

20 avril 2021

CSEC-E Questions complémentaires sur la révision de la loi sur le cinéma

Révision de la loi sur le cinéma
Obligation d'investir – variantes de mise en œuvre

Table des matières

1	Point de la situation	3
2	Comparaison internationale.....	6
2.1	Pays avec taxe	8
2.2	Pays sans taxe (avec obligation d'investir)	8
2.3	Autres pays (obligation d'investir en discussion).....	9
3	Obligation d'investir pour la Suisse : modèles et variantes	10
3.1	Obligation d'investir avec taxe de remplacement (proposition du Conseil fédéral)	12
3.2	Obligation d'investir avec taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies) ...	12
3.3	Obligation d'investir sans taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies) ...	13
3.4	Obligation d'investir sans taxe de remplacement.....	13
3.5	Avantages et inconvénients des différents modèles	14
4	Questions et réponses	14
5	Conclusion	16

1 Point de la situation

Dans le cadre du message culture 2021-2024, le Conseil fédéral propose de modifier plusieurs dispositions de la loi sur le cinéma (LCin). L'un des points les plus discutés est l'obligation d'investir dans la création cinématographique suisse indépendante, qui s'applique aujourd'hui aux diffuseurs de programmes de télévision et qui, à l'avenir, concernera également les fournisseurs de films en ligne.

La proposition du Conseil fédéral prévoit une obligation d'investir pour les diffuseurs de programmes de télévision nationaux et étrangers ainsi que pour les plateformes en ligne qui proposent des films. Les investissements doivent être réalisés dans la création cinématographique suisse indépendante. Peuvent être pris en considération les investissements dans l'achat de droits de films, la production ou la coproduction de films suisses, de coproductions internationales ou de productions sur mandat. Par contre, la proposition exclut désormais les dépenses publicitaires en faveur des films suisses. Le chiffre d'affaires annuel minimum (prévu : 2,5 millions de francs) et le nombre minimum de films (prévu : 12 films) à partir desquels une entreprise est soumise à l'obligation seront précisés dans l'ordonnance d'exécution de la loi sur le cinéma.

L'obligation d'investir proposée s'élève à 4 % des recettes brutes annuelles des entreprises concernées. Si cette obligation n'est pas remplie ou ne l'est que partiellement, une taxe de remplacement sera versée à l'Office fédéral de la culture (OFC). Les recettes de cette taxe seront affectées à l'encouragement du cinéma par la Confédération. Le taux de 4 % a été repris de l'actuelle loi fédérale sur la radio et la télévision (LRTV), qui prévoit depuis 2007 une obligation d'investir pour les diffuseurs privés de programmes de télévision nationaux ou destinés aux régions linguistiques.

En septembre 2020, le Conseil national (CN) a adopté en tant que premier conseil le projet de loi en y apportant des modifications. Les changements les plus importants comprennent la réduction de l'obligation d'investir de 4 % à 1 %, la suppression de la notion de création cinématographique indépendante et l'exemption de l'obligation d'encouragement des films pour les opérateurs de réseaux et les investisseurs dans les réseaux qui proposent des films. La période déterminante pour le calcul du volume d'investissement a été portée d'un à quatre ans.

La Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des États (CSEC-E), compétente en la matière, a consacré jusqu'à présent trois séances au projet du Conseil national et a notamment décidé des adaptations suivantes : le maintien de l'obligation d'investir à 4 % des recettes brutes ; le maintien de l'imputation des prestations publicitaires et des prestations de médiation pour les films suisses jusqu'à un volume d'investissement de 500 000 francs ; la prise en compte des recettes brutes résultant de l'offre de films ou du programme (réintroduction de la notion de programme) pour le calcul des recettes déterminantes.

Dans le même temps, la CSEC-E recommande de supprimer la taxe de remplacement prévue s'il n'est pas, ou pas suffisamment, satisfait à l'obligation d'investir. Cependant, des options de sanctions alternatives doivent encore être examinées (sous forme d'amende plutôt que de taxe de remplacement). La période de quatre ans proposée par le Conseil national pour une mise en œuvre plus souple de l'obligation d'investir n'est pas conservée. Toutefois, elle est à nouveau mentionnée dans le mandat d'examen de la CSEC-E. Simultanément, il est demandé à la Confédération de présenter après quatre ans un rapport sur l'impact de l'obligation d'investir.

Selon les estimations de l'OFC, l'obligation d'investir annuelle engendrerait au total environ 18 millions de francs avec ce modèle, qui reprend les 4 % du Conseil fédéral et élargit les possibilités d'investissement à la publicité et à la médiation. Sur ce montant, la part des entreprises basées à l'étranger (fenêtres publicitaires et fournisseurs de films en ligne) s'élèverait à environ 13 millions de francs. Avec l'imputation des prestations publicitaires et

une obligation d'investir fixée à 4 %, comme le propose la CSEC-E, les investissements effectifs du secteur télévisuel (fenêtres publicitaires) dans la production cinématographique pourraient passer, par rapport à la proposition du Conseil fédéral, de 12 à environ 4,5 millions de francs. Pour les diffuseurs de programmes destinés aux régions linguistiques, ils passeraient de 4 millions de francs aujourd'hui à 1 million de francs¹. En ce qui concerne les fournisseurs de films en ligne sur Internet, en grande partie sans publicité, le montant qui sera directement investi dans la branche audiovisuelle peut être estimé à environ 8 millions de francs.

Tableau 1 : Conséquences financières
Obligation d'investir dans la création cinématographique suisse (en mio. de francs, totaux arrondis) ²

Domaines	Recettes/ Chiff. d'aff. annuel	Source	4 % selon LRTV actuelle	Proposition CF (4 %)	Proposition CSEC-E (4 % + imputation publicité jusqu'à 500 000 CHF)	Proposition Conseil national (1 %)	Variante (2 %)	Variante (3 %)
TV destinées aux régions linguistiques et TV nationales	100	(1)	4	4	1	1	2	3
Plateformes en ligne (TVOD) Dont offre de films en ligne fournie par des opérateurs de réseaux (p. ex. UPC, Swisscom)	22	(2)	/	0.9	0.9	0.2	0.4	0.7
Plateformes en ligne (SVOD) Fenêtres publicitaires étrangères	89	(2)	/	3.6	3.6	0.9	1.8	2.7
Plateformes en ligne (SVOD) Fenêtres publicitaires étrangères	191	(3)	/	7.6	7.6	1.9	3.8	5.7
TV régionales	312	(4)	/	12.5	4.5	3.1	6.2	9.4
	69	(5)	/	/	/	/	/	/
			4	29	18	7	14	21

Lors de sa séance du 23 février, la CSEC-E a en outre posé plusieurs questions complémentaires sur la mise en œuvre de cette décision, notamment quant à la faisabilité de l'obligation d'investir dans le domaine international, et a demandé à l'OFC d'y répondre :

« L'obligation faite aux entreprises audiovisuelles (télévisions régionales), aux fenêtres publicitaires étrangères et aux diffuseurs de films (VoD) dont l'offre s'adresse au public suisse d'investir 4 % de leurs recettes brutes a pour but de renforcer la création cinématographique suisse indépendante. Il s'agit de créer des incitations pour que cette obligation soit remplie et qu'elle soit aménagée de manière efficace.

Les entreprises réalisant un chiffre d'affaires peu élevé, dépassant « légèrement » le seuil de 2,5 millions de francs, et qui proposent plus de douze films par an, doivent bénéficier d'un soutien afin de remplir leur obligation avec le moins de formalités administratives possible.

¹ Estimation de l'OFC basée sur les taux de pénétration des fenêtres publicitaires en Suisse, chiffres Admeira (<https://admeira.ch/fr/news-studien/mediafacts/fernsehen> 2019)

² Sources :

(1) Rapport annuel 2018 de l'OFCOM

(2) Le chiffre d'affaires des plateformes en ligne est formé des locations de films (TVOD, p. ex. I-Tunes) et des abonnements (SVOD, p. ex. Netflix). Pour les TVOD, la branche (www.svv-video.ch) annonce un chiffre d'affaires de 92,5 millions de francs pour l'année 2017 (derniers chiffres publiés). Nous postulons que le chiffre d'affaires des TVOD a augmenté entre-temps de 20 % et qu'il s'élève désormais à 111 millions de francs. On peut estimer que 80 % de ce chiffre d'affaires est réalisé par les **opérateurs de réseaux** (89 mio.) et 20 % par les **plateformes Internet** au sens strict (22 mio.).

(3) **Plateformes SVOD** (services d'abonnement) : Netflix, le plus grand prestataire en Suisse, compte, selon ses propres données, de 700 000 à 800 000 abonnements ce qui, avec un prix moyen de l'abonnement à 17 francs, donne un chiffre d'affaires de 153 millions de francs. La branche ne fournit aucun chiffre à propos des SVOD, mais la part de marché de Netflix peut être évaluée à 80 %, ce qui donne un chiffre d'affaires estimé de 191 millions de francs pour l'ensemble des SVOD.

(4) Statistiques des dépenses publicitaires en Suisse 2019 (OFCOM)

(5) Rapport annuel 2018 de l'OFCOM (derniers chiffres disponibles)

Ainsi, au lieu de considérer ces entreprises elles-mêmes comme des acquéreurs de droits de films, des mandants de productions sur mandat ou des coproducteurs, il convient de mettre en place un système permettant que la part du chiffre d'affaires devant être investie soit versée dans un fonds d'investissement. À cet égard, il s'agit d'établir un quatrième pilier (outre l'OFC, l'encouragement du cinéma régional et la SSR en tant que coproductrice) afin d'associer un maximum d'acteurs à l'encouragement du cinéma et de créer ainsi un paysage de soutien diversifié.

Le volume d'investissement obligatoire doit être calculé sur une durée de quatre ans et les entreprises concernées doivent chaque année faire rapport à ce sujet, afin de faciliter la planification mutuelle des projets d'investissement.

L'OFC est chargé de répondre aux questions suivantes et d'élaborer les bases légales nécessaires :

- a) Les entreprises concernées peuvent-elles s'associer pour investir dans des productions sur mandat ou des coproductions ?*
- b) Les entreprises concernées peuvent-elles participer à un fonds d'investissement indépendant, idéalement géré et administré par des détenteurs de droits ?*
- c) Est-il envisageable que les entreprises concernées versent leurs contributions à d'autres services d'encouragement du cinéma désignés par l'OFC, par exemple à CineForum ou à la Fondation zurichoise pour le cinéma, au lieu de procéder elles-mêmes à des investissements ?*
- d) Comment la réglementation est-elle conçue dans les autres pays qui ont introduit une obligation d'investir ? Quelle est l'importance des accords internationaux à cet égard ?*
- e) L'obligation d'investir pourrait-elle aussi être remplie si les contributions étaient versées dans un fonds à affectation déterminée, par exemple pour la numérisation du patrimoine cinématographique suisse ?*
- f) Les productions maison qui sont exécutées par des entreprises tierces, mais sont en possession d'entreprises soumises à l'obligation d'investir peuvent-elles être intégralement ou partiellement prises en considération ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle réglementation ? Comment cela peut-il être mis en œuvre ? Dans quelle mesure serait-il possible de prendre aussi partiellement en considération les productions maison que les entreprises soumises à l'obligation d'investir produisent elles-mêmes en Suisse ? »*

Les réponses à ces questions sont présentées au chapitre 4.

2 Comparaison internationale

La CSEC-E a également voulu savoir comment l'obligation d'investir est traitée en comparaison internationale, notamment en lien avec les questions suivantes :

- Où les montants perçus peuvent-ils être investis (quels types de films) ?
- Est-ce que l'obligation d'investir sert à financer la création cinématographique indépendante ou les productions maison ?
- Est-ce que la législation prévoit des taxes de remplacement, ou bien d'autres sanctions, pour faire respecter l'obligation d'investir ?

Le chapitre suivant présente les informations disponibles concernant les différents pays au moment de la recherche. L'obligation se concrétise dans des réglementations de formes très variées.

Dans un premier rapport complémentaire de juin 2020³, l'OFC a présenté la liste des pays européens qui perçoivent des taxes versées directement aux institutions d'encouragement du cinéma ou qui ont instauré des obligations d'investir pour les sociétés de télévision et les fournisseurs de films en ligne au profit de la création cinématographique indépendante. Les systèmes varient d'un pays à l'autre. Certains pays ne prévoient qu'une taxe directe (Allemagne), d'autres une taxe directe couplée à une obligation d'investir (France), d'autres encore seulement une obligation d'investir. Des mécanismes de sanction sont prévus dans la plupart des pays.

La situation a été analysée en France, en l'Italie, en Belgique et en Allemagne ; ce sont des pays avec lesquels la Suisse a conclu des accords bilatéraux de coproduction cinématographique.

D'autres États avec lesquels la Suisse est liée par la Convention sur la coproduction cinématographique du Conseil de l'Europe⁴, comme l'Espagne, le Danemark, le Portugal, la Croatie et les Pays-Bas, projettent d'introduire une obligation d'investir pour les plateformes à partir de 2021.

³ [Rapport complémentaire à l'intention de la CSEC-N concernant la révision de la loi sur le cinéma \(PDF, 713 kB, 21.08.2020\) \(admin.ch\)](#)

⁴ [RS 0.443.2 – Convention européenne du 2 octobre 1992 sur la coproduction cinématographique \(admin.ch\)](#)

Tableau 2 : Aperçu par pays des investissements, de la production indépendante, des entreprises concernées et des obligations légales

Entreprises concernées	France	Allemagne	Italie	Espagne	Belgique	Portugal	Autriche	Croatie	Danemark*	Pays-Bas*
TV	X	X	X	X	X	X	X*	X	X	X
Plateformes en ligne	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Types d'investissements imputables	France	Allemagne	Italie	Espagne	Belgique	Portugal	Autriche	Croatie	Danemark*	Pays-Bas*
Réalisation de séries TV et en ligne	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Réalisation de films de fiction, docu et animation	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Achat de droits, coproduction	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autres possibilités	X*					X*				
Prise en considération de la production indépendante	France	Allemagne	Italie	Espagne	Belgique	Portugal	Autriche	Croatie	Danemark*	Pays-Bas*
Production indépendante	X*	X*	X	X*	X	X*	X	X	XX	XX
Production maison (inhouse)	X*	X*		X*		X*			XX	XX
Obligations légales et conséquences juridiques	France	Allemagne	Italie	Espagne	Belgique	Portugal	Autriche	Croatie	Danemark*	Pays-Bas*
Taxe directe	X	X			X	X		X		
Investissement	X		X	X	X	X	X*	X	XX	X
Taxe de remplacement en cas de non-accomplissement				X				X	XX	XX
Amendes ou sanctions similaires	X	X	X	X	X*	X		X	XX	XX

x = existant / xx= en discussion ou en suspens

*Remarques concernant certains pays

- *France investissements possibles dans l'audiodescription TV et cinéma
obligation d'investir : 25 %, dont au moins 75 % dans la production indépendante
- *Allemagne taxe directe uniquement ; pour la télévision publique, obligation d'investir dans la production indépendante
- *Espagne obligation d'investir : 5 %, dont au moins 70 % dans la production indépendante
- *Belgique le produit des amendes finance le fond de soutien audiovisuel (comme la taxe de remplacement)
- *Portugal investissements possibles pour des projets de restaurations de la Cinemateca
- *Autriche obligation uniquement pour la télévision publique ORF / Convention entre l'ORF et l'Österreichisches Filminstitut à hauteur de 8 millions d'euros
- *Danemark obligation pour les plateformes en ligne d'investir dans la production indépendante en discussion / pas d'informations définitives
- *Pays-Bas obligation d'investir pour les plateformes en ligne soumise au Parlement (3 %-6 %)
prise en considération des productions maison (vs. production indépendante) en discussion

2.1 Pays avec taxe

France (taxe et investissements)

La France dispose du système le plus complet de financement du secteur audiovisuel. Il existe à la fois une taxe, qui va à l'institution nationale de promotion du cinéma, et une obligation d'investir, qui oblige les entreprises concernées à investir directement dans le cinéma.

La surveillance est assurée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Ce dernier peut, dans un premier temps, faire connaître les infractions et prononcer des mises en demeure (Loi liberté de communication, art. 42)⁵. Si le distributeur de service persiste à ne pas se conformer à la loi, le CSA peut ensuite prendre des sanctions : suspension ou suppression du service et sanction pécuniaire (art 42-1). L'amende peut s'élever à 3 % du chiffre d'affaires, et à 5 % en cas de récidive. Ces sanctions ont le même statut que les dettes fiscales. Enfin, le CSA peut également agir directement contre des services étrangers opérant en France en application de la Directive européenne sur les services de médias audiovisuels (AVMSD).

La taxe directe de 5,5 % est perçue par la Direction générale des finances publiques (DGFIP), l'autorité fiscale française. Celle-ci peut agir tant en France que dans l'UE, en coopération avec les autorités fiscales d'autres pays⁶.

Allemagne (taxe uniquement)

L'Allemagne a seulement introduit une taxe, qui va à l'institution encourageant le cinéma, la Filmförderungsanstalt (FFA). La FFA est chargée de surveiller la collecte et l'utilisation de la taxe. Les sanctions prévues en cas de non-versement de la taxe sont définies dans la loi sur la promotion du cinéma (Filmförderungsgesetz, FFG⁷).

Aujourd'hui, les diffuseurs de programmes de télévision privés et les fournisseurs de films en ligne ne sont pas soumis à l'obligation d'investir.

Croatie⁸ (taxe et investissement)

En Croatie, une obligation d'investir est sur le point d'être introduite (Parlement, été 2021 ; entrée en vigueur, 2022). Comme en Suisse, elle concerne les diffuseurs de programmes de télévision et les fournisseurs de films en ligne dans le pays même et à l'étranger.

Une taxe, qui représente 2 % du chiffre d'affaires annuel, doit être versée directement à l'Institut du film croate. L'introduction d'une obligation d'investir est également en cours de discussion (de 5 % pour les diffuseurs de programmes de télévision ; de 10 % pour les fournisseurs de films en ligne). Les investissements devront être effectués soit directement, soit sous forme de taxe (de remplacement). Le but est de soutenir la création cinématographique indépendante en Croatie.

2.2 Pays sans taxe (avec obligation d'investir)

Italie

L'Italie connaît une obligation d'investir dans la création cinématographique indépendante pouvant s'élever jusqu'à 20 %. La loi sur les médias (TUSMAR⁹) prévoit des dispositions générales de sanction en cas de violation d'un article de la loi. Le ministère peut infliger des amendes, mais les montants ne sont pas précisés (TUSMAR, art. 52).

⁵ Loi no. 86-1067 relative à la liberté de communication
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006068930/>

⁶ Information écrite du Centre national de la cinématographie en France (CNC). En France, l'encouragement national du cinéma est assuré par des taxes (cinéma, vidéo, TV, Internet).

⁷ http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBL&jumpTo=bgbl116s3413.pdf

⁸ Information du HAVC (Institut du film croate, Zagreb, 12 mars 2021)

⁹ Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-07-31;177!vig>

Espagne

En Espagne, il existe une obligation d'investir de 5 % pour les diffuseurs de programmes de télévision et les fournisseurs de films en ligne.

La loi espagnole sur les médias¹⁰ prévoit un certain nombre de dispositions pénales, qui qualifient de grave (« *infracciones muy graves* ») le non-respect, même partiel (10 % de moins que ce qui est prescrit), de l'obligation d'investir (art. 56¹¹). Les infractions peuvent être punies par des amendes entre 500 000 et 1 000 000 d'euros ou par le retrait de la licence.

Belgique

La Belgique francophone prévoit comme alternative à l'obligation d'investir de 2 % une taxe de même ampleur¹².

En cas de non-respect de l'obligation, des amendes de 3 millions d'euros et plus peuvent être infligées. Selon les indications fournies par le Fonds de promotion du cinéma belge, ces amendes¹³ sont reversées en faveur de la promotion du cinéma et sont donc comparables à la taxe de remplacement proposée en Suisse, qui serait versée à l'OFC en vue d'une affectation déterminée.

Portugal

L'Institut du cinéma (*Instituto do Cinema e do Audiovisual*) et l'Autorité de l'audiovisuel (*Entidade reguladora para a comunicação social ERC*) sont chargés de collaborer en vue du contrôle des quotas et de l'obligation d'investir, qui peut s'élever jusqu'à 4 % en fonction du chiffre d'affaires (loi sur l'audiovisuel, art. 45, al. 8¹⁴).

Le non-respect de l'obligation d'investir et de l'obligation de promouvoir les œuvres européennes n'est considéré que comme une infraction mineure (« *contra-ordenações leves* ») sanctionnée d'une amende comprise entre 7500 et 37 500 euros (art. 75).

2.3 Autres pays (obligation d'investir en discussion)

Danemark ¹⁵

Au Danemark, les taxes prévues pour les fournisseurs de films en ligne n'ont pas encore été introduites en raison de la situation liée au COVID-19. L'imposition aux fournisseurs de films en ligne d'une taxe directe de 2 à 3 % au profit de l'Institut danois du cinéma doublée d'une obligation d'investir de 2 à 7 % sont en cours de discussion.

Pays-Bas ¹⁶

Aux Pays-Bas, le débat porte actuellement sur l'introduction d'une obligation d'investir en faveur de la création cinématographique indépendante. La proposition discutée prévoit de consacrer 6 % des recettes brutes des sociétés qui proposent des films en ligne à la création

¹⁰ Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-5292&p=20150501&tn=1#a55>

¹¹ *El incumplimiento en más de un diez por ciento de los deberes de reservar el porcentaje de tiempo de emisión anual destinado a obras europeas y de financiación anticipada de la producción europea de películas cinematográficas, películas y series para televisión, así como documentales y películas y series de animación, establecidos en los apartados 2 y 3 del artículo 5.*

¹² https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/34341_017.pdf

¹³ Indications fournies par la directrice suppléante du Service général de l'audiovisuel et des médias – Centre du cinéma et de l'audiovisuel de Bruxelles (2.3.2021).

¹⁴ Lei da televisão e dos serviços audiovisuais a pedido

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=923&tabela=leis&so_miolo

¹⁵ Information fournie par le DFI (Institut danois du cinéma, Copenhague, 16 mars)

¹⁶ Information fournie par le Nederland Filmfonds (Amsterdam, 12 mars 2021)

cinématographique indépendante. Les modalités détaillées (sanctions, etc.) n'étaient pas encore établies au moment de la rédaction de ce rapport.

Autriche

Il n'existe actuellement aucune obligation de ce type en Autriche. La télévision publique a conclu un accord de financement avec l'Institut autrichien du film (ÖFI) à hauteur d'environ 8 millions d'euros par an en faveur de la création cinématographique indépendante en Autriche par le biais de contributions à la coproduction et d'achats de droits¹⁷.

Les premières discussions concernant une obligation d'investir pour les plateformes devraient commencer en 2021.

3 Obligation d'investir pour la Suisse : modèles et variantes

L'obligation d'investir proposée n'a rien d'une exception par rapport aux solutions pratiquées à l'étranger. Dans les pays analysés qui appliquent déjà cette obligation d'investir, l'objectif visé est clairement de renforcer la création cinématographique indépendante sur leur territoire.

Le présent rapport examine et présente deux modèles d'obligation d'investir : un modèle **avec** taxe de remplacement, et un modèle **sans** taxe de remplacement, avec chacun deux variantes décrites et expliquées ci-après :

- Variante avec taxe de remplacement telle que proposée par le Conseil fédéral (ch. 3.1)
- Variante avec taxe de remplacement et élargissement des possibilités d'investissement (ch. 3.2)
- Variante sans taxe de remplacement avec élargissement des possibilités d'investissement (ch. 3.3)
- Variante sans taxe de remplacement selon la proposition actuelle de la CSEC-E (ch. 3.4)

La CSEC-E propose un modèle d'obligation d'investir sans taxe de remplacement. Toutefois, ce modèle, certes praticable du point de vue juridique, nécessite l'inscription dans la loi d'une norme pénale, sans quoi le respect de l'obligation ne pourra être garanti. Une variante de ce modèle sans taxe de remplacement pourrait prévoir l'élargissement du catalogue des investissements imputables.

Selon cette dernière variante, les entreprises concernées pourraient non seulement investir dans le cinéma suisse indépendant, mais aussi dans la numérisation du patrimoine cinématographique suisse ou apporter une contribution financière à une institution d'encouragement du cinéma reconnue par l'OFC. Ce catalogue élargi d'options d'investissements serait aussi imaginable dans le cas d'un modèle avec taxe de remplacement.

La mise en œuvre de ces différents modèles et variantes est décrite dans le dépliant en annexe.

¹⁷ Information fournie par l'ÖFI (15 mars 2021)

Tableau 3 : Obligation d'investir / modèles avec et sans taxe de remplacement

1 // Avec taxe de remplacement (proposition du Conseil fédéral)	2 // Avec taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies)	3 // Sans taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies)	4 // Sans taxe de remplacement (proposition de la CSEC-E, février 2021)
<p>Art. 24b :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 % avec taxe de remplacement - Obligation d'investir sur une période de 4 ans - Prise en considération de la production cinématographique indépendante 		<p>Art. 24b :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4% sans taxe de remplacement - Obligation d'investir sur une base annuelle - Prise en considération de la production cinématographique indépendante 	
<p>Art. 24c : Obligation d'investir dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. acquisition de droits b. films de commande c. production ou coproduction de films 	<p>Art. 24c : Possibilités d'investissement élargies dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. acquisition de droits b. films de commande c. production ou coproduction de films au sens de la loi sur le cinéma d. dépenses publicitaires jusqu'à 500'000.- par programme e. frais de numérisation du patrimoine cinématographique suisse f. contributions à des institutions de soutien au cinéma reconnues par l'OFC 		<p>Art. 24c : Obligation d'investir dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. acquisition de droits b. films de commande c. production ou coproduction de films au sens de la loi sur le cinéma
<p>Art. 15, al. 2 : Utilisation de la taxe de remplacement (par l'OFC) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. tâches de soutien à la production et à la culture cinématographique, formation continue b. tâches liées à la perception de la taxe; c. tâches liées à l'exécution du chapitre 3a 		<p>Dispositif de sanction à la place d'une taxe de remplacement selon l'article 15, al. 2 :</p> <p>Nouvel article 30a (sanction avec amende) selon la procédure administrative pénale. Les recettes vont dans les caisses de la Confédération.</p>	
<p>Autres articles à maintenir selon proposition du CF :</p> <p>Art. 24h, al. 2 : exemption de l'obligation d'investir Art. 33, let. f. : Coopération internationale</p>			

3.1 Obligation d'investir avec taxe de remplacement (proposition du Conseil fédéral)

La proposition du Conseil fédéral prévoit une obligation d'investir de 4 % pour les fournisseurs de films. Le principe des 4 % est repris de l'actuel art. 7 LRTV. Les investissements doivent être réalisés dans la production indépendante (ce qui inclut également les films de commande et les séries télévisées ou Internet). La période déterminante a été portée par le CN d'un à quatre ans, ce qui paraît judicieux dans la mesure où cela permet de réaliser des investissements plus importants certaines années (notamment dans le cas de productions de séries).

L'éventuelle taxe de remplacement serait versée à l'OFC, qui serait tenu d'affecter ces montants à l'encouragement du cinéma et aux tâches qui en découlent. En outre, le législateur peut définir de manière plus restrictive (art. 15, al. 2) l'affectation par l'OFC du produit de la taxe de remplacement. Toutefois, l'utilisation de la taxe de remplacement par l'OFC doit correspondre au sens et au but de la LCin¹⁸, et devrait en principe bénéficier le plus souvent à l'encouragement du cinéma (production de films). Les taxes de remplacement pourraient servir à soutenir des projets cinématographiques qui ont déjà été jugés dignes d'être financés dans le cadre d'une mise au concours publique. La transparence dans l'allocation des fonds est assurée.

À la demande de la CSEC-E, l'administration a en outre examiné si, selon l'art. 15, al. 2, le produit d'une éventuelle taxe pourrait être affecté, par exemple, à la numérisation du patrimoine cinématographique suisse. Or légalement, une autre utilisation de la taxe n'est pas exclue. L'affectation par l'OFC du produit de la taxe de remplacement peut ainsi être élargie par le législateur à tous les domaines de l'encouragement du cinéma (production et exploitation) et de la culture cinématographique (festivals de films, Cinémathèque suisse, médiation). Toutefois, un tel élargissement de l'affectation du produit de la taxe de remplacement serait probablement moins efficace qu'une obligation directe d'investir. En effet, les recettes attendues seront trop faibles, à la lumière des expériences faites jusqu'à présent dans le cadre de la LRTV.

Il n'est donc pas certain que l'on puisse compter sur un produit de la taxe de remplacement. Ces dernières années en particulier, aucune taxe de remplacement n'a été versée à l'OFC, les sommes en question étant entièrement investies, ce qui s'inscrit d'ailleurs totalement dans l'esprit de la loi. Un élargissement de l'affectation des taxes perçues à des projets de numérisation, qui généralement nécessitent une certaine planification des coûts et sont réalisés par des institutions déjà subventionnées par la Confédération, comme la Cinémathèque suisse, ne semble pas approprié en l'espèce.

L'élargissement des possibilités d'investissement est une variante qui répond mieux au but visé.

3.2 Obligation d'investir avec taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies)

La CSEC-E a chargé l'administration d'examiner la possibilité d'élargir les investissements imputables, afin que les entreprises concernées disposent de davantage d'options d'investissement (la CSEC-E a déjà décidé de retenir la possibilité d'imputer les investissements dans les dépenses publicitaires jusqu'à 500 000 francs, art. 24c, al. 2, let. d).

Une façon de répondre à cette préoccupation serait d'élargir les possibilités d'investissement prévues à l'art 24c. De cette manière, les entreprises concernées pourraient avoir le choix de réaliser elles-mêmes les investissements ou d'en charger une institution d'encouragement du cinéma (plutôt que l'OFC à travers la taxe de remplacement), ce qui permettrait de créer un

¹⁸ Évaluation de l'AFF du 25 mars 2021 et de l'OFJ du 24 mars 2021

quatrième pilier de financement du cinéma en Suisse.

Une autre possibilité serait de permettre également les investissements dans la numérisation du patrimoine cinématographique suisse. Ainsi, des entreprises souhaitant inclure des films du patrimoine cinématographique suisse dans leur catalogue pourraient financer les frais de numérisation de ces derniers dans le cadre de leur obligation d'investir.

Avec ce modèle, la taxe de remplacement serait maintenue telle qu'envisagée par le Conseil fédéral. Si les possibilités d'investissement sont élargies (au bénéfice d'autres institutions d'encouragement du cinéma ou de la numérisation du patrimoine cinématographique suisse), les entreprises concernées pourront très probablement investir directement sans devoir payer de taxe de remplacement, d'autant plus qu'elles pourront étaler ces investissements sur une période de quatre ans et qu'aucune taxe de remplacement n'a été versée ces dernières années dans le cadre de la LRTV en vigueur.

3.3 Obligation d'investir sans taxe de remplacement (possibilités d'investissement élargies)

Même sans taxe de remplacement, le catalogue des investissements possibles peut être élargi comme au ch. 3.2 ci-dessus. Toutefois, un tel modèle doit être assorti de sanctions appropriées (voir proposition ci-dessous, ch. 3.4). Comme déjà expliqué, cela peut rendre plus attrayant les investissements dans les projets propres des entreprises concernées.

Sur la base de la décision de la CSEC-E, il est donc possible d'investir jusqu'à 500 000 francs par programme dans des dépenses publicitaires (propres), dans la médiation et dans le renforcement de la place cinématographique suisse (art. 24c, al. 2, let. d).

Un élargissement supplémentaire des possibilités d'investissement tel que décrit au point 3.2 peut aussi répondre à la demande de la CSEC-E de permettre les investissements dans des institutions d'encouragement du cinéma reconnues en dehors de l'OFC et dans la numérisation du patrimoine cinématographique suisse.

L'introduction d'un nouveau dispositif de sanctions est inévitable dans cette variante et dans la suivante (ch. 3.4), afin d'assurer l'application de la loi.

3.4 Obligation d'investir sans taxe de remplacement

La CSEC-E a demandé un modèle sans taxe de remplacement. Comme expliqué ci-dessus au ch. 3.3 et comme le montre la comparaison internationale, il est en principe possible de mettre en place une obligation d'investir sans taxe de remplacement, mais elle ne serait pas applicable dans les faits. Pour que cette option soit viable, il faudrait au moins édicter un dispositif de sanction dans un nouvel art. 30a LCin :

Art. 30a (nouveau) Violation de l'obligation d'investir ¹⁹

¹ *Quiconque enfreint volontairement l'obligation prévue à l'art. 24b en versant moins de 4 % de ses recettes brutes par année civile pour les dépenses prévues à l'art. 24c est passible d'une amende pouvant s'élever jusqu'au triple du montant dû.*

² *L'infraction par négligence est punie d'une amende pouvant atteindre le montant du montant dû.*

³ *Si le montant dû ne peut être chiffré de manière précise, il est estimé.*

⁴ *Le montant dû est confisqué. La procédure est fondée sur l'art. 66 DPA.*

Pour être efficace, l'amende susceptible d'être infligée doit être supérieure au montant non investi, afin d'inciter au respect de l'obligation d'investir.

En cas de renonciation à la taxe de remplacement, d'autres articles doivent être adaptés en plus de l'art. 24b (art. 15, al. 2 ; art. 24b, al. 5 ; art. 24e, cf. dépliant).

¹⁹ Article mis en consultation préalable auprès de l'OFJ.

En revanche, les articles relatifs à l'exemption de l'obligation d'investir (art. 24h, al. 2) et à la coopération internationale (art. 33, let. f) doivent être conservés. Pour les cas transfrontaliers, la coopération internationale doit être réglée dans la loi. Remarque : en raison de la suppression de la taxe de remplacement décidée par la CSEC-E, la période déterminante pour les investissements a été ramenée de quatre ans à un an, de sorte que les dépenses supplémentaires d'une année ne peuvent plus être compensées par des investissements en diminution l'année suivante. L'OFC propose donc de revenir à une période de **4 ans** (cf. dépliant commenté).

3.5 Avantages et inconvénients des différents modèles

Un modèle **avec taxe de remplacement** (variantes 1 et 2) donnerait lieu à un calcul et à une décision par l'OFC sur la base des documents présentés et après avoir entendu l'entreprise concernée. Cette procédure est déjà appliquée aujourd'hui à l'OFCEM pour la perception de la taxe d'encouragement de 4 % versée par les diffuseurs de programmes de télévision conformément à la LRTV. La décision peut et doit tenir compte du cas particulier (principe de proportionnalité). Un recours pourrait être porté jusqu'au Tribunal fédéral. Une décision juridiquement contraignante est similaire à un jugement et exécutoire (titre de mainlevée). En outre, des valeurs empiriques sont disponibles concernant la taxe de remplacement.

Par ailleurs, comme déjà évoqué, l'affectation de la taxe de remplacement peut être limitée ou fixée par le législateur.

Un modèle **sans taxe de remplacement** (variantes 3 et 4) nécessite l'introduction de nouvelles dispositions pénales pour garantir l'application de l'obligation d'investir. Cependant, une procédure pénale avec amende est plus lourde que le calcul et la décision d'imposer une taxe de remplacement.

La procédure pénale devrait être menée au Département (DFI) et dans le respect du droit pénal administratif (art. 31 LCin). Il risque de s'écouler une durée relativement longue jusqu'à ce qu'une éventuelle amende soit prononcée. Au vu de l'expérience acquise avec les dispositions pénales en vigueur, la question se pose également de savoir si de telles procédures peuvent effectivement être menées. Une condamnation pénale peut faire l'objet d'un recours jusqu'au Tribunal fédéral. Une infraction sanctionnée par une amende (contravention) serait prescrite au bout de deux ans (et une peine plus élevée, telle que l'emprisonnement, serait probablement disproportionnée au regard des intérêts juridiques en jeu). Les dispositions pénales ne sont donc pas l'option la plus appropriée pour garantir le respect de l'obligation d'investir.

À la lumière de ce qui précède, les inconvénients d'un modèle sans taxe de remplacement semblent peser davantage que ceux du modèle avec taxe de remplacement déjà appliqué.

L'élargissement des possibilités d'investissement à d'autres institutions de soutien que l'OFC, ainsi qu'à la numérisation du patrimoine cinématographique suisse, crée une incitation supplémentaire à investir. Cela étant, les investissements dans le patrimoine cinématographique suisse semblent moins bien répondre au but visé, car ils n'apportent qu'une contrepartie de faible valeur – contrairement aux investissements dans les droits de films avec participation aux recettes.

4 Questions et réponses

Il est répondu ci-après aux questions posées par la CSEC-E.

a) Les entreprises concernées peuvent-elles s'associer pour investir dans des productions sur mandat ou des coproductions ?

Plusieurs entreprises concernées peuvent déjà s'associer selon le projet de loi actuel (par exemple, un fournisseur de films en ligne avec un diffuseur de programmes de télévision). Le point décisif concernant le respect de l'obligation d'encouragement du cinéma est que les

investissements destinés à réaliser un film suisse ou une coproduction bénéficient à des tiers indépendants des mandants. Il n'y a pas de nécessité de modifier le projet de loi actuel.

b) Les entreprises concernées peuvent-elles participer à un fonds d'investissement indépendant, idéalement géré et administré par des détenteurs de droits ?

Avec une base juridique appropriée, cette approche est possible (dans les deux modèles avec ou sans taxe de remplacement et élargissement des possibilités d'investissement à l'art. 24c). Les tenants de cette solution avancent qu'elle a pour avantage que les investissements ne vont pas à l'OFC, déjà financé par les rentrées d'impôts, mais à un fonds géré par des détenteurs de droits (privés). Il convient toutefois de s'assurer que ce fonds garantit une affectation correcte des ressources, autrement dit que les investissements bénéficient à la création cinématographique indépendante et ne finissent pas par revenir aux sociétés soumises à l'obligation d'investir. Les exigences de base à remplir par un tel fonds doivent figurer dans la loi. Les détails pourraient être réglés au niveau de l'ordonnance.

c) Est-il envisageable que les entreprises concernées versent leurs contributions à d'autres services d'encouragement du cinéma désignés par l'OFC, par exemple à CineForum ou à la Fondation zurichoise pour le cinéma, au lieu de procéder elles-mêmes à des investissements ?

Les deux modèles, avec ou sans taxe de remplacement, offrent également cette possibilité si la base légale est adaptée en conséquence (élargissement des possibilités d'investissement à l'art. 24c, al. 2). Toutefois, il convient de s'assurer que les institutions affectent ces moyens à la production de films indépendants conformément au but visé. Il serait judicieux de définir au niveau de l'ordonnance les institutions habilitées à le faire.

d) Comment la réglementation est-elle conçue dans les autres pays qui ont introduit une obligation d'investir ? Quelle est l'importance des accords internationaux à cet égard ?

La plupart des pays qui ont introduit ou ont l'intention d'introduire une obligation d'investir prévoient soit une taxe de remplacement, soit des amendes en cas de non-respect de cette obligation. Ces amendes sont versées soit directement à l'encouragement du cinéma (Belgique), soit dans les caisses de l'État. Concernant les cas transfrontaliers, les accords internationaux permettent de trouver une solution qui tient compte des deux réglementations nationales (délimitation des coûts, échange autorisé d'informations). Dans tous les cas, l'élément décisif est qu'il existe une réglementation juridique claire au niveau national.

e) L'obligation d'investir pourrait-elle aussi être remplie si les contributions étaient versées dans un fonds à affectation déterminée, par exemple pour la numérisation du patrimoine cinématographique suisse ?

Cette option peut être mise en œuvre dans les deux modèles (avec et sans taxe de remplacement). Elle nécessite une adaptation de la base légale (c'est-à-dire un élargissement des possibilités d'investissement énumérées à l'art. 24c, al. 2, pour inclure la possibilité d'investir dans la numérisation de films produits de manière indépendante). En pratique, cette option ne sera probablement judicieuse que si une entreprise achète les droits d'exploitation de classiques du cinéma suisse qui doivent d'abord être numérisés.

f) Les productions maison qui sont exécutées par des entreprises tierces, mais sont en possession d'entreprises soumises à l'obligation d'investir peuvent-elles être intégralement ou partiellement prises en considération ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle réglementation ? Comment cela peut-il être mis en œuvre ? Dans quelle mesure serait-il possible de prendre aussi partiellement en considération les productions maison que les entreprises soumises à l'obligation d'investir produisent elles-mêmes en Suisse ?

Les productions maison réalisées par des sociétés appartenant aux mandants ne pourront pas être prises en considération selon la proposition de loi actuelle. L'objectif de l'obligation

d'investir en vigueur dans le cadre de la LRTV ainsi que de la nouvelle obligation prévue dans le cadre de la LCin est de renforcer la production de films indépendants, ce qui exclut les entreprises appartenant à un même groupe ou sous l'influence d'entreprises assujetties à l'obligation d'investir.

L'avantage de l'imputation des investissements dans des productions maison (c.-à-d. réalisés dans sa propre structure d'entreprise) est qu'elle profite directement aux entreprises soumises à l'obligation d'investir. Au lieu d'investir dans des films réalisés par des tiers indépendants, ces sociétés peuvent imputer leurs propres dépenses pour des productions cinématographiques ou des investissements dans des films réalisés par d'autres unités du même groupe.

L'inconvenient est que cela ne génère aucune valeur ajoutée pour l'industrie audiovisuelle indépendante en Suisse. L'imputation de ces investissements manque ainsi l'objectif de renforcer la production cinématographique indépendante et, en fin de compte, la diversité de la création cinématographique suisse. Un autre inconvénient est qu'il est plus difficile d'évaluer des investissements effectués dans les activités d'une même entreprise (en particulier dans le cas de facturations internes).

Des pays comme la France prévoient certes une répartition de 25 % pour les productions maison et de 75 % pour la production indépendante. En Espagne, au moins 70 % des investissements doivent être consacrés à des films produits de manière indépendante (c'est-à-dire indépendamment du commanditaire). Il convient toutefois de noter que l'obligation d'investir est très élevée en France (25 %) et qu'en Espagne, elle est de 6 %.

Pour cette raison, la loi sur le cinéma prévoit la possibilité d'investir dans des films de commande dont les droits d'exploitation sont détenus exclusivement par la société commanditaire. Toutefois, la société qui réalise le film doit être indépendante.

5 Conclusion

Malgré l'étroitesse de son marché et sa division en régions linguistiques, la Suisse doit relever le défi de préserver la compétitivité de son secteur audiovisuel au niveau international. L'élargissement aux plateformes en ligne et aux fenêtres publicitaires étrangères de l'obligation d'investir à laquelle sont soumis actuellement les diffuseurs de programmes de télévision nationaux vise à adapter notre législation aux conditions du marché et aux réglementations existant à l'étranger. Les fournisseurs de films internationaux, qui ne génèrent pour l'heure en Suisse qu'une faible valeur ajoutée en termes d'emplois et de recettes fiscales, doivent eux aussi contribuer à la culture cinématographique suisse. Sans une réglementation tenant compte des aspects liés à la concurrence, le marché en ligne en particulier sera dominé par les entreprises internationales et par leurs offres. Une obligation d'investir appropriée rendra au contraire possible la présence de la création cinématographique nationale sur ces marchés porteurs.

L'évaluation des modèles décrits plus haut peut être résumée comme suit :

- Un modèle prévoyant une obligation d'investir avec une taxe de remplacement comme conséquence juridique du non-respect de l'obligation est préférable à un modèle sans taxe de remplacement et avec une sanction pénale. Cette appréciation de l'OFC est partagée par l'Office fédéral de la justice (OFJ), qui a été consulté à ce sujet²⁰. Les expériences réalisées avec les diffuseurs de programmes de télévision déjà soumis à l'obligation d'investir en vigueur de 4 % en vertu de la LRTV révèlent qu'aucune taxe de remplacement n'a été versée ces dernières années : cela signifie que les entreprises soumises à l'obligation d'investir choisissent d'investir là où c'est le plus avantageux pour elles, soit dans les prestations publicitaires, soit dans le contenu de leurs programmes. L'existence d'une taxe de remplacement a fait ses preuves et a

²⁰ Consultation OFC – OJ du 19 mars 2021.

manifestement créé une incitation suffisante pour que les entreprises concernées investissent directement dans la création cinématographique indépendante avec les contreparties qu'elles peuvent en attendre (droits d'exploitation, etc.).

Pour cette raison, l'affectation de la taxe de remplacement (art. 15, al. 2) par l'OFC telle que proposée par le Conseil fédéral doit être conservée. Selon cette proposition, le produit éventuel de la taxe de remplacement devrait être investi en priorité dans l'encouragement du cinéma.

- Une autre variante (avec taxe de remplacement) consisterait à élargir les investissements pris en considération. Le catalogue des investissements imputables pourrait être élargi dans la loi sur le cinéma aux contributions à des institutions d'encouragement du cinéma reconnues par l'OFC et à la numérisation du patrimoine cinématographique suisse. L'art. 24c pourrait être adapté en conséquence. Toutefois, ces institutions devraient soutenir la création cinématographique indépendante et avoir mis en place une procédure de mise au concours transparente. Les entreprises tenues d'investir auraient ainsi la liberté d'investir elles-mêmes 4 % de leur chiffre d'affaires dans la réalisation de films et d'obtenir des droits en contrepartie (production de commande, coproduction ou achat de droits) ou de verser le montant correspondant à une institution d'encouragement du cinéma sans contrepartie. Les institutions entrant en considération pourraient être précisées au niveau de l'ordonnance. L'art. 24c, al. 2, devrait être complété en conséquence.

Il faudrait exclure la possibilité d'un retour de l'investissement aux fournisseurs de films, que ce soit sous forme d'espèces ou de droits cinématographiques.

- L'élargissement des prestations imputables n'a de sens que si le taux de l'obligation d'investir reste fixé à 4 %. Dans le cas contraire, les prestations financières seront tellement diluées que les effets sur le cinéma suisse indépendant ne seront plus guère mesurables. En particulier, la prise en compte des prestations publicitaires jusqu'à 500 000 francs par programme ne permettra d'atteindre le but visé que si le taux d'investissement est de 4 %.

L'élargissement des possibilités d'investissement à la numérisation du patrimoine cinématographique ou au renforcement général de la place cinématographique suisse est moins efficace, dans l'optique du but visé, que les investissements dans la création cinématographique indépendante. En effet, la numérisation n'apporte pas de contrepartie substantielle et est ainsi peu incitative.

Le renforcement de la place cinématographique suisse doit se faire à travers les investissements dans la production indépendante. La formulation de l'art. 24c visant à autoriser également d'autres investissements destinés à renforcer la place cinématographique suisse est trop générale et doit être rejetée en tant que clause générale.

- Quel que soit le modèle retenu (avec ou sans taxe de remplacement), il doit prévoir une conséquence juridique du non-respect de l'obligation d'investir. Deux modèles prévoyant une taxe de remplacement répondent le mieux à cette exigence : celui proposé par le Conseil fédéral et celui qui associe taxe de remplacement et élargissement des possibilités d'investissement.

Si son non-respect n'entraînait aucune conséquence, la mise en œuvre de l'obligation d'investir ne pourrait être garantie. La charge administrative incombant aux entreprises concernées (déclaration) et aux pouvoirs publics (contrôle) n'en demeurerait pas moins.

- L'objectif de la loi sur le cinéma et de la présente révision de l'obligation d'investir est de renforcer la création cinématographique suisse indépendante et de créer des conditions de concurrence équitables entre prestataires nationaux et étrangers. Les

grands fournisseurs internationaux de films dans le secteur en ligne, dont le marché a crû de manière considérable en 2020, doivent eux aussi prendre en compte la création cinématographique suisse.

- Les investissements doivent aller à des structures de production qui ne dépendent pas économiquement de la société d'exploitation. Contrairement à celles des autres pays, la solution suisse bénéficie également aux productions de commande réalisées par des sociétés de production indépendantes. Ces dernières renforcent également la Suisse en tant que lieu de production, et c'est pour cette raison que de telles productions peuvent également être imputées.
- Comme dans la plupart des pays, la prise en considération des investissements (à hauteur de 4 %) dans sa propre société est à rejeter, car une telle manière de procéder n'engendre pas de création de valeur externe à l'entreprise.

Annexe : Dépliant avec Variantes