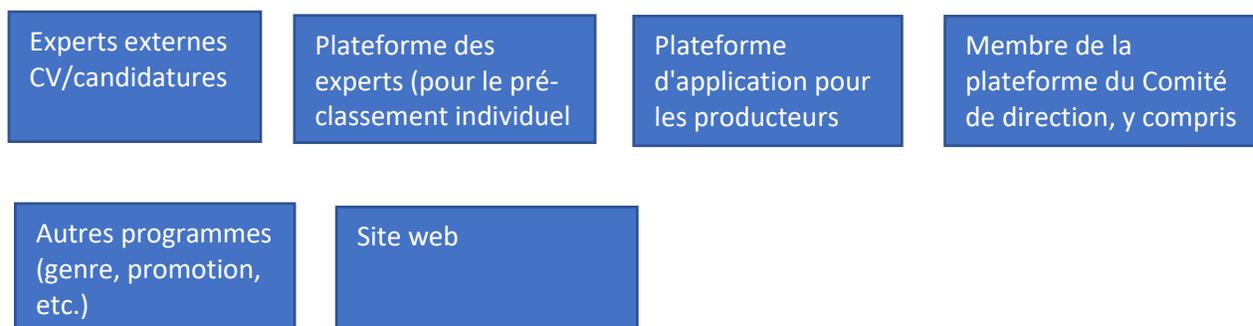
La surcharge susmentionnée a été aggravée, plutôt qu'allégée, par une infrastructure informatique en plein essor. Le Secrétariat a développé des plateformes informatiques sur mesure pour répondre aux différents besoins et processus du Fonds (pour traiter avec les experts, les producteurs, les organes directeurs et les processus internes du Secrétariat). Individuellement, chaque plateforme est adéquate et répond à son cahier des charges. Toutefois, la cohérence de l'infrastructure globale n'a pas fait partie des priorités du Secrétariat au cours de la période d'évaluation. En conséquence, le Secrétariat a développé des fonctions informatiques de manière réactive mais fragmentée.

Cela a entraîné - ou du moins exacerbé - la dispersion du flux de travail du Secrétariat dans plusieurs applications séparées les unes des autres.

Applications informatiques internes du Secrétariat :



Applications informatiques interagissant avec des acteurs externes :



En réponse à la précédente évaluation externe, le Secrétariat avait établi une cartographie des processus de travail afin de permettre un flux d'informations plus efficace entre les membres du personnel, en particulier pour faciliter les transferts pendant les vacances et les congés de maladie. Cependant, ce système a été remplacé par DMS, introduit par le CdE avant qu'Eurimages ne puisse refléter cette cartographie, et DMS n'est pas bien adapté au travail spécifique d'Eurimages.

Cela réduit l'efficacité des flux de travail, en dispersant l'attention et en dupliquant (en fait en multipliant) la publication de documents et les chevauchements de processus. Les plateformes développées jusqu'à présent offrent un potentiel élevé, mais doivent être réduites et interconnectées de manière cohérente.

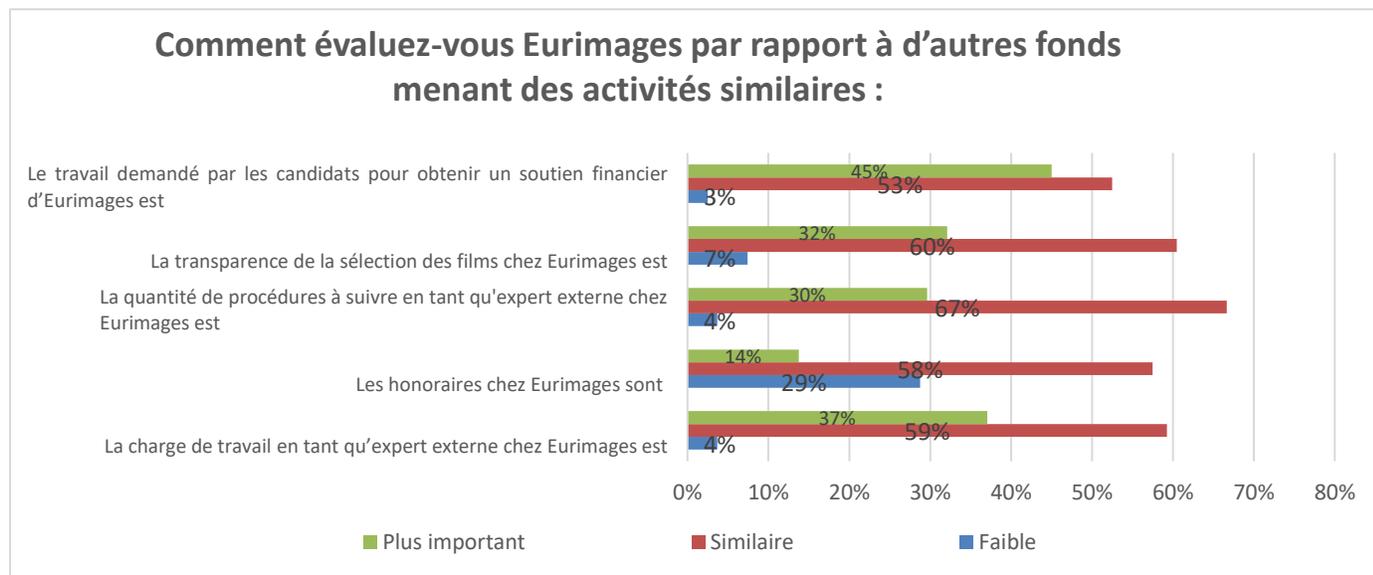
Analyse comparative avec d'autres fonds cinématographiques

Les deux fonds cinématographiques inclus dans l'analyse comparative ont ou sont en train d'étendre et de mettre à niveau leur infrastructure informatique pour faire face à l'augmentation de la charge de travail due au nombre plus élevé de demandes et à l'environnement et aux conditions de financement plus compliqués (par exemple, les contrats).

Constat 22 : La rémunération actuelle des experts externes est perçue comme faible et Eurimages pourrait envisager de l'augmenter pour tenir compte de l'inflation.

Les entretiens avec les experts et l'enquête ont montré que l'honoraire est perçue comme faible, certains indiquant qu'elle est inférieure à celle d'autres fonds qu'ils connaissent. Cette perception est particulièrement forte chez les experts de Scandinavie et d'Europe occidentale. Les experts d'Europe de l'Est - où le niveau général des prix et les salaires moyens sont plus bas - sont plus satisfaits de l'honoraire.

Figure 16 : perception des honoraires, de la charge de travail et de la transparence d'Eurimages par rapport à d'autres fonds, enquête auprès des experts des GTCPs



Certains experts interrogés ont déclaré qu'il leur fallait environ 6 à 8 heures pour évaluer un projet et que le jour de la réunion lui-même n'était pas rémunéré. Plusieurs d'entre eux craignaient que cela ne décourage certains experts de lire tous les documents dans leur intégralité, conduisant à moins de minutie que nécessaire.

Néanmoins, 95 % des experts interrogés seraient prêts à travailler à nouveau en tant qu'expert externe. Cela s'explique principalement par leur satisfaction à l'égard de l'ensemble du processus, des modalités de travail et des réunions bien organisées, ainsi que des discussions intéressantes, respectueuses et ouvertes lors de la réunion de sélection, au cours de laquelle ils peuvent bénéficier de l'expertise d'autres experts et découvrir des projets cinématographiques nouveaux et passionnants. De nombreux experts interrogés ont déclaré qu'ils ressentaient une certaine obligation de soutenir l'industrie cinématographique européenne et de soutenir un bien culturel européen grâce à leur service.

Citations :

« Le travail d'Eurimages n'est pas mal payé, mais pas bien payé non plus, il ressemble un peu à un travail d'intérêt général. »

« La rémunération est insuffisante au regard de la quantité de travail, mais c'est un travail enrichissant. »

« Avant l'inflation, j'aurais dit que les honoraires étaient corrects. Aujourd'hui, ils sont trop bas pour le travail demandé. »

- Experts des GTCP

Le niveau actuel des honoraires a été calculé de sorte que le coût du nouveau processus décisionnel soit inférieur à ce qu'il était avant la réforme. Une augmentation des honoraires réduirait le montant disponible pour soutenir les projets de coproduction.

Constat 23 : Le mandat décisionnel du Secrétariat en ce qui concerne les "cas standard/moins graves de dérogation aux procédures financières" et la vérification de la viabilité économique des producteurs est trop limité et entraîne des retards et une charge de travail supplémentaire dans le premier cas, ainsi que des risques éventuels dans le second.

L'ExCo peut décider de déroger aux règles afin d'aider les producteurs à achever leurs projets, si des problèmes surviennent après qu'ils ont reçu l'aide³¹. Ces questions sont d'une nature différente et l'équipe d'évaluation a assisté à une réunion de l'ExCo au cours de laquelle environ 20 cas spéciaux standard/moins graves³² ont été décidés et deux cas spéciaux supplémentaires d'arrangements avec des créanciers. Dans un cas, le fait que l'un des coproducteurs avait été mis sous séquestre avant de s'adresser à Eurimages n'a pas été porté à l'attention d'Eurimages pendant la phase de demande de soutien, comme cela aurait été l'obligation du producteur. Ces cas particuliers entraînent un surcroît de travail pour le Secrétariat, et comme les "cas standard/moins graves" doivent être approuvés par l'ExCo, les délais sont parfois longs. Il en résulte une charge de travail supplémentaire pour le Secrétariat et des retards dans l'avancement du financement ou la clôture des projets.

Bien que les producteurs soient informés par courrier électronique et par lettre de l'accord du Fonds sur ces dérogations au règlement financier, le Fonds ne dispose pas, dans la pratique, de processus permettant d'empêcher les producteurs ayant bénéficié de plusieurs dérogations de présenter une nouvelle demande, bien que le § 30 de l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo stipule que le rôle du Secrétariat au sein du GTCP est d'informer les experts, le cas échéant, des informations juridiques et financières et des antécédents des parties intéressées. Le Secrétariat n'utilise actuellement pas ce rôle car il est très prudent afin de ne pas être perçu par les RN comme n'étant pas neutre. Assumer ce rôle pourrait prévenir les risques pour les fonds publics du CdE et fait partie du mandat du Secrétariat.

Une autre possibilité est de demander systématiquement aux producteurs de fournir des informations sur leur viabilité économique et de l'inclure dans les critères d'éligibilité. Cela pourrait également avoir un impact positif sur les antécédents des producteurs avec le Fonds Eurimages. Toutefois, à court terme, cela augmenterait la charge de travail du Secrétariat.

4 Conclusions

La réforme menée à ce jour au sein d'Eurimages représente un progrès considérable par la création d'une structure de gouvernance et de gestion stratégique, capable de promouvoir les coproductions européennes, tout en canalisant les valeurs d'Eurimages et du CdE, et en encourageant la diversité culturelle dans l'industrie cinématographique. Le Fonds Eurimages pourrait encore améliorer sa capacité à articuler des objectifs stratégiques et à les canaliser dans les processus opérationnels en termes de priorisation et de sélection des projets cinématographiques. Il pourrait également améliorer son efficacité

³¹ Les cas particuliers étaient également possibles avant la réforme, mais les cas graves devaient être décidés par le Comité et les autres cas par le pays du RN.

³² Le directeur exécutif informe l'ExCo des mesures prises pour soutenir l'achèvement du projet.

en relevant certains défis opérationnels en termes d'organisation du travail et en améliorant la capacité des organisations à s'adapter aux nouvelles tendances.

Les recommandations énumérées dans le tableau récapitulatif constituent une feuille de route permettant au Fonds de renforcer son impact et d'assurer sa pérennité dans un environnement en pleine mutation. En mettant en œuvre ces recommandations, Eurimages peut continuer à jouer un rôle essentiel en soutenant le cinéma européen en tant que forme d'art tout en promouvant la diversité culturelle et l'inclusion sociale.

Conclusions stratégiques :

- Le Fonds Eurimages est unique dans son objectif d'attribuer une plus grande valeur à l'importance culturelle et à la diversité des projets qu'à leur valeur commerciale et industrielle. La mission du Fonds est liée aux échanges culturels, à la qualité et à d'autres valeurs du CdE : son impact n'est donc pas financier mais basé sur la valeur. Il convient de garder cette réalité à l'esprit lors de l'évaluation des réformes en cours et de l'examen des besoins supplémentaires en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de son fonctionnement. L'impact, l'audience et la pertinence pour la culture européenne peuvent et doivent être plus importants dans le processus d'Eurimages que les considérations techniques et financières.
- Les réformes instituées ont rationalisé le système de manière à permettre un processus de sélection plus équitable, impartial et rigoureux, qui donne la priorité à la qualité artistique, à la viabilité financière et à la pertinence culturelle, et qui délimite clairement l'orientation stratégique de la prise de décision opérationnelle.
- L'adhésion des RN à la réforme est élevée, mais elle reste inégale. Elle augmente progressivement au fur et à mesure qu'ils ont l'occasion de mettre en pratique la nouvelle structure et les nouveaux processus de sélection. L'approbation formelle et le déploiement de la stratégie restent une question en suspens. En outre, le Fonds n'a pas encore pleinement intégré les nouvelles tendances de l'industrie cinématographique, telles que la numérisation ou les modèles de distribution hybrides, dans ses décisions stratégiques.
- La mise en œuvre de la réforme n'a pas encore permis d'encourager pleinement les questions émergentes telles que la diversité et l'inclusion ou la durabilité environnementale. La compréhension de la diversité et de l'impact des projets sélectionnés pour le financement d'Eurimages en termes de réponse à ces questions transversales, et plus généralement les valeurs du CdE (par exemple : le genre, la diversité, la cinématographie environnementalement durable) ont encore une marge d'amélioration, à laquelle les lignes directrices existantes contribuent déjà.
- Le fonds pourrait également soutenir des projets qui traitent de questions sociales telles que la migration, la discrimination ou la durabilité environnementale. Cela pourrait impliquer la création de lignes de financement spécifiques pour ces types de projets ou l'établissement de partenariats avec d'autres organisations partageant des valeurs similaires.
- La structure de gouvernance du Fonds, qui comprend le Comité, l'ExCo et le Secrétariat, répond de manière adéquate aux objectifs des réformes. Maintenant que les changements institutionnels initiaux ont été effectués, il est possible d'affiner les opérations afin d'améliorer l'interaction entre les différents niveaux, d'améliorer l'orientation stratégique et le lien entre les documents stratégiques et les décisions opérationnelles.
- Le Comité n'exploite pas encore suffisamment sa capacité à formuler une stratégie. Les retards dans la finalisation du document de stratégie et l'absence d'un mécanisme annuel permettant de traduire la stratégie en plans d'action annuels ont entravé la capacité de la structure réformée à opérer dans sa pleine efficacité.

- En même temps, étant donné que la plupart des fonctions opérationnelles auparavant écrasantes ont été reprises par l'ExCo, certains RN expriment un sentiment de déresponsabilisation, qui devrait s'atténuer une fois que les processus et les tâches stratégiques deviendront centraux au sein du Comité. Le président peut être appelé à lancer et à faciliter ces discussions.
- La qualité, la diversité et l'impact des projets sélectionnés pour le financement d'Eurimages en termes de réponse aux valeurs transversales du CdE (par exemple, le genre, la diversité, le tournage écologique) bénéficieraient des efforts constants pour améliorer la compréhension de ces valeurs par les experts sélectionnés pour les GTCP et pour développer les outils (tels que les lignes directrices) afin de les intégrer de manière pratique dans les décisions.

Conclusions opérationnelles :

- Grâce à la réforme, l'ExCo a assumé des fonctions opérationnelles importantes et a joué un rôle central dans l'orientation du changement. L'institutionnalisation complète des changements prévus dépend de la capacité de l'ExCo à fournir une contribution plus stratégique au Comité.
- Avant la réforme, le dialogue entre le Comité et les producteurs, ainsi qu'entre les représentants nationaux, se déroulait dans le cadre de la procédure de sélection à laquelle les représentants nationaux participaient directement. Cet échange était considéré comme précieux car il témoignait d'un engagement personnel et permettait de se familiariser avec les projets et le contexte culturel et historique national. Avec la réforme, et en raison de la pandémie de COVID-19 qui a réduit l'interaction en personne, cette communication a diminué car les RN n'observent plus que les GTCP. En outre, l'évaluation a mis en évidence une sensibilisation limitée des producteurs à la réforme et des regrets quant à l'absence de retour d'expérience aux demandeurs de soutien.
- Il convient d'y remédier, par exemple en instituant des procédures d'observation et des rapports plus systématiques et en renforçant les échanges culturels à l'occasion des réunions (y compris les réunions en présentiel).
- Ces changements ont imposé une charge administrative considérable à un Secrétariat déjà surchargé. Bien que toutes les parties prenantes soient très satisfaites du travail du Secrétariat, cette situation n'est pas durable. Une partie de cette charge pourrait être allégée en prolongeant les délais de renouvellement de l'équipe d'experts (en évitant la répétition d'un processus de sélection d'experts à forte intensité de main-d'œuvre), tout en assurant une plus large représentation nationale et régionale au sein de l'équipe déjà sélectionnée.
- La définition et la communication de priorités annuelles pour certains types de films pourraient être un bon moyen d'éviter la surcharge du Fonds. Cela pourrait justifier l'adoption de mesures supplémentaires pour éviter l'exclusion de projets provenant de pays où les producteurs bénéficient d'un financement et d'une capacité administrative moindres.

5 Tableau récapitulatif des recommandations

Nb	Priorité	Recommandations	Destinataires	Chronologie	Avantages	Constat
A : Recommandations pour renforcer la stratégie Eurimages						
1.	élevé	Réviser, mettre à jour et promouvoir en interne la stratégie afin qu'elle devienne un véritable outil de gestion du Fonds. Utiliser et réviser les indicateurs développés pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.	Le Comité, Président	2024	La rediscussion de la stratégie et des questions et défis non résolus permettra un échange plus étroit et plus profond entre les RN dans leur rôle stratégique et rétablira certains des échanges qui font actuellement défaut à de nombreux RN. Une utilisation renforcée des indicateurs permettra également une meilleure gestion de la cohésion (quels projets Eurimages doit-elle financer ?).	3,4,6,7,8, 18
<p>Points à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter certaines des questions stratégiques en suspens identifiées dans le présent rapport. • Développer la stratégie et ses principes (par exemple par le biais d'un plan d'action) afin de mieux refléter les différents programmes d'Eurimages. • Utiliser plus régulièrement et réviser les indicateurs pour s'assurer de leur lisibilité et de leur utilité et garder à l'esprit leur faisabilité. Expliquer l'importance et le rôle des indicateurs à tous les RN et en particulier aux membres de l'ExCo. • Contrôler la diversité des projets cinématographiques sélectionnés à l'aide des indicateurs et envisager une orientation en fonction des priorités stratégiques annuelles, si nécessaire, ou des critères d'appel et d'éligibilité différents pour différents types de films. • Utiliser éventuellement des priorités stratégiques pour réduire le risque de surcharge du Fonds (voir ci-dessous). • Revenir sur l'idée d'élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques (appelés orientations politiques). • Introduire dans le règlement intérieur la facilitation des discussions stratégiques en tant que rôle du président. • Envisager davantage d'échanges au sein du Comité afin de garantir une discussion engagée et riche sur les stratégies. Cela nécessitera du temps, de l'espace et des opportunités pour les RN. Il faut trouver un moyen de réengager certains d'entre eux dans le Fonds, ce qui ne fonctionnera pas s'ils ne s'engagent que deux fois par an. • Veiller à ce que le Secrétariat siège en tant que partie prenante à la table des discussions stratégiques et veiller à ce que les tâches supplémentaires soient assorties de ressources (voir la recommandation 14 ci-dessous). • Envisager le recrutement d'un expert en développement de stratégie, ayant éventuellement l'expérience d'autres fonds publics, pour faciliter l'examen et le développement de la stratégie, de ses orientations politiques, des principes de gouvernance, des indicateurs et d'un éventuel plan d'action. 						

- Envisager le cofinancement d'études existantes menées par des acteurs extérieurs lorsqu'elles portent sur des sujets d'intérêt stratégique pour le CdE.

2.	élevé	<p>Répondre au risque de surcharge du fonds Eurimages. La combinaison d'une modification des critères d'éligibilité (c'est-à-dire l'exclusion des projets ne bénéficiant pas d'un financement sélectif ou automatique) et des priorités annuelles est le moyen le plus équitable et le plus efficace de remédier à cette situation.</p>	Comité Président et directeur exécutif	Novembre 2023 et de façon continue au-delà	Le nombre croissant de demandes de soutien et de "projets ouverts" pose un risque de réputation, car la surcharge de travail augmente le risque d'erreurs et réduit la capacité à servir correctement les projets soutenus. La résolution de ce problème permettra à Eurimages de conserver sa flexibilité actuelle en matière de soutien aux projets, ainsi que la communication étroite et très appréciée et l'orientation des services du Fonds/Secrétariat vers les projets cinématographiques soutenus. En fin de compte, cela permettra à Eurimages de conserver son "label" de proximité avec l'industrie cinématographique.	16, 19, 20
----	-------	--	--	--	---	------------

Points à prendre en considération :

Il existe plusieurs moyens de faire face au risque de surcharge du Fonds (dans le cadre du budget et des ressources humaines actuellement disponibles), qui sont décrits en détail dans le constat n° 16 :

1. Modifier les critères d'éligibilité, de sorte que les projets qui ne bénéficient pas d'un financement sélectif ou automatique de la part d'un organisme de financement officiel ou qui sont uniquement financés par un crédit d'impôt ou des capitaux privés ne soient pas éligibles. Cela renforcerait les projets/producteurs indépendants et garantirait que les projets proposés soient de grande qualité, puisqu'ils ont déjà été évalués par d'autres organismes.
2. Augmenter le pourcentage du budget confirmé. Risque : une étude statistique a montré que les grands projets des principaux pays seraient désavantagés.
3. Une application plus stricte des règles existantes, le Fonds excluant toutes les demandes de soutien qui ne sont pas accompagnées d'une lettre d'intention valide à la date limite de dépôt des demandes ou émanant de producteurs qui ne sont pas à jour dans leurs obligations de remboursement de projets antérieurs. Le risque est d'exclure des projets indépendants de grande qualité, qui dépendent des calendriers d'autres organismes de financement.

4. Utiliser des seuils plus élevés pour le genre et la diversité et l'impact environnemental dès le contrôle d'éligibilité pour s'assurer que les producteurs adhèrent plus fortement aux valeurs d'Eurimages et du CdEs. Risque : Exclure les projets de films provenant de pays où l'égalité des genres et la diversité, ainsi que la réalisation écologique des films, ne sont pas aussi avancées que dans d'autres pays.
5. Évaluer régulièrement les résultats du fonds et procéder à des ajustements au moyen de règles souples, par exemple, lorsque le nombre de films de réalisatrices financés est insuffisant, introduire un quota pour une année ; il en va de même lorsque le nombre de documentaires ou de films d'animation financés est insuffisant.
6. Introduire des priorités stratégiques annuelles pour des types de films spécifiques (par exemple, les premiers et deuxièmes longs métrages sont prioritaires l'année 1, mais ne sont pas financés l'année 2. Les documentaires sont prioritaires l'année 2, mais ne sont pas financés l'année 3. Risque : les priorités d'Eurimages ne coïncident pas avec le calendrier des projets individuels pour un type de film particulier. Ce risque pourrait être réduit en informant les producteurs bien à l'avance (par exemple par le biais du nouveau processus de consultation et d'échange avec l'industrie cinématographique proposé ci-dessous dans la recommandation n° 5).
 - Cela nécessiterait les processus suivants :
 1. Une discussion est en cours au sein du Comité sur la question de savoir quel fonds Eurimages veut être : celui qui finance des projets de films à forte visibilité (et coûteux), celui qui finance des projets innovants, nouveaux et inhabituels (et moins coûteux) ou celui qui s'adapte régulièrement au développement ?
 - Tenir compte des autres programmes lors de l'établissement des priorités dans le cadre du programme de coproduction afin d'éviter de surcharger le Fonds.
 - Envisager d'établir des priorités entre les programmes afin d'éviter de surcharger le Fonds.
 - Évaluer régulièrement les résultats du fonds à l'aide des indicateurs stratégiques et les adapter grâce à des règles souples.

3.	moyen	Inclure dans l'annexe 1 du règlement intérieur de l'ExCo l'expertise spécifique de certains types de films, et affiner l'algorithme actuel de sélection des experts pour les GTCP afin de garantir que leur expertise spécifique en matière de documentaires, de films d'animation et de films pour enfants soit correctement utilisée.	ExCo et Comité	Après révision de la stratégie	Bien que l'évaluation n'ait pas identifié de problèmes graves liés à une mauvaise affectation de l'expertise aux GTCP, la résolution de ce problème garantira la crédibilité du système pour les RN et les candidats. Cela permettra également de traduire les priorités annuelles dans la sélection des experts des GTCP si le Comité décide de piloter le fonds par ce biais.	12
----	-------	--	----------------	--------------------------------	---	----

Points à prendre en considération :

- Cet ajustement peut devenir particulièrement important lorsque le CdE décide de travailler avec des priorités annuelles.
- Envisager de demander aux experts de vérifier s'ils ont sélectionné la bonne expertise pour certains types de films lorsqu'ils sont sélectionnés pour un GTCP et les informer si et dans quel type spécifique de groupe de films ils ont été sélectionnés.

4.	élevé	<p>Clarifier le rôle de l'ExCo dans la fourniture d'informations stratégiques au Comité de direction et dans la présentation de rapports au Comité. L'ExCo doit normaliser l'intégration des sujets dans toutes les réunions au service du conseil d'administration dans son ordre du jour et veiller à ce que les sujets stratégiques soient abordés lors des réunions du Comité. En outre, le mandat et les tâches de l'ExCo doivent être clarifiés.</p>	ExCo, président, vice-présidents, membres permanents de l'ExCo	En continu	Cela renforcera le lien entre l'ExCo et le Comité et permettra aux discussions plus dynamiques de l'ExCo d'alimenter le Comité sans répéter les mêmes discussions.	6, 8, 17
<p>Points à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afin de s'assurer que l'ExCo remplit systématiquement sa fonction de rapport, le président, soutenu par les vice-présidents et les membres permanents (Italie, France et Allemagne), doit jouer un rôle clé. • Envisager de définir dans le règlement intérieur de l'ExCo la manière dont le Comité est informé et la manière d'inclure des sujets stratégiques dans son rapport. • Définir plus clairement la répartition des tâches, notamment en ce qui concerne les groupes de travail/groupes d'étude et leurs rapports d'avancement entre l'ExCo et le Comité. Organiser des réunions plus courtes entre les réunions des GTCP afin d'entamer ce processus. L'ExCo doit partager avec le Comité les propositions relatives à leur mandat et à leurs tâches. 						
5.	élevé	<p>Réintroduire les échanges culturels entre les représentants nationaux et favoriser les échanges avec l'industrie cinématographique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir l'espace et le temps nécessaires pour que les RN puissent discuter en présentiel une fois par an. • Présenter et consulter l'industrie cinématographique 	Comité avec le soutien du Secrétariat	2024	<p>La réintroduction d'échanges culturels et d'une réunion annuelle en présentiel garantira l'engagement et la compréhension de tous les membres du, même s'ils ne font pas partie de l'ExCo.</p> <p>La présentation de la stratégie et les consultations connexes ouvriront un nouveau canal d'échange entre le Comité et l'industrie cinématographique. Elle</p>	3,4,6,7,8, 18

		<p>sur la stratégie, les priorités et les objectifs d'Eurimages.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter les tâches des RN à leur rôle dans l'industrie cinématographique et à leur nouveau rôle stratégique. 		<p>favorisera l'établissement d'un lien et d'une image positifs pour Eurimages.</p> <p>Si les priorités stratégiques sont annoncées longtemps à l'avance, le secteur (qui est flexible) suivra. Cela pourrait même être perçu comme un avantage, car les producteurs savent que leur projet spécifique sera en concurrence avec des projets similaires et non avec d'autres types de films en même temps.</p> <p>Ajuster et mieux définir le rôle des RN dans la consultation de leur industrie cinématographique nationale renforcera le rôle des RN à l'égard de l'industrie et les aidera à se réapproprier ce rôle.</p>	
--	--	--	--	---	--

- Points à prendre en considération :
- Examiner comment réintroduire l'échange culturel en organisant une réunion annuelle en présentiel (pas d'options hybrides) dans un État membre ou après/avant l'un des principaux événements cinématographiques et en invitant l'industrie cinématographique pour une présentation/consultation sur la stratégie et les principaux défis de l'industrie.
 - Envisager (en plus des réunions en présentiel) d'utiliser www-menti.com ou des options similaires pour recueillir les perceptions et les réactions des participants en ligne.
 - Publier la stratégie et les priorités sur le site web et les mettre à jour lorsqu'elles sont révisées.
 - Ajuster la tâche des représentants nationaux afin d'inclure une consultation régulière de leur industrie cinématographique nationale sur Eurimages, ses valeurs et sa stratégie, et d'en tenir compte dans les discussions et les réunions du Comité (Règlement intérieur du Comité).
 - Définir chaque année (réunion de novembre) une liste des principaux sujets que les RN doivent couvrir dans le cadre de leurs échanges réguliers avec l'industrie cinématographique nationale.
 - Inclure dans les tâches des représentants nationaux la révision régulière de la stratégie et des documents connexes (règlement intérieur du Comité).

- Inclure dans les tâches des membres de l'ExCo l'utilisation et l'examen réguliers du document sur les indicateurs ou d'une tâche/d'un document similaire pour suivre les activités du Fonds (règlement intérieur du Comité de direction).
- Réviser le profil actuel du RN dans le règlement intérieur du Comité.
- Inclure le transfert formel des RN sortants à leur successeur dans la description du rôle et des tâches des RN dans le règlement intérieur du Comités.
- Résumer et communiquer régulièrement le profil/tâches/rôle d'un RN et les publier sur le site web.

B : Recommandations pour optimiser le nouveau processus de décision pour la sélection des projets de films

6.	élevé	Optimiser la qualité, la diversité et l'impact environnemental des projets sélectionnés pour un financement Eurimages en améliorant la compréhension et les connaissances des experts sélectionnés pour les GTCP.	ExCo avec le soutien du Secrétariat	2024	Une meilleure compréhension de la stratégie et des objectifs d'Eurimages par les experts permettra de s'assurer que la qualité, la diversité et l'impact environnemental des projets sélectionnés soient conformes aux objectifs et à la stratégie et contribueront au "label" Eurimages.	9, 13, 23
----	-------	--	-------------------------------------	------	---	-----------

Points à prendre en considération :

- Élargir les deux lignes directrices pour les experts afin d'y inclure davantage d'informations sur les valeurs du CdE, l'égalité des sexes et la diversité, ainsi que le tournage écologique.
- Étudier la possibilité de mettre à la disposition des experts de brèves notes d'information sur certains critères tels que l'environnement, l'égalité des sexes et les valeurs du CdE. Les sources en ligne existantes pourraient éventuellement être ajoutées aux lignes directrices en tant qu'informations supplémentaires (par exemple, des liens).
- Clarifier les critères relatifs au potentiel de circulation (s'agit-il de l'information/stratégie fournie par les producteurs ou du potentiel de circulation des projets de films ?)
- L'audience et la pertinence pour la culture européenne peuvent et doivent être plus importantes dans le processus d'Eurimages que les considérations techniques et financières.
- Veiller à ce que la modération par le Secrétariat garantisse la diversité en termes de pays, de genre et de durabilité lorsque cela n'est pas reflété dans la présélection combinée et prendre en compte la vision globale/le portefeuille (par exemple sur la base d'un document d'indicateurs régulièrement mis à jour).
- Réutiliser chaque année un petit nombre d'experts par GTCP (par exemple un ou deux experts par GTCP), afin qu'ils puissent partager leur expertise, ou envisager d'utiliser les mêmes experts pour les trois sessions annuelles. Vérifier s'il y a des conséquences négatives (par exemple, si les noms des experts sont connus du public ou s'il y a collusion avec les candidats). Sur la base de ces éléments, discutez de la possibilité de réengager les mêmes experts pour une année entière.

<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat présente l'analyse des critères de coproduction et du budget (y compris les antécédents d'un producteur ayant bénéficié d'un financement d'Eurimages dans le passé, dans une brève déclaration orale avant le classement final). 						
7.	élevé	Veiller à ce que les experts du GTCP n'utilisent pas de "critères supplémentaires" liés au plafond budgétaire disponible du GTCP lorsqu'ils discutent et classent les films de rang intermédiaire.	ExCo soutenu par le Secrétariat	GTCP de Juin 2023	L'élimination de l'utilisation de "critères supplémentaires" au sein du GTCP garantira que seuls les critères de sélection convenus sont utilisés dans la discussion et soutiendra ainsi les objectifs du fonds Eurimages. Cela renforcera également la confiance des RN et des producteurs dans le nouveau processus de prise de décision.	13
<p>Points à prendre en considération :</p> <p>Option 1 : continuer à partager le budget, mieux informer les experts et mieux les guider pendant les discussions du GTCP.</p> <ul style="list-style-type: none"> Clarifier dans les lignes directrices pour les experts les objectifs d'Eurimages en tant que premier bailleur de fonds, et préciser qu'un nombre élevé de projets soutenus n'est pas une priorité d'Eurimages, mais qu'il s'agit plutôt de sélectionner des projets selon les critères établis et, dans la mesure du possible, d'accorder l'intégralité du montant demandé. Envisager que le Secrétariat présente l'analyse des critères de coproduction et du budget (y compris les antécédents positifs d'un producteur ayant bénéficié d'un financement d'Eurimages dans le passé). Une présentation plus visuelle de l'analyse devrait être envisagée. Envisager de définir que l'allocation du budget restant de chaque GTCP n'est possible que si elle représente au moins 70 % du montant de l'aide demandée. <p>Option 2 : Ne communiquer le plafond budgétaire disponible aux experts qu'à la toute fin de la session.</p> <p>Veiller à ce que les experts suivent les objectifs d'Eurimages en matière de genre et de diversité dès le pré-classement individuel, en le leur rappelant sur la plateforme de pré-classement. Rappeler également ces considérations aux experts lors de la modération.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les allocations budgétaires convenues à l'avance par GTCP ne peuvent être modifiées. Les recommandations des experts en matière de classement doivent être respectées. <p>Pour les deux options :</p> <ul style="list-style-type: none"> Envisager de définir que l'allocation du budget restant de chaque GTCP n'est possible que si elle représente au moins 70 % du montant de l'aide demandée. Envisager d'utiliser les reliquats plus modestes pour d'autres programmes et/ou financer des études externes sur des sujets paneuropéens (voir également la recommandation n° 1) ou pour améliorer les systèmes informatiques (voir les recommandations n° 12 et 13) ou encore pour réorganiser le site web d'Eurimages. 						
8.	moyen	Ajuster les honoraires actuels des experts externes pour tenir compte de l'inflation.	Comité	2024	Actuellement, de nombreux experts considèrent encore le tarif comme raisonnable, ce qui n'est	22

					pas le cas de nombreux experts d'Europe occidentale et septentrionale. L'ajustement du taux d'honoraires en fonction de l'inflation garantira le maintien de la qualité des experts et de leur rigueur dans l'évaluation des projets de films.	
--	--	--	--	--	--	--

Points à prendre en considération :

- Le taux d'honoraires doit toujours être raisonnable pour les experts d'Europe et du Canada et en rapport avec le nombre de documents à évaluer.
- Envisager de définir une liste limitée de documents comme étant le minimum de documents à lire par les experts pour le pré-classement individuel afin de s'assurer que le taux d'honoraires actuel reste raisonnable pour la majorité des experts.
- D'autres coûts supplémentaires, tels que la réorganisation de la structure informatique et les réunions en présentiel, sont prioritaires par rapport à cette recommandation.

9.	élevé	Optimiser et systématiser l'observation des GTCP par les membres de l'ExCo.	ExCo soutenu par le Secrétariat et en consultation avec le Comité	GTCP de Juin 2023	L'observation des GTCP par l'ExCo est un outil essentiel pour garantir que tous les RN sont conscients et informés de l'efficacité et de l'impartialité du nouveau processus décisionnel. Elle peut également servir d'outil de suivi pour garder une vue d'ensemble en temps réel de l'ensemble des projets soutenus et devenir ainsi un outil permettant de détecter les problèmes de qualité ou de stratégie à traiter.	13, 14, 16
----	-------	--	---	-------------------	--	------------

Points à prendre en considération :

- Inclure dans les rapports d'observation existants de l'ExCo l'obligation de se familiariser avec les projets discutés (convenir d'un minimum de documents à lire au préalable).
- Inclure dans le rapport des observateurs de l'ExC des recommandations sur les experts à réutiliser dans le prochain cycle de GTCP. Se mettre d'accord sur cette liste lors des réunions de l'ExCo après chaque GTCP.

Rapport d'évaluation externe 2023

- Accepter que les observateurs de l'ExCo contrôlent la qualité des demandes de soutien en notant systématiquement les problèmes dans les documents de demande relevés par les experts lors de la discussion et encourager les experts à soulever les problèmes qu'ils ont relevés au cours de la discussion.
- Introduire dans le modèle de rapport d'observateur un espace pour les sujets stratégiques ou de cohérence notés par les observateurs de l'ExCo.
- Analyser systématiquement les rapports des observateurs de l'ExCo et partager les conclusions avec le Comité.

10.	élevé	Ne pas fournir de retour d'information écrit aux producteurs, mais mieux les informer sur le nouveau processus de prise de décision et ses avantages.	Secrétariat et tous les RN	2023	Le travail nécessaire pour fournir un retour d'information écrit ne semble pas proportionnel aux avantages pour les producteurs, puisque le même projet ne peut pas être soumis à Eurimages une deuxième fois. Comme de nombreux producteurs ne sont pas du tout ou pas bien informés du nouveau processus décisionnel et de ses avantages pour les candidats (pas d'intérêts politiques, seule la qualité et les autres critères sont utilisés pour évaluer la valeur de chaque projet), une meilleure information conduira à une plus grande acceptation du nouveau processus.	14, 15
-----	-------	--	----------------------------	------	--	--------

Points à prendre en considération :

- Mieux informer les producteurs sur les changements dans la prise de décision d'Eurimages.
- Mieux informer les producteurs sur les critères de sélection et préciser qu'ils ont tous le même poids.
- Informez les producteurs qu'il n'est pas possible de leur fournir un retour d'information écrit en raison de la quantité de travail que cela implique.
- Envisager de diffuser un résumé des rapports des observateurs de l'ExCo dans le cadre du rapport d'activité annuel.
- A la fin de la révision de 2023 avec le Comité, si la mesure temporaire d'observation des GTCP par les NR est toujours nécessaire, en particulier par rapport à l'observation plus systématique par les membres de l'ExCo.

C : Recommandations opérationnelles visant à accroître l'efficacité et l'efficience

11.	élevé	Réduire la charge administrative du Secrétariat liée au renouvellement de la liste de réserve d'experts à la	Secrétariat en coopération avec la Direction des	2024	Cela réduira la charge administrative du Secrétariat.	10, 11, 12, 20
-----	-------	---	--	------	---	----------------

		fin du mandat actuel et gérer les attentes des experts actuels et futurs de la liste de réserve. Veiller à ce que les futurs appels publics comprennent des objectifs de diversité géographique et autres (âge, sexe, expertise). Fixer des objectifs élevés pour ces appels et clôturer l'appel lorsque les objectifs sont atteints.	affaires juridiques et du droit international public avec l'accord du Comité. Président et directeur exécutif		Cela réduira également la frustration des experts de la liste de réserve qui n'ont pas encore été appelés à participer aux GTCP.	
<p>Points à prendre en considération :</p> <p>Option 1 - considérée comme la meilleure option par l'équipe d'évaluation jusqu'en 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas rouvrir un appel à la fin du mandat de l'équipe d'experts actuelle. Au contraire, investir dans le pool actuel, l'élaguer et l'élargir si nécessaire. • Ajouter des appels géographiques ciblés pour les pays sous-représentés, les jeunes experts et les compétences spécifiques : fixer des objectifs élevés pour ces appels et clôturer l'appel lorsque l'objectif est atteint. • Envisager de demander aux associations professionnelles nationales de nommer des experts afin de réduire le nombre d'exams nécessaires. • Réinformer le grand nombre d'experts qui n'ont pas (encore) été appelés sur les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été sélectionnés jusqu'à présent via le site Web d'Eurimages. <p>Option 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'il n'est pas possible d'étendre les contrats-cadres, envisager de sous-traiter à une société de chasseurs de têtes professionnels pour évaluer la qualité des experts lors du prochain appel. Sous-traiter également la passation des marchés. Une autre option d'externalisation pourrait consister à former un groupe consultatif parmi les RN (ou les anciens RN recevant une rémunération) afin d'évaluer les nouveaux CV. <p>Dans l'ensemble, des points à prendre en compte pour les futurs pools :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner des groupes d'experts plus restreints. - Utiliser des cibles dans l'appel et les fermer lorsqu'elles sont atteintes. - Ajouter au contrat-cadre un téléavertisseur supplémentaire avec le message qu'ils pourraient ne jamais être appelés et qu'ils peuvent s'informer s'ils n'ont pas été sélectionnés (site web). - Réutiliser les experts performants plusieurs fois par an et contrôler le risque de perte de confidentialité et de collusion avec les demandeurs et les RN au moyen d'une enquête régulière très courte. Demandez aux experts de n'utiliser que leur prénom lors des réunions dans Kudo. 						
12.	moyen	Simplifier la plateforme de demande des producteurs en améliorant la navigation et en permettant aux producteurs de	Secrétariat	2024	La simplification de la navigation sur la plateforme de demande garantira que les producteurs soumettent toutes les informations	19

		mettre à jour leur demande après l'avoir déposée.			nécessaires à temps pour le contrôle d'éligibilité et pourrait réduire la charge de travail des Secrétariats.	
--	--	--	--	--	---	--

Points à prendre en considération :

- Cette recommandation porte sur la navigation dans la plateforme de demande de soutien et non sur la réduction de la quantité d'informations fournies.
- Envisager de placer les sous-onglets à un niveau plus élevé pour éviter que les producteurs ne manquent des informations importantes.
- Examiner les questions et les propositions formulées par les producteurs à la question n° 22 de l'enquête (annexe 6.7.3).
- Permettre aux producteurs de télécharger des informations actualisées pour certaines parties de la demande, même après la date limite.
- Aligner ce travail sur la recommandation ci-dessous concernant les plateformes informatiques

13.	élevé	Simplifier les flux de travail du Secrétariat en améliorant la connexion des plateformes informatiques existantes.	Secrétariat	2024	La simplification et l'amélioration de la connexion des plateformes informatiques existantes augmenteront l'efficacité du Secrétariat et auront un effet positif sur sa charge de travail.	21
-----	-------	---	-------------	------	--	----

Points à prendre en considération :

- Se concentrer sur la connexion en particulier de Coeurimages, Back-Office, DMS, Signaturit et un workflow de validation, la Plateforme Expert (pré-classement individuel), la plateforme d'application, le MOTB et le site web. Assurer le double classement (il n'est pas nécessaire de télécharger/publier le même document sur différentes plateformes).
- Inclure la création automatisée d'informations pour les indicateurs liés aux activités du Fonds et à la stratégie.
- Examiner le flux de travail mis au point en 2019 et fonder la nouvelle structure sur celui-ci.
- Inclure un meilleur lien vers le site web et envisager d'ajouter un budget régulier pour maintenir le site web à jour.
- Communiquer avec le CdE sur les besoins spécifiques d'Eurimages par rapport aux autres activités du Conseil de l'Europe, et recueillir des exemples et des pratiques d'autres organes du CdE qui ont été en mesure de résoudre leurs besoins informatiques indépendamment de l'infrastructure informatique globale du CdE ou de manière flexible avec celle-ci.

14.	élevé	Ne pas ajouter de tâches supplémentaires au Secrétariat sans ajouter les ressources correspondantes et donner au	Le Comité	immédiat	Le Secrétariat a été chargé de tâches supplémentaires (évaluation des candidatures d'experts et service de deux organes au lieu	21
-----	-------	---	-----------	----------	---	----

Rapport d'évaluation externe 2023

		Secrétariat plus d'autonomie pour décider des cas spéciaux les moins litigieux/dérogations aux procédures financières entre les réunions de l'ExCo.			d'un), sans ressources humaines supplémentaires. Cette situation pourrait réduire les performances exceptionnelles du Secrétariat et la satisfaction actuellement élevée à l'égard de son travail.	
<p>Points à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depuis la réforme, le Secrétariat a assumé plusieurs tâches supplémentaires : servir deux organes au lieu d'un, gérer l'appel à experts, vérifier les CV des experts, contacter les experts, gérer et animer le GTCP, et soutenir le Comité dans la poursuite de la réforme. • Envisager de doter le Secrétariat de ressources supplémentaires pour permettre la poursuite du développement des programmes Eurimages. • Clarifier avec le Comité qu'une nouvelle tâche ne peut être prise en charge par le Secrétariat que si une autre tâche est abandonnée/interrompue. • Définir un nombre maximum de groupes de travail/études parallèles. 						

6. ANNEXES

6.1 Reconstructed vision of the reform

Reasoning for the reform:

The reform intended to respond to challenges faced by the Fund, as identified in the previous evaluation of Eurimages:

- Demand for increased **transparency and equity** towards the parties, the film industry, and taxpayers in general, as regards the decision-making processes;
- At the time of the last external evaluation Eurimages' activities have **outgrown its capacity** within the structure, which was no longer fit for purpose;
- Need to adapt to new **trends in the film industry** in CoE member States (which was compounded by the COVID-19 pandemic);
- **Progressively refined mission of the Fund**, from an industry-specific support mechanism channelling State support, towards a European strategic cooperation and support platform for a cultural public good. Currently, the Fund's mission is³³: "Our mission is cultural. Eurimages aims at fostering co-production and circulation of independent, culturally diverse and original quality filmmaking.
- Need for cooperation across borders, whilst taking into account gender equality, diversity, inclusion and environmental protection.

Therefore, the reform had to respond to imperatives of adaptability, flexibility, transparency, equity, and fitness for purpose (in particularly usefulness for producers) of the Eurimages fund, towards the ultimate aim of optimized fulfilment of the mandate of the Eurimages Fund. This evaluation assessed whether the reform, and the Eurimages fund as of now, responds to these issues and needs. This corresponds to **relevance** analysis.

Expected results of the reform:

To achieve this vision, the scoping interviews, documentary review and evaluation Terms of Reference, show that the reform needed to achieve three key results:

1. the evolution of the role of the BoM, with a double focus: (1) how the Board members steward the interests of the Fund as an international body, and (2) how the Secretariat can continue to support the BoM in its strategic and policy role;
2. the new Executive Committee and its rules and procedures, with special emphasis on Annexes I and II and the organization of its meetings by the Secretariat;
3. the procedures for establishing a pool of external experts, their selection and use, and the support of the Secretariat in organizing the three selection meetings per year. This included the open question of whether and how feedback on the evaluation of projects could be shared with successful/unsuccessful applicants.

³³ Strategy Document

This evaluation will seek to assess these expected results against reality, in terms of **effectiveness**.

Internal outcomes of the reform:

The Fund, particularly its Secretariat, have adjusted to these three key shifts. The expected outcome was increased efficiency and alleviation of the burden on the national representatives. At the same time, the outcomes for the Secretariat, and the emerging functions of the experts, need to be understood in relation to the results of the reform. These issues will form the core of the **Efficiency** questions.

6.2 List of documents available

Titles	Category	Sub-category
Resolution CM/Res(2020)amendingRes(88)15	Statutory document	
Resolution CM/Res(88)15	Statutory document	
Activity Report 2021	Activity Report	
Activity Report 2020	Activity Report	
Plan of Action Diversity	Strategy	
Plan of Action Gender	Strategy	
Strategy	Strategy	Study Group Evaluation Follow up
Draft Standard Governance Principles	Strategy	Study Group Evaluation Follow up
Draft Strategic Indicators	Strategy	BoM & ExCo
Draft Environmental Sustainable Strategy 2022-24	Strategy	
BoM Rules&Procedures 2022	Board Management	Procedures
BoM Rules&Procedures 2021	Board Management	Procedures
BoM List decisions 2022	Board Management	Post reform adopted decisions
BoM adopted Report 2022	Board Management	Post reform report
BoM adopted Report 2021	Board Management	
ExCo Rules&Procedures 2022	Executive Committee	
ExCo Composition 2022-24	Executive Committee	Revised list
ExCo Role_Summary	Executive Committee	
ExCo 165_Decisions DGII/EUR/ExCo/01	Executive Committee	Decisions March 22
ExCo 166_Decisions DGII/EUR/ExCo/03	Executive Committee	Decisions 7 June 22
ExCo Decisions full signed report	Executive Committee	Decisions 7 June 22
ExCo 167_Decisions DGII/EUR/ExCo/06	Executive Committee	Decisions Nov. 22
ExCo Draft_Decisions full report (not signed)	Executive Committee	Decisions Nov. 22
ExCo Proposal of modification Rules&Procedure_Observers status	Executive Committee	Procedures
Coproduction Support Regulations 2021	Coproduction WG	Regulations
Coproduction Support Regulations 2022	Coproduction WG	Regulations
External experts Guidelines 2022	Coproduction WG	External experts
Project evaluation Guide for external experts	Coproduction WG	External experts
List of Observers	Coproduction WG	WG Observers
Observers Proposed Reporting Framework	Coproduction WG	WG Observers
Proposition of amendment Observers status	Coproduction WG	WG Observers
165e Session March 2022		
List of experts assigned to coproduction WG	Coproduction WG	WG 165e session
Composition of working groups	Coproduction WG	WG 165e session
Allocation of experts to WG	Ex-	WG 165e session

Titles	Category	Sub-category
	Co	
Explanation of allocation	Coproduction WG	WG 165e session
Project evaluation Final Ranking	Coproduction WG	WG 165e session
2021_Indicators	Coproduction WG	WG 165e session
Adm Table of Experts (contact details, fees ...)	Coproduction WG	WG 165e session
166e session June 2022		
Projects list	Coproduction WG	WG 166e session
Allocation of experts to WG	Ex-Co	WG 166e session
Explanation of projects allocation	Coproduction WG	WG 166e session
Project evaluation Final Ranking	Coproduction WG	WG 166e session
2021_Revised Indicators	Coproduction WG	WG 166e session
Projects Reco Table (WG, Ranking, Gender, Amount)	Coproduction WG	WG 166e session
Adm Table of Experts (contact details, fees ...)	Coproduction WG	WG 166e session
167e Session Nov 2022		
Allocation of experts to WG	Ex-Co	WG 167e session
Explanation of projects allocation	Coproduction WG	WG 167e session
Allocation of projects by WG	Coproduction WG	WG 167e session
Project evaluation Final Ranking	Coproduction WG	WG 167e session
Projects Reco Table (WG, Ranking, Gender, Amount)	Coproduction WG	WG 167e session
Adm Table of Experts (contact details, fees ...)	Coproduction WG	WG 167e session
168e Session March 2023		
WG2-Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
Allocation of experts to the 168th CPWGs	ExCo	WG 168e session
WG2-Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
WG4 ProjectAssess-Pre-Ranking&RankingInGroup	Coproduction WG	WG 168e session
WG5 ProjectAssess-Pre-Ranking&RankingInGroup	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG1 Agenda	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG1-Updated projects	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG1 Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG1 Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG1-Final Ranking with modified amount	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG2 Agenda	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG2-Updated projects	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG2 Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG2 Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG3 Agenda	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG3 Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG3 Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG3 Final Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG4 Agenda	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG4 Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG4 Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG5 Agenda	Coproduction WG	WG 168e session

Titles	Category	Sub-category
CPWG5 Pre-Ranking	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG5 Pre-Ranking&Frequency	Coproduction WG	WG 168e session
Recommendations by project reference	Coproduction WG	WG 168e session
Ranking&Reco – 17-23 March 2023 (Final)	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG-Final Ranking2763-1968-4871.1	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG-Final Ranking with modified amount	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG-Gender Analysis 2751-28764679.1	Coproduction WG	WG 168e session
CPWG-Gender Analysis 2751-28764679.2	Coproduction WG	WG 168e session
ExCo Obersver Report_CPWG1_17March 23	ExCo WG Observation	WG 168e session
ExCo Obersver Report_CPWG2_20March 23	ExCo WG Observation	WG 168e session
ExCo Obersver Report_CPWG4_22March 23	ExCo WG Observation	WG 168e session
ExCo Obersver Report_CPWG5_23March 23	ExCo WG Observation	WG 168e session
ExCo Rapport Observation_GTCP3_21mars 23	ExCo WG Observation	WG 168e session
All reports of the Evaluation Study Group in particular 7 to 10	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval_report4june2019_EN (DGII/EUR/SGEval(2019) Report 4)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval05_report5_meeting29june2019final (DGII/EUR/SGEval(2019)_Report 5)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval_report6_meeting4septfinal (DGII/EUR/SGEval(2019)_Report 6)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval07_meetingReport_12nov2019luxrorevised (DGII/EUR/SGEval(2019)_Report 7)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
sgeval_meeting8dec2019draftreportv2 (DGII/EUR/SGEval(2019)_Report 8)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
2mandate_sgevaluationoct2019 (DGII/EUR/SGEval9)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval_report10_meeting20fev2020v3 (DGII/EUR/SGEval(2020)_Report 10)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval_report11meeting16april2020 (DGII/EUR/SGEval(2020)_Report 11)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Sgeval_report22_meeting16nov2021 (DGII/EUR/SGEval(2021)_Report22)	Study Group Evaluation Follow up	Study Group Meeting
Documents (Agenda, Reco,Decisions...) 08 Meeting_10March23	Executive Committee	8 th Meeting
ExCo List of decisions of the 8th meeting_10March23_Adopted27March23	Executive Committee	8 th Meeting
Coproduction_specialcases_168_rev_adopted27mar ch_en	Executive Committee	9th Meeting
Eurimages Member States	Stakeholders	National Representatives
List Eligible External Experts Dec 2021	Stakeholders	Independent experts
List Eligible External Experts March 2022	Stakeholders	Independent experts
List Eligible External Experts June 2022	Stakeholders	Independent experts
Experts_2022-for evaluators	Stakeholders	Independent experts

Titles	Category	Sub-category
External Evaluation 2018		
Proposal for decision_BoM_PPT	Evaluation 2018	Study Group Evaluation Follow up
Detailed list of proposals_BoM	Evaluation 2018	Study Group Evaluation Follow up
Documents of the evaluation Study Group	Evaluation 2018	Study Group Evaluation Follow up

6.3 List of interviewees

Nr	Function	Geo Group	Country	Name	Age	Gender	Main Activity/Expertise
1	SEC Staff			Susan Newman		F	Executive Director
2	SEC Staff			Thierry Hugo		M	Financial Analyst and Internal Controller Officer
3	SEC Staff			Enrico Vannuci		M	Enrico Vannuci, Deputy Executive Director
4	SEC Staff			Roberto Olla		M	Former Executive Director of Eurimages, now Head of Diversity and Gender
5	SEC Staff			Iris Cadoux		F	Project Manager, Animations, Features
6	SEC Staff			Vadim Lysikov		M	Project Manager, Children Films, Features
7	SEC Staff			Sergio Garcia de Leaniz		M	Project Manager, Features
8	SEC Staff			Barbara Sturm-Lotz		F	Royalties officer
9	SEC Staff			Alessia Sonaglioni		F	Project Manager, Features
10	SEC Staff			Claudine Nonnenmacher		F	Relations with the Board of Management
11	SEC Staff			Fatiha Louali		F	Information System Expert
12	President		FR	Catherine Trautmann		F	President of Eurimages
13	ExCo		IT	Laura Salerno / Rossella Gaudio		F	National Representative
14	ExCo 23		SK	Zuzana Gindl-Tatarova		F	National Representative
15	ExCo 22		GE	Nino Kirtadze		M	National Representative
16	ExCo 22		AL	Eduart Makri		M	National Representative
17	ExCo		FR	Michel Plazanet		M	National Representative

18	ExCo 22		HR	Davor Švai		M	National Representative
19	ExCo 22		UA	Serhiy Zlenko		M	National Representative
20	ExCo		DE	Els Hendrix		F	National Representative
21	ExCo 22		DK	Christian Juhl Lemche		M	National Representative
22	ExCo 23		FI	Matti Paunio		M	National Representative
23	ExCo 23		AM	Susanna Harutyunyan		F	National Representative
24	ExCo 22		IS	Ana Maria Karlsdottir		F	National Representative
25	ExCo 22		RO	Ilinka Teodorescu		F	National Representative
26	ExCo 22		AT	Iris Zapper-Heller/Antonia Rahofer		F	National Representative
27	ExCo 23		BiH	Jovan Marjanovic		M	National Representative
28	ExCo 22		PT	Nuno Fonseca/Leonor Silveira		M/F	National Representative
29	ExCo 23		BE	Emmanuel Roland/Nathalie Capiou		M/F	National Representative
30	ExCo 23		GR	Eleni Chandrino		F	National Representative
31	ExCo 23		CY	Diomides Nikita		M	National Representative
32	ExCo 23		CZ	Elena Kotova		F	National Representative
33	ExCo 23		LV	Inga Blese		F	National Representative
34	ExCo 23		CA	Marielle Poupelin		F	National Representative
35	BoM		BL	Gergana Dakovska		F	National Representative
36	BoM		TR	Ece Tarlan		M	National Representative
37	BoM		ME	Sehad Čekić		M	National Representative
38	BoM		MK	Tatjana Kjurcinska Pepeljugoska		F	National Representative
39	BoM		CH	Laurent Steiert		M	National Representative
40	BoM		SI	Nina Ukmar		F	National Representative
41	BoM		IE	Emma Scott		F	National Representative
42	BoM		ES	Pablo Perez de Lima		M	National Representative
43	BoM		NO	Benedikte Danielsen		F	National Representative
44	BoM		EE	Piret Tibbo-Hudgin		F	National Representative
45	BoM		NL	Ilse Ronteltap		F	National Representative
46	WG 06.22	1	FR	a	60	F	Production
47	WG 03.22	1	FR	b	27	F	Production
48	WG 03.22	5	IT	c	31	M	Other
49	WG 06.22	2	FI	d	39	M	Distribution/Sales
50	WG 11.22	5	PT	e	40	F	Other
51	WG 06.22	4	BG	f	42	F	Production

52	WG 03.22	3	AM	g	33	M	Script/Direction
53	WG 03.22	3	SI	h	61	M	Script/Direction
54	WG 11.22	1	DE	i	53	M	Other
55	WG 11.22	4	HU	j	59	M	Distribution/Sales
56	WG 11.22	5	ES	k	30	F	Distribution/Sales
57	WG 03.22	2	DK	l	55	F	Script/Direction
58	WG 03.22	2	NO	m	47	F	Other
59	WG 03.23	4	PL	n	63	M	Script/Direction
60	WG 03.23	5	GR	o	47	F	Distribution/Sales
61	WG 03.23	1	NL	p	61	F	Distribution/Sales
62	WG 03.23	3	RS	q	71	M	Other
63	WG 03.23	3	BA	r	48	M	Script/Direction
64	WG 03.23	2	LV	s	69	F	Script/Direction
65	WG 03.23	4	UA	t	33	M	Production
66	Producer22	5	IT	JUMP CUT Srl		M	Applicant delegate producer
67	Producer22	1	FR	ELDA PRODUCTIONS		F	Applicant delegate producer
68	Producer22*	5	ES	MIRAMEMIRA, S.L.		F	Applicant delegate producer
69	Producer22*	2	FI	ANIMAKER OY		M	Applicant delegate producer
70	Producer22	5	ES	LASTOR MEDIA, S.L.		F	Applicant delegate producer
71	Producer22		CZ	BARLETTA s.r.o.		M	Applicant delegate producer
72	Producer22	5	IT	VIVO FILM Srl		F	Applicant delegate producer

*producer supported in 2022 and before

6.4 Interview templates

5.4.1 Template 1 for inception interviews

External evaluation of Eurimages in 2023, Inception interviews

Interviewee(s)	
Function(s)	
Date of the meeting	
Interviewer(s)	
Location	
In confidence/shareable	In Confidence

Introduction

- Thank you very much for your time.
- My name is XY and I work for the consultancy company Evaluet OG, which has been contracted by the Eurimages Secretariat of the Council of Europe to conduct this independent evaluation.
- The purpose of the evaluation is to assess the impact of the recent reform on the functioning of the governance and decision-making processes of Eurimages, by identifying the strengths and weaknesses of these processes in their current form and to make proposals for improvement based on lessons learned and a comparison with the practices and standards applied in other public funds in the Member states.
- We want to make the evaluation useful for decision-makers and key stakeholders and are therefore trying to identify their information needs during these first interviews;
- I would like to hear your thoughts and opinions on the topic, including questions you feel should be addressed in this assessment.
- All interviews which we conduct are confidential; you will not be quoted at any point afterwards. Your name will be included in the list of people interviewed in an annex to the report, unless you prefer that it is not included. The data will be collected and analysed by
 - By Evaluet OG who have been contracted by the Council of Europe to conduct the evaluation and is bound by the obligation of confidentiality.
- The data will be used exclusively for the purpose of the evaluation, treated in accordance with the Council of Europe data protection [rules](#) and will be deleted after five years or at any time sooner, at your request
- Not an evaluation of anyone's individual performance. Not a control, not an audit, but a learning exercise.
- Request authorization to take notes on computer.

Questions

- What is your role in Eurimages?
- Originally, what and which actors triggered the reform, and what was its objective? Did the reform match this objective?
- What have been the key achievements and benefits of the reform? Has it created new opportunities for Eurimages?
- What have been the key weaknesses of the reform/ the reform process? Did it create new challenges?
- According to you, what are the key external factors that tend to make positive changes happen in the work of the Eurimages? External challenges (e.g. COVID pandemic, others...)?
- What should be the follow up, the next stage? In particular, what could be improved in your area if work?

- What topics or issues are important to be looked at by the evaluation team?

5.4.2 Template 2 for data collection interview National Representatives/BoM/ExCO/

Interviewee(s)	
Function(s)	
Date of the meeting	
Interviewer(s)	
Location	
In confidence/shareable	In Confidence

Introduction

- Thank you very much for your time.
- Self-presentation (name, function - *I work for the consultancy company Evaluet OG, which has been contracted by the Eurimages Secretariat of the Council of Europe to conduct this independent evaluation*).
- Purpose of the interview: to understand the reform process of Eurimages Fund, the strengths and benefits of the reform and possible weaknesses and opportunities.
- What is necessary and valued is the interviewees' personal experience and opinion – they are encouraged to speak in their personal capacity, not as representatives of an institution.
- Not an evaluation of anyone's individual performance. Not a control, not an audit, but a learning exercise.
- All interviews are confidential. The process ensures anonymity (not be quoted at any point, Interview notes and recordings will not be shared). Your name will be included in the list of people interviewed in an annex to the report, unless you prefer that it is not included.
- The data will be used exclusively for the purpose of the evaluation, treated in accordance with the Council of Europe data protection [rules](#) and will be deleted after five years or at any time sooner, at your request.
- Request authorization to take notes on computer or to record the interview when done remotely.

Questions

- When and why have you joined the BoM? (*Ministry or film practitioner*)

NR who joined the BoM before the reform/president: Role

- Has your work changed with the Reform? what is different?
- How would you define your role now? (*Follow-up for NR: new profile and match to own expertise?*)
- *From 1-10 how closely involved do you feel in the function of the Fund now?*

NR who joined the BoM after the reform: Role

- How do you see your role and what are your tasks?
- How does the role fit match your expertise?
- *From 1-10 how closely involved do you feel in the function of the Fund now?*

ALL:

Reform

- What have been the most significant changes that have resulted from the reform?
- What are the strengths and weaknesses of these changes?
- What would you change and why?

Role of Eurimages & Strategy

- How would you describe the role of Eurimages?

- How does the role as NR allow you to represent the interests of your own country in the definition of the policy and strategy of the Fund? (adapt for president)
- How useful are the current strategic documents to steer the Fund? *What would be the next steps in this regard, how could the Secretariate support this?*
- How should Eurimages further develop?

Co-operation with Film Industry

- How do you cooperate with your national film industry? Do you advise producers before applying (if not, why not)?
- How relevant is this cooperation for your role as NR? How could the cooperation be intensified?
- How is Eurimages perceived by the film industry in your country?
- How well does the reform respond to the current developments of the film industry?

Decision-making for supporting Co-productions

- To what extent does the new decision-making contribute to the reform objectives? How well does the new approach meet your expectations in terms of transparency and Eurimages objectives?

BoM- ExCo- Secretariat

- How would you describe the division of labour, decision-making, communication lines and roles and mandates between the BoM, ExCo and the Secretariat?
- Are the meetings sufficiently prepared? How do you prepare for meetings of the BoM? Follow-up: Are two meetings per year enough?
- How useful is the online platform for you?
- What tasks should the Secretariat take over or stop doing?
- What would you change in the operation of the Fund?

→ NR in the Executive Committee:

- What are your tasks in ExCo?
- How would you describe the role of ExCo in contrast to the BoM?
- How do you cope with the different tasks?
- Can the processes in the ExCo be made more efficient and if so, how?

Introduction see template 2

Questions

- What is your role in Eurimages?

Reform

- What have been the most significant changes that have resulted from the reform?
- What are the strengths and weaknesses of these changes?
- What would you change and why?
- To what extent does the new decision-making contribute to the reform objectives?
- How well does the new approach meet your expectations in terms of transparency and Eurimages objectives?
- What would you do to ensure the quality of expertise and their match to the needs of Eurimages of selected experts?

Role of Eurimages & Strategy

- How would you describe the role of Eurimages?
- How does the role as NR allow to represent their interests of their own country in the definition of the policy and strategy of the Fund?
- How useful are the current strategic documents to steer the Fund? *What would be the next steps in this regard, how could the Secretariate support this?*
- How should Eurimages further develop?

Co-operation with Film Industry

- How relevant is this the cooperation with film industry for the BoM? How could the cooperation be intensified?
- How well does the reform respond to the current developments of the film industry?

BoM- ExCo- Secretariat

- How would you describe the division of labour, decision-making, communication lines and roles and mandates between the BoM, ExCo and the Secretariat?
- What tasks should the Secretariat take over or stop doing?
- What would you change in the operation of the Fund?
- How would you describe the role of ExCo in contrast to the BoM?
- Can the processes in the ExCo be made more efficient and if so, how?

Administrative burden of new reform processes

- What processes take most of your and your colleagues time and resources?
- Where do you see duplications or possibilities for simplification?
- How do you save and share information relevant for other and future staff? How much effort do you need to find information and documents?

- How clear is the division of tasks between staff in your opinion?

5.4.4 Template 4 for data collection interview Eurimages President

- Has your work changed with the Reform? what is different?
- How would you define your role now? (*Follow-up for NR: new profile and match to own expertise?*)
- *From 1-10 how closely involved do you feel in the function of the Fund now?*

Reform

- What have been the most significant changes that have resulted from the reform?
- What are the strengths and weaknesses of these changes?
- What would you change and why?

Role of Eurimages & Strategy

- How would you describe the role of Eurimages?
- How does the role of the president allow you to support NRs representing the interests of their countries in the definition of the policy and strategy of the Fund?
- How useful are the current strategic documents to steer the Fund? *What would be the next steps in this regard, how could you/the Secretariate support this?*
- How should Eurimages further develop?

Co-operation with Film Industry

- How does the BoM cooperate/keep in touch with the film industry?
- How relevant is this for the BoM? How could the cooperation be intensified?
- How well does the reform respond to the current developments of the film industry?

Decision-making for supporting Co-productions

- To what extent does the new decision-making contribute to the reform objectives? How well does the new approach meet your expectations in terms of transparency and Eurimages objectives?

BoM- ExCo- Secretariat

- How would you describe the division of labour, decision-making, communication lines and roles and mandates between the BoM, ExCo and the Secretariat and your role?
- Are the meetings sufficiently prepared? How do you prepare for meetings of the BoM? Follow-up: Are two meetings per year enough?
- How useful is the online platform for you?
- What tasks should the Secretariat take over or stop doing?
- What would you change in the operation of the Fund?
- How would you describe the role of ExCo in contrast to the BoM?
- Can the processes in the ExCo be made more efficient and if so, how?

5.4.5 Template 5 for data collection interview external experts

Introduction see template 2

Questions

- How would you describe the Eurimages Fund's policy, guiding principles, objectives?
- How comprehensive can you review and assess each project/film allocated to you?
- What kind of expertise is necessary to judge the projects/films according to the criteria of Eurimages and do you feel all experts in your working group had this expertise?
- How was the cooperation with the other experts?
- Were the films allocated to you by Secretariat relevant to your expertise?
- Did the final selected project/film for support include the films which you think were important or deserved to be supported? Do you follow the films supported by Eurimages?
- Which documents were provided by Eurimages do you use more, less, not at all (list documents)?

Document	Use a lot	Use less	Not at all	Needs clarification/improvement

- Do you need other kinds of documents/information?
- How well was the guidance and communication with the Secretariat?
- How satisfied are you with the online expert platform?
- Would it be possible for you to write a short feedback about each film jointly with the other experts in your working group at the end of the session, which can be provided as a justification to the producers (max. 3 sentences)?
- What do you think about the recruitment process of external experts? And the selection process for a working group?
- Would you be available to work again as an external expert for Eurimages?
- Are you also working as an expert for other funds? If it is the case: compared to similar activities, how would you assess the procedures/workload at Eurimages?

5.4.6 Template 6 for data collection interview beneficiaries (producers supported in the past not in 2022/ producers supported in 2022)

Interviewee(s)	
Function(s)	
Date of the meeting	
Interviewer(s)	
Location	
In confidence/shareable	In Confidence

Introduction see template 2

Questions

- How would you describe the Eurimages Fund’s policy, guiding principles, objectives?
- How many times have you applied to the Eurimages Fund? If several times, how many projects have been supported and when?
- Was your last project rejected or funded by Eurimages?
- How would you assess the information available to apply for funding? Do you feel sufficiently informed, supported and/or advised? If not, what could be improved?
- What was your main source of information before applying?
- Is Eurimages accessible for you when you have questions or need support?
- Would you recommend Eurimages to colleagues, why (not)?
- What is the role of Eurimages for you?
- How transparent is the work of Eurimages in your perception?

5.4.7 Observation Guidance for Co-production working groups

Observer:

Working group category: (documentary, 1st& 2nd films, animation, large budgets, feature)

- Review of completeness of pre-ranking and overall assessment and written comment of projects by experts (process)

	Fully complete	Nearly all complete	Some parts missing	Remarks
Selection criteria				
Overall assessment				
Written comment				

Discussion:

- Quality and balance of **interactions** between experts during discussions

Balanced (all experts participate equally)	
Unbalanced: How? (a few or one expert dominates, a few or one expert very silent)	
Other observations	

- On what of the global averaged ranked projects did the discussion focus? (higher ranking, middle, lower?)

All films	
Higher ranked films	
Middle ranked films	
Lower ranked films	
Large difference to final ranking?	

- If and how did the experts refer and use the selection criteria and the strategy and policy of the Fund in the discussion?

quality and originality of the script	
vision and style of the director	
contribution of the team involved and level of artistic and technical co-operation	
consistency and level of confirmed financing	
circulation potential (festivals, distribution, audience)	
adherence to the values and aims of the Council of Europe	
the existence of measures implemented to reduce the environmental impact of the co-production project	
Strategy and policy of the Fund	
Additional observations	

- Observations on expertise and confidence of experts

Clear/confident with selection process	
Using own expertise or experience in the discussion	
Other observations	

Moderation of the Secretariat

When?	
How?	
What information do they give?	
Other observations	

Other remarks:

6.5 Evaluation matrix

Evaluation questions	Indicators	Data collection instruments	Data sources	Data analysis
Evaluation criteria: Relevance				
<p><i>EQ 1: To what extent does the reform address the challenges faced by the Fund, as identified by National Representatives and beneficiaries?</i></p>	<p>National representatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Level of involvement of the National Representatives (NR) in the functioning of the fund • Level of alignment of the reform objectives with the expectations of National Representatives • Correspondence between the reform and the ongoing changes of priorities • Level of acceptance/satisfaction with the new role by the National Representatives. <p>Beneficiaries:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Level of alignment of the reform with beneficiaries' concerns and expectations, in view of the mandate of Eurimages as defined in the amended Eurimages resolution and strategic documents. 	<p>Desk review</p> <p>Semi-structured interviews with NRs</p> <p>Semi-structured interviews with producers</p> <p>Online survey producers</p>	<p>Resolution</p> <p>Strategic documents</p> <p>Rules of Procedures</p> <p>Interview records</p>	<p>Content analysis (qualitative) based on analysis grid</p>
Evaluation criteria: Effectiveness				
<p><i>EQ2: To what extent does the new governance of Eurimages meet the objectives of the reform, in particular definition and implementation of a clear strategy for the Fund?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reform objectives addressed and met in relation to objectives identified in documents and interviews • Adequacy of strategic planning processes and documents (clarity; coherence between mission/mandate, vision, values, objectives, lines of activity). • Potential of current strategy and policy guidelines as defined by the Board of management (BoM) to be translated into concrete actions • Adequacy of implementation mechanisms (transparency, responsibilities, reporting lines, the monitoring and oversight mechanisms). • The adequacy of support provided to the BoM to fulfil the new strategic and policy role 	<p>Desk review</p> <p>Semi-structured interviews with NRs, President Eurimages staff</p>	<p>Resolution</p> <p>Strategic documents</p> <p>Rules of Procedures</p> <p>Interview records</p> <p>Relevant outputs of evaluation Study group</p> <p>Activity reports</p>	<p>Content analysis (qualitative) based on analysis grid</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Clarity of roles and distribution of mandates between BoM and ExCo • Role and place of the President of the Fund • Actions taken to follow the impact on film and financing of the evolution of new technologies and the market 			
<p><i>EQ 3: To what extent do the new Eurimages decision-making processes fulfil the objectives of the reform and is it effective in maintaining the Fund's label of quality and excellence?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adequacy of <u>expert pool</u> selection with the reform objectives, and the criteria as set out in the strategic documents and rules of procedures • Selection and assignment of <u>experts for co-production working groups</u> • Adequacy and transparency of new selection <u>procedure for supported projects</u> by external experts. <p>These aspects will be examined through several lenses (as applicable):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparency • Contribution to reform objectives • Communication • Level of satisfaction of stakeholders • Users' process and support provided, in particular the perception of experts with guidance provided (application and when selected for Co-production working groups) and digital administration and support provided • Benchmarking with other public film funds decision-making processes 	<p>Desk review</p> <p>Semi-structured interviews with NRs, Eurimages staff, external experts and producers</p> <p>Online surveys with experts and producers</p> <p>Observation of Co-production working groups</p>	<p>Resolution Strategic documents</p> <p>Rules of Procedures</p> <p>Interview records</p> <p>Decisions on support</p> <p>List of experts assigned to coproduction WG</p> <p>Composition of working groups</p> <p>Allocation of experts to WG</p> <p>Explanation of allocation</p> <p>Project evaluation</p> <p>Final Ranking</p> <p>Indicators 21/22</p> <p>Expert guidelines and expert online Platform</p> <p>Producers online platform</p>	<p>Content analysis (qualitative) based on analysis grid</p> <p>Descriptive survey analysis</p>
Evaluation criteria: Efficiency				
<p><i>EQ 4: To what extent do the new governance structure and decision-making processes of Eurimages ensure optimal</i></p>	<p><i>Board of management ExCo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Functioning of the BoM (role, mandates, tasks) • Functioning of the ExCo (role, duration of mandates, geographical distribution of members, observers) • Clarity of role and mandate of BoM 	<p>Desk review</p> <p>Semi-structured interviews with</p>	<p>Resolution Strategic documents</p> <p>Rules of Procedures</p> <p>Interview records</p>	<p>Content analysis (qualitative) based on analysis grid</p>

<p><i>operation of the Fund as an entity?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarity of role and mandate of ExCo • Clarity of distinction of decisions to be taken and mandates between the ExCo and the BoM • Relationship and communication between the BoM, and the ExCO. <p><i>All structures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relationship between the BoM and ExCo, and the Secretariat (division of labour, communication lines, coherence/suitability of information flow) • The organisation of meetings of the various bodies (frequency of meetings, documents made available, communication during meetings, etc...) • Clarity of separation of tasks between the Secretariat, the ExCo and the BoM • Level of satisfaction with documents and digital administration, and support provided to fulfil the new roles • Trends of administrative burden and costs for the Fund induced by the reform, including in particular regarding the application and selection procedure for independent external experts. This will include the Secretariat's internal records management and division of tasks and the benchmarking with other public film funds administration workload 	<p>NRs, Eurimages staff</p> <p>Observation of Co-production working groups including preparation and follow-up meetings with ExCo and BoM</p>	<p>Decisions on support</p> <p>Documents, agendas emails provided to BoM and ExO</p> <p>Internal workflows/timetables of the Secretariat</p> <p>BoM/ExCo online platform</p> <p>Documents related to selection of pool of external experts</p>	<p>Descriptive survey analysis</p>
---	--	---	--	------------------------------------

6.6 Summary of selected funds for learning exercise (benchmarking)

Fund / Country /since / Link /contact or for interview	Mission / objective / annual budget)	Decision making process	Differences to Eurimages / Effects / comparable to Eurimages
<p>Nordisk Film Fund (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Since 1990 • Pan-national fund (5 countries ICE,NO,SE,FI, DK) • support and promotes northern national film industry approx 12m EUR (NOK 130m) • www.nordiskfilmogtvfond.com 	<ul style="list-style-type: none"> • to promote production and increasing distribution of Nordic feature films, creative documentaries and TV/Drama series in the regions. • top-financing Nordic productions and by financing dubbing of children's films and Nordic distribution • Average applications per year (2019-2022): 108 • Financial sources from different governments as well as industry (22 partners) • annual positive confirmation /commitments 2019-2022 average: 70 • approx. 11.6m EUR (NOK 130m) average btw 2019-2022 	<ul style="list-style-type: none"> • ongoing evaluation based on artistic and market criteria • done by CEO and senior and use of external experts/ use of jury members for TV drama/ CEO reports to five Board members (representing 22 partners from each Nordic country) • Strategic goals are set and communicated for the next year; • Reasons for decision not given to applicants 	<ul style="list-style-type: none"> • Different processes of decision-making (CEO & Staff/ readers for TV Dramas) • Financial and artistic evaluation • Continuous evaluation of applications • Only gap financing eligible if certain amount and distribution in at least 2 countries is in place • Pan- National fund • Support to features, documentaries, TV and work for children • Focus on children and youth • beside support to productions: support for Distribution (both single film and slate), dubbing and industry Initiatives.
<p>ICA Portugal (2) Instituto do Cinema e do Audiovisual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Since 1971 • National Fund • Funding in different fields, current body since 2012 <p>à www.ica-ip.pt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To support the development of cinematographic and audiovisual activities, from the creation to the dissemination and national and international circulation of works • fostering the emergence of new values, contributing to diversity • applications per year: tba • financial source governmental money • • • appr 23m EUR in 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Several calls/contests per year • Use of different jurors for different calls • Use of evaluation criteria, meetings for a joint decision • Minutes of joint decisions: applicants are getting a revised version in short sentences as they can re-apply with the project) • Strategic goals are set and communicated for the next year. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurors are publicly announced • Application and evaluation criteria use online platforms • High number of applications, repeated requires of a project in different levels and several calls per year by genre • beside support to productions: support for development, distribution, Industry Initiatives etc.

6.7 Surveys

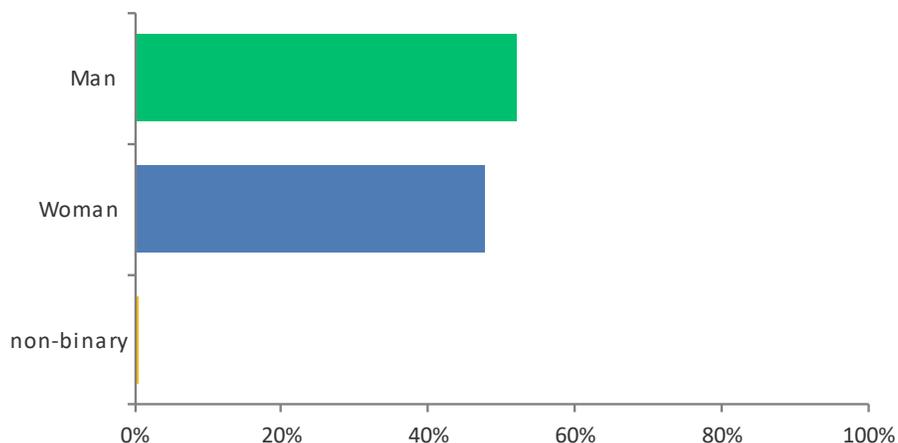
5.7.1 Survey for external experts (in the pool and experts who already participated in CPWGs)

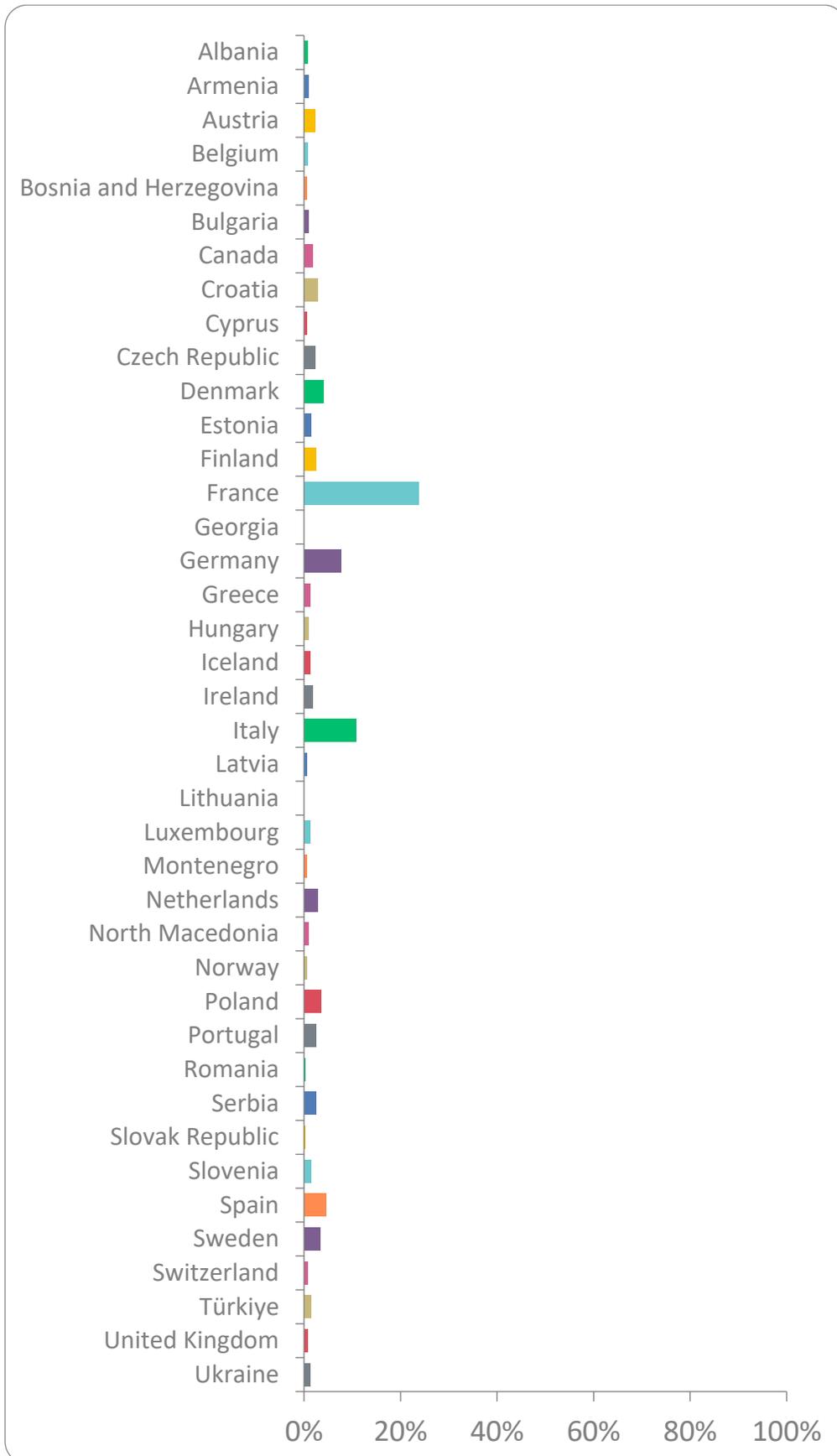
Table 3: Response rates and demographics of online surveys conducted
Response rates and demographics of the specific groups surveyed.

Modules for external experts	Response rates	Demographics
Experts selected to participate in the co-production working groups in 2022	61 out of 60 (note: it is possible that a few experts responded to the survey twice as the tracking of IP addresses was turned off).	Gender: 30 men, 31 women Main areas of expertise: 34% Scriptwriter/Director, 25% Producer, 21% Distribution/Sales, 18% Festival Programmer
Experts selected to participate in the co-production working group in 2023	20 out of 25	Gender: 11, men, 9 women Main areas of expertise: 35% Scriptwriter/Director, 40% Producer, 10% Distribution/Sales, 10% Festival Programmer
Experts from the list validated by the Management Committee (pool of experts)	304 out of 426 valid email addresses out of a pool of 506 approved experts	Gender: 159 men, 143 women, 2 non-binary Main areas of expertise: 29% Scriptwriter/Director, 47% Producer, 10% Distribution/Sales, 10% Festival Programmer, 3.5% Other

Q1: What is your gender?

Answered: 387 Skipped: 0



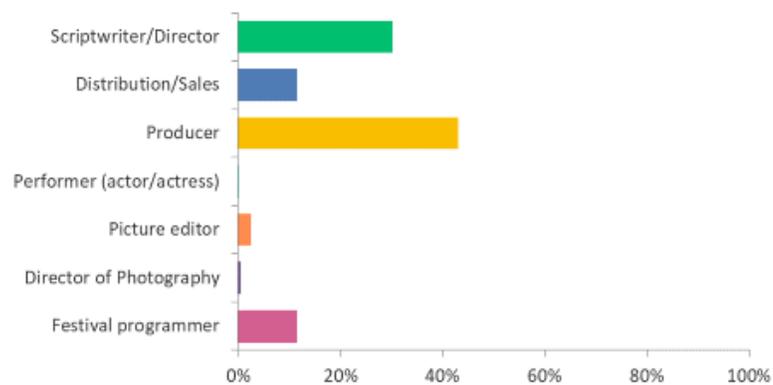


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Albania	0.78%	3
Armenia	1.03%	4
Austria	2.33%	9
Belgium	0.78%	3
Bosnia and Herzegovina	0.52%	2
Bulgaria	1.03%	4
Canada	1.81%	7
Croatia	2.84%	11
Cyprus	0.52%	2
Czech Republic	2.33%	9
Denmark	4.13%	16
Estonia	1.55%	6
Finland	2.58%	10
France	23.77%	92
Georgia	0%	0
Germany	7.75%	30
Greece	1.29%	5
Hungary	1.03%	4
Iceland	1.29%	5
Ireland	1.81%	7
Italy	10.85%	42
Latvia	0.52%	2
Lithuania	0%	0
Luxembourg	1.29%	5
Montenegro	0.52%	2
Netherlands	2.84%	11
North Macedonia	1.03%	4
Norway	0.52%	2
Poland	3.62%	14
Portugal	2.58%	10
Romania	0.26%	1

Serbia	2.58%	10
Slovak Republic	0.26%	1
Slovenia	1.55%	6
Spain	4.65%	18
Sweden	3.36%	13
Switzerland	0.78%	3
Türkiye	1.55%	6
United Kingdom	0.78%	3
Ukraine	1.29%	5
TOTAL		387

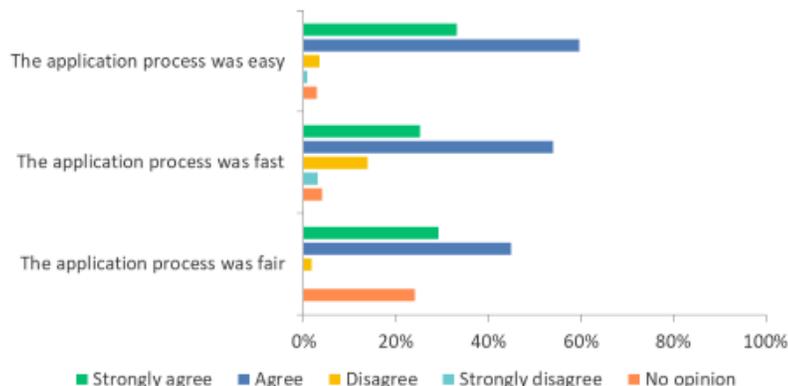
Q3: What is your main area of expertise?

Answered: 387 Skipped: 0



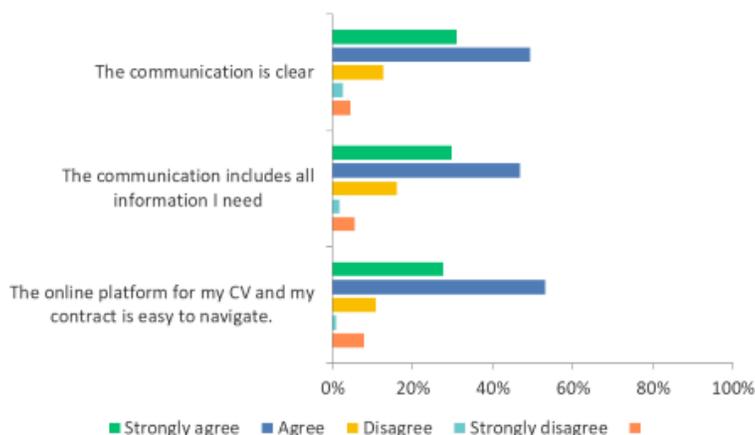
Q4: How much do you agree to the following statements about the application process for you to become an external expert?

Answered: 387 Skipped: 0



Q5: How do you agree to the following statements about the communication with Eurimages?

Answered: 387 Skipped: 0



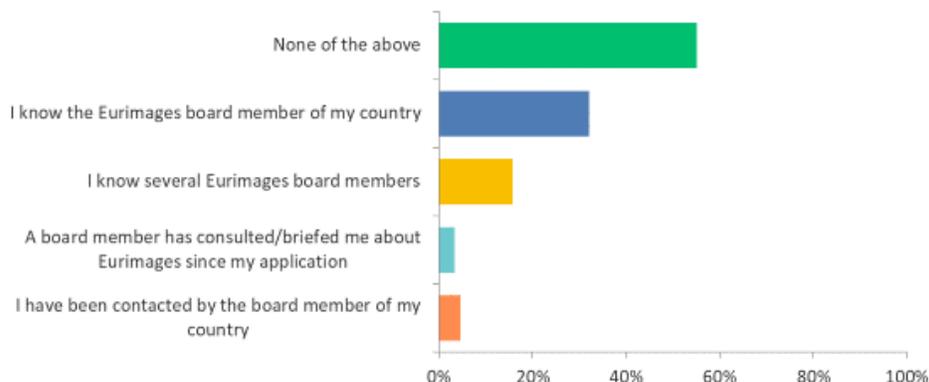
Comments:

- Have never really tried.
- I do not remember exactly how the application process was. It was a long time ago.
- l'écriture trop petite et ça bougeait par fois. Pas très important.
- After the initial email I wasn't contacted about further details/instructions. It would have been great to have updates about possible timelines and other details.
- Entering the CV was complicated - When I was accepted, I blocked time in my calendar for the work but I didn't get invited to access a project since then. This was financially really bad for me in the blocked month.
- Since I signed the contract I haven't received any news.

- Very unclear how my application has been evaluated and if I am still being considered or if I have been rejected.
- Je n'ai pas été encore appelé
- je ne comprends pas pourquoi je n'ai jamais été sollicité comme expert.
- une fois la candidature déposée, je n'ai pas eu de nouvelles.
- I never heard of Eurimages again after my contract was signed.
- Since the confirmation of being part of the pool of experts a year ago there was no further contact or information.
- The thing is that I have not heard anything from Eurimages since application process.
- I was chosen as an expert, but never received any work.
- The communication was very clear as i was worried why i wasn't contacted to be part of the experts as i had other evaluations to proceed with and wanted to know if i free myself or not
- No feedback whatsoever after the submission of my evaluator application and signature of the contract.
- Only information that I haven't received is if and when I will be tasked with evaluation.
- I don't know. Never tried.
- Less easy, but it was not hard.
- I did not receive any information since I applied except this survey.
- I have asked the Secretary many times to change my phone number, as there is a spelling mistake, but no answer.
- I have not received any communication. May have missed it.
- Some years ago I was selected and confirmed as an expert, from then on I was never appointed to any work.
- I do not use the online platform for my cv yet.
- I did not receive feedback to my application at all...
- Apart of the application and contract there was no communication.
- I did not receive any information since the end of the application process.
- never heard about anybody from eurimages, processed the application, i was selected, signed a contract, and no more news.
- Depuis que ma candidature a été accepté, je n'ai à vrai dire eu aucune nouvelle et n'ai encore participé à aucune cession... (ce qui sans doute ne fait pas de moi une véritable "experte" pour votre enquête...).
- Je n'ai jamais été contactée pour participer à une commission.
- system feels very complicated and I'm unsure if I can even use it.
- Apart from the communication concerning the application I had no other exchange.
- I have not been assigned to any assessment yet, so I did not have much opportunity to communicate with Eurimages.
- There was no follow up or suggestion of what would be the next step after I had completed the application. Communication and clarity of process can be improved here.

Q6: What is your relationship with the board members/national representatives of Eurimages?

Answered: 387 Skipped: 0



Comments:

- I have been a national representative and I believe, despite not being in contact with former colleagues, that some continue in their duties.
- Uni amie au Conseil de l'Europe m'a suggéré de poser ma candidature.
- I have never been contacted by board members.
- I only know the staff of Eurimages which is in charge for the readers.
- Would be nice to have someone contact me:)
- je connais certains des chef de mission d'Eurimages pour travailler sur des projets ensemble
- There was no relationship at all.
- nobody has contacted me yet.
- I know few Eurimages board members.
- no communication
- Actually, I have not been involved in the Eurimages process.
- My only contact: at the stand, during the Cannes film fest.
- I haven't been contacted by the board member of Finland.
- Aside from the application process, and my asking follow up questions, I have not had any further contact with the board members.
- indirect contact via social media.
- Some years ago I was selected and confirmed as an expert, from then on I was never appointed to any work.
- I was chosen but after that no more information.
- Je suis allé voir un membre d'Eurimage sur le stand du festival de Cannes.
- I know the member like I have said hi.
- I have never been contacted.
- I know a person who used to be Eurimages board member of my country.
- No one has consulted/briefed me since my application
- Je n'ai à ce jour jamais été contactée.
- Depuis que je fais partie du pool, je n'ai jamais été contacté...

- J'ai répondu à "un appel".

Question 7 : How would you describe the Eurimages brand in three words?

Answered 343

Skipped 44

high quality, integration, diversity
Creativity-driven, European, innovative
indépendance coopération européenne diversité respect
Importance quality culture
selective, reference label, quality
clear, creative, smart
robust, artistic, important
Democratic, cooperation, culture
Financement européen utile
Have no opinion..
Europe, approachable
high-quality, international, diverse
Strong, positive, qualitative
useful for the development of cinema industry
innovative European films
European, diverse, cooperation
fair, artistic, cinematic
big, important, wage
Support European Diversity
reliable, distinctive, necessary
très bonne qualité
European, inclusive, liberal
efficient production support
Top European Cinema
Traditional diplomatic authority
support good ideas
nécessaire, utile, avantageux
Pan-European, Professional, Forward Looking
Solidité, qualité, indépendance
Funds arthouse projects - festival features - supports EU coproduction
Culture, Cooperation, Democratic
fair important helpful
Professional culture cooperatoon
Established quality brand
Prestige
diverse professional independent

Essential invaluable necessary
Crucial with the flagship credo: first cinema than content
QUALITY, PARITY, COMPETENT
Reliable, substantial, demanding
Eurimages is essential to compete with American film industry
Well-known among production companies
Important, co-production values, fair
Pan-European, Progressive, Professional
Trustworthy, diligent, conscientious
Eurocratic, technical, opportunity
It needs reforms
Prestigious, inclusive, quality
Influential, sturdy, broad-minded
European, useful, creative
Eurimages supports the artistic champignons league of European cinema.
Creative, professional, fair
Important Prestigious Necessary
Méconnu du grand public
respectful, prestigious, good
Care regulations funding
support for films
Quality, Strong, Coproduction
Daté-reconnaisable-simple
European, cooperative, high-quality
Strong real important
Strong, professional,
diverse inclusive cooperative
Quality, art house, international
Supportive, European, Cinema
Innovation Discover Originality
Accuracy, Prestige, Diversity
Complexe
Transparent, fair, aspirational
Opaque. Complex. Remote
Une effigie de qualité.
Strong, stable, arthouse
prestigieux, mais opaque pour moi comme expert potentiel
smart efficient clear
Very respectful and prestigious
The biggest and most important film fund in Europe

European Creative Supportive
European, creative, solid
cinema, co-production, Europe
Confidence, prestige, competitive
European, quality, arthouse
Prestigious top-end financing
bureaucratique, diplomatique, soutien à l'industrie
Great good project quality
Européen, crédibilisant, coproduction
Professional, Accessible, Relevant
European, culture, support
Ambitieux, éclectique, nécessaire
Culture, Support, Collaboration
Attractive, difficult, prestigious
Cinema Funding Co-production
quality, European, process
The best transnational fund for EU film production
Quality European Coproduction
Quality European Co-operation
vital, important & rassembleur
reliable, helpfull, needed
Modern, Cultural, Important
european, creative, skilled
necessary, powerful and conservative.
Creation, Help, Debate
elitist and bureacratic
Clair élégant significatif
European, International, Cooperation
Facilitating international cooperation
Europe is strong together
Funding, Films, European
trust, quality, diversity
making things happen
European film support
necessary, powerful, highstake
Strong European culture
Solid, experienced, respectable
Important for european productions
European filmmakers' dream
Established, recognizable, important

author driven accessible
Bureaucratic
Cinema, connecting, sharing
bureaucratic, rigid, distant
trustful, active, wide
well known
European support to coproductions
Serious, comitted, helpful
Prestigious and impossible difficult to have
Pan European Cinema
Cinema Europe Rescue
Essential Funding Initiative
Film, EU, supportp
soutien cinéma européen
Vital additional funding
Recognized and symbol of European cinema
Plutôt opaque.
strong, bold and important
Support to international coproductions
Powerful highbrow tasteful
Powerful
Important Fair Necessary
Prestigious and \$
Fair, important, complex
quality, premiere, prestige
Very prestigious
Creativity collaboration funding
Support, Europe , solidarity
aknowledged, serious, international
Qualitative, selective and Useful
Important, valuable, strong
Quality, equality, diversity
European independant cultural
European, Creative, Filmproduction
Useful, supportive, the cherry on the cake of funding
open-minded eclectic essential
Quality, Independent, Interesting
Guarantee of quality and value
Exciting. Exotic. Bureaucratic.
creativity, independent, co-production

creativity, independent, co-production
Quality equity prestigious
Europe, cinema, support
Essential - Innovative - Fruitfull
Fair, useful, respected
necessary useful clever
top coproduction européenne
important
open, communication, values
Quality, Diversity, Fairness
very helpful for producers
Important, reliable, positive
Extremely important
Very important
Quality, Tradition, European
High standards, equality, diversity
Strong European Valuable
European, author, complex
Present, fair, collaborative
Fair, inclusive, forward-looking
Culturally diverse European
Europe, Community, Exclusive
Fair, Reliable, Useful
essential financial support
helpful, important, image
Very good fit
Flexible, strict, fair
Well-meaning, byocratic, useful
INCLUSIVE INTERESTING PROFESSIONAL
VITAL. DEPENDABLE. DAUNTING.
Fair. Intelligent. Supportive
Quality, inclusivity, values
equity, human rights
supportive, important, fair
independent European film supporter
high quality competition
Open, quick, reliable
Correct, Bureaucratic, European
europe culture complex
teamwork, awareness, transparency

visible, reliable, desired
Supporting European Cooperation
N/A
identified, institutional, proof of quality
Support of European Cinema
Very well known
Integrity quality inclusive
pure cinematic dedication
international, equal, independent
INCLUSIVE INTERESTING PROFESSIONAL
Ininteressant, faible, bureaucratique
essential partner for European partnerships
funding European movies
Création Innovation Culture
équité, coopération, dialogue
European unity for cinema
International, complex, quality
Legible, grounded, recognizable
trustful quality proof
Transparent, important, creative
Vital, reliable, efficient
Quality, arthouse, auteur
meaningful, exciting & valuable
Highclass European cinema
bureaucratic laborious tedious
Necessary, Prestigious, Quality
Enabling Creativity
important
Money
supporting European coproductions
Promising, fair, artistic
QUALITY, SUPPORTIVE, RISK TAKER
important, supportive, respectable
Generous Diverse Essential
vivier de coopération
Helpful, professional, far-sighted
necessary, prestigious, european
prestigious support audiovisual
premiere, quality, European values,
Quality, Reliable, Kudos

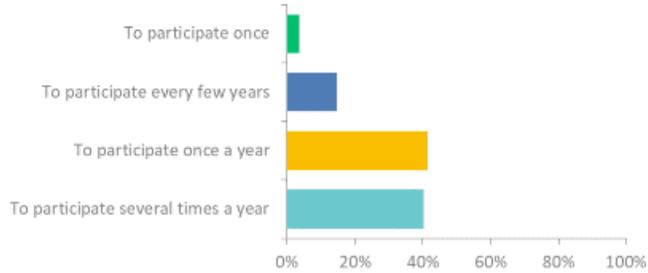
fresh, opportunity, quality
Essential, complex, collaborative
clair élégant significatif
indispensable coproduction européenne
Obscure, intriguing, European
Support for high quality projects
Helping authors to cooperate
cultural inclusive open
helpful, Europe, Coproduction
Prestigious
expertise soutien prestige
important necessary experimental
Quality European Cinema
European big cross-cultural
important, valid, international
clear, to the point
Trusted, respected, valued
distinctive quality selective
European, artistic, liberal
no opinion
Important, less diverse.
European Auteur quality
bureaucratic, rigid, inaccessible
Ambitieux, éclectique, nécessaire
collaboration, stability, visibility
qualité - exigence - diversité
Supports artistic approach
Fair, supportive and inspiring
European Film Support
conncting, collaborating, learning
reliable, necessary, strong
Reliable, professional, prestigious
boring money consensus
Very useful fund
Strong Landmark Security
prestige, coproduction, complicated
Strong cooperative support
The most relevant fund for independent EU film production
Européen, crédibilisant, coproduction
I don't know

qualité, connaissance, flexible
soutien production européenne
Modern, young, difficult
established, accesible, serious
Important for european productions
indépendance, coopération européenne, diversité, respect
iimportant, serious, useful
production européenne
Quality sign, difficult to achive, essential for co-productions
relevant, inclusive, connecting
respected, valued, mysterious
Distant, potentially positive
European Funding Brand
Important useful tool
Reliable, Motivating, Supportive
European, ambitious, trustworthy
ARTHOUSE ECLECTIC DARING
essential, constructive, fair
International cultrural connection
diverse / curious / efficient
Indy European productions
European, Institutional, Authoritative
Funding, Professional, System
openness, opportunities, connection
original arthouse cinema
Excellent, opportunity, gamechanger
Professionalism, useful, trustful
European meaningful content
Influent Fair important
Friendly, community, exchange
international / respected / prestigious
Qualité, Diversité, Artistique
Cultural, inclusive, open
important support for filmmakers
Important , decisif, porteur .
high quality, selective, International
European cultural support
Money
reliable, fair and helpful
Useful Fair European

culture, diversity, film
important international bureaucratic
Helpful, Nice and fair
Fonds, Europe, coproduction
European Independant Cultural
Ambitious, progressive, inclusive
democratic, bureaucratic, fantastic
prestigious, quality, selective
Perpective-creating
development, quality, sustainability
Cinema Connected United
Heavy
European, reliable, prestigious
European, creative, diverse
Excellente initiative efficace
Reconnaissable-simple-vieux
European, Distant, Artistic
Diverse, wide-reaching, supportive
Clear effettive difficult
reputable, prestigious, inclusive
Institutionnel, Europe, Culture
Fundamental - Inclusive - Prestigious
Culture, inclusivity, future
Charismatique, sérieux, sélectif
European professional funding
Respected, european, international
Workmanlike. Solid. Serious

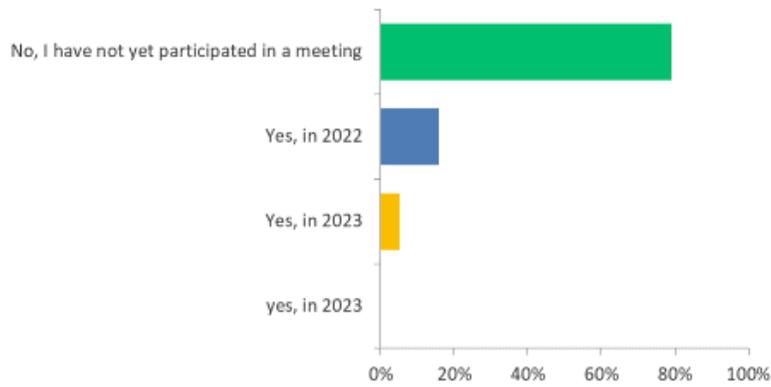
Q8: How often do you expect to participate in an Eurimages film project selection meeting?

Answered: 387 Skipped: 0



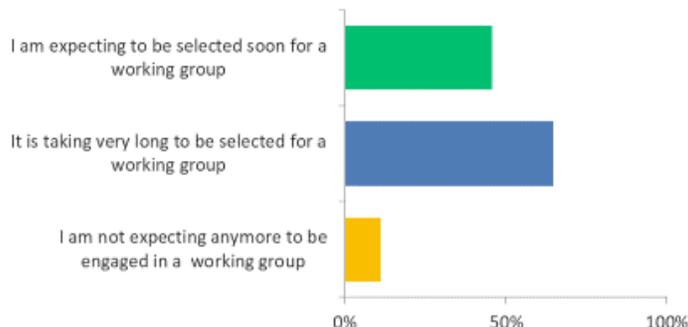
Q9: Have you already participated in a Eurimages meeting to assess/evaluate film projects to be supported?

Answered: 387 Skipped: 0



Q10: Select all statements that you agree with (click all that apply):

Answered: 295 Skipped: 92



Other:

- J'ai déjà été sélectionnée une fois mais ai du décliner car le Groupe de travail concernait un format de films (animation) pour lequel je n'ai pas d'expérience pertinente.
- No particular expectation, am there if needed.
- I have no idea.
- Pas candidat pour l'instant.
- It will come in time.
- i am expecting to be selected by this year or next for a working group.
- I have not yet been selected for a working group.
- Je n'ai fait qu'une fois, mais ça m'a beaucoup plus et je pense, à l'exception d'un micro qui marchait pas, que le expérience était positive. Je me sentais à ma place aisement.
- After many years of good and reliable work for Eurimages as a scrip expert, I am disappointed that I have never been consulted again.
- I hope there will be an opportunity to be selected soon, eagerly awaiting.
- Since I never hear from you, I expect that I am out.
- Même l'administration française est moins mystérieuse
- I haven't been selected for a working group for the 2 terms which have been held after I have been selected as an external expert.
- ayany participé à une étude sur les Awards Eurimages décernées dans les Labs, et suite aux nouveaux calls lancés par Eurimages sur ces questions, mon envie d'être experte s'est déclarée. Je perçois cette période de réflexion/transformation comme propice à des échanges nouveaux.
- I've never been contacted to participate, it feels very frustrating. I hope it will come soon !
- I'm waiting with excitement.
- I'd already managed to forget that I'd been chosen. :)
- I have been told that nothing obliged Eurimages to call for my expertise as it's not a contract that i signed , but it's ok hope to be part of jury soon
- I dont really know how the system works, but thats also cause I'm happy to wait and see.
- I look forward to the possibility of assisting.
- lake of information about if and when I may be selected is not helpful.

- It would be great to know more about the timeframes.
- It's been 2 years that I have been appointed, signed a contract, and never heard from Eurimages since...
- J'ai postulé pour participer à un groupe de travail il y a plus de deux ans.
- I'm a bit disappointed that I haven't heard anything at all - I'm not really expecting anything anymore.
- Again, here communication can be improved of when one might be expected to be selected and a detailed description of how that process might look like.
- I have been confirmed an expert a year ago, since then there was no further communication until this survey so it is hard to understand how the assignment of work functions.
- On m'a expliquée que la sélection se faisait par informatique... sans commentaire.
- I can think of very few other people who have the depth of experience, the length of service and the incisive critical ability to be a Eurimages external expert.

5.7.2 Survey for experts – only experts who already participated in CPWGs

Q11: How much do you agree to the following statements about the information provided to you about your tasks as external expert:

Answered: 85 Skipped: 302

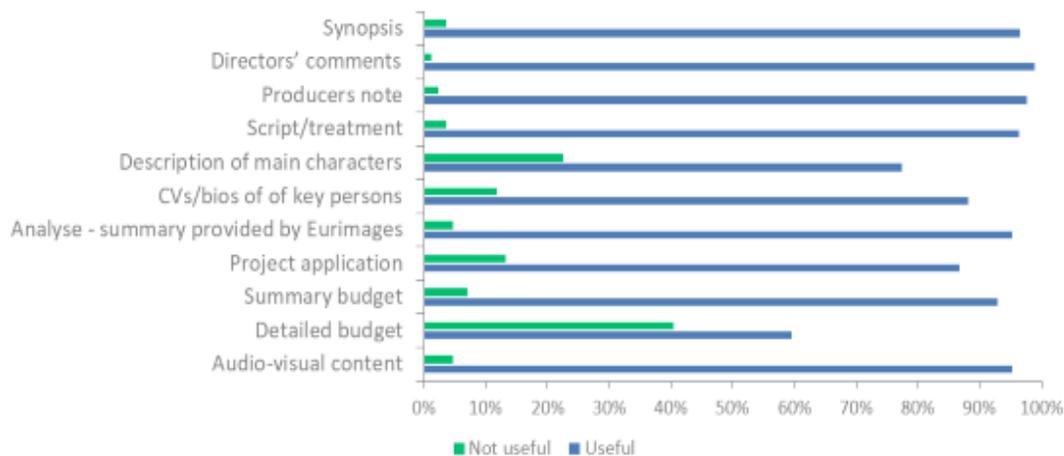


Comments:

- A guide detailing how each expert needs to analyse the projects (what are the EU values? what are some sources that outline these sources? What are considered legally binding documents in the context of film financing? What is the proof of efforts for sustainable production? What are the parameters? etc.)
- The guideline could benefit from a much more detailed set of assessment criteria.
- please emphasise one important thing: cinema, than content
- things became clearer along the process and during the selection meeting itself, it was the very first meeting, so everyone was learning and that was the spirit, which was good.
- La «façon» dont se tiendrait la réunion était un peu floue jusqu'au jour J, mais sinon tout était clair.
- équipe disponible au téléphone en cas de problème; excellent.

Q12: How useful were the documents provided for the individual evaluation of the film projects?

Answered: 85 Skipped: 302



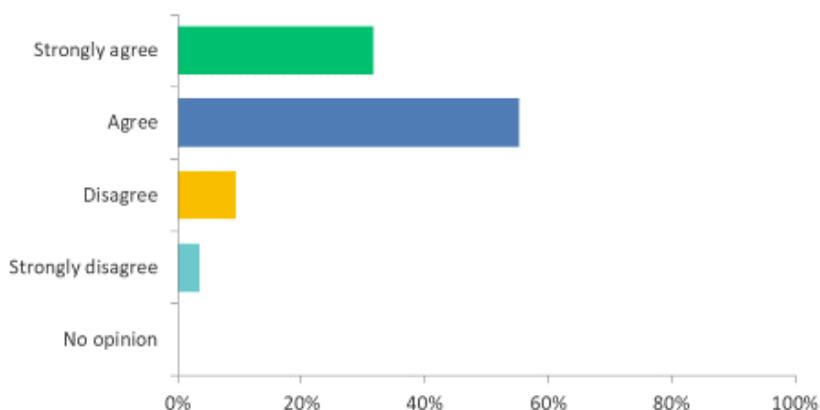
Comments:

- The project application was not fully useless, but much less useful than other documents.
- Some documents were too inadequate, for instance the applicant does not know the difference between treatment and directors note. I prefer to have such dossiers eliminated before sending to me.
- The Eurimages summary is an excellent and very helpful document!
- Accent is on previous work, statement/vision and script.
- CV's of Key Creatives are important, not CV's of cast or individuals like sound engineer, mixer etc. Those are not necessary.
- A very minor thing regarding the audio-visual content provided by the applicants: every project had a unique approach to it, and whoever spent more time (and resources) on it inevitably stood out from the others. While a very useful tool for the audiovisual medium, I found it somewhat distracting and I preferred to focus on the content presented by everyone in the same way: scripts, budgets, the substance of the project. It might be useful to have the directors' and producers' notes be presented in a way that is as neutral and "standard" as possible.
- A comprehensive Finance Plan in country split summing up to 100 was missing.
- treatments is not needed, + it depends on ones expertise and angle, so some not useful for a script and audience focus will be useful for others, I miss a comment on the sustainability and inclusion aspects from prod/dir team together.
- The treatment is not really useful at this stage, since the applicants are sending the final screenplay.
- Receiving an audiovisual commentary in the form of a short director's video explaining the project and intentions is very useful!

- En gros, le dossier était excellent et complet.
- The more information we have, the better it is to evaluate the project.

Q13: There was enough time to read and analyse the documents provided.

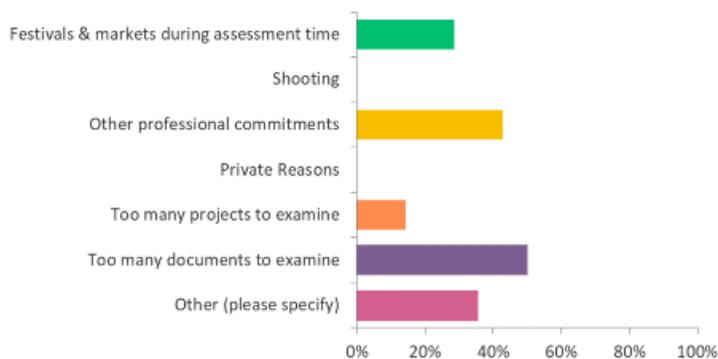
Answered: 85 Skipped: 302



Only asked f disagree or strongly disagree selected in Question 13 above.

Q14: What were the main reasons that you you did not have enough time to read and analyse the documents provided? (click all that apply)?

Answered: 14 Skipped: 373

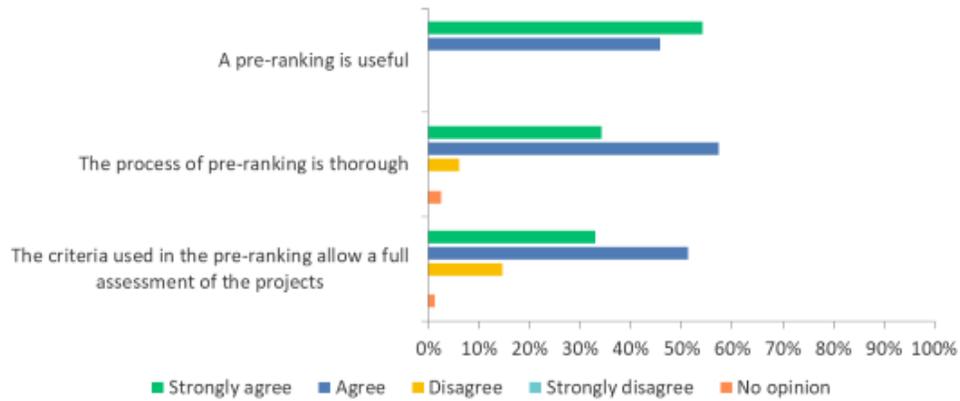


Other:

- Depends on total number of projects, as it's a lot of material and you need to be very focused, so often you need to use weekends to get space to read ex. 4 in a row, as evenings allow for 2, max 3... prob. different for all, but it is pressured.
- To read every single script and analyse the production structure carefully for each project takes at least half a day to a day (including all remarks to the relevant subjects).
- I had plenty of time.
- I did have enough time.

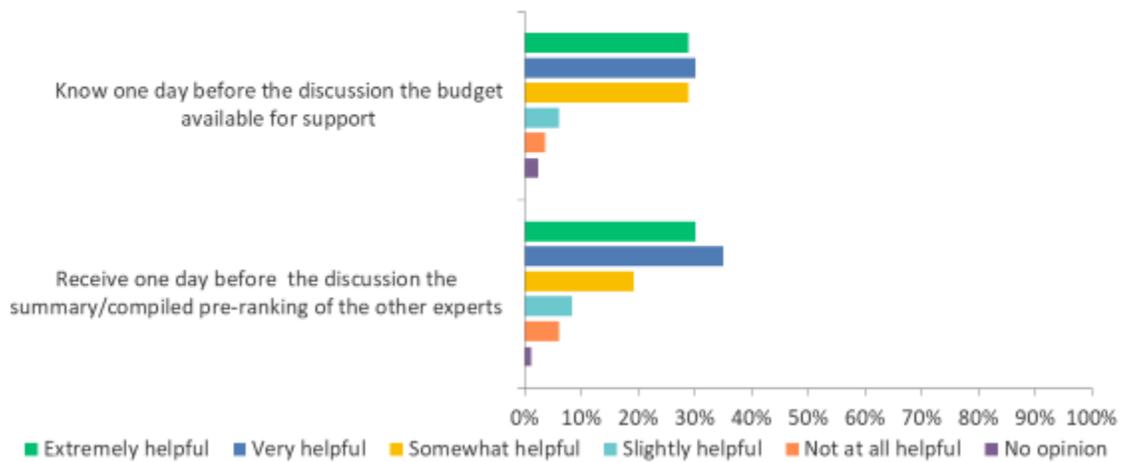
Q15: How much do you agree with the following statements about the pre-ranking you have been asked to conduct?

Answered: 83 Skipped: 304



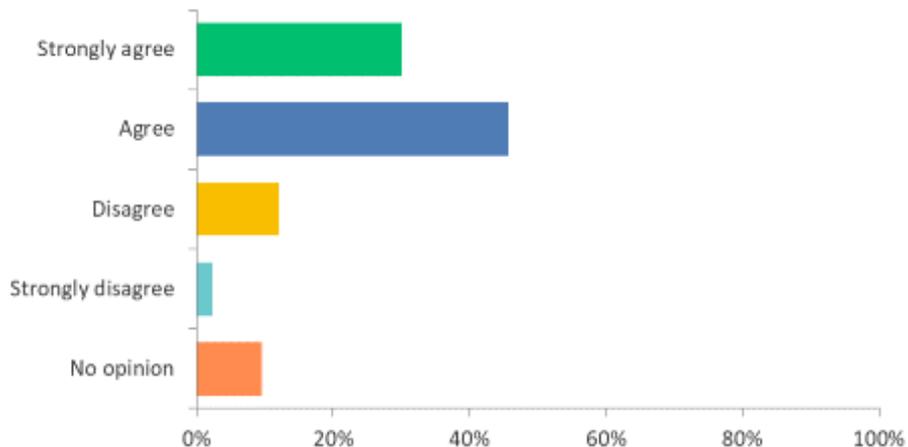
Q16: How helpful would it be for future experts to:

Answered: 83 Skipped: 304



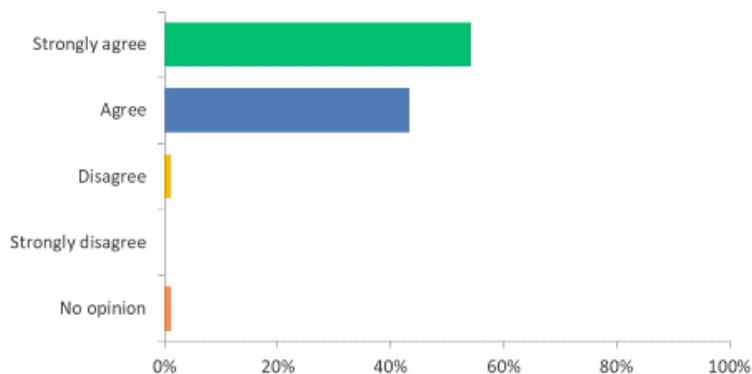
Q17: Knowing the budget allocated to the working group has influenced the final decision on what film projects to support

Answered: 83 Skipped: 304



Q18: The projects allocated to me matched my expertise (fiction, documentary, animation, non-conventional, 1st films)?

Answered: 83 Skipped: 304



Q19: Do you have a recommendation/suggestion on how to improve the individual review and pre-ranking?

Answered 48

Skipped 33

- Create a guide with clear guidelines for every category with web sources. The clearer the task, the better the feedback from the experts. Do away with "I didn't like it." Experts are supposed to have an

informed debate about the values of each project against clear-set goals in the context of every single criteria.

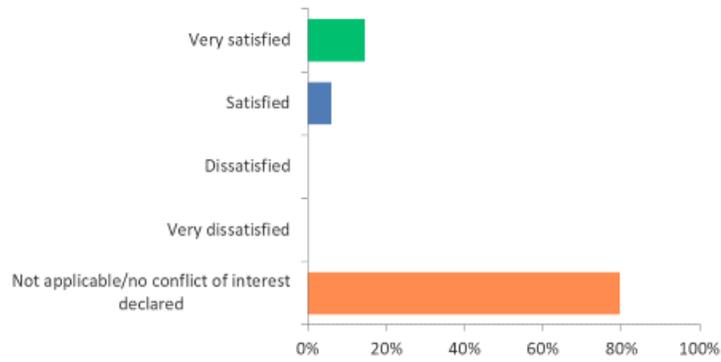
- A bit more informal when it comes to the final meeting. Zoom makes it ... corporate like...
- Give one more week time for review.
- It would be good to separate documentary and fiction films.
- Team members could discuss before the meeting
- Both the selection process online and then the meeting were extremely well organised, prepared and professional.
- Regarding q.14 I think it's important for the group to receive the collated ranking/budget at the start of the meeting (not before) to lead to a true group decision
- No. It was my first time and I really enjoyed it.
- IT IS OBVIOUS THAT SCRIPT AND VISION OF DIRECTOR ARE THE LEADING CRITERIAS OF DECISION, WOULDN'T BE USEFULL TO ALLOCATE THEM A WEIGHT THAT REPRESENT THAT REALITY
- "pre-ranking: one to ten
- To bare in mind that content is important, but cinematic vision is the most important
- To say ""goodbye"" to theatrical and dramaturgical state of things, but to try to find astonishing elements in the projects, to respect directors vision and previous works character and values of previous films
- To follow fact that someone was already supported by Eurimages development support for the project which is applied, to think about directrs and projects we need / Eurimages needs to make Eurimages Brand more important and powerful
- Not to be very be generous with very high budget films, which have already completed budgets
- to leave NGO and commercial platforms to support some kind of applied film projects (banal climate matters,..).
- To know the budget allocated for the group in advance.
- Take out the treatment in the application. Synopsis and script is enough."
- "The system of individual review and pre-ranking works very good and I don't have specific suggestions. There is only one interesting point; it would be valuable to know if all aspects (criteria that experts rate - Quality of the script, Director's vision..) have the same value in terms of project pre-ranking or if any of the criteria is more valuable and brings more points
- Some more time to review all the documents would be very helpful.
- Results and completed previous projects as reference
- In order to assess the enormous amount of material per project, it would be good to provide a bit more time for analysis. I find the pre-ranking process satisfactory.
- "After we reached the final ranking, the moderator checked if all the authors of the scripts are female. It made me feel stupid, because I read and judged for quality, not gender.
- Anyway, they were or female. "
- Potential for festivals, awards, future projects, box office, European and worldwide distribution

- If I could have a idea how many films we can support with how much money. That would help to choose one's top three/four
- maybe to allow one to skip one ranking, i.e. a budget question, if one has not that expertise to fully assess that and the ranking then become a qualified guess... i.e. each reader can skip one ranking pr project if they feel they can't justly make it... I see how this might affect some total point-ranking situation... but then the average of the others' rank could be placed for the slot left out as a solution to fill the gap... Maybe to allow for 1000 characters with spaces, but recommend 800 as max, as some projects are hard to be just to in such short space... then if needed one could add a few more sentences. Knowing how budget plays in, it helps to know in advance as mentioned above, so one can make notes for ones own recommendations in the prioritisation...
- No, I find the process well planned and helpful
- No matter how important certain issues are, we should judge by the quality and strength of the story

- lots of documents a couple of weeks more time for examination would be useful
- The more time available, the better in my view.
- Perhaps a preference on projects below a certain amount - the idea being that a smaller, less flashy project will get looked at on its merits and a new filmmaker might have a chance against a veteran filmmaker.
- Possibly being able to give the same position in the rankings to multiple projects? E.G. XY – 1., XY – 2., XA – 2., XB – 2., XC – 5.,
- Include a couple of good / bad examples of texts that has been sent from previous external expert sessions. To get a feeling for language/terminology that is useful and/or sufficient.
- A LITTLE longer time for evaluation would be usefull since there is a lot documents to go through.
- In general, I liked its structure. Probably, a bigger field (in terms of word count) with a final conclusion in terms of notes/final decision (Commentary field) in order to have a more upfront in-depth presentation of the given evaluation.
- Everything was fine.
- As I mentioned, receiving a short video from the director (optional) explaining the project and intentions was very helpful to gain a quick overview. It sort of helps to bring everything together and puts a face to the project, which is nice, since we only have access to documents.
- Our emphasis should still be on the quality of the story and not the number of "issues" the project is trying to tackle.
- I would like to see a report from an expert who would visit the set or production. His opinion would be important to me.
- J'aurais aimé plus d'espace pour écrire mon évaluation après avoir lu les scénarios. Pour l'instant, j'ai fait ce travail qu'une fois. C'est claire que avec expérience, on voit mieux faire certains tache.
- Making more clear if the comments that we added in the platform were about to be published / shared or were more used as internal notes.
- I think it was very well prepared

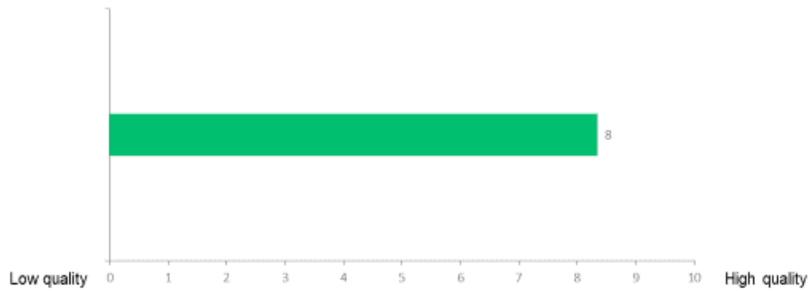
Q20: If you have declared a conflict of interest, how satisfied were you with the way it was handled by Eurimages?

Answered: 83 Skipped: 304



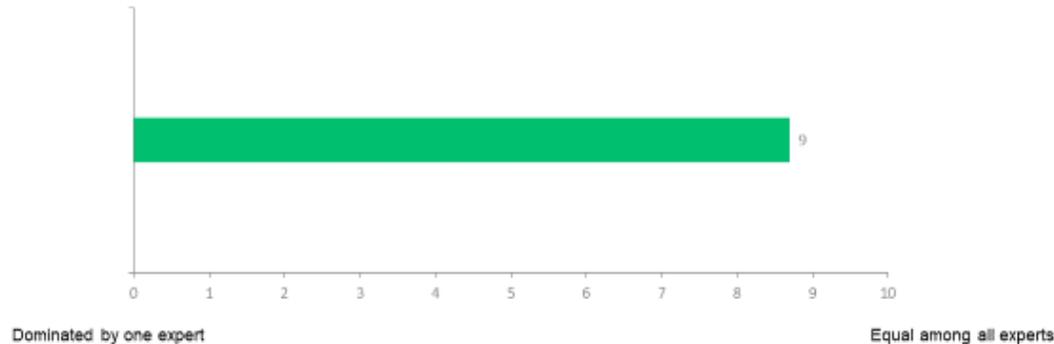
Q21: The debate/discussion in the working group was:

Answered: 83 Skipped: 304



Q22: The debate/discussion in the working group was:

Answered: 83 Skipped: 304

**Q24: Do you have any comments about the discussion?****Answered 50****Skipped 31**

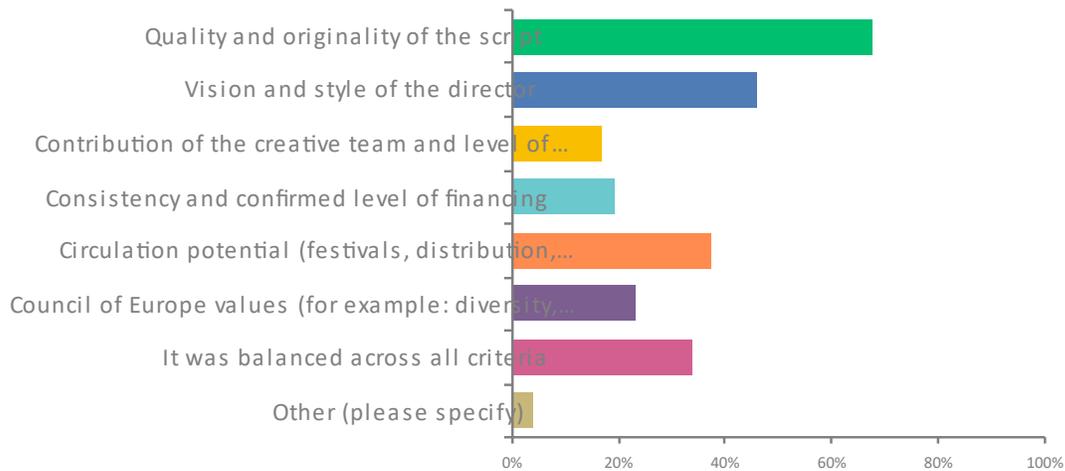
- Again ... because of the zoom... lot of true discussion was lost. But within the Zoom limitations it was good.
- One of the experts had bad connection, and bad English and was hard to understand.
- It was very accurate and well moderated. I was very pleased.
- Very interesting group of professionals and fruitful discussion
- Though the discussion was brief, it was partly because there was a consensus between the group, and when we discussed our decision afterwards, we were all very happy with the result.
- On occasions the discussion of the films was limited to 'I've seen this story before' - I found that to say so about a film is not satisfactory as we shall always see stories repeated. What I would have liked to hear more of is how the films render the story, because it is in analysing those qualities that we can assess craft and originality.
- congratulations to Susan Newman for her elegant, powerful, but discrete moderation manner.
- It was very productive and brought us to joint results.
- Give every expert a maximum of 2 minutes in a first statement about a project and then no longer than 1 minutes in an eventual following debate. It was too little consideration taken to financing, visual style and circulation, and too much about what could be described as "political" considerations.
- It was a very interesting and valuable discussion, my colleagues had interesting reviews and ideas. I think there was a lot of respect to all that was said and experts were well prepared. The final ranking in my group is very similar to my individual pre-ranking and all the changes were accepted due to good arguments and discussions. I am very satisfied with the process as well as the final result.
- The discussion was fair and open. I believe all the experts listened and heard the recommendations of their colleagues in a respectful manner

- In my session, there was limited discussion back and forth about each project. Perhaps the amount of time allocated to the session overall played a role in this, I'm not sure. The experts presented their analysis (primarily based on the creative materials) from which the moderator then determined a ranking. I would suggest allowing more room for discussion of broader issues such as the financing, the marketing and audience appeal of the project. If part of the objective is for projects to have an international focus/appeal, which would include North America, I assume, then a back and forth discussion could possibly have given different results. Perhaps when the experts are chosen for each session, they could include experts from other areas such as financing and marketing/distribution.
- Moderator was good, debate too.
- Very collaborative, democratic and professional.
- Well conducted discussion with enough time.
- The moderator was very helpful and skilled.
- The role of the Eurimages moderator was incredibly helpful and crucial to ensure progress in the committee's work. Really great work.
- One always has to make up for personal taste and for how the position and job of the person might influence their take, it's how it is, so the discussion is important to throw in other angles and positions on how to assess a project. There is a tendency to go with the big names, "safe" projects, even if they often also do not deliver, so - maybe if Eurimages also brings up the prove of why we see something as talent and other things not, as this is taste/bias driven... I can often ask such questions simply to drive the discussion around new angles than the (often white) consensus, so as to make sure it is addressed at least. Risk taking is an important norm for Eurimages to address, as you also need the films you support to succeed, but - we also need risks to get the surprise hits.
- High quality discussion. The group was informed and had clear ideas. I was nervous and couldn't express myself properly.
- I liked it a lot
- It was fair
- It was frank and positive.
- Very professional and direct, and people listened to each other and changed their opinions accordingly. The ideal. No one was firmly stuck to their opinions and were open to discussion.
- I was very pleasantly surprised by how it was conducted and moderated.
- There was almost no discussion about production structure or distribution strategies or audience. Mostly (90%) about the script and story. Which is the most important part, but to make a film successful it needs a good production structure and a thoughtful distribution strategy (a part from knowing who is the audience).
- Preferred would be onsite meetings
- It was really fun and rewarding
- "Having such an important discussion remotely, also including a lot of technical problems, didn't really deliver as fruitful and interactive debate on the projects as it could have been face to face.
- Also, there was surprisingly little discussion on some of the criterias that had a lot of weight in the pre-ranking phase, so maybe with a stronger moderation the discussion would have been more equal towards the projects in this sense too. "
- Some members were more interested in discussing and supporting their favourite projects, some less. Also some people had more knowledge about Eurimages and production in general, some a bit less.
- Nope, I really need to participate in more of these. It is my favorite job so far! I really enjoyed the process!

- Everything was perfect
- I think the moderation was impeccable and essential to a fluid, fair and interesting discussion. It was a smooth process in fair terms and I enjoyed it very much.
- It was fair and all members were open to arguments for and against
- Les débats étaient très bien gérés. J'étais favorablement impressionnée. Et la discussion était assez riche, et la profession des gens dans le cinéma était varié: programmeurs, producteurs, etc.
- En présentiel, ce serait bien sûr plus riche !
- Very interesting discussion
- It would have been nicer to meet in person and have get to know the other group members in order to better get a feel for their perspectives.

Q25: Time-wise the debate was mostly about (maximum of three answers):

Answered: 83 Skipped: 304



Q25: Time-wise the debate was mostly about (maximum of three answers):

Answered: 83 Skipped: 304

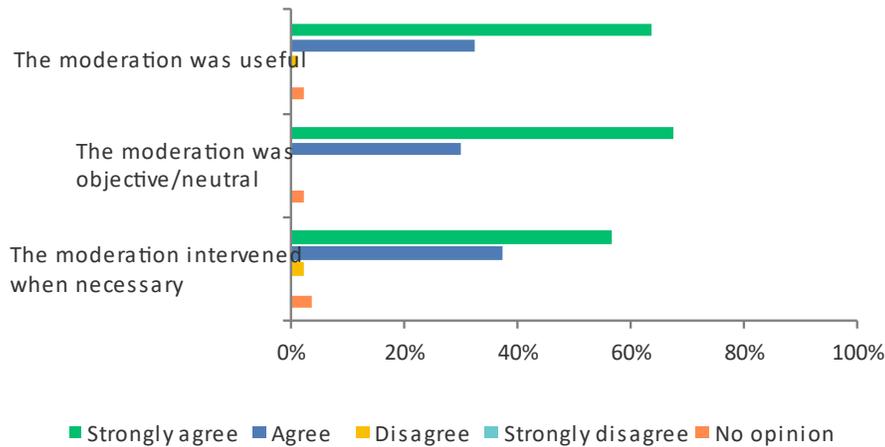
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Quality and originality of the script	67.47%	56
Vision and style of the director	45.78%	38
Contribution of the creative team and level of artistic and technical co - operation	16.87%	14
Consistency and confirmed level of financing	19.28%	16
Circulation potential (festivals, distribution, audience)	37.35%	31
Council of Europe values (for example: diversity, gender, etc)	22.89%	19
It was balanced across all criteria	33.73%	28
Other (please specify)	3.61%	3
TOTAL		205

Other:

- It was interesting to note how each of the experts were focused on and would start talking about the project from the POV of their field of expertise, but none forgot about the other criteria which resulted in a discussion that covered all the criteria.
- See above.
- Each project was important for different and specific reasons. Also each project had it's own issues so we tried to address it and to find a balanced decision in order to support diverse list of important and truly valuable projects that will be important for European film landscape.

Q26: How much do you agree with the following statements about the moderation of the meeting by Eurimages:

Answered: 83 Skipped: 304

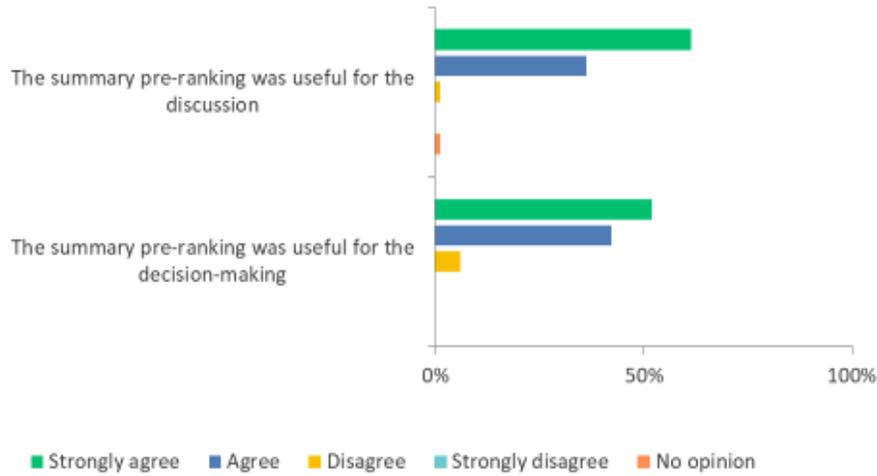


Comments:

- again, because of the Zoom circumstances it was very difficult for the moderator to do her job, I think.
- excellent moderator!!!
- Moderator prolonged the discussion too many times. Was too eager to give the expert, who was in a minority re. a decision, the chance to put forward arguments again.
- The moderator was clear, fair and articulate in the session I participated in.
- I can't remember the tone re. neutral etc. - I think it was... as mentioned, it was a first for everyone.
- It was of a very high standard Always fair and useful.
- A very formal procedure.
- Il me semble que nous n'avons pas eu besoin d'intervention particulière de la part de la modération. Mais sa présence est essentielle.
- The moderation was lead (...) in an extremely professional manner!
- Moderation was essential to the final consensus of the participants.
- Comme j'ai dit avant, je l'ai trouvé excellent.
- La présence du modérateur et ses interventions ont été très utiles.

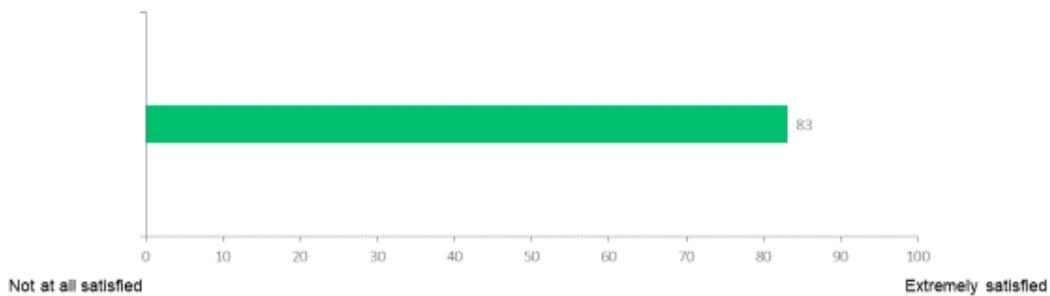
Q27: How much do you agree with the following statements about finding a joint decision/ a final ranking:

Answered: 83 Skipped: 304



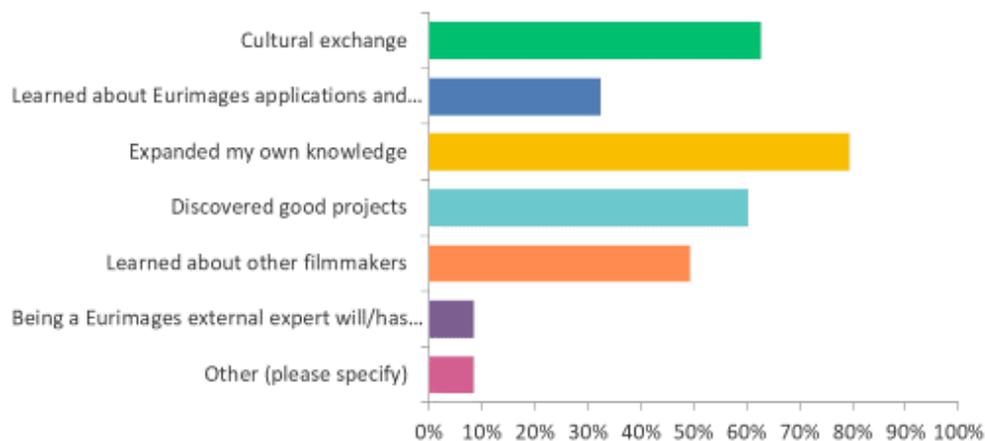
Q28: How satisfied were you with the final ranking and selection of projects supported?

Answered: 83 Skipped: 304



Q29: What was your main benefit from participating in the working group? (click a maximum of 3)

Answered: 83 Skipped: 304



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Cultural exchange	62.65%	52
Learned about Eurimages applications and procedures for my own future projects	32.53%	27
Expanded my own knowledge	79.52%	66
Discovered good projects	60.24%	50
Learned about other filmmakers	49.40%	41
Being a Eurimages external expert will/has helped me to be appointed to other selection boards/film funds	8.43%	7
Other (please specify)	8.43%	7
TOTAL		250

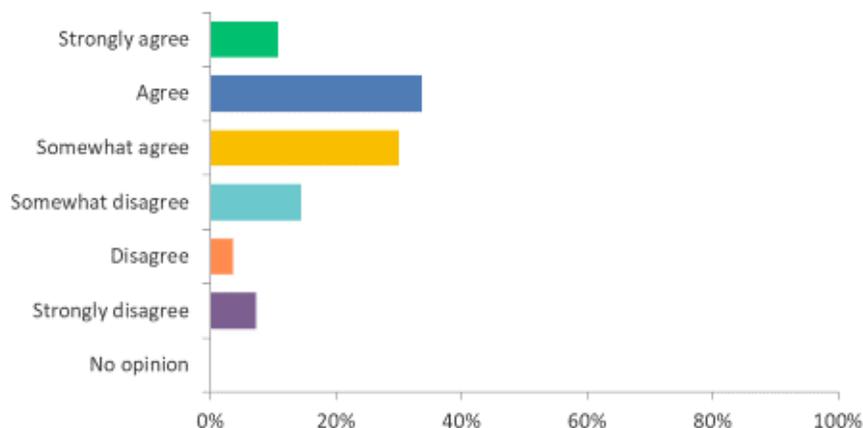
Other:

- Overall, a rich experience.
- contributing with my skills, it's not for the money, it would be nice to be paid better, but it's not the main driver to participate - it's sharing and giving back to community as well and to learn from other projects and peers.
- I got hands-on experience on what turned out to be my most favourite job ever.

- Learning about the film financing procedures has helped me to assemble several areas of my expertise in a more solid manner.
- Discuter avec des gens qui ont des approches et point de vu différent du mien est toujours une bonne chose.
- Très intéressant de découvrir d'autres cinématographies et tous ces projets européens qui sont déjà, du fait des critères, tous d'un certain niveau. C'est passionnant.

Q30: The fee paid by Eurimages is appropriate.

Answered: 83 Skipped: 304



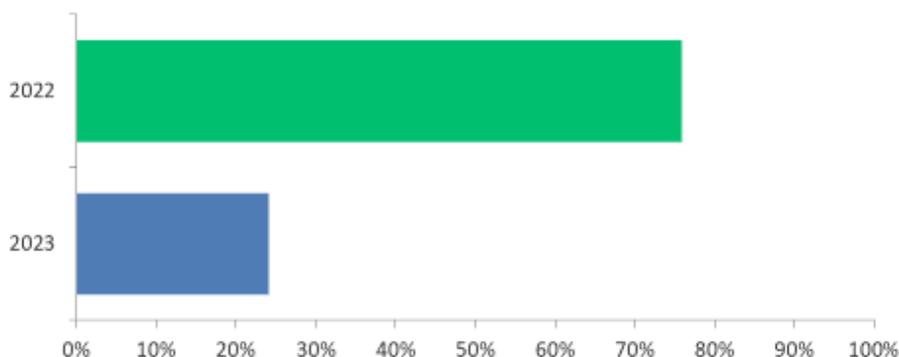
Comments:

- For the time and effort invested in analysing every project, the fee should definitely be higher than 100Euro per project.
- The fee per script can be more.
- Compared to the work, knowledge and time invested, the pay is laughable
- It is but it should be also adjusted to the inflation rate at least on a yearly basis
- It is significantly less than the previous rate (E220 per script)
- Considering the amount of documents and reading required, it's quite low
- I'm honored to have been asked to participate as an expert, I would suggest however that to fully analyse each project, a bit more time and perhaps a review of the fee should be made.
- The applications of each film are very complex and to analyze them thoroughly takes a lot of time. Even though the payment was ok, it could be fairer in terms of the time and knowledge that needs to be dedicated to each project.
- it's in the low end if you go over 10 projects, as you also get exhausted beyond that, so the 10+ should be remunerated higher, i.e. 150€ pr project from 11 upwards...
- It was a lot of work. But worthwhile of course.
- No relation between working hours per project/fee. Too low.
- Regarding the relatively short evaluating period and the intensity of work needed, a higher fee per script should be considered.

- Un mois de travail d'expert pour un peut plus que le Smic!
- Je salue la méthode de versement des honoraires qui n'oblige pas les experts à disposer d'un statut auto-entrepreneur.
- Could be higher.
- There is always room for improvement here.
- It has been a few months since the meeting and inflation has escalated quickly in Portugal, especially in the start of 2023 so I believe the fees should probably reflect that in the coming months.
- I'd recommend to adapt it to the rising inflation on a yearly basis
- This project has taken up a lot of my time and energy and I think it should be better paid
- J'aurai aimé être rembourser pour les copies papiers que j'ai fait imprimer. Lire des très longues textes en ligne a plusieurs desavantages. Mais je suis old school. Pour un travail artistique, ça passe mieux sur papier.
- Car cela prend beaucoup de temps d'étudier toutes les pièces des dossiers, s'agissant de réalisatrices et réalisateurs que nous ne connaissons pas forcément, et ceci afin de se faire une idée partielle et complète de chaque dossier.
- It is low for the amount of work to do and time to dedicate
- 100 eur per project to study in details is not really good fee as you need a full day to read script + all materials + watch previous works and WIP materials

Q31: When were you in a selection working group?

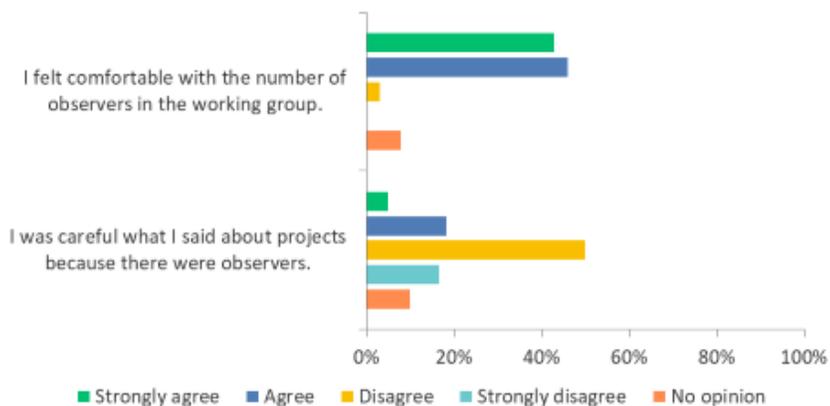
Answered: 83 Skipped: 304



Only for experts in the 2022 CPWGs

Q32: How much do you agree to the following statements:

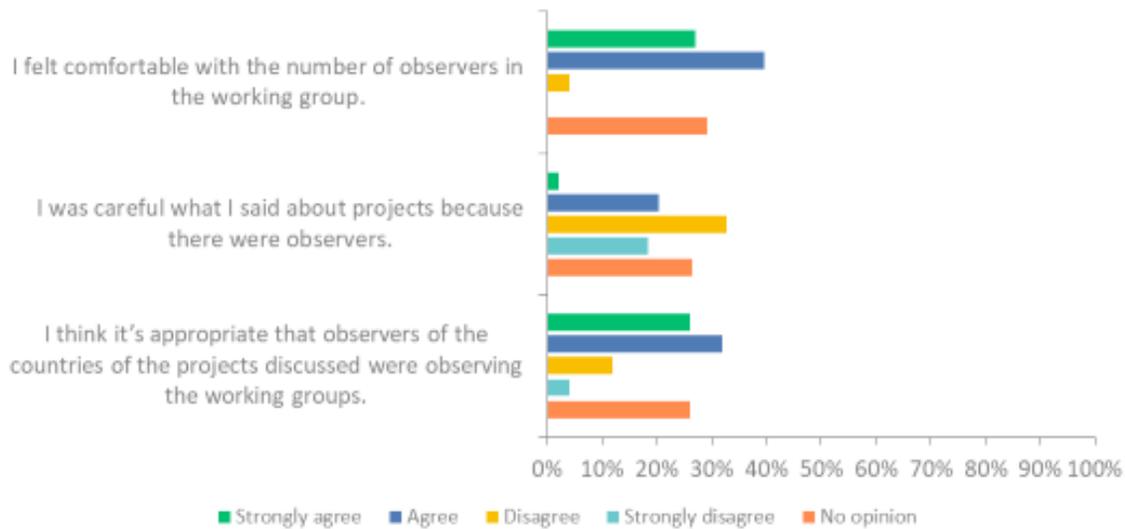
Answered: 63 Skipped: 324



Only for experts in the 2023 CPWGs in March

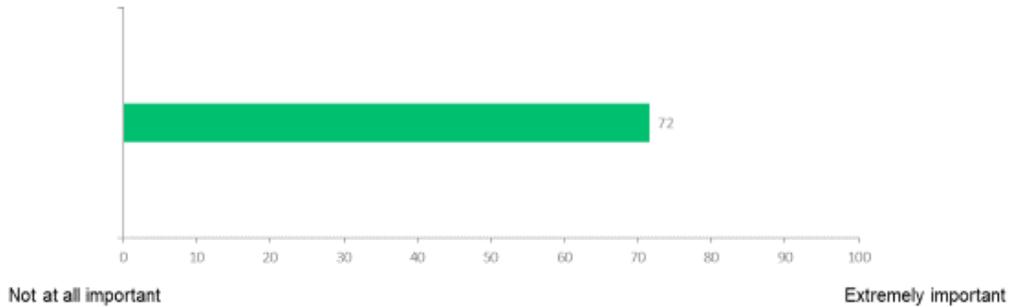
Q33: How much do you agree to the following statements:

Answered: 50 Skipped: 337



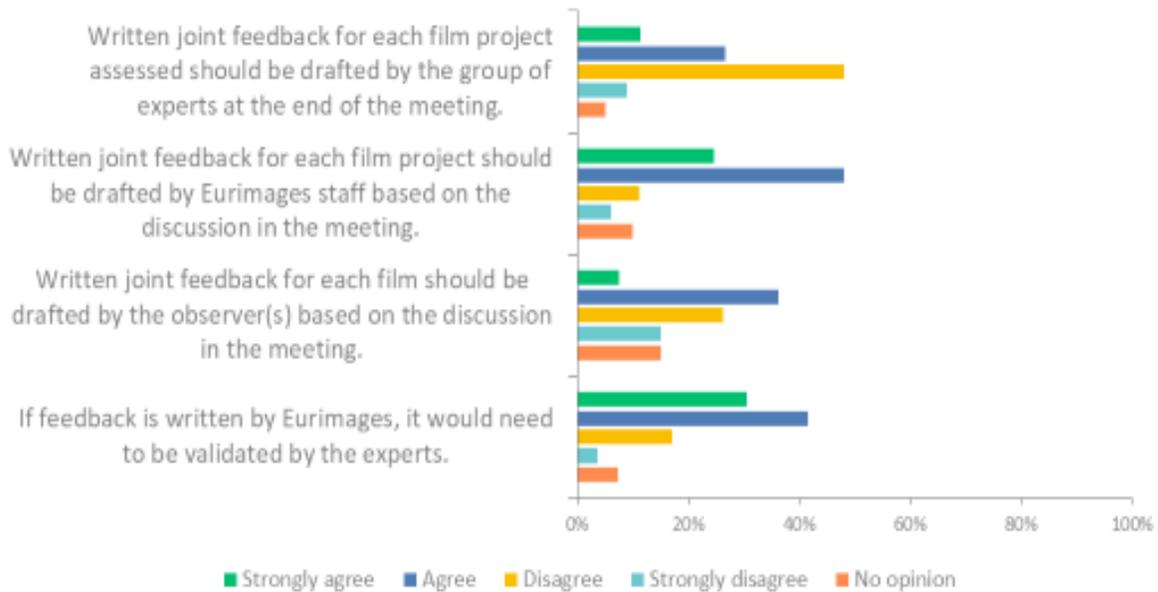
Q34: How important do you think would be a short written feedback about the strengths and weaknesses of each project to the applicants?

Answered: 83 Skipped: 304



Q35: How much do you agree to the following statements about written feedback?

Answered: 83 Skipped: 304



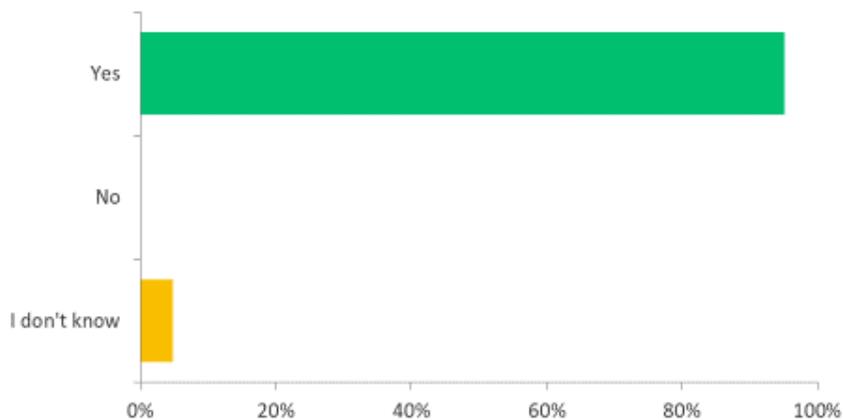
Comments:

- There would need to be clear guidelines so that the level of feedback for each project was equal. And also a consultation with filmmakers on what feedback is most useful for them.

- Present comments of all experts so an author can decide himself.
- I absolutely against written feedback. It serve no purpose for producers.
- A short impartial report, penned by the observers, would be useful for the applicants.
- As Creative Analyst for a funding agency, it has been my experience that not every creative team welcomes feedback for one reason or another. So, unless there is a specific request from the production entity, my suggestion would be for Eurimages to reconsider the need for providing feedback. If, however, there is a call from the industry to provide feedback, the best solution would be for the observers (I'm not sure who the observer's are, so they are perhaps Eurimages staff) at the meeting to draft the feedback that has been gleaned from the meeting. It might be complicated to involve the experts once the meeting is over.
- Writing feedback would mean the session to last for 1 or 2 days longer.
- if feedback is made, it should be to constructively give projects something useful so they can improve in the future, even projects that are selected have issues and could do with some feedback on recommendations and suggestions - so... a solution could be observers or staff and then for experts to have a chance to comment before sent to film teams.
- If the group of experts would be writing the feedback themselves, it would take a lot of time and that would be away from the important joint discussion. Also, the written feedback would guarantee the transparency of the decision making process and also would make the group of experts even more accountable on the criteria the selections process was based on.
- Un retour me semble approprié quand un projet n'est pas aidé mais qu'il a quand même intéressé le groupe d'experts. Il est d'autres projets, vite éliminés, qui ne correspondent pas au «label» Eurimages, et rédiger un retour pour chacun serait très chronophage. Les avis au sein du groupe étant divers, parfois très divisés, demande aux experts d'écrire un retour serait une tâche difficile. Je pense que l'objectivité de l'équipe d'Eurimages serait plus utile ici. Enfin, les experts pourraient valider le retour — mais si le retour est rédigé à partir des discussions, je n'en vois pas non plus l'obligation. Il peut y avoir exception si un sujet quelque peu «sensible» est touché.
- In general I am not sure whether the idea of written feedback is necessary for a fund such as Eurimages, since one cannot re-apply, and it is coming right at the end of production, so basically right before the shoot.
- Everything has to be clear, and even the rejected projects/applicants deserve an in-depth-result-oriented review in order for further project improvement.
- I am not entirely convinced joint feedback is the solution.
- Feedback could be written by any of these elements by probably the most transparent summary would be the one produced by the observants.
- le retour est précieux pour les producteurs qui sont soumis une demande de coproduction. L'observateur pourrait faire le retour sur la base de ce qui s'est dit lors de la réunion.

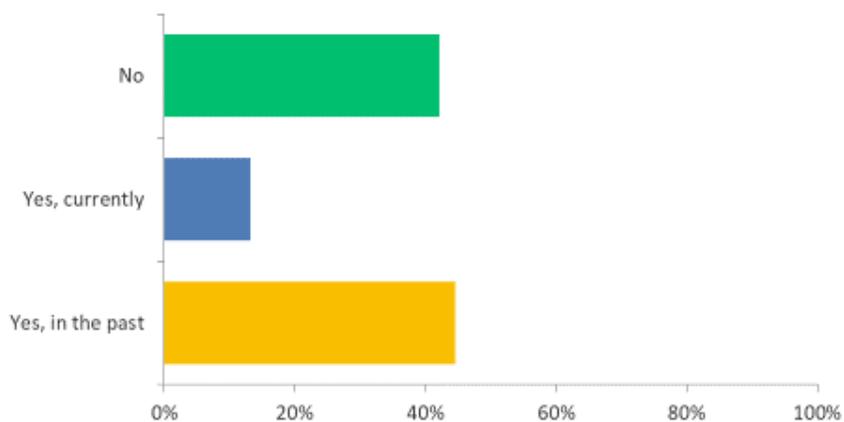
Q36: Would you be available to work again as an external expert for Eurimages?

Answered: 83 Skipped: 304



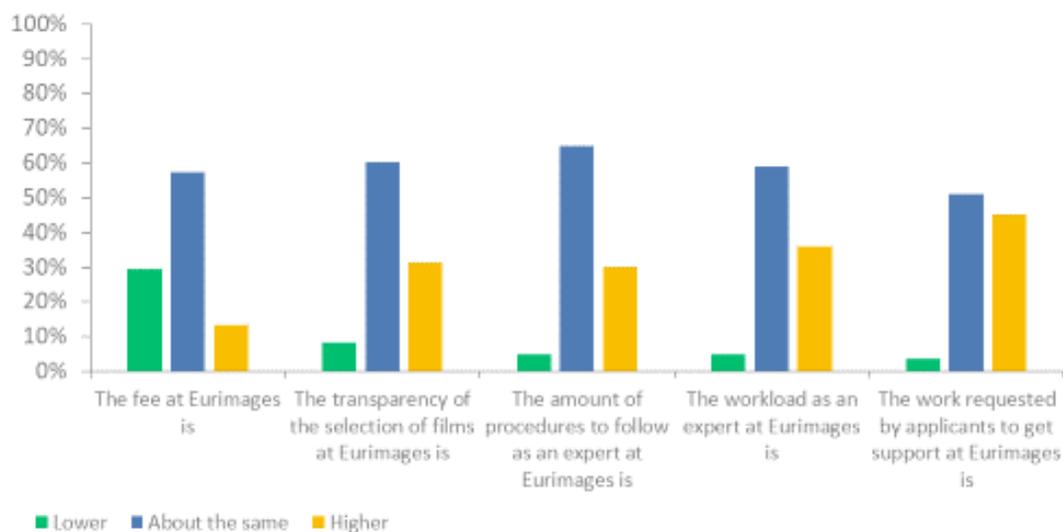
Q37: Are/were you a juror/expert in other public film funds?

Answered: 83 Skipped: 304



Q38: Compared to similar activities, how would you assess Eurimages compared to other funds:

Answered: 83 Skipped: 304



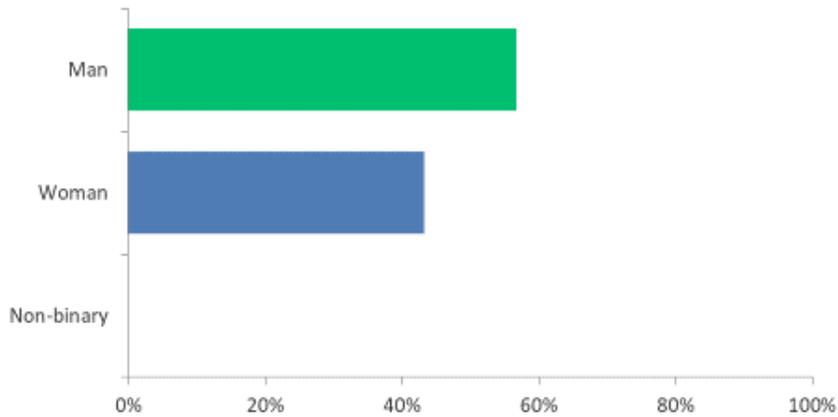
5.7.3 Survey for producers

Modules for producers	Categories	Demographics
Producers who have submitted applications only in 2022	13% /26 Note: this number is low and the responses of this group cannot be used to generalise	Gender: 38% men, 62% women Applied: only once (92%), twice (4%), more than twice (4%) Application never rejected 65%, unsuccessful application(s) 35% Knowledge about the change of actors selecting film projects for support: Yes (35%)/No (65%)
Producers who have submitted applications only before 2022	45%/86	Gender: 60% men, 40% women Applied: only once (51%), twice (21%), more than twice (28%) Application never rejected 54%, unsuccessful applications 46% Knowledge about the change of actors selecting film projects for support: Yes (37%)/No (63%)
Producers who have submitted applications before 2022 and in 2022	42%/81	Gender: 58% men, 42% women Applied: only once (4%), twice (17%), more than twice (79%) Application never rejected 54%, unsuccessful applications 81%

		Knowledge about the change of actors selecting film projects for support: Yes (67%)/No (33%)
--	--	---

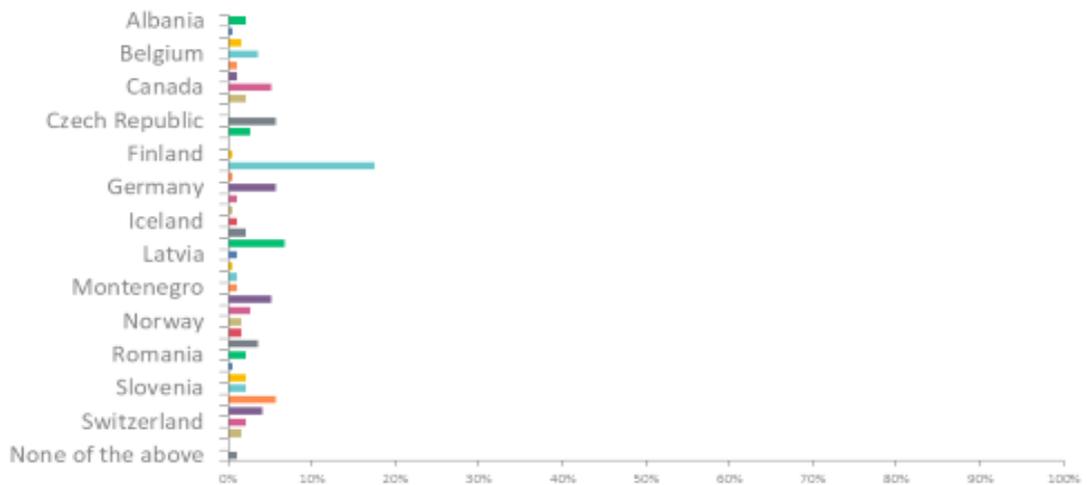
Q1: What is your gender?

Answered: 194 Skipped: 0



Q2: What is the country of registration of your production company? (if you can't find the country, select none of the above and specify under 'other')

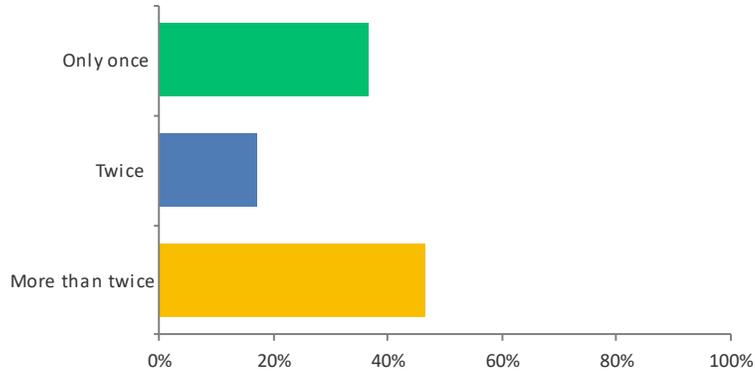
Answered: 194 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Albania	2.06%	4
Armenia	0.52%	1
Austria	1.55%	3
Belgium	3.61%	7
Bosnia and Herzegovina	1.03%	2
Bulgaria	1.03%	2
Canada	5.15%	10
Croatia	2.06%	4
Cyprus	0%	0
Czech Republic	5.67%	11
Denmark	2.58%	5
Estonia	0%	0
Finland	0.52%	1
France	17.53%	34
Georgia	0.52%	1
Germany	5.67%	11
Greece	1.03%	2
Hungary	0.52%	1
Iceland	1.03%	2
Ireland	2.06%	4
Italy	6.70%	13
Latvia	1.03%	2
Lithuania	0.52%	1
Luxembourg	1.03%	2
Montenegro	1.03%	2
Netherlands	5.15%	10
North Macedonia	2.58%	5
Norway	1.55%	3
Poland	1.55%	3
Portugal	3.61%	7
Romania	2.06%	4
Serbia	0.52%	1
Slovak Republic	2.06%	4
Slovenia	2.06%	4
Spain	5.67%	11
Sweden	4.12%	8
Switzerland	2.06%	4
Türkiye	1.55%	3
Ukraine	0%	0
None of the above	1.03%	2

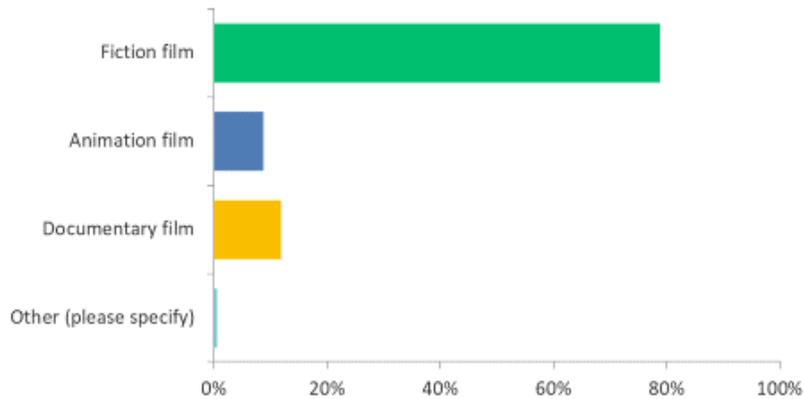
Q3: Have you applied...

Answered: 194 Skipped: 0



Q4: What type of film did you propose in your (latest) application to Eurimages?

Answered: 194 Skipped: 0

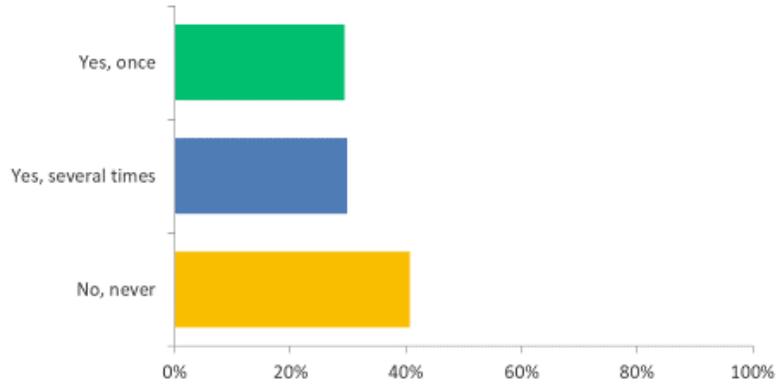


Other:

- Documentary as delegate producer, production as coproducer.

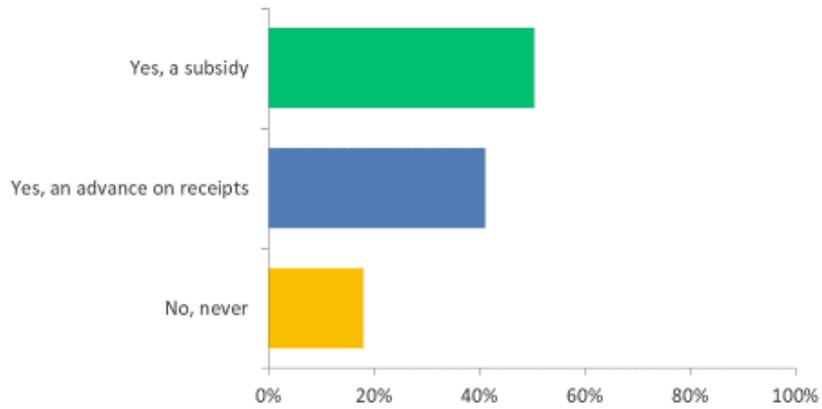
Q5: Have any of your applications to Eurimages been rejected in the past?

Answered: 194 Skipped: 0



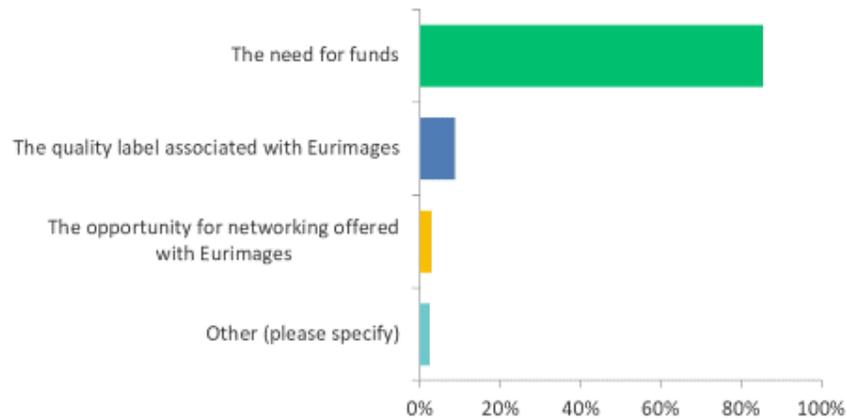
Q6: Have you ever received support from Eurimages (please tick all that apply)?

Answered: 194 Skipped: 0



Q7: What was your main reason for applying to Eurimages' funding?

Answered: 194 Skipped: 0

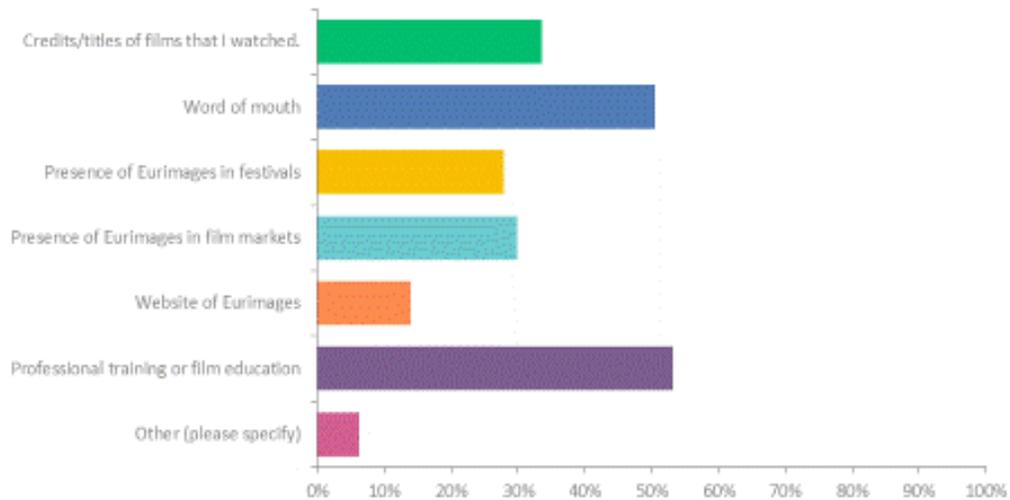


Other:

- le label de qualité et le besoin de financement
- all the reasons above
- le besoin de financement ET le Label
- All of the above
- needs for funds AND reenforcing my coproducers position in order to have a more balanced collaboration

Q8: How did you know about Eurimages? Please tick all that apply.

Answered: 194 Skipped: 0

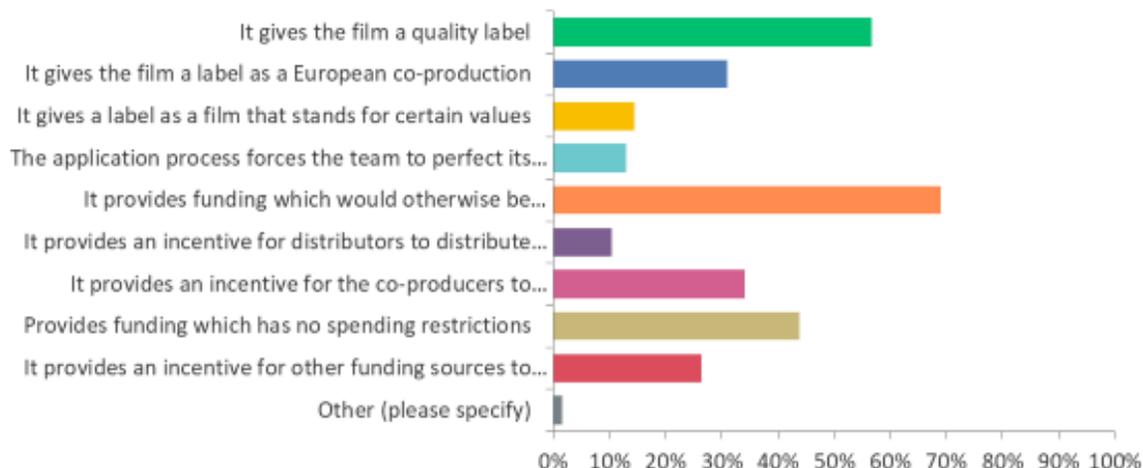


Other:

- Through the country representatives
- requirement from the national center of cinematography
- eurodoc
- par mes coproducteurs Français et Allemands
- previously having received funding
- It's well known and established funding body
- Telefilm Canada
- co-producer
- Eurimages est un partenaire très connu des films européens
- National Film Centre (and MEDIA Desk)
- Difficult not to know about Eurimages if you produce films in Europe.
- I know Eurimages since the mid 90's

Q9: According to you, what are the three main benefits of receiving funding from Eurimages as a producer? Please tick exactly three.

Answered: 194 Skipped: 0



Other: "it is a great support for countries with a weak film industry like Armenia"

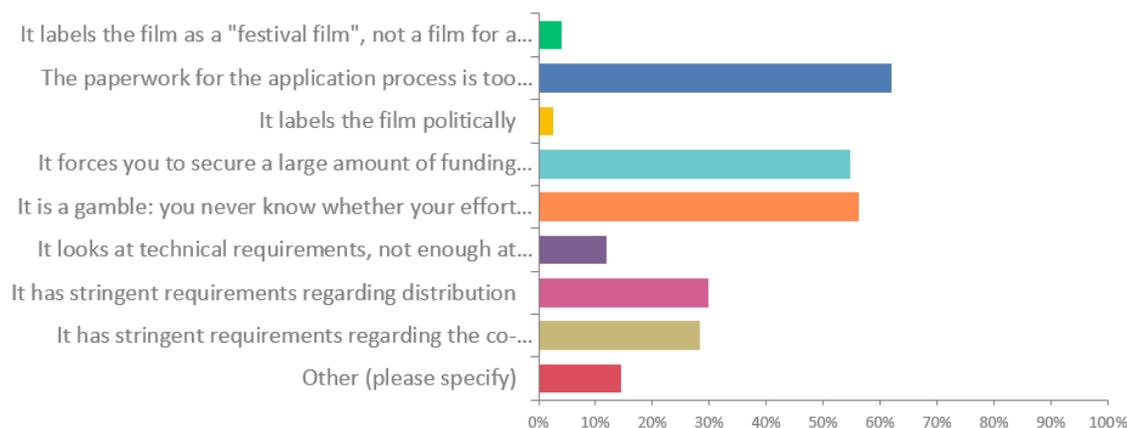
Other:

- it is a great support for countries with a weak film industry like Armenia
- it shows that the project is competitive on a EU/internat. level
- means that your film has interest in more than one market

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
It gives the film a quality label	56.70%	110
It gives the film a label as a European co-production	30.93%	60
It gives a label as a film that stands for certain values	14.43%	28
The application process forces the team to perfect its project	12.89%	25
It provides funding which would otherwise be difficult to obtain	69.07%	134
It provides an incentive for distributors to distribute the film	10.31%	20
It provides an incentive for the co-producers to engage together	34.02%	66
Provides funding which has no spending restrictions	43.81%	85
It provides an incentive for other funding sources to contribute to a project (e.g. other funds, distributors)	26.29%	51
Other (please specify)	1.55%	3
TOTAL		582

Q10: From your perspective, what are the three main downsides of the Eurimages fund?

Answered: 194 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
It labels the film as a "festival film", not a film for a wide audience	4.12%	8
The paperwork for the application process is too cumbersome	61.86%	120
It labels the film politically	2.58%	5
It forces you to secure a large amount of funding before you can even apply to Eurimages	54.64%	106
It is a gamble: you never know whether your effort to apply will pay off	56.19%	109
It looks at technical requirements, not enough at artistic ones	11.86%	23
It has stringent requirements regarding distribution	29.90%	58
It has stringent requirements regarding the co-production agreement	28.35%	55
Other (please specify)	14.43%	28
TOTAL		512

Other:

- Some of the rules of national funds do not correspond to Eurimages rules and therefore it is hard to to meet the requirements for both - e.g. the timeline of the project and confirmed funding before Eurimages application

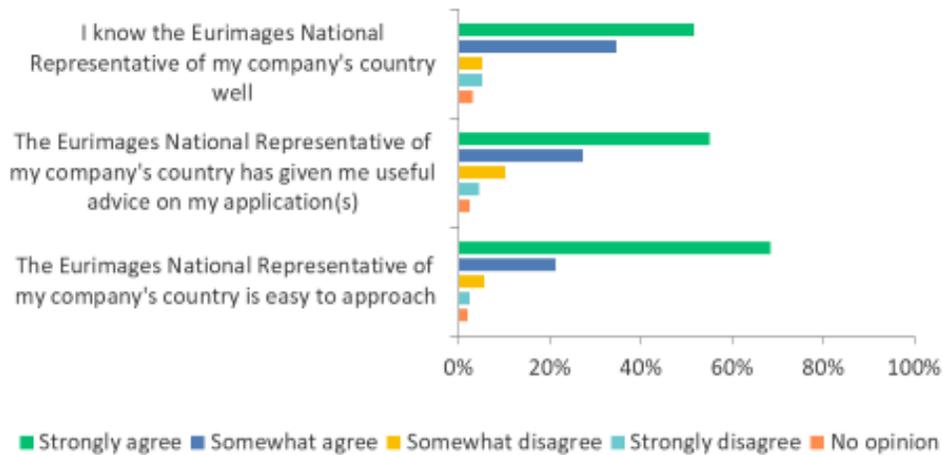
- Rigidité dans les règles de structure financière, plus grande que ce qui est exigé par les accords de coproduction nationaux (ex. répartition des MG et des services entre les pays coproducteurs)
- the high recoupment position
- I don't think anything above is a real downfall.
- La candidature eurimages, par ses contraintes d'assurer un financement acquis, impose de déposer très tardivement dans le processus de financement du film. Or pour certains projets le soutien d'Eurimages est décisif, sans lequel le projet est mis à mal.
- I guess it's highly politicized: I was asked by letter to withdraw the project last year urging to "apply again with a revised co-production structure". It happened right after February 24 last year. Our partner was from Russia, although the agreement between us was signed before the war, in 2021, and the Armenian side was the majority.
- covering the deficit if you do not get the eurimage funds, and or the risk of other financiers falling out without Eurimages support
- Not allowing for Union required residual payments to have priority placement in recoupment
- The response comes very close to the shoot, and it is difficult to replace the funding with other coverage.
- The lack of transparency in the decision process of this new system
- The new decision making process is "black box" there is no feedback why the film was not selected.
- Instructions for completing certain documents are not clear or easy to understand
- Il y a trop peu de dates de dépôt
- possibility to apply only once 3. three deadlines instead of four
- Meanwhile the way the funding decisions are taken. Also to have an anonymous group of „experts“ deciding on the projects I am not sure is the right approach. Why not to have just a committee, which will be appointed for a certain period) deciding like in most of the European public funds? And of course the committee should be publicly announced.
- Never certain if it is too politically influenced in decision making
- I don't really see downsides
- The fact that a coproduction action with more countries augments the chances to get the fund could incentivize to make a trip-partite or more coproduction
- the cost of translating the documents into French is significant as this is something we cannot do successfully in house. Most other funding applications it is possible to apply in the native language of one of the co-producers, but this has a larger external cost of translation additional to the time spent on the application.
- Projects coming from countries with very small local film market and in a language not attractive for sales agents and distributors are competing with projects that are with incomparably greater potential in those parameters. Competition should be among projects with relatively similar potential. Two separate "desks" for the applying projects could level this injustice and give greater chance to smaller film industries. Thus Eurimages support will have greater positive effect for the small country (one territory language) local film industry.
- no resubmission if eurimages budget was the reason for a no
- It focuses a lot on marketing and distribution strategies in the early stages of development
- I don't relate with any of the options. For me what is harder is that the instalments take a long time to process and the money comes late which is hard for the cashflow planning.
- La commission est dans son nouveau fonctionnement totalement opaque : on ne sait qui sont les commissaires, et pire, on n'a aucun retour sur le projet, ce qui a fait qu'il a été rejeté, ce qui est

extrêmement frustrant, donne un caractère "d'apprenti sorcier" à la commission et nourrit un puissant sentiment d'injustice.

- The funding is repayable.
- Evaluations vary greatly, we had a 4 and a two 10s
- no downsides

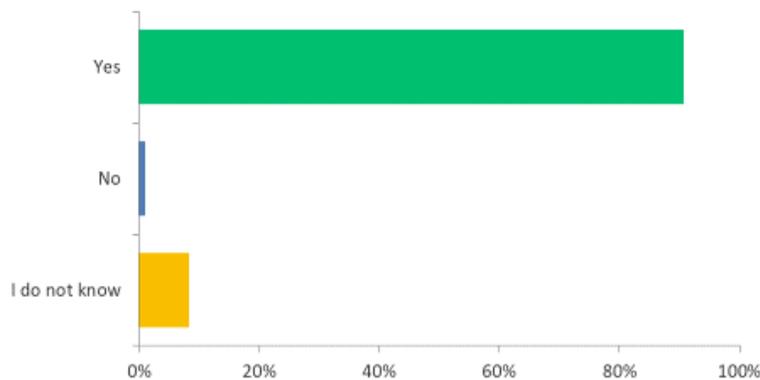
Q11: How much do you agree with the following statements about Eurimages National Representatives sitting on the Eurimages Board of Management?

Answered: 194 Skipped: 0



Q12: Do you plan to apply again to Eurimages in the future?

Answered: 194 Skipped: 0



Q13: How would you describe the Eurimages brand in three words?

Answered 172

Skipped 22

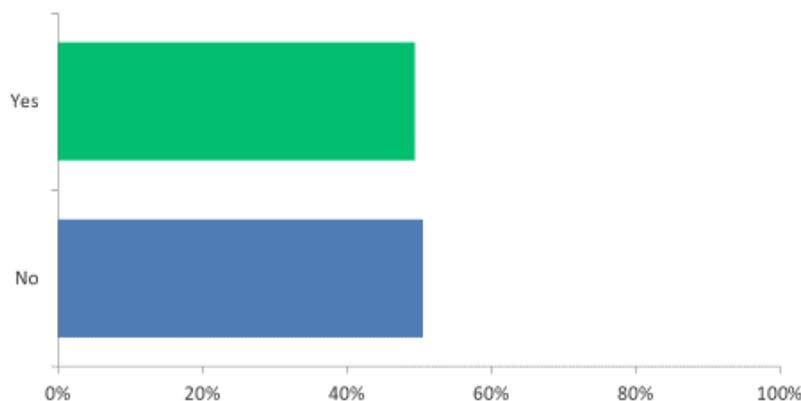
- CULTURAL SUPPORT FUND
- Cooperation Europe Culture
- co-production gap financing
- prestigious funding resource
- Diversity, support, europe
- strong, well-known,
- Envergure, sérieux, généreux
- eurocentré lourd prestigieux
- Quality, strict, useful
- Positive, Effective, Easy-to-deal with
- Efficient trustworthy creative
- Crème de la Crème, Saviour, Bureaucratic
- established, inclusive, qualifying
- European collaboration, quality funding label, approachable
- european, art, coproduction
- travail d'équipe paneuropéen
- European, collaboration, free to spend
- very important
- quality, French speaking countries oriented, EU western countries oriented
- Strong Label/ European/
- inclusive but dry and tedious
- Valuable, supporter but difficult
- VISAGE EUROPE EFFICACE
- Worldwide, Quality, Support
- Very good brand
- Compliqué
- supportive, prestigious, cooperative
- Quality, demanding, helpful
- european / label / high standard
- fantastic, needed!!!, gives you a stamp of quality
- Prestige - Qualité - Reconnaissance
- supports international coproduction
- Qualité, Faisabilité, sélectif
- Opportunity, quality, international
- strong, efficient, prestigious
- European Quality Cinema
- favorable
- European, aware, steady
- Politics is above Art
- Quality, Professional, Necessary
- I don't believe in labeling something complex and important as Eurimnages, in three words
- européen, coproduction, prestige
- Rich Useful Blue
- quality, equal, international
- serious, quality, coproduction
- Valuable, prestigious, technical
- reliable, selective, elite
- Co Production, competitive, bureaucratic
- quality, selective, challenging
- Quality, Co-production, International Reach
- European film funding
- Qualité, notoriété, complémentarité
- European, Coproduction, Competitive
- high-quality European arthouse
- Quality Female Co-production
- you never know
- Quqlity label for the project
- It is ok
- important, useful, encouraging
- quality, european, high standard
- European, effective, strong
- officiel, sérieux, européen
- qualité, art et essai, international
- Elite,
- indispensable
- European, quality, complicated
- European, artistic, french
- high quality
- Encouraging culture mix
- Quality, equality, unity
- Hard to get
- indispensable - compétitif - qualitatif
- European quality support
- Cooperation , quality, European
- cooperation, support, diversity
- I dont know
- Valuable, Supportive, High-Value
- A great partner
- Quality, Prestige, Co-production
- Tells European Stories
- Prestigious, European, Wealthy

- prestige, quality, demanding
- Excellence, Potentiel, Qualité
- PROFESSIONNEL-PRESTIGE-EUROPE
- Europe, quality, free money
- European, Co-operation, Quality
- soutien qualitatif majeur
- European, cultural, difficult
- Quality European Support
- Europe, Exclusivity, Competition
- Prestigieux
- Europe united, quality, network
- No opinion
- European Film Fund
- European Artistic Fair
- Prestige, European, Arthouse
- Quality, artistic projects, exclusive
- more film support
- quality urgency prestige
- label qualité européen
- Eurimages concept is perfect
- European, High-quality, Serious
- Exigeant, auteur, international
- Prestige, Quality, International
- qualité - production européenne indépendante - diversité
- international film fund
- trustworthy, competitive, prestigious
- Quality, art, cooperation
- Nécessaire. Complexe. structurant
- qualité, compétitif, films auteur XL
- value, support, importance
- collaboration, quality, empowering
- European Film Identity
- important funding opportunity
- European, non-flexible, important
- FRIENDLY, FACILY, WELCOMING
- Trustworthy, Thorough, Meaningful
- Quality, solidity, Europe
- Quality, Political, International
- Quality, diversity, outreach
- Financing support coproductions
- necessary but uncertain
- Qualité Europe Visibilité
- Only artistic values count
- quality, diversity, values
- important support, good quality of films, strengthen the European coproduction collaboration
- reliable, quality, exigent
- Great, Supporting, Bureaucratic
- coproduction, soutien, qualité
- quality, high end, arthouse
- I don't know
- Building the european cultural identity
- Prestige, important, European
- Much needed funding
- european, bureaucratic, helpful
- exigence, qualité, complexité
- European, coproduction, excellence
- elitism without audience
- Nécessaire, qualitatif, prestigieux
- Trop lourd bureaucratiquement
- transeuropean coproduction brand
- bonus financier de coproduction européenne
- it stands more to formal approach, just to play safe, too many documents
- cooperation, incentive to new discoveries, equality
- Hard to get funding, Quality films, European co-production,
- Essentiel, Rigide, Tremplin
- International artistic quality
- European, Quality, Difficult
- qualitatif et garant d'une portée européenne
- International, exigeant, art-et-essai
- Europe, Reconnaissable, Difficile
- European funding of art
- Building European Audience
- Films For mankind
- Essentiel, pertinent, qualité
- Prestige, collaboration, festivals
- Supporting quality films
- Diversity, Creativity, Sustainability
- needed, complicated, burocratic
- Prestigious, helpfull, complicated
- fund, politicly correct
- strong, top quality, European

- agile, transparent, close
- Utile / Lent / Compliqué
- european, equality, sustainable
- quality, useful, productive
- Multicultural effective strong
- european bureaucratic project
- helpfull, important, profesional
- Guards European values
- quality, professionalism, cooperation
- Desirable, stable, demanding

Q14: Did you know that Eurimages changed the kind of actors who select film projects for support?

Answered: 194 Skipped: 0



Q15: If yes, what is your opinion about this change?

Answered 110

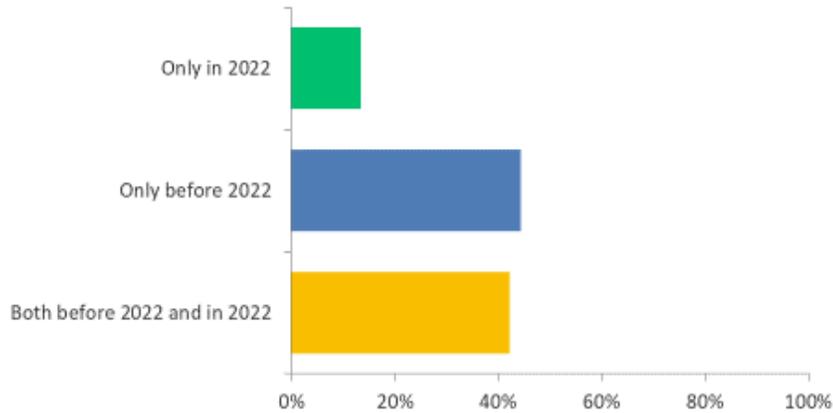
Skipped 84

- I'm agree because, now the actors are professionals if the film industry
- In general, after the change, once we had a project rejected, another call - another project was supported. After the rejection, it would be really good to have the feedback what was the downside of the project
- It is a good idea to change it after many years of the same system, but I feel there aren't enough experts selected in the pool from all the regions of Europe. It is very important to sustain the equality and diversity in this group of experts.
- Bien
- right decision
- positive
- Things became less political, and lobbying is no longer a part of the game, which I find very important. I am aware of danger for low capacity countries and smaller cinemas.
- je suis favorable
- Good
- Positive, although it would be useful to receive some feedback, as now we don't receive any so if a project is rejected we have no understanding of why it was rejected or how close it was to receiving funding
- No experience with former evaluation but we are very happy with the outcome as we got funded

- Je pense que c'est positif.
- Sound much better to me
- Very good
- I think they wanted more to focus on having the projects of best quality no matter the country of origin. An I think in this regard its more fair that the external film professional evaluate projects then board-national representatives (in which case it opens maybe more room for more political decisions)
- Good change
- very good
- c'est sûrement très bien.
- Generally I think it could be better that project is selected by the film professionals who are in the industry instead of the representatives who could be appointed to their positions politically. But very imporant is, how the group of expert is selected, if there is enough balance between age groups, job positions and western-eastern countries.
- I think the new system is better.
- I am rather for it, bu it has to be monitored on the long-run. On the one hand, I like the idea that the evaluation has nothing to do with "geo-politics" now and that it is evaluated by professionals. On the other hand, this kind of change can have many unexpected impact on the results, because it becomes more subjective and potentially influenced.
- It's good to have professional experts rather than national representatives only
- I believe that any change is good as long as it stands and support the values we as filmmakers stand by.
- good, I have received funding on both selecting forms, so did not feel the difference.
- Too early for me to say but the intention is good!
- not sure yet, but should be positive. also important not to have experts from the same country evaluating projects
- Good!
- Bien
- Agree with it, aggressive national lobbying made harm to my project in the past.

Q16: So far, have you applied...

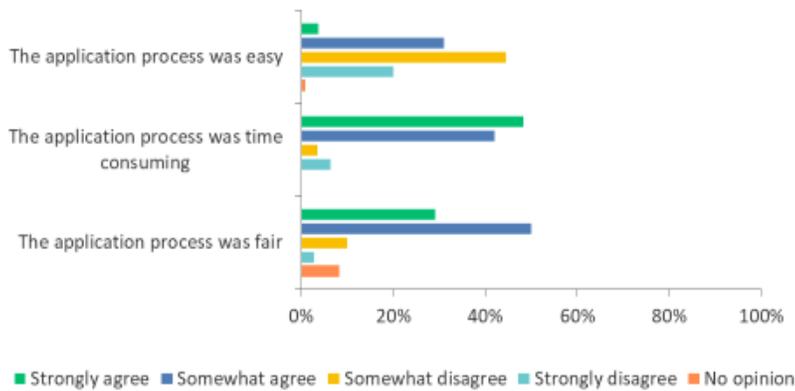
Answered: 194 Skipped: 0



Only applied in 2022 or only before 2022

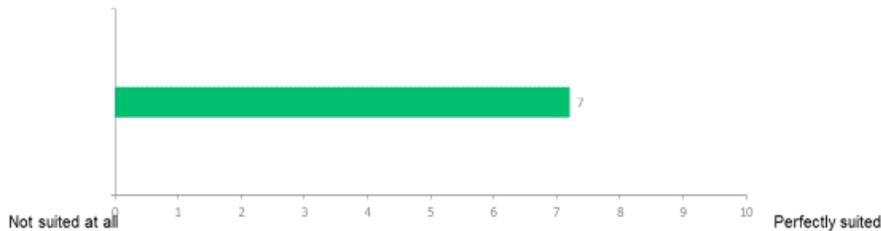
Q17: How much do you agree to the following statements about the application process for Eurimages support? If you have applied several times, please respond about the latest one.

Answered: 112 Skipped: 82



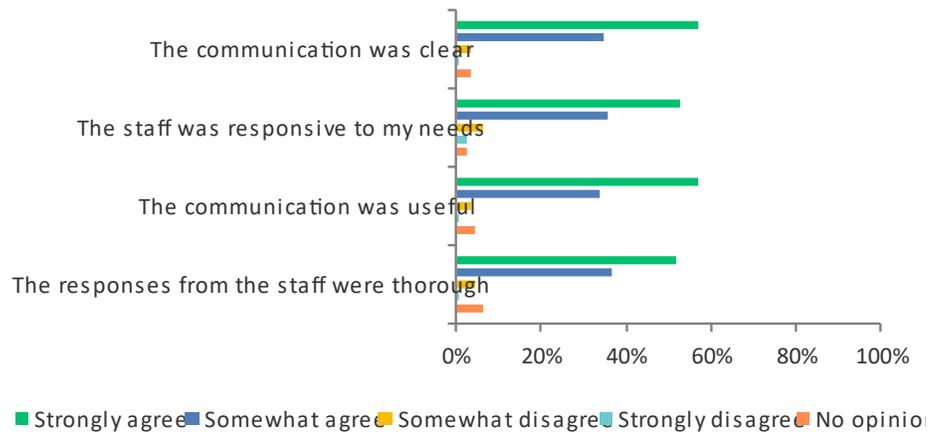
Q18: How much would you say the Eurimages application process and requirements are suited for your type of film? (0 = not suited at all; 10 = perfectly suited)

Answered: 112 Skipped: 82



Q19: How do you agree to the following statements about the communication with Eurimages Secretariat staff (in Strasbourg) during your application and (if supported) throughout your project?

Answered: 112 Skipped: 82



Comment:

- Communication has a delay.
- Finalisation of the contract slow
- it takes kind of long to get an answer
- I always got the right advice and help with my questions.
- I received a lot of help, but had to give up understanding the way the financing plans works within Eurimages
- Parfois les délais de réponse ont été trop longs pour un projet aidé!
- We really enjoyed working with our Eurimages Secretariat staff, however it was clear they were overwhelmed with a large volume of projects and it was evident they had limited time for each project.

- Les règles sont beaucoup trop pointilleuses et manquent de souplesse
- Very nice and helpful.
- I haven't communicate with any of your secretariat.

Q20: How would you rate the information available on the Eurimages website?

Answered: 110 Skipped: 04



Average rating 3,9

Q21: How would you rate the Eurimages internet platform for applicants?

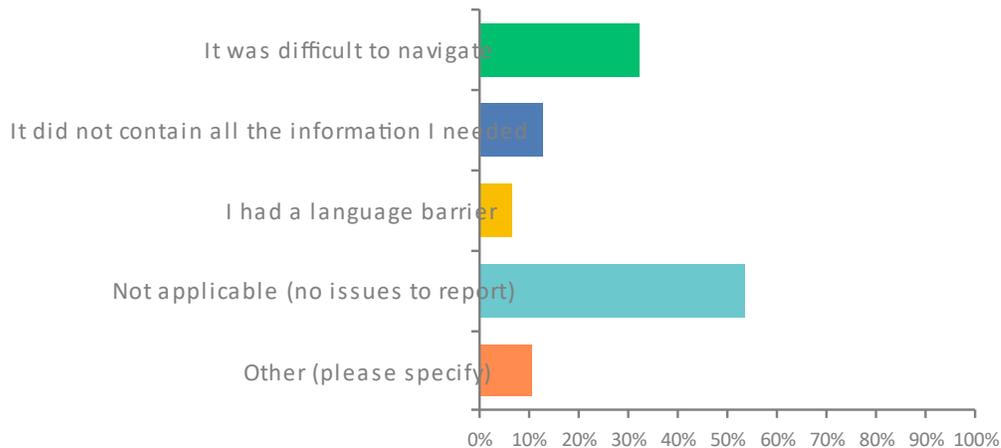
Answered: 112 Skipped: 02



Average rating 3,6

Q22: If you encountered problems with the platform, what were they?

Answered: 112 Skipped: 82

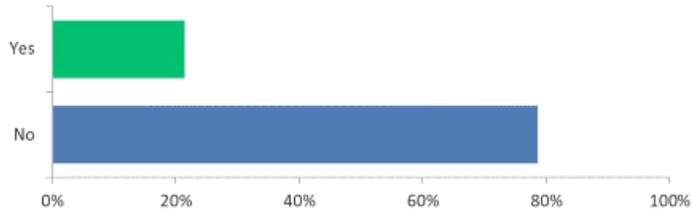


Other:

- attachments required re-writing to online forms which wasn't happy
- none
- demande du temps pour le comprendre
- dans le cas d'une copro non nationale, impossible de remplir le budget pour ce coproducteur
- The design is quite outdated...
- technical issues where documents couldn't be uploaded
- Procedure trop longue
- Rigid platform with stringent requirements
- Problems with currencies and exchange rates in the application process
- connection problems especially closer to deadline
- Trop d'informations, on se perd dans les règles
- I guess it is very hard to satisfy every applicant but a lot is written in too much bureaucratic language

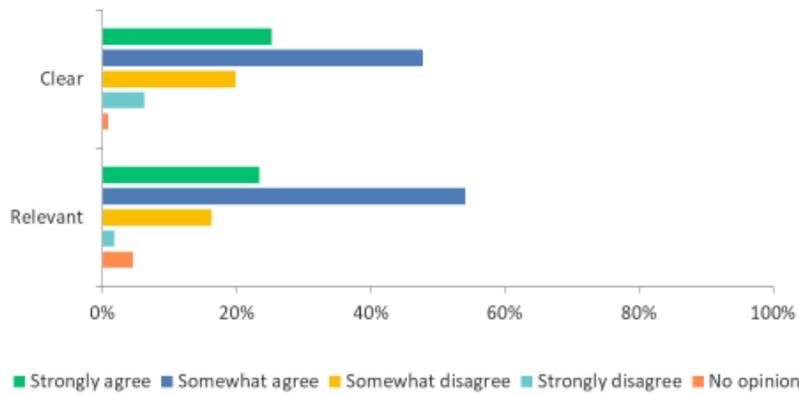
Q23: Have you ever engaged a freelancer to prepare your application (s) to Eurimages?

Answered: 112 Skipped: 82



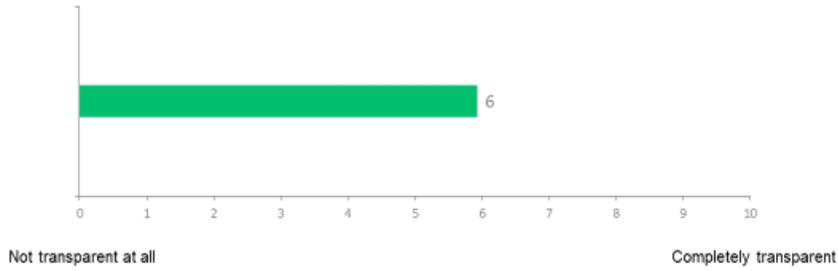
Q24: According to you, the criteria used by Eurimages to select projects are...

Answered: 112 Skipped: 82



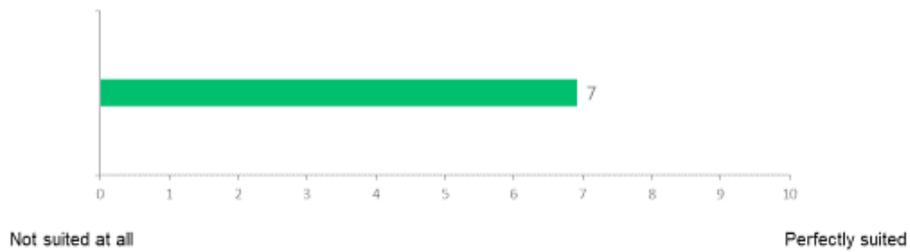
Q25: According to you, how transparent is the selection of films supported by Eurimages? (0=not transparent at all; 10=completely transparent)

Answered: 112 Skipped: 82



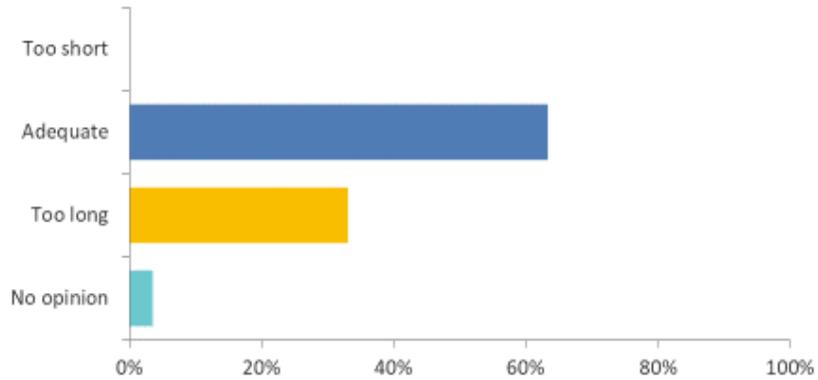
Q26: How much would you say the Eurimages requirements are suited for your type of film? (0=not suited at all; 10 = perfectly suited) If you have never been supported, you may skip this question.

Answered: 106 Skipped: 88



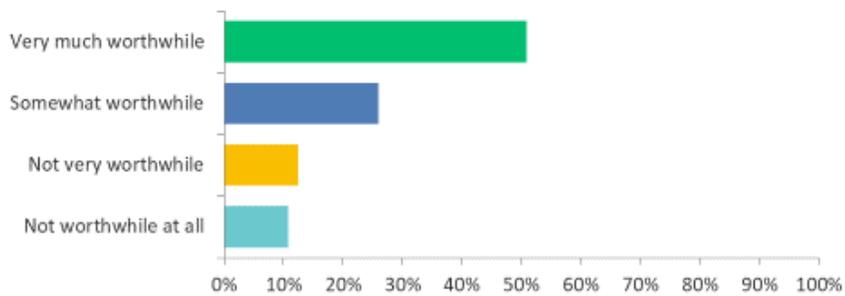
Q27: What is your opinion about the duration between the submission of application, and the announcement of results?

Answered: 112 Skipped: 82



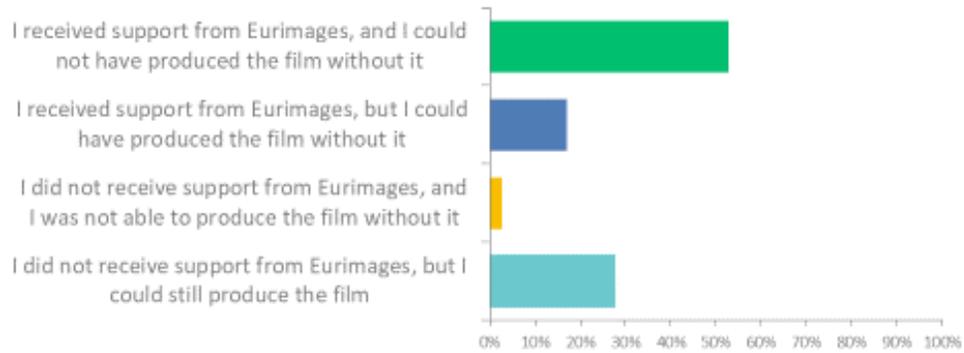
Q28: How worthwhile was your (latest) application to Eurimages, considering the efforts/time/resources you have invested into it?

Answered: 112 Skipped: 82



Q29: How crucial was Eurimages support to the production of your (latest) film?

Answered: 112 Skipped: 82

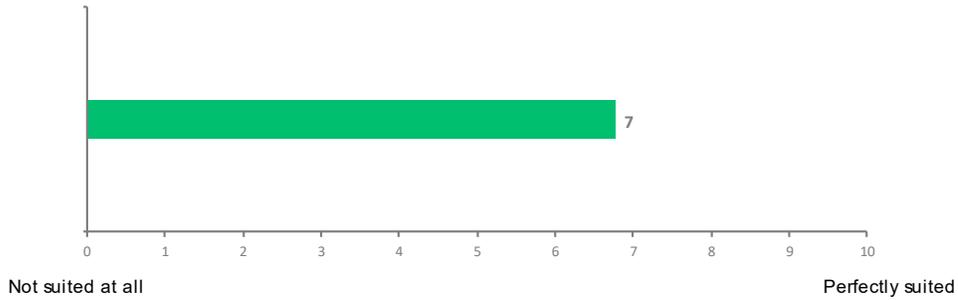


Only for producers who applied before 2022 and in 2022

Before 2022						
	STRONGLY AGREE	SOMEWHAT AGREE	SOMEWHAT DISAGREE	STRONGLY DISAGREE	NO OPINION	TOTAL
The application process was easy	5.00% 4	32.50% 26	37.50% 30	21.25% 17	3.75% 3	80
The application process was time consuming	54.88% 45	34.15% 28	8.54% 7	0.00% 0	2.44% 2	82
The application process was fair	20.25% 16	49.37% 39	6.33% 5	3.80% 3	20.25% 16	79
After 2022						
	STRONGLY AGREE	SOMEWHAT AGREE	SOMEWHAT DISAGREE	STRONGLY DISAGREE	NO OPINION	TOTAL
The application process was easy	3.75% 3	43.75% 35	33.75% 27	15.00% 12	3.75% 3	80
The application process was time consuming	52.44% 43	35.37% 29	7.32% 6	1.22% 1	3.66% 3	82
The application process was fair	25.00% 20	41.25% 33	8.75% 7	6.25% 5	18.75% 15	80

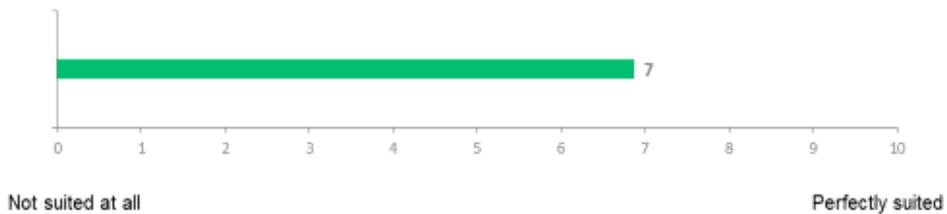
Q31: How much would you say the Eurimages application process and requirements were suited for your type of film before 2022? (0 = not suited at all; 10 = perfectly suited)

Answered: 82 Skipped: 112



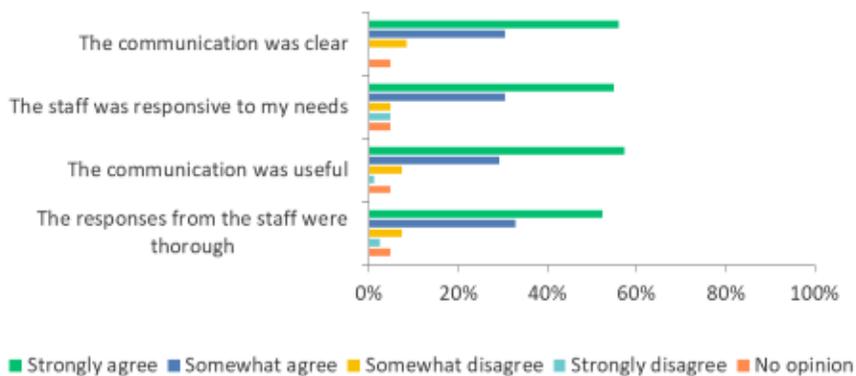
Q32: How much would you say the Eurimages application process and requirements were suited for your type of film in 2022? (0 = not suited at all; 10 = perfectly suited)

Answered: 82 Skipped: 112



Q33: How do you agree to the following statements about the communication with Eurimages Secretariat staff (in Strasbourg) during your application and (if supported) throughout your project?

Answered: 82 Skipped: 112

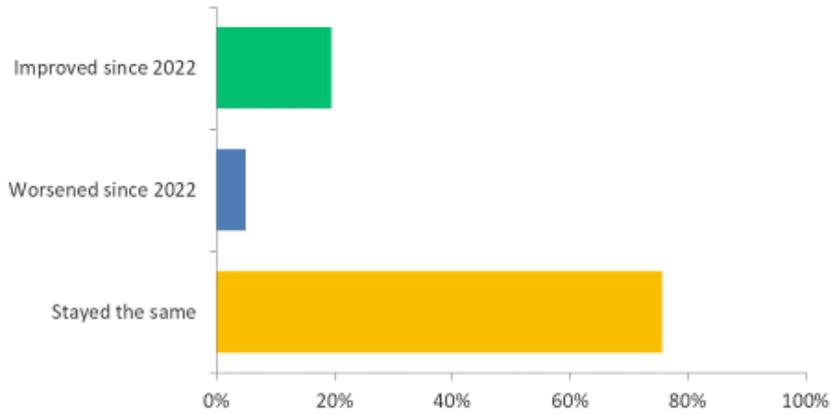


Comment:

- In my opinion, what has changed since 2022 is that it became much stricter in terms of following rigidly all the rules without any willingness to find solutions for specific problems with the applications.
- Too early to say.
- I have wonderful experience with several project managers.
- The fluctuation of the staff makes the process sometimes more complicated and time consuming.
- Some explanations were quite incomplete and needed several exchanges to be fully understood
- We noticed it depends a lot on the person who helps us. In any the staff is super necessary and appreciated.
- I repeatedly asked for oral communication in order to explain misinterpreted elements which not always seemed to have been understood, but to no avail.
- Susan is amazingly present when needed.
- Excellent production managers, top-notch.
- Très bureaucratique, extrêmement administratif, impersonnel.

Q34: Has the communication with Eurimages Secretariat staff in Strasbourg....

Answered: 82 Skipped: 112



Q35: How would you rate the information available on the Eurimages website?

Answered: 82 Skipped: 112



Average rating 3,9

Q36: How would you rate the Eurimages internet platform for applicants?

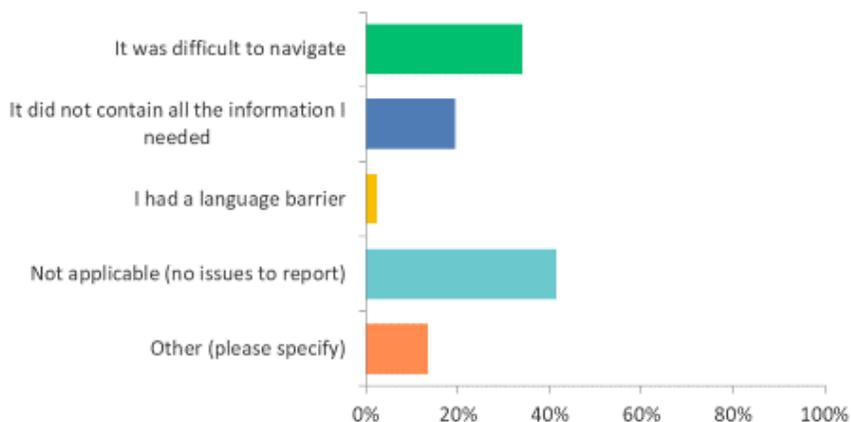
Answered: 62 Skipped: 112



Average rating 3,5

Q37: If you encountered problems with the platform, what were they?

Answered: 62 Skipped: 112



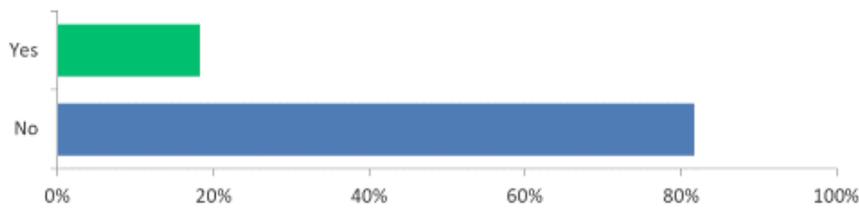
Other:

- Problem to register my project.
- I had an error and it took a long time to figure it out, as the error message was not clear.
- Out of 10 times I was struggling with round formulas in excel forms to get to the exact amounts.
- It just feels a little archaic, technically all works, but interface could be better. I don't really appreciate the fin-plan and budgeting form but it's manageable.
- It's still difficult for an application once per year.
- Too many informations on different pages.
- The process should secure more clearly the application along the way, there is too much risk to loose the work done. There are too many attachments required, too many tabs (specifically for budget & financing, currency management), too many bugs. It is very heavy and stressful. Too many fields and requirements.

- Filling in the budget is not efficient. We should be able to use the budgets we have.
- Beaucoup d'informations.
- Sometimes there where bugs (saving not possible, etc).
- It can't handle more than 9 digits in the national currency budget amount.

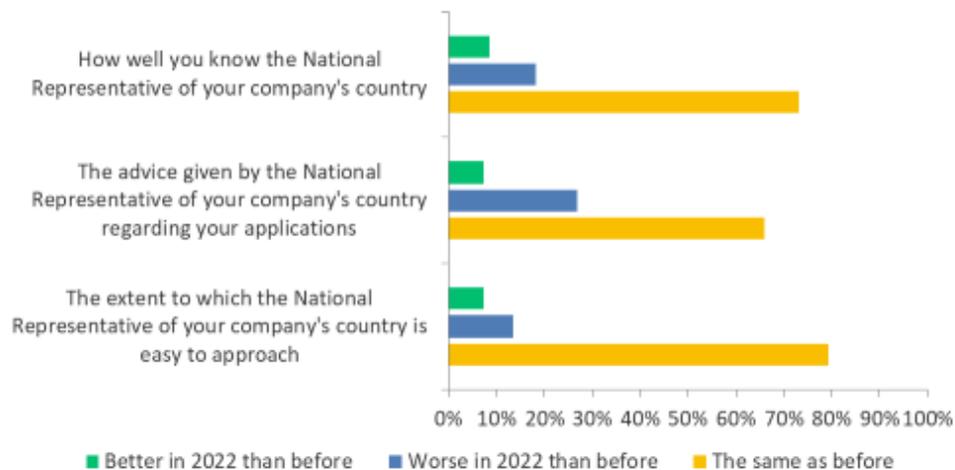
Q38: Have you ever engaged a freelancer to prepare your application (s) to Eurimages?

Answered: 82 Skipped: 112



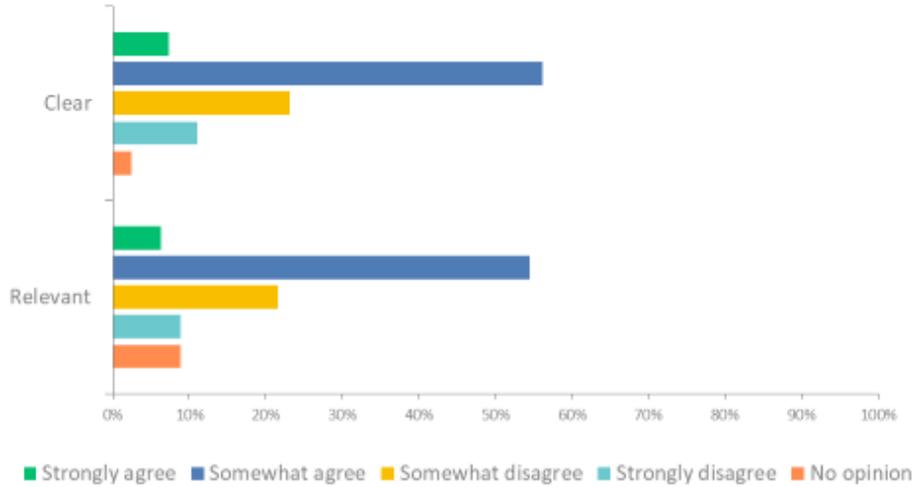
Q39: How would you compare your interaction with the Eurimages National Representatives sitting on the Eurimages Board of Management, before and since 2022?

Answered: 82 Skipped: 112



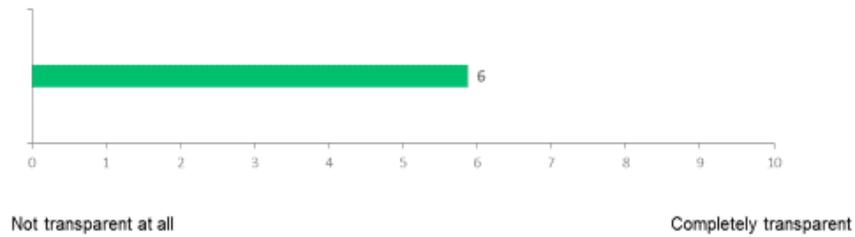
Q40: According to you, the criteria used by Eurimages to select projects are...

Answered: 82 Skipped: 112



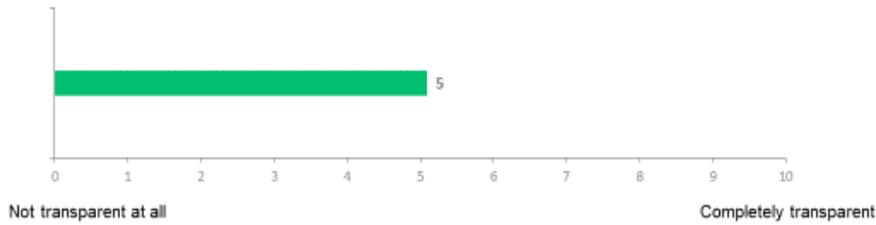
Q41: According to you, how transparent was the selection of supported films by Eurimages before 2022? (0=not transparent at all; 10=completely transparent)

Answered: 82 Skipped: 112



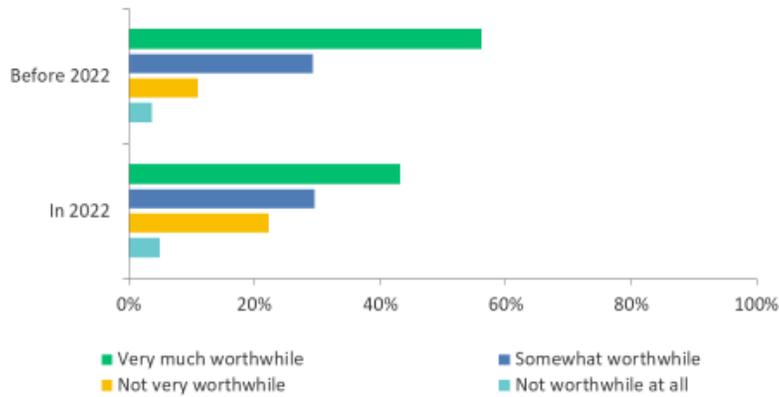
Q42: According to you, how transparent is the selection of supported films by Eurimages since 2022? (0=not transparent at all; 10=completely transparent)

Answered: 82 Skipped: 112



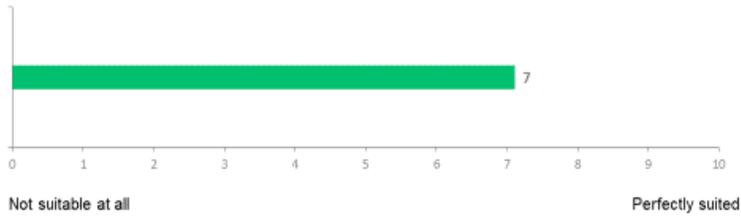
Q43: How worthwhile were your applications to Eurimages, considering the efforts/time/resources you have invested into it?

Answered: 82 Skipped: 112



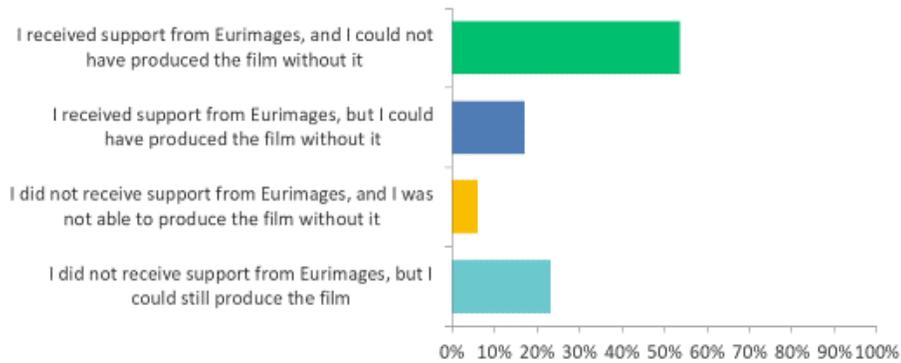
Q44: How much would you say the Eurimages requirements are suited for your type of film? (0=not suited at all; 10: perfectly suited) If you have never received support from Eurimages, you may skip this question.

Answered: 81 Skipped: 113



Q45: How crucial was Eurimages support to the production of your (latest) film?

Answered: 82 Skipped: 112





Q46: What is your opinion about the duration between the submission of application, and the announcement of results?

Answered: 82 Skipped: 112

