

Organiser un Festival de Films Européens

Guide pratique
à l'intention des
délégations de
l'Union européenne
dans le monde



EURO
FILM
FEST

EUROPEAN
FILM
FESTIVAL



Financé par
la Commission
Européenne

ORGANISER UN FESTIVAL DE FILMS EUROPEENS

**Guide pratique à l'intention des
délégations de l'Union
européenne dans le monde**

Ce guide a été réalisé par Catherine Buresi et Lucas Rosant dans le cadre du contrat PI/2018401-522 "Support to EU Film Festivals", financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le Goethe-Institut, l'Institut français et Cineuropa.org.

Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement les opinions officielles des institutions de l'Union européenne.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
A. GÉNÉRALITÉS	6
1. Les festivals européens dans le cadre de la diplomatie culturelle européenne	7
2. Qu'est qu'un festival de Cinéma ?.....	10
2.1. Définition.....	10
2.2. Objectifs	10
3. Les Films.....	12
3.1. La Sélection	12
3.2. Négocier les droits de diffusion et d'exploitation.....	14
3.3. Achat des droits.....	15
3.4. La grille horaire.....	16
3.5. Gestion des équipes de films	17
3.6. La régie copie et le sous-titrage	17
3.7. La nationalité des films	18
4. Choix et gestion des lieux et des équipements techniques	20
4.1. Comment choisir ses lieux de festival, les avantages à avoir différents sites, de différentes tailles	20
4.1.1. Les salles de cinéma.....	20
4.1.2. Autres lieux de projection	21
4.1.3. Les projections en plein air ou dans des lieux «inattendus»	22
4.1.4. Un ou plusieurs sites pour le festival?	22
4.2. Équipements techniques de projection	22
4.2.1. La projection numérique	22
4.2.2. La projection en Blu-Ray	24
4.2.3. Le streaming	24
5. Dates et durée	26
5.1. Le choix de la période	26
5.2. Le choix de la durée	26
6. Identifier et impliquer « son » public	28
6.1. Différents types de publics concernés	28
6.2. Identifier le(s) bon(s) public(s)	29
7. Partenariats et sponsors	31
7.1. Une approche résolument participative et collaborative	31
7.2. Ce que dit le règlement financier.....	31
7.2.1. Corporate sponsoring	32
7.2.2. Co-hosting of events.....	33
7.2.3. Donations	33
7.3. Partenaires financiers – Sponsors	34
7.3.1. Les États Membres	35
7.3.2. Partenaires financiers	36
7.3.3. Sponsors	36
7.3.4. Partenaires créatifs.....	38
7.3.5. Partenaires techniques.....	39
7.3.6. Partenaires Média et Presse.....	41
7.4. Comment préparer les demandes de partenariat	41
B. ORGANISATION	44
1. Le Retro-planning.....	45

2. Structure de l'organisation, postes clefs et compétences requises	47
2.1. Structure de l'organisation et organigramme.....	47
2.1.1. Rôles clefs, tâches imparties et compétences requises	47
2.1.2. Quelles tâches ou compétences sous-traiter	53
2.1.3. Organigramme.....	54
2.2. Transfert des compétences et expériences acquises.....	55
3. Communication et Marketing.....	57
3.1. Généralités	57
3.1.1 Adapter la communication à son public	57
3.1.2 La lisibilité, un objectif primordial	57
3.2. Dissémination de l'information.....	58
3.2.1 Auprès des médias.....	58
3.2.2. Auprès de vos publics	59
3.2.3. Auprès de vos partenaires	61
3.3. Médias traditionnels	61
3.3.1 L'attaché.e de presse	61
3.3.2 Le communiqué de presse.....	62
3.3.3. La conférence de presse	63
3.3.5. Les contenus	63
3.5.6. Les projections de presse	64
3.4. Communication numérique	64
3.4.1. Mailing liste	64
3.4.2. Site internet	65
3.4.3. Les réseaux sociaux	66
3.4.3.1. Facebook, le plus généraliste des réseaux sociaux, toujours indispensable	67
3.4.3.2. Instagram pour des contenus visuels et de lifestyle (vie des festivaliers)	67
3.4.3.3. Twitter : pour l'information en temps réel.....	67
3.4.3.4. YouTube : pour la vidéo	67
3.4.3.5. Autres possibilités.....	68
4. Publications	70
4.1. Publications Traditionnelles	70
4.1.1. Les indispensables	70
4.1.2. Les accessoires.....	73
4.2. Publications numériques et en ligne	74
4.2.1. Les contenus sur votre site web	74
4.2.1. Les contenus sur les réseaux sociaux	75
5. Élargir son public	77
5.1. Politique de tarification	77
5.2. Dispositifs promotionnels	78
5.3. Fidélisation du public	78
6. Activités et événements satellites	80
6.1. Activités pédagogiques	80
6.2. Événements parallèles	82
6.3. En direction de l'industrie nationale et européenne	83
7. Budgéter et financer son festival	87
7.1. Les principales lignes budgétaires.....	87
7.2. Financer son festival.....	89
C. SUIVI ET MESURE DE L'IMPACT DU FESTIVAL	92
1. Évaluation des résultats	93

2. Activités annuelles pour promouvoir le cinéma européen	97
CONCLUSIONS	99
NOTE SUR LES AUTEURS.....	101
ANNEXES	102
I. ABRÉVIATIONS.....	103
II. DÉFINITIONS	104
III. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES.....	108
IV. POSTES CLES POUR UN FESTIVAL DE FILM	112
V. MISE EN PLACE D'UN MARCHE DE CO-PRODUCTION.....	117
VI. REFERENCES	120
VI. EXEMPLES DE BUDGETS	122
CALENDAR	124

INTRODUCTION

L'Europe c'est la diversité et la juxtaposition de cultures toutes uniques mais aussi toutes unies par une histoire et une civilisation commune.

Le cinéma, qui raconte des histoires en images sonores et animées (et bientôt immersives) est sans doute l'art qui peut le mieux illustrer cette richesse culturelle de l'Europe.

Le cinéma est donc un vecteur privilégié de la diplomatie culturelle européenne et cette force du septième art s'exprime dans le nombre élevé de délégations de l'UE (plus de la moitié d'entre elles) qui organisent des festivals de cinéma européen.

Ces festivals sont très divers, en fonction des pays dans lesquels ils ont lieu, de la structure choisie, des conditions techniques disponibles... Certains existent depuis de nombreuses années et ont acquis une grande expérience, d'autres débutent.

Ce guide pratique fait partie du projet mis en place par la Commission européenne pour renforcer les festivals organisés dans les délégations, partout dans le monde.

Il s'adresse donc au personnel de toutes ces délégations, aux débutants comme au plus aguerris en matière d'organisation de festivals.

Il traite de toutes les étapes qui permettent la bonne organisation d'un évènement cinématographique (les films, la logistique et le personnel, les publics, la communication, les partenariats), mais aussi des aspects de financement (où trouver des partenaires financiers ?) et de toutes les initiatives qui permettent à un festival de s'ancrer dans une réalité culturelle locale grâce à des actions d'éducation à l'image mais aussi des collaborations avec les professionnels locaux.

Grâce à cette démarche panoramique, nous espérons que ce guide sera utile à toutes et tous et nous avons aussi tenu compte dans sa rédaction des besoins mis en évidence par l'enquête auprès des délégations organisatrices de festivals menée par le consortium en charge du projet global.

A. GÉNÉRALITÉS

1. Les festivals européens dans le cadre de la diplomatie culturelle européenne

Avant de rentrer dans le vif du sujet et découvrir comment fonctionne et s'organise un festival, il est important de comprendre les raisons pour lesquelles le festival existe et comment il doit s'insérer dans la stratégie de diplomatie publique et culturelle de l'Union européenne. Chaque délégation doit intégrer cette raison d'être du festival européen, non seulement comme vitrine de la culture européenne, mais comme outil fondamental de notre diplomatie. Nous voulons transformer les festivals de cinéma européens en occasions de nouer le dialogue avec le public et les partenaires locaux, de renforcer la confiance et la compréhension mutuelles et de faciliter la coopération future entre différents domaines politiques.

La culture est de plus en plus reconnue dans les relations diplomatiques comme une 'force douce' de par sa capacité à établir des relations et des contacts, y compris avec des pays tiers où les 'politiques dures' n'ont pas eu de succès. La culture a une forte capacité à renforcer la politique étrangère en **contribuant à la mise en place de relations à long terme**, fondées sur les échanges entre les personnes, la compréhension mutuelle, la confiance et la crédibilité.

À partir du XX^e siècle, dans le contexte de la mondialisation, les échanges culturels occupent une place de plus en plus importante dans les relations internationales. La culture agit comme instrument d'une stratégie politique.

La culture, c'est aussi faire valoir les idées, les valeurs propres à l'Europe dans le domaine de la gouvernance, des droits de l'homme, des relations Nord-Sud... **C'est accroître la présence européenne dans les think-tanks**, élargir nos compétences dans le domaine du livre, de la traduction, de l'édition...

En octobre 2016, les ministres des Affaires étrangères de l'UE ont décidé que la diplomatie publique devrait être l'une des priorités stratégiques pour la mise en œuvre de la stratégie globale de l'UE. À cette occasion, le Conseil a souligné "*la nécessité de joindre les efforts dans le domaine de la diplomatie publique, y compris la communication stratégique, à l'intérieur et à l'extérieur de l'UE, afin de parler d'une seule voix et de promouvoir ses valeurs fondamentales*" (Conclusions du Conseil, octobre 2016).

"La diplomatie publique désigne le processus par lequel un pays [ou une entité] cherche à renforcer la confiance et la compréhension en s'engageant avec un public étranger plus large, au-delà des relations gouvernementales qui, traditionnellement, ont été au centre des efforts diplomatiques"

Renforcer la confiance et la compréhension mutuelle est une première étape pour faciliter la coopération future et transformer les publics en partenaires potentiels. Dans cette optique, la diplomatie publique vise à responsabiliser et à mobiliser ces partenaires afin d'améliorer ensemble la

perception, la compréhension et la légitimité de l'UE et de ses politiques, de renforcer la résilience des citoyens européens et étrangers face à la désinformation et de faciliter la réalisation d'objectifs politiques spécifiques.

Dans le cadre plus large des relations culturelles, la diplomatie culturelle engage et responsabilise les acteurs locaux afin de faciliter la création d'espaces de compréhension mutuelle via le dialogue interculturel. Cela facilite également la réconciliation et favorise des relations intercommunautaires pacifiques.

Dans un environnement de plus en plus disputé, il est de plus en plus difficile d'expliquer aux publics européens et étrangers les objectifs de l'action de l'Union européenne. Néanmoins, une bonne compréhension des politiques et des principes de l'UE est nécessaire pour assurer une adhésion des citoyens et la viabilité à long terme des politiques étrangères de l'UE. Il en résulte que la diplomatie publique, qui vise à engager des publics au-delà des relations gouvernementales, est devenue un outil indispensable pour notre politique étrangère.

La diplomatie publique est un engagement avec les citoyens d'autres pays sur le long terme, qui vise à créer un terrain d'entente en développant des réseaux qui connectent et mobilisent des publics cibles et des partenaires de manière à faciliter la coopération future entre les domaines politiques.

Nous avons toujours fait de la diplomatie publique... Quels sont les éléments de nouveauté ?

1. Nous avons désormais une vision à long terme : **relier les activités précédentes et futures** visant des publics et des partenaires similaires, même si elles sont financées par des budgets différents ;
2. Il faut chercher à éviter les **initiatives uniques**, pensez à réaliser un suivi et créer des réseaux ;
3. Soyez centré sur les personnes : les activités offrent l'occasion d'engager nos partenaires dans des relations qui:
 - sont adaptés aux intérêts / à la perception du groupe cible ou du partenaire spécifique (par exemple, les jeunes, les entreprises);
 - sont pertinents pour leur contexte local, et
 - reflètent une vision attrayante de l'UE guidée par nos intérêts, principes et priorités communs.
4. Les délégations devraient chercher à **engager les citoyens** via une approche participative, par exemple en facilitant le dialogue entre les professionnels de l'audiovisuel européens et des pays tiers ;
5. Utilisez des **outils numériques** pour amplifier l'impact des actions sur des groupes plus importants (connexions régionales / thématiques, par exemple);

6. **Développez des partenariats** (locaux) : les ressources étant limitées et la concurrence élevée, les partenariats sont la clé de la durabilité. Cela comprend la mise en relation de nos activités avec celles d'autres acteurs et la création de *clusters*, ainsi que la mise en commun des ressources et le développement de PPP ;
7. Il faut enfin chercher à inclure des **outils de suivi** couvrant des activités individuelles et des ensembles d'initiatives visant des publics / partenaires similaires (par exemple, des études de perception, une enquête avant et après l'activité).

MÉMO

Chaque délégation doit intégrer cette raison d'être du festival européen, non seulement comme vitrine de la culture européenne, mais comme outil fondamental de notre diplomatie.

La culture, c'est faire valoir les idées, les valeurs propres à l'Europe dans le domaine de la gouvernance, des droits de l'homme, des relations Nord-Sud... C'est accroître la présence européenne dans les think-tanks.

La diplomatie publique vise à responsabiliser et à mobiliser ces partenaires afin d'améliorer ensemble la perception, la compréhension et la légitimité de l'UE et de ses politiques.

La diplomatie publique vise à engager des publics au-delà des relations gouvernementales.

Il est important de vous doter d'outil de suivi des activités liées à la diplomatie culturelle.

2. Qu'est qu'un festival de Cinéma ?

2.1. Définition

Un festival de cinéma est un évènement annuel au cours duquel sont présentés des films sélectionnés dans des cinémas ou projections publiques, en général dans un lieu donné et pour une durée limitée dans le temps. Le festival peut être consacré à un genre cinématographique spécifique (fantastique, horreur, animation, etc.), un sujet en particulier (cinéma indépendant, court métrage, films européens, etc.) ou consacré à des films locaux, nationaux ou internationaux. **Les projections sont généralement accompagnées de débats ou présentations par les équipes des films sélectionnés.**

Ainsi, de par la pratique, tout festival de cinéma a une durée limitée (généralement entre 3 et 10 jours), une régularité (annuelle ou biennuelle dans certains cas) et un lieu identifié (le plus souvent une ville, ne dit-on pas « le Festival de Cannes » ou de Berlin, Venise, etc.).

Ces trois éléments, avec la participation de « Talents » (équipes de films) et la tenue d'activités annexes (débats, ateliers, événements sociaux, marchés, rencontres professionnelles, etc.) sont ce qui font de l'événement un Festival, lui donnant un caractère festif, exceptionnel et collectif.

La sélection de films présentés n'est pas nécessairement compétitive, mais il est vrai qu'une compétition (avec son jury et ses prix corollaires) permet d'attirer plus de films, et donne du grain à moudre pour la communication autour de l'événement. Les festivals de films organisés par les délégations sont généralement non compétitifs.

Enfin, il s'agit ici d'un guide pour l'organisation d'un festival Européen, c'est donc la « nationalité » des films et invités présentés qui en détermine l'identité, et par incidence la stratégie de communication, les publics possibles, les partenaires potentiels, etc.

Tous ces points sont abordés plus en détails dans les parties ci-après de ce guide.

2.2. Objectifs

Pour la délégation organisatrice de l'événement, différents objectifs peuvent être clairement identifiés, comme bien entendu un renforcement du public et de la notoriété de ses activités à l'année, également des structures et lieux partenaires, la promotion du cinéma européen via sa mise en réseau et son rayonnement culturel. L'organisation elle-même de l'événement permettra un renforcement des compétences internes, l'intégration de la délégation et de son équipe dans un réseau culturel et économique local, européen et international.

Chaque festival est singulier et **c'est donc à vous qu'il reviendra de**

façonner le vôtre suivant les objectifs que vous vous êtes fixés. Malgré tout, certains éléments restant immuables, nous avons voulu ici rappeler les grandes étapes, les compétences nécessaires et les obligations inhérentes à l'organisation de tout festival de cinéma.

Le rôle des festivals de cinéma envers « l'Industrie¹ » est double. Ce sont à la fois des dénicheurs de "pépites" et des machines à faire connaître, à promouvoir les films choisis. Ainsi, le long de la filière cinématographique, les festivals de cinéma se situent avant et/ou après le chaînon de la distribution de films : en aval de la production de films (moment de la création) et en amont de l'exploitation cinématographique (moment de la projection en salle).

Il y a donc un enjeu économique fort des festivals pour l'Industrie dans son ensemble, le festival se substituant parfois au distributeur et exploitant lorsque ces derniers font défaut, ou sont un des chaînons manquants de l'industrie nationale. Les rencontres et collaborations induites sont également un élément moteur important de cette même industrie en perpétuelle recherche de nouveaux réseaux et partenaires.

MÉMO

Les festivals sont un atout culturel et un enjeu économique.

Tout festival de cinéma a une durée limitée, généralement entre 3 et 10 jours.

Il est important d'accompagner les projections de débats ou présentations par les équipes des films sélectionnés.

Les festivals de cinéma se situent souvent avant le chaînon de la distribution de films et sont des plateformes de support pour la sortie commerciale des œuvres en salle. Il est souvent intéressant de poursuivre le partenariat avec un distributeur local.

1 - On appelle ici « l'Industrie », l'ensemble des acteurs créatifs et économiques de la filière cinéma ; du scénariste à l'exploitant de salle.

3. Les Films

3.1. La Sélection

La sélection des films est la vitrine du festival, ce qui en façonne l'identité, la perception par les média et publics ; mais également l'élément intrinsèque de l'événement qui fidélise le public par sa qualité et sa richesse.

La teneur et la qualité artistique de la sélection peuvent aussi contribuer à fidéliser un public de « talents » (réaliseurs, scénaristes) qui l'apprécie particulièrement et pourront par la suite enrichir l'offre (venue, « carte blanche », recommandations ou participation au comité de sélection, etc.) ou en devenir les porte-paroles auprès de l'industrie. La confiance et l'implication de cette dernière, comme expliqué plus bas dans ce guide, sont des éléments indispensables pour la tenue d'un festival de qualité et en assurer la pérennité.

Dans le cadre de la mission qui justifie la production du présent guide, un catalogue de 30 films européens, avec les autorisations de projection négociées, est mis à disposition des délégations désireuses d'organiser un festival de cinéma européen. Ce catalogue sera disponible pour 2 ans en 2019 et 2020, avant d'être renouvelé pour 2 autres années.

Il est important de préciser la nature des droits pour le répertoire. Le Consortium achète "Les droits non exclusifs de diffusion cinématographique non commerciale dans le cadre exclusif de festivals de cinéma européens organisés **par et/ou en partenariat avec les délégations européennes hors territoires de l'UE, et territoires vendus tous droits**. Par diffusion non commerciale, on entend la mise à la disposition à toute délégation européenne en dehors des territoires de l'UE qui en fait la demande, en vue d'organiser des représentations publiques, collectives au sein de festivals, pour lesquelles il n'est pas perçu de droit d'entrée à l'exception éventuellement d'une participation aux frais directement occasionnés par l'organisation de la représentation".

Bien entendu, **chaque délégation est libre de choisir d'autres films, en fonction des thématiques propres au festival**. Il est apparu dès lors utile de donner quelques éléments clefs concernant la réalisation d'une sélection et ses enjeux et ainsi expliquer plus en détail le métier et processus (très subjectif) de programmateur.

Seul ou en équipe, le programmateur est responsable du contenu artistique de l'événement ; bien au-delà du simple choix des films, il s'étend au choix des invités, programmes annexes, etc. Il est également porte-parole de ces choix et est souvent la personnification du contenu artistique du festival auprès des médias, publics et partenaires.

Le programmateur, directeur artistique ou comité de programmation, suivant l'organigramme de la structure organisatrice, sont ainsi responsables de ce matériel subjectif et précieux, qui accroche le public, le satisfait et lui donne confiance.

Les films présentés peuvent l'être de différentes manières, sous différentes sections, compétitives ou non, quelques exemples ci-dessous de possibles sections parallèles :

- hommage à un auteur (si possible en sa présence ou ayant une actualité);
- carte Blanche à une personnalité (si possible en sa présence ou ayant une actualité);
- focus sur un genre cinématographique, une époque, un pays, etc.;
- films pour enfants et famille;
- court métrages, documentaires, premiers films, etc.;
- par sujet (droit de l'homme, environnement, etc.).

Tout type de regroupement, déclinaison ou de mode de présentation des films est ainsi possible ; cependant, il faut absolument et à tout moment garder en tête durant la confection de ces sections parallèles les éléments suivants :

- chaque section doit être bien distincte l'une de l'autre et être aisément explicable et compréhensible en termes de contenu et public;
- ne pas être trop nombreuses mais complémentaires pour éviter leur mise en compétition en termes d'entrées et d'horaires de projection possible;
- faire émerger une cohérence en terme de ligne éditoriale générale;
- elles engendrent chacune un coût financier et en ressources humaines supplémentaires.

A savoir

1. Reprise de programmes

Il se pratique parfois entre différentes structures ou réseaux partenaires des reprises d'un programme réalisé et négocié par un festival, structure ou réseau. Les différents diffuseurs se coordonnent alors pour organiser le planning de rotation du matériel de promotion et de diffusion, et se répartissent les différents coûts négociés par le concepteur du programme. A l'instar d'une reprise du palmarès du festival européen d'Angers, *Premiers Plans*, ou d'un programme enfant ou de court-métrages européens sélectionnés par le Festival de Clermont-Ferrand, etc.

2. Censure

Il est de la **responsabilité de chaque structure organisatrice de clarifier la situation avec les autorités nationales concernant la censure**, les ayants droits ne pouvant être tenus pour responsables. Le non-respect des règles de censure dans un pays peut avoir des conséquences extrêmement sévères pour l'institution organisatrice, l'avenir du film et aussi et surtout pour l'équipe du film. Assurez-vous auprès des autorités sur le type de format à présenter, si les films doivent être sous-titrés dans une langue locale et combien de temps auparavant il faut présenter les films pour obtenir une autorisation.

3. Programmer la Palme d'Or ou l'Oscar du Film Étranger

La tentation est grande de vouloir programmer la dernière Palme d'Or, ou le film européen ayant obtenu le dernier Oscar. Ce serait en effet un film phare, une belle tête d'affiche pour satisfaire les partenaires et attirer le public averti. **Il faudra néanmoins certainement attendre une année pour avoir le film**, les enjeux économiques derrière étant tels que la stratégie d'exposition en festival devient très selective. Une telle exposition (l'obtention d'un prix majeur) fait « monter les enchères », et l'ordre de passage en festival sur les différents territoires devient alors extrêmement important pour l'agent de vente. Il donnera priorité aux festivals nationaux majeurs, ceux ayant des prix monétaires conséquents, etc., et gardera pour plus tard les trop nombreuses demandes de festivals moins connus ou moins « rentables ».

Si les producteurs ou les agents de vente veulent par exemple réaliser la première de la Palme d'Or à Toronto, il sera impossible pour n'importe quel festival sur le continent américain de pouvoir avoir l'autorisation de montrer le film avant cette première.

Par ailleurs, il est important pour un festival de savoir prendre des risques dans le cadre de sa programmation et les défendre, afin de jouer le rôle de dénicheur et promoteur de talents. Et c'est souvent l'accès à ces pépites, à ces œuvres méconnues et surprenantes, auquel le public de festival se montre sensible, ne s'intéressant pas uniquement à un florilège d'avant premières.

3.2. Négocier les droits de diffusion et d'exploitation

Il est évident que posséder une œuvre en DVD ou Blu-Ray, même achetée légalement, ne donne pas l'autorisation de la projeter à un public quelconque, même gratuitement ! Vous seriez passibles de poursuites. **L'autorisation de projection du film dans le cadre du festival doit être explicitement accordée par son ayant-droit**, pour une date et un lieu précis, dans des conditions (format de projection, accompagnement du film par son équipe, tarif de location, capacité de la salle) déterminées.

Cette collaboration avec les ayant-droits est importante et précieuse, elle donne accès aux films et équipes du film. Il est primordial d'être totalement transparent avec ces derniers concernant les conditions techniques et le nombre de projections, leur faire remonter des informations telles que les revues de presse, le nombre d'entrées, payer les locations de film sans retard, retourner les copies en temps et en heure, etc.

Sans cette confiance, le festival (et sa structure organisatrice à l'année) se trouverait alors sans accès au contenu..., une coquille vide. Par ailleurs, cette bonne relation peut générer des économies dans la durée (suppression des forfaits de location par exemple) et renforcer le contenu créatif (accès à des films plus exclusifs, venue de personnalités connues, accès à des avant-premières).

La mise en place d'un « marché », ou d'activités en direction des professionnels et de l'industrie contribuent également à renforcer cette relation de confiance et possibles collaborations avec les ayants droits et fournisseurs de contenus.

3.3. Achat des droits

Une fois que vous aurez identifié les films que vous voulez projeter dans la cadre de votre festival, vous pourrez désormais vous renseigner auprès des structures qui gèrent les droits des films pour connaître les conditions de projection. Cette étape est fondamentale, car, comme nous l'avons dit plus haut, vous n'avez pas le droit de projeter une copie de film achetée dans le commerce. Pour projeter un film en public, il faut vous adresser aux structures qui gèrent les droits de projection des films, afin non seulement de payer le support, mais surtout de payer les droits afférents à une projection publique.

A qui faut-t-il s'adresser? Trois types de structures sont possibles :

- **le vendeur international.** Il s'agit des structures qui achètent le film auprès du producteur et le vendent à l'international;
- **le distributeur classique** dans votre pays. Le vendeur international a pu vendre le film à une société de distribution sur votre territoire. Le distributeur vend normalement les droits à tous ceux qui veulent projeter le film sur son territoire: exploitant de salle de cinéma, télévision, plateforme VàD, structure associative;
- si le film n'a pas de vendeur international ou n'a pas de distributeur local, vous devez demander directement au **producteur du film**.

La plupart des informations sur les ayants droit de films européens se trouve sur le site www.cineuropa.org.

Dans le cadre d'une séance non commerciale gratuite, il est donc conseillé aux délégations de s'adresser en priorité aux vendeurs internationaux.

Lors du premier contact, pour établir un devis, il faudra préciser :

- quel film vous souhaitez;
- la date (les dates) de projection;
- la jauge de la salle;
- le format du film;
- si la séance est gratuite ou payante (parfois le tarif peut être moindre si la séance est gratuite, c'est un geste de l'ayant droit, absolument pas une obligation).

Le tarif de location (ou MG, voir définitions en annexe de ce guide) n'excède généralement pas 300 euros, mais ce dépendra aussi des autres dépenses promotionnelles autour du film effectuées par le festival (prise en charge de la venue de l'équipe, du sous-titrage), des prix octroyés si compétition il y a, des conditions de diffusion (nombre de projections et capacité des salles, reprise en VOD, etc.), du format de projection (DVD, Blu-Ray, DCP), du

matériel promotionnel accompagnant (affiches, etc.) et de la situation des droits dans le pays (possibilité d'aider à trouver un distributeur ou non).

Il est important de savoir que le droit de diffusion pour le festival n'est pas le même que le droit de diffusion cinéma, télévision ou plateforme vidéo-à-la-demande.

Pour les festivals organisés par les délégations, vous aurez à acheter des **droits non-commerciaux**. On entend par séance non-commerciale une séance, **gratuite ou payante**, qui échappe aux dispositions du contrôle des recettes.

Acheter le droit pour la projection d'un film dans le cadre du festival, ne vous donne pas l'autorisation de céder ce droit à des tiers. Si par exemple une télévision ou une plateforme vidéo-à-la-demande dans votre pays veulent diffuser le film que vous avez acheté, ils devront négocier directement avec l'ayant droit.

Il faut aussi préciser que les films achetés par le Consortium peuvent avoir un distributeur local. Dans ce cas, il faudra négocier avec le distributeur pour avoir l'autorisation de projeter le film dans votre pays.

3.4. La grille horaire

La grille horaire, ou grille des programmes, est un élément central du festival avec la sélection des films. C'est le planning de toutes les projections, activités et événements ouverts au public, rassemblés sur un seul et même document, le plus simple et lisible possible.

C'est un document utile au public bien sûr, pour naviguer au travers de l'offre culturelle du festival, mais aussi pour l'équipe organisatrice, chaque département devant s'y accorder. **Cette grille réglera le tempo du festival**, ce dernier devant être impérativement respecté par tous, le retard sur une projection générant toujours d'autres retards et une mauvaise perception de l'événement par le public présent².

Pour en arriver à la réalisation de ce document, une fois la sélection faite, les dates, lieux et horaires de projection doivent alors être fait en fonction de différents critères s'entrecroisant, ci-dessous une liste non-exhaustive :

- disponibilité des copies et invités;
- adapter les horaires aux différents publics (les films « familles » lorsque les enfants n'ont pas classe par exemple, après les horaires de bureau pour les projections du soir);
- s'assurer que le lieu choisi soit techniquement adapté au matériel qui sera projeté;

2 - Le bouche à oreille reste le mode de communication le plus efficace pour convaincre de nouveaux publics, l'expérience vécue par le public (plus qu'un film), doit donc être positive pour que ce bouche à oreille fonctionne.

- adapter le film projeté à la capacité de la salle (une grande salle pour l'ouverture et la clôture, pour les films très attendus ; une plus petite salle pour les films plus fragiles, sans équipe de film les accompagnants);
- faire en sorte que plusieurs films soient projetés le même jour, et qu'un même film puisse être vu à différents moments (reprise);
- essayer tant soit peu de respecter les mêmes horaires chaque jour pour créer des habitudes auprès du public,
- Etc.

Dans la pratique, les films sont généralement montrés au moins deux fois : une « première », le plus souvent celle avec l'équipe du film, en soirée, ainsi qu'une « reprise », en journée, pour atteindre un public différent. Mais encore une fois, le nombre de projections autorisées sera à négocier avec l'ayant droit.

Concernant le film d'ouverture et de clôture, il est souvent fait le choix des films les plus attendus (les plus connus du grand public parmi la sélection), **si possible accompagnés d'une partie de l'équipe du film, pour donner un côté festif à la soirée.** Si possible également faire attention que le film puisse être plutôt consensuel, l'ouverture et la clôture étant les deux soirées où se retrouveront les partenaires et sponsors de l'événement ; et il faut essayer de plaire à tous.

3.5. Gestion des équipes de films

L'accompagnement des œuvres par une partie de leur équipe (le plus souvent le réalisateur et/ou les acteurs) est ce qui différencie un festival d'une simple programmation, c'est ce qui transforme une « Semaine du Cinéma Européen » en « Festival du Cinéma Européen ». La rencontre de ces talents avec le public, sous différentes formes (Q&A, masterclass, débats, etc.) est primordiale à la fois pour obtenir une **couverture médiatique** plus importante, convaincre de nouveaux partenaires financiers, mais aussi et surtout renforcer l'expérience festival du public et le fidéliser.

Par principe, ces personnes ne sont pas rémunérées pour leur venue en festival dans le cadre de la promotion d'une œuvre.

NB. : Le festival de cinéma est la première rencontre entre une œuvre, ses créateurs et son public. Parfois, ce sera la seule, si la rencontre échoue. C'est donc un moment clef de la vie d'un film. Ce moment d'exposition peut être violent. Pour le réalisateur et le producteur, la réaction du public -même averti- à la présentation du "bébé" peut être source d'une profonde remise en question... ou d'une consécration. Cette rencontre doit être protégée, sereine, c'est aussi le rôle du festival et de son équipe.

3.6. La régie copie et le sous-titrage

Il s'agit de la recherche, la clarification des droits ainsi que l'acheminement de copies pour les lieux de diffusion du festival, les salles de cinéma ou les centres culturels. Également superviser le processus de sous-titrage. La

personne en charge de la régie copie est par conséquent responsable que la projection en salle se passe bien, mais aussi de toute la chaîne auparavant (libération des droits, transport, sous-titrage, etc.) ainsi que le retour des copies après l'événement.

Concernant le sous-titrage, même si les DCP ou Blu-Ray ont maintenant plusieurs pistes de sous-titres avec les langues les plus courantes, il peut apparaître nécessaire d'effectuer un sous-titrage additionnel pour une langue locale, plus rare et non fournie.

Il est alors à savoir que ces sous-titres auront un certain coût (entre 1.000 et 3.000 euros par film, selon la langue et la longueur des dialogues), prendront un certain temps de fabrication (réception des listes de dialogues avec time codes, traductions, incrustation) mais seront ensuite votre propriété légalement. Libre à vous de les donner ensuite gratuitement ou de les revendre à un distributeur national ou à un autre festival.

Il est très fortement conseillé de **faire appel à des professionnels pour effectuer ces sous-titres** (ce qui peut être fait par un laboratoire étranger grâce à internet) pour non seulement éviter le piratage de l'œuvre, mais surtout pour avoir une bonne qualité de confection, le public de festival pouvant être très exigeant sur les qualités de projection des films.

3.7. La nationalité des films

Pour un Festival « Européen », il faut que les films aient bel et bien la nationalité européenne ou d'un des pays membres. Dans la réalité, l'identification de cette nationalité peut s'avérer bien plus compliquée qu'il n'y paraît.

Cette dernière varie si on la définit selon des critères purement « culturels », tels que la langue de tournage (bien que l'anglais, le français, l'espagnol et d'autres langues européennes soient parlées hors du continent), le lieu de tournage (bien que les apparences soient trompeuses, et bon nombre de films « parisiens » sont par exemple tournés à Bruxelles ou Luxembourg pour des raisons de financement), les acteurs, l'histoire ou d'autres éléments « visiblement » européens.

Mais la nationalité du film peut également être définie selon des critères plus « industriels », tels que l'origine et la répartition des financements et droits d'exploitation, ainsi que l'origine des droits d'auteur (ou de copyright), les lieux de fabrication (des studios à l'étranger, des effets spéciaux et une post-production ayant une part importante dans le rendu artistique final de l'œuvre), la nationalité et résidence fiscale des talents et techniciens, etc. Le tout renchérit par l'existence d'accords de coproduction bilatéraux entre un ou des pays européens (et/ou non européens) ainsi que la convention européenne qui peuvent aider une œuvre à acquérir différentes nationalités par « mariage ».

Un exemple pourrait être la Palme d'Or du Festival de Cannes en 2010, *Uncle Boonmee*, du thaïlandais A. Weerasethakul. Ce film raconte une histoire

purement thaïlandaise, avec des personnages et acteurs locaux, parlant thaïlandais. Quoiqu'il en soit, par le truchement des co-productions et accords administratifs entre les différents pays impliqués via les différentes sociétés de production, le film est également anglais, français, allemand (donc européen) et américain ! Ce qui, comme pour les individus, facilite énormément la mobilité de l'œuvre (accès aux différents systèmes nationaux de soutien à la promotion et diffusion).

Les éléments réels déterminant la nationalité d'une œuvre peuvent être mouvants et dépendre de différents facteurs exogènes, tels que de nouveaux accords commerciaux ou culturels internationaux ; une technicité administrative qu'il n'y a pas forcément lieu d'expliquer ici plus en détail.

Il est ici question de savoir si une œuvre peut être considérée comme européenne ou non. **La manière la plus efficace est de se reporter au catalogue des festivals ayant montré cette œuvre précédemment, et d'y recouper l'information.** Vous pouvez également trouver l'information sur le site www.cineuropa.org, qui contient une base de données de films européens qui indique les pays ayant participé au financement de l'œuvre, les pays dits coproducteurs.

MÉMO

Il faut généralement attendre une année pour avoir un film très demandé ou primé dans un grand festival comme Berlin, Cannes ou Venise.

Déterminez le format du festival (sections, reprise de programme, cartes blanches, hommage à un auteur...).

Identifiez l'ayant droit et obtenez l'autorisation de projection du film dans le cadre du festival: agent de vente ou distributeur local.

Rappel: le droit de diffusion pour le festival n'est pas le même que le droit de diffusion cinéma, télévision ou plateforme vidéo-à-la-demande.

Payez les droits de diffusion à l'ayant droit.

Effectuez un sous-titrage additionnel pour une langue locale, plus rare et non fournie par l'ayant droit.

Après le festival, renvoyez le matériel à l'ayant droit.

4. Choix et gestion des lieux et des équipements techniques

Le choix d'un lieu est un élément essentiel pour le succès d'une manifestation.

Mais quel que soit l'endroit choisi, il doit être conforme aux impératifs artistiques, techniques et aux normes de sécurité. Il doit tenir compte des attentes du public en termes de proximité, de confort et de convivialité, mais l'organisateur doit aussi veiller au respect du voisinage, notamment dans le cas de projections en plein air ou d'évènements annexes comme un concert par exemple.

4.1. Comment choisir ses lieux de festival, les avantages à avoir différents sites, de différentes tailles

Dans le cas d'un festival de cinéma, le choix des lieux est relativement circonscrit, car ils doivent répondre à une nécessité première : être conçus pour permettre des projections ou tout du moins pouvoir être aménagés de manière à le faire dans de bonnes conditions et sans coûts supplémentaires excessifs.

En fonction du lieu où vous organisez votre festival (zone urbaine ou rurale, grande ou petite ville), le choix de lieux sera différent mais il est évident que le choix le plus simple **est d'organiser le festival dans un cinéma, si possible multisalles**, ce qui vous permettra de bénéficier d'équipements et de personnels adéquats (voir ci-dessous le chapitre «partenariats»).

4.1.1. Les salles de cinéma

Si cette option du cinéma est possible, d'autres critères sont à prendre en compte pour déterminer lequel (si vous en avez le choix bien sûr):

- état du cinéma et de ses équipements techniques: dans un festival, la **qualité des projections est primordiale**, pour le public mais aussi pour les équipes de film que vous allez éventuellement accueillir. Ce critère doit donc être l'un des premiers à guider votre choix pour décider d'un complexe cinématographique/ d'une salle plutôt que d'un/e autre ;
- type de public fréquentant la salle: est-il celui que vous visez pour votre festival? Si ce n'est pas le cas (par exemple un multiplexe ne programmant que des blockbusters américains), il sera peut-être préférable de privilégier une autre salle car il est très difficile de modifier les habitudes des usagers, à moins que le multiplexe ne s'engage avec vous dans une campagne très volontariste visant à renouveler son public;
- accessibilité: le lieu doit être facilement accessible, notamment via les

transports en commun s'ils sont utilisés par la population locale. Une règle communément utilisée est que votre lieu d'activité doit être **joignable par votre public cible dans un rayon de 30 minutes en voiture** mais elle doit évidemment être adaptée à chaque réalité locale ;

- image de marque: en tant que délégation de l'UE, vous devez également tenir en compte la **réputation et l'état général du cinéma** (vétusté, équipements d'accueil du public, validité des autorisations d'exercice et des assurances...) car de plus le «style» du cinéma avec lequel vous allez travailler va aussi jouer sur les décisions des sponsors ou autres partenaires;
- jauge des salles: c'est un élément important, qui dépend de votre programmation (si vous avez des films très attractifs en première nationale par exemple) et de la réputation de votre festival. Si vous n'avez pas de «locomotives» dans votre sélection ou si vous lancez votre festival, méfiez-vous des salles trop grandes, il faut toujours mieux refuser du public pour créer du buzz, quitte à **organiser en urgence une projection supplémentaire** pour satisfaire le public!
- lieux annexes: si le cinéma possède des lieux que vous pouvez investir pendant le festival (espaces lounge, cafetaria ou bar..) ce sera toujours un plus pour l'accueil du public, des invités et aussi pour les partenaires et sponsors qui pourront ainsi y faire leur promotion;
- last but not least, la disponibilité: la programmation des salles est faite en général bien à l'avance donc vous devrez contacter le la directeur.trice de salles bien en amont (6 mois minimum) pour pouvoir y organiser votre festival dans de bonnes conditions.

4.1.2. Autres lieux de projection

Il peut arriver que vous n'ayez pas accès à un cinéma, par manque d'équipements existants, ou parce que les salles existantes seraient trop vétustes, trop chères, mal situées en périphérie etc...

Dans ce cas, il va vous falloir trouver des lieux de substitution, en espérant que ceux-ci soient équipés pour la projection.

Dans la liste (non exhaustive car très variable en fonction des situations locales) des lieux possibles, citons en particulier les instituts culturels européens, les centres culturels, les universités, des salles de concert ou de sport, les salles municipales, des salles associatives et éventuellement des lieux dépendant des organisations professionnelles cinématographiques locales (écoles de cinéma par exemple) qui pourront sans doute aussi vous orienter dans votre recherche et votre choix.

Attention dans ce cas à la qualité des équipements de projection (voir ci-dessous) et de **sonorisation, à la qualité générale du son dans la salle**, à bien vérifier que toutes les normes de sécurité de l'accueil du public sont respectées, et correspondent bien à la jauge de public que vous attendez. Pensez aussi toujours à vérifier les contrats d'assurances existants et ceux qu'il faudrait éventuellement souscrire en supplément.

Soyez aussi attentif dans ce cas à bien étudier les coûts engendrés par la mise à niveau de la salle...

4.1.3. Les projections en plein air ou dans des lieux «inattendus»

La possibilité d'organiser ou non des projections en plein air dépend bien sûr des dates de votre festival et de la zone géographique où vous l'organisez, mais il est clair que ces projections ont en général un grand succès auprès du public, notamment auprès du public familial.

Cependant, elles vont aussi le plus souvent générer des surcoûts (mise en place de structures pour l'accueil du public, d'équipement de projections...) et l'idéal est de trouver un partenaire ou un sponsor qui vous soutiendra dans ce type d'évènements.

L'avantage du plein air est qu'il peut aussi vous permettre d'organiser après **la projection un concert ou une fête, ce qui renforce toujours le côté festif d'un festival.**

L'utilisation de lieux où on ne s'attend pas à voir projeter des films (un opéra, des entrepôts désaffectés, un bâtiment historique...) est toujours très appréciée du public plus éduqué et cinéophile.

Si vous vissez ce type de public, si vous avez un lieu de ce type dans votre ville et si vous trouvez un sponsor (beaucoup de si...), c'est certainement un moyen de faire connaître votre festival et de le distinguer d'autres évènements.

Dans les deux cas, soyez attentifs au respect des normes de sécurité pour l'accueil du public et aux assurances.

4.1.4. Un ou plusieurs sites pour le festival?

Dans l'idéal, un festival doit se décentraliser pour toucher un public le plus large possible et s'adresser à des communautés plus périphériques. C'est donc un but pour tout festival, qui fait partie de sa stratégie d'élargissement des publics (cf chapitre B.5). Cependant, gérer plusieurs sites de projection pendant le festival, ou faire voyager votre sélection dans tout le pays après un premier évènement dans la capitale va engendrer des besoins importants en personnels et moyens additionnels (prolonger la durée des droits acquis pour les films par exemple). Cette multiplication de sites et des projections est donc à recommander aux festivals qui ont **déjà acquis reconnaissance et expérience et qui seront donc mieux à même de gérer cette croissance**, notamment en s'alliant avec d'autres partenaires culturels (des municipalités par exemple) intéressés à reprendre la programmation.

4.2. Équipements techniques de projection

4.2.1. La projection numérique

Le cinéma numérique est aujourd'hui la norme mondiale en matière de

projection cinématographique.

Les films sont donc maintenant des fichiers informatiques (DCP, Digital Cinema Package), projetés par un projecteur cinéma numérique (2 ou 4K) couplé à un serveur de contenus professionnels sécurisés (le serveur peut aussi être intégré dans le projecteur).

Les longs métrages peuvent donc être distribués sur support physique (disque dur) ou par satellite et réseaux de télécommunication. Ils sont bien sûr codés par des clefs (KDM) pour réguler l'exploitation et éviter la piraterie. Les films du catalogue négociés par le consortium n'ont pas de clefs KDM.

Les projecteurs numériques peuvent aussi être utilisés comme un vidéo projecteur, en leur adjoignant un «scaler», ce qui permet de lui connecter des sources vidéos comme un lecteur de DVD ou Blu-ray vidéo.

Cet équipement numérique de base est aujourd'hui présent dans la quasi-totalité des écrans de toute la planète. Si vous travaillez avec un ou des cinémas locaux, c'est sans doute la technologie que vous utiliserez.

Cependant, si vous n'avez pas accès à un complexe cinématographique ou à des lieux équipés, vous allez devoir faire le choix d'une technologie à louer et mettre en place, ou rechercher des partenaires qui peuvent vous les mettre à disposition.

Si vous cherchez la qualité optimum, vous devez trouver un fournisseur de projecteur numérique et de ses équipements annexes. Plusieurs cas de figure peuvent alors se présenter :

- un tel prestataire de services existe dans la ville ou le pays où vous organisez votre festival. Dans ce cas vous allez devoir négocier (la location se fait en général à la journée) et surtout **chercher à établir un partenariat pour diminuer les coûts**. Il vous faudra également prévoir les services d'un technicien spécialisé (en général fourni par le prestataire): c'est lui qui garantira que les projections se déroulent au mieux mais il devra aussi faire le diagnostic des nécessités imposées par votre lieu de projections.
- vous n'avez pas accès à un tel prestataire ou ceux qui existent ne sont pas familiarisés avec le type d'équipement dont vous avez besoin. Dans ce cas il vous reste la possibilité de contacter les bureaux régionaux des grands fabricants (Barco, Christie, NEC, Sony...) en fonction de votre zone géographique : en dehors de l'Europe, NEC a par exemple des bureaux en Afrique du Sud et à Dubai, Barco est bien implanté en Amérique du Nord (Canada, USA) et du Sud (Brésil, Colombie, Mexique) et a de nombreux bureaux en Asie Pacifique, Christie est présent à Dubai, en Afrique du sud et en Russie. Ces contacts pourront peut-être vous orienter vers des prestataires que vous ne connaissez pas, mener à un partenariat ou un sponsoring ? Il est vrai que la piste est aléatoire....

4.2.2. La projection en Blu-Ray

Le Blu-Ray est probablement le dernier avatar d'une longue série de supports physiques lancés par l'industrie pour reproduire les films. Sa capacité de stockage élevé et la qualité de sa mastérisation en font un support bien supérieur au DVD.

Projeter en Blu-Ray suppose d'avoir un bon projecteur full HD et un bon lecteur, mais **ce sont des équipements beaucoup plus simples à réunir que celui requis par le cinéma numérique et les résultats peuvent être très comparables**. Ce type de projection est utilisé par de nombreux festivals dans le monde car il évite aussi les délicats tests de DCP, les problèmes de clefs (KDM) et de sous titres.

Si vous ne disposez pas de lecteur ou de projecteur, leur location ou leur prêt (de nombreuses institutions culturelles en sont équipées) sera moins onéreux et plus flexible à l'utilisation (pas de personnel spécialisé requis, il vous faudra juste une personne en charge de leur manipulation).

Dans le cadre du présent projet, le consortium a la possibilité d'acheter et d'acheminer des lecteurs Blu-Ray vers votre délégation.

4.2.3. Le streaming

Certains distributeurs ou agents de vente peuvent vous proposer de projeter le film via un lien vidéo sécurisé qu'ils vous fournissent. C'est évidemment une solution très simple, il vous suffit de connecter l'ordinateur au projecteur. Cependant, elle ne peut être mise en œuvre sans risque que dans des zones où toutes les connexions (électricité, internet) sont absolument stables.

MÉMO

Nous vous conseillons vivement d'éviter les projections en support DVD et de vous équiper (ou de faire équiper vos partenaires) au moins en lecteur Blu-Ray.

Quel que soit l'équipement que vous choisirez, n'oubliez pas la partie audio! Disposer d'un amplificateur, d'enceintes de monitoring et de son surround est absolument nécessaire pour une bonne qualité de projection. Sous ce chapitre, vous devrez également prévoir les systèmes audio de micros pour les Q&As par exemple.

Organisez le festival dans un cinéma, si possible multisalles.

Avec le temps, un festival doit se décentraliser pour toucher un public le plus large possible et s'adresser à des communautés plus périphériques

Le lieu de projection doit être facilement accessible.

Organisez un concert ou fête après la projection.

5. Dates et durée

5.1. Le choix de la période

Il n'y a pas de formule magique pour décider de la bonne période pour organiser un festival de cinéma. Une chose reste sûre, il prend de nombreuses éditions à un festival pour gagner en notoriété et s'implanter comme un rendez-vous annuel incontournable pour son public cible ; si la période de l'événement vient à changer, une grande partie de ce travail est à remettre à l'ouvrage.

Pour décider alors des bonnes dates, certains éléments clefs énumérés ci-dessous doivent être pris en compte pour la décision finale :

- disponibilité en ressources humaines et financières de la structure organisatrice durant la préparation et l'exécution de l'événement;
- disponibilité du (des) public(s).

Pas d'autres événements culturels ou autres en concurrence, inclure un Week-end si possible. Certaines villes peuvent être désertées à certaines périodes de l'année, ou peuvent voir leur population augmenter.

1. conditions météorologiques à cette période

Les périodes chaudes, de grands froids ou de grandes pluies ne sont pas favorables aux salles de cinéma. Élément d'autant plus important si vous prévoyez des événements en plein air !

2. disponibilité hôtelière à cette période pour les invités et participants

D'autres événements (culturels, sportifs ou autres) peuvent phagocytter une grande partie du parc hôtelier d'une ville et rendre impossible ou extrêmement cher la tenue d'un festival en parallèle.

3. disponibilité des films et équipes de films

Ces derniers ne seront certainement pas disponibles durant d'autres événements internationaux d'envergure, tels que le Festival de Cannes (Mai), de Berlin (Février), de Toronto (Septembre) ou d'autres selon le territoire où vous vous situez.

4. disponibilité et contraintes des partenaires organisationnels,

Disponibilité des salles et sites du festival, agenda des partenaires communication, dates des autres festivals ou événements partenaires le cas échéant (à l'instar d'une reprise de programme, les deux événements ne peuvent pas être trop éloignés dans le temps sans nuire à la disponibilité du matériel de projection et/ou équipe de films), etc.

5.2. Le choix de la durée

La pratique habituelle est **entre 7 et 10 jours**, commençant un samedi ou un mercredi, se terminant généralement un dimanche (ou un vendredi pour

certains les pays musulmans) pour profiter du week-end ; certains festivals ne durent cependant que trois journées.

Il est difficilement imaginable de passer en dessous de 3 journées et soirées de festival et réussir à créer une « émulsion » autour d'un contenu qui serait forcément plus qualitatif que quantitatif. Il est nécessaire d'avoir un début (soirée d'ouverture), un milieu et une fin (clôture), trois jours et trois nuits semblent le minimum vital.

En contrepartie, au-delà des 10 jours, l'impact « festif » et son énergie événementielle s'estompent, tout autant que celle de l'équipe et l'attention du public.

Quoiqu'il en soit, la durée du festival, dont dépend le volume d'offre (nombre de séances, de films, d'activités parallèles) se décidera en fonction de différents critères tels que :

1. disponibilité des ressources humaines et logistiques de la structure organisatrice;
2. niveau de financement de l'événement (chaque journée de plus amenant bien évidemment des frais supplémentaires),
3. agenda des salles et sites utilisés (certaines programmant un an à l'avance),
4. volume de public disponible (un festival de plus longue durée se justifie par exemple plus dans une grande ville, qui nécessite plus de bouche à oreille pour communiquer auprès de ses différents publics),
5. existence de décentralisations (projections dans des villes/régions différentes)

MÉMO

Prévoir le festival quand il n'y a pas d'autres événements culturels en concurrence, inclure un Week-end si possible.

Au-delà des 10 jours de durée, l'impact « festif » et son énergie événementielle s'estompent, tout autant que celle de l'équipe et l'attention du public.

Certaines villes peuvent être désertées à certaines périodes de l'année, ou peuvent voir leur population augmenter.

6. Identifier et impliquer « son » public

6.1. Différents types de publics concernés

En termes de publics possibles pour un événement culturel, et plus précisément un festival de cinéma (Européen ou autre), il existe un certain nombre de publics cibles (primaires et/ou secondaires) potentiellement communs à tous, dans tous les pays de l'Union européenne et au-delà. Ces différents segments et leurs grandes caractéristiques sont présentés ci-dessous. Certains peuvent évidemment se recouper (un senior assidu par exemple) ; par ailleurs, leur mode d'information, de prise de décision et leurs intérêts personnels peuvent varier suivant les pays et cultures, mais certains socles restent communs à tous :

1. *Les Habitués (au moins une fois par mois au cinéma) et assidus (au moins 1 fois par semaine)*

Très informés, ayant une forte consommation culturelle, ayant généralement fait de hautes études, lisent des magazines et blogs sur le sujet. Le public cible par excellence, mais très exigeant quant à la qualité artistique de la sélection et les conditions techniques de projection.

2. *Enfants (3 à 10 ans) & Famille*

Futur public à éduquer et à habituer à la salle, très consommateur, ne décide pas seul, le ou les parents doivent être également informés, intéressés et rassurés que l'œuvre soit adéquate pour leur enfant.

3. *Jeunes (15-25 ans)*

Les moins de 25 ans constituent la tranche d'âge la plus consommatrice de cinéma dans beaucoup de pays occidentaux. Ils représentent, souvent ajoutés aux plus de 50 ans, entre 60 et 70% des entrées en salle dans beaucoup de pays européens. Très connectés, s'informent et communiquent beaucoup via les réseaux sociaux. Également très amateurs d'événements sociaux et de rencontres avec les équipes de films.

4. *Séniors et retraités (50 ans et plus)*

Également grands consommateurs de cinéma en salle, disponibles, volontaires et participatifs.

5. *Scolaires*

Cette population regroupe les différents types d'âges, de l'école à l'université, elle doit donc être segmentée, chaque tranche d'âge ne s'intéressant pas aux mêmes œuvres ou activités, ni aux mêmes horaires. On appelle communément les « scolaires », les publics atteints et coordonnés via leur centre de formation (écoles, collèges, universités, etc.), le plus souvent via des partenariats ou des collaborations avec les professeurs. Ce(s) public(s) peuvent générer un nombre important d'entrées et une grande énergie au sein du festival, ils sont également très preneurs en rencontres avec les équipes de film et autres activités parallèles.

6. *Professionnels, invités et presse*

L'industrie, les invités du festival et les média, informés plus en amont, impliqués directement ou indirectement dans le contenu de l'événement et/ou sa promotion. Souvent les personnes « accréditées ». Gérés par différents départements de la structure organisatrice.

7. Partenaires et institutions

Sont généralement regroupés ici les partenaires et sponsors du festival, qui ont le plus souvent droit à un traitement spécial, des places réservées, des projections dédiées, une information personnalisée, des quotas d'invitations pour les événements ou projections phares du festival (tels que l'ouverture et la clôture), des accréditations, et autres.

6.2. Identifier le(s) bon(s) public(s)

Les publics potentiels de votre festival peuvent dépendre de bien des facteurs (endogènes ou exogènes à son contenu), comme les spécificités démographiques, économiques et culturelles locales et nationales, le contenu de la programmation (hommages, séances spéciales, présences invités, activités satellites, etc.), les emplacements géographiques des sites utilisés, la période annuelle de l'événement (vacances ou non, estivale ou hivernale), etc.

Quoiqu'il en soit, **les publics « à conquérir » doivent être clairement identifiés**, notamment leur mode d'information et pratiques culturelles afin que la stratégie de communication et la sélection du contenu de l'événement soit adéquats.

Le spectateur devient alors un ensemble indifférencié de personnes, le public, qu'il faut attirer, atteindre et toucher avec diverses stratégies de marketing.

Certains segments présentés plus haut peuvent aisément s'agrandir et renforcer la population d'habitues du festival (séniors, assidus, jeunes), d'autres publics sont plus difficilement atteignables ou disponibles, comme les professionnels, qu'il faut généralement inviter et prendre en charge (voyage et séjour), ce qui engendre des coûts assez conséquents.

Pour ce qui est de l'identification de nouveaux publics, hors segments présentés plus haut, cela dépendra alors des éléments (culturels, sociaux-économiques, politiques, etc.) propres au territoire sur lequel vous vous situez, du contenu culturel offert (films, événements, invités, activités), tout autant que de la période de l'année à laquelle se déroule le festival, la zone géographique où les salles se situent, etc.

Ces nouveaux publics, doivent être clairement identifiés pour pouvoir ensuite trouver les bons relais d'information et messages à transmettre, ce qui constituera votre stratégie de communication et marketing. Les différents critères ci-dessous sont généralement utilisés pour dresser le « portrait-robot » d'une population potentiellement intéressée par votre offre :

- l'âge ou plus précisément la catégorie d'âge ;
- le degré de scolarité (études post secondaires ou non) ;
- le métier ;
- la situation familiale (présence d'enfants dans le foyer ou non, nombre d'individus dans le foyer) ;
- le genre ;
- le statut marital (célibataire, marié, etc.) ;
- le revenu annuel ;
- le passe-temps ;
- le mode d'achat (impulsif ou réfléchi) ;
- le meilleur moment pour les contacter ;
- le moyen idéal pour les rejoindre (le canal de communication idéal comme le téléphone, le courriel, les réseaux sociaux, etc.), quels sont leurs prescripteurs.

Il s'agit alors de trouver des relais d'information, les prescripteurs des communautés identifiées. Vous mettez ainsi toutes les chances de votre côté pour délivrer le bon message, au bon moment, à la bonne personne, par le bon canal.

MÉMO

Identifier son public:

Les Habitués
 Les enfants
 Les jeunes
 Les séniors et retraités
 Les scolaires
 Les professionnels, invités et presse
 Les partenaires et institutions

Les publics « à conquérir » doivent être clairement identifiés, notamment leur mode d'information et pratiques culturelles afin que la stratégie de communication et la sélection du contenu de l'événement soit adéquats.

7. Partenariats et sponsors

7.1. Une approche résolument participative et collaborative

Avant d'entamer ce chapitre sur les partenariats et sponsors, il est utile de revenir sur un aspect fondamental évoqué dans le chapitre 1 sur la diplomatie culturelle : au moment de créer votre festival, vous devez toujours avoir à l'esprit les liens qui peuvent être tissés avec les acteurs locaux, de manière à éviter de développer une activité unique. Il faut éviter de lancer un festival à partir d'une table rase alors que d'autres événements cinématographiques existent dans votre zone.

Ceci implique que vous devez, avant de planifier votre festival, vous livrer à une enquête sur tous les autres festivals de cinéma existants dans votre pays et rencontrer tous les acteurs de ces événements ainsi que tous les responsables locaux et nationaux de la scène cinématographique et culturelle. Cela vous permettra de mieux calibrer votre événement, d'éventuellement le réaliser en synergie avec d'autres événements similaires ou d'en caler les dates de manière à bénéficier de ces possibles synergies.

Par exemple, le festival du film européen de Cuba changera les dates en 2020 pour s'adosser au festival international du nouveau cinéma latino-américain de la Havane, ancien et réputé, pour profiter de cet événement prestigieux.

Il doit donc être clair que vos premiers partenaires, et d'ailleurs vos partenaires naturels, doivent être les festivals locaux préexistants.

Ces contacts primordiaux vous permettront d'éviter des compétitions stériles et surtout, ils placeront d'emblée votre festival à des dates favorables (en évitant les chevauchements entre événements).

Ils vous permettront aussi de calibrer au mieux votre événement dans le panorama culturel et cinématographique local, d'y trouver votre « niche » et d'informer et attirer des publics déjà formés grâce à vos collaborations avec ces acteurs et événements locaux préexistants.

Vous trouverez la liste de tous ces partenaires potentiels au point 7.3.4 plus bas dans le chapitre.

7.2. Ce que dit le règlement financier

Les modalités de gestion des apports financiers (sponsors, co-organisation d'événements, donations), sont régies par les articles 25 et 26 du règlement financier. Le Service européen pour l'action extérieure a en plus détaillé dans un guide les modalités de gestion pour le sponsoring et la co-organisation d'événements. Le guide peut être téléchargé sur l'intranet de la Commission.

Dans ce paragraphe, nous résumons les éléments principaux des lignes directrices.

Depuis le 1er janvier 2019, la nouvelle Régulation financière permet dans l'Article 26 l'admission de sponsors d'entreprise pour des événements organisés par EEAS. Dans ce contexte, EEAS a adopté des Règles Internes spécifiant l'usage de sponsors d'entreprises. Le sponsor d'entreprise doit être distingué des dons et de la co-organisation :

- Le sponsoring d'entreprise a lieu lorsque les partenaires (sponsors) soutiennent un événement organisé par la délégation européenne en procurant des biens ou services gratuitement (en nature) ;
- La co-organisation d'un événement a lieu quand la délégation européenne se joint à un ou plusieurs partenaires (par exemple l'ambassade d'un Etat Membre) pour organiser un événement.

Les délégations peuvent aussi recevoir des dons. Cela se produit lorsque le donneur procure des revenus, des subventions, des cadeaux ou des legs, et ne reçoit aucun bénéfice tangible en échange de sa contribution. Les dons peuvent être acceptés en accord avec l'Article 25 de la nouvelle Régulation Financière.

7.2.1. Sponsoring d'entreprise

« Le sponsoring d'entreprise signifie un accord par lequel une personne légale soutient en nature un événement ou une activité dans un but promotionnel ou de responsabilité sociale d'entreprise... »

La Régulation Financière limite donc le sponsoring d'entreprise aux contributions en nature, excluant dès lors toutes formes de sponsoring financier.

C'est le Chef de Délégation qui décide de chercher après des sponsors d'entreprise pour un événement donné. Bien que le management de l'accord et de l'événement peut être délégué dans la délégation, la responsabilité finale appartient toujours au Chef de Délégation.

Afin d'assurer que les sponsors potentiels soient traités en accord avec le principe de traitement égal, des appels d'offre pour du sponsoring d'entreprise doivent être rendus largement visibles et l'annonce doit apparaître sur le site de la délégation.

Le sponsoring d'entreprise doit être formalisé à travers un accord écrit entre le Chef de Délégation en tant que AOSD et le sponsor et il doit spécifier les termes et conditions.

Lorsque qu'une délégation entre dans un accord de sponsoring d'entreprise, cet accord doit être documenté dans le module de Sponsoring dans e-DAS, où les informations pertinentes, notamment les informations

concernant le type d'événements ou d'activités qui font l'objet du sponsor, doivent être encodées et l'accord de sponsoring d'entreprise doit être uploadé.

De plus, un rapport doit être inclus à la fin de l'année dans le rapport annuel P&I. Ce rapport doit être de nature qualitative et doit élaboré sur la valeur ajoutée estimée de l'emploi de sponsors, le chiffre global de participants et le rayonnement global, l'évaluation de l'impact et potentiellement le travail supplémentaire pour la délégation.

7.2.2. Co-organisation d'événements

La co-organisation d'un événement a lieu lorsque la délégation européenne se joint à un ou plusieurs partenaires (par exemple l'ambassade d'un Etat Membre) pour co-organiser et co-manager un événement qui aura lieu dans les bâtiments de la délégation européenne, dans la résidence ou dans un autre endroit.

Tous les organisateurs sont titulaires de l'événement mais chacun contribue en procurant/contractant une partie des services/fournitures nécessaires pour l'événement, en accord avec leurs propres règles.

C'est le Chef de Délégation qui décide d'accepter la co-organisation pour un événement donné. Dans sa décision, il/elle doit être guidé par les mêmes critères que pour le sponsoring d'entreprise (voir points ci-dessus).

Dans le cas d'un événement co-organisé, les partenaires de la délégation européenne ne procurent pas un soutien en nature (sponsoring) mais assument directement la responsabilité et le coût de l'événement co-organisé pour la partie pour laquelle ils sont responsables.

7.2.3. Dons

D'après l'Article 26 des Régulations Financières, les institutions de l'Union européenne peuvent accepter tout don fait à l'Union, comme par exemple un revenu de fondations, des subventions, des cadeaux et des legs.

« L'admission d'un don d'une valeur de 50 000 EUR ou plus qui implique une charge financière, incluant des coûts de suivi, excédant 10 % de la valeur du don reçu, sera sujet à l'autorisation du Parlement européen et du Conseil. Le Parlement européen et le Conseil statueront sur la question dans les deux mois après réception de la requête pour une telle autorisation de la part des institutions de l'Union concernées. S'il n'y a pas d'objections durant cette période, les institutions de l'Union concernées prendront une décision finale concernant l'admission du don. Les institutions de l'Union concernées doivent expliquer les charges financières encourues par l'admission du don fait à l'Union dans leur requête au Parlement européen et au Conseil. »

Dans les lignes directrices pour le sponsoring d'entreprise et les événements co-organisés, publiées par EEAS, les éléments suivants sont disponibles :

Critères d'exclusion pour les compagnies ou sponsors ;
Exemples de lettre d'information pour appel d'offres pour sponsoring d'entreprise ;
Exemple de termes de référence ;
Exemple d'accord de sponsoring ;
Module de sponsoring dans e-DAS.

7.3. Partenaires financiers – Sponsors

Les partenaires et sponsors sont indispensables à tout festival, sur le plan financier sans doute mais aussi et surtout pour **renforcer sa crédibilité**, lui fournir des informations et compétences dont il ne disposeraient pas autrement, des relais d'information, et l'accès à des publics nouveaux.

Les modes de collaboration existants sont de deux ordres principaux pour un festival: le partenariat et le sponsoring. Dans le partenariat, chacun des partenaires participe en fonction de ses moyens et de l'intérêt qu'il a dans le festival. Dans le sponsoring, le festival gère seul mais "rembourse" en faisant la promotion de ses sponsors.

Ainsi, la différence fondamentale résulte de l'absence ou l'existence d'une contrepartie.

Un partenariat, ce sont deux ou plusieurs partenaires qui s'unissent pour mener des opérations conjointes, par exemple un festival de films européens et une école ou une université.

Un sponsoring, c'est une aide matérielle apportée sur un projet précis par une entreprise ou un groupe d'entreprises à votre festival. Par exemple, un négociant de boissons qui vous fournit les drinks pour votre soirée d'ouverture à condition qu'en contrepartie, vous le mettiez en valeur selon des conditions définies à l'avance (publicité sur les tables, bannière ou calicot sans la salle etc....).

Dans certains cas, le sponsoring peut aussi être une source de financement si le sponsor vous achète des services (places pour ses clients VIP pour l'une des séances du festival par exemple).

Quel que soit le type de collaboration, il est plus prudent de toujours la **formaliser par une convention**, qui peut être très simple dans le cas d'un partenariat et qui sera toujours plus complexe dans le cas d'un sponsoring donnant lieu à contrepartie.

Ceci implique que la recherche, puis la gestion des partenaires et sponsors peut devenir un poste important dans l'organisation générale du festival et que la charge de travail qui en découle n'est pas à minimiser.

Il faut aussi penser à établir un **dossier de présentation**, qui comporte un «tronc commun» exposant les grandes lignes du festival et qui pourra

ensuite être adapté/complété en fonction des spécificités des possibles partenaires identifiés. Quelques conseils sur la préparation de ce dossier figurent à la fin de ce chapitre.

Les possibles partenaires financiers pour un festival relèvent de deux grandes catégories: les sponsors (qui négocieront une contrepartie) et les institutions, administrations ou autres organisations (des fondations par exemple) qui peuvent verser des subventions et ne demanderont rien en échange, sauf bien sûr le respect de leurs régulations (dates de demande à respecter, rapports à fournir etc...).

Une remarque importante s'applique ici: dans de nombreux cas, l'éligibilité d'un festival à certaines subventions dépendra de son statut juridique et certains partenaires financiers ne pourront être sollicités que si le festival a un statut indépendant de la délégation elle-même. Ce point sera traité plus en détails dans la partie budget et financement.

7.3.1. Les États Membres

Les États membres de l'UE, par le biais de leur réseau d'ambassades et d'instituts culturels, sont les principaux partenaires institutionnels des délégations dans l'organisation des festivals. Une enquête récente a montré que dans presque tous les festivals, les États membres contribuent de manière substantielle au budget. Les ambassades étaient dans 97% des cas partenaires et contribuaient dans 69% des cas au budget des festivals. Pour les instituts culturels, ces chiffres étaient respectivement de 89% et 60%.

Ces partenariats sont donc cruciaux, non seulement en termes de budget et de films, mais également pour fournir des espaces pour les projections et / ou la cérémonie d'ouverture / clôture. En effet, certains États membres de l'UE obtiennent des droits de projection non commerciaux pour un certain nombre de films nationaux. Les services culturels des États membres de l'UE à l'étranger peuvent également jouer un rôle central dans la discussion diplomatique pour obtenir les droits de visionnage pour les films primés, grâce à leurs relations avec les industries cinématographiques nationales.

Les festivals sont l'un des principaux événements de relations publiques des délégations. Des représentants de haut niveau du pays hôte et de l'UE, tels que les ambassadeurs de la délégation et les ambassades des États membres de l'UE, les autorités nationales et les chefs d'entreprises européennes et locales assistent souvent aux cérémonies d'ouverture et de clôture. Ils constituent donc des plates-formes de réseau pour déclencher une coopération accrue entre l'UE et les pays tiers.

Plus important encore, les festivals sont des événements de collaboration entre la délégation et les États membres de l'UE localement. En tant qu'événement culturel phare de la plupart des délégations, ils représentent également une occasion unique pour les ambassades et les instituts culturels de travailler ensemble dans le but commun de renforcer la diplomatie publique européenne. Ce faisant, les festivals confèrent une

visibilité à l'action commune de la délégation et des États membres de l'UE sous une bannière commune.

7.3.2. Partenaires financiers

L'environnement de travail des festivals européens étant très diversifié, il est difficile d'entrer ici dans des détails sur les possibles partenariats financiers.

Voici donc une liste des «usual suspects»:

- **Instituts culturels européens** – ils sont les partenaires naturels de tous les festivals organisés dans les délégations et peuvent intervenir au-delà du festival lui-même en le faisant rayonner en dehors de ses dates propres. Par exemple, grâce au soutien du Goethe Institut, de l'Institut français et de l'ambassade de Pologne au Liban, les jeunes réalisateurs.trices qui ont remporté les prix de la traditionnelle compétition de courts métrages organisée dans le cadre du festival de films européens (25ème édition en 2019), vont avoir la possibilité de visiter des festivals de courts métrages en Europe et de booster ainsi la carrière de leurs films et la leur.es.
- **EUNIC**: le réseau européen des instituts culturels a créé des clusters hors de l'UE et peut être un soutien efficace (par exemple, pour le Festival du film européen en République démocratique du Congo); autorités locales: leurs capacités financières vont être le plus souvent limitées, mais elles peuvent disposer de facilités et les mettre à disposition (lieux de projection en plein air, équipements...);
- **institutions**: ministères de la culture ou des Relations extérieures, instituts du cinéma, cinémathèques... Leur type peut varier en fonction du contexte institutionnel. Leurs apports possibles sont traités ci-dessous;
- **ONG**: elles seront sans doute surtout mobilisables en fonction des thèmes des films programmés, mais peuvent être très efficaces pour drainer des publics différents et aussi apporter des contributions (par exemple, des intervenants pour les débats ou les séances de questions/réponses); entreprises locales: en général, elles vont sans doute préférer le sponsoring, mais certaines peuvent entrer en partenariat si le festival leur permet de toucher une cible particulière (par exemple, un fournisseur d'internet peut entrer en partenariat pour toucher les jeunes);
- **fondations**: leur existence au niveau national n'est pas garantie, chaque festival devra faire des recherches en fonction de ses besoins. Mais il existe de grandes fondations internationales (Ford Foundation par exemple, ou Robert Bosch Stiftung) qui peuvent intervenir sur des projets précis dans le cadre de festivals, notamment dans les pays où elles ont des représentations (<https://www.fordfoundation.org>, <https://www.bosch-stiftung.de/en/what-we-do>).

7.3.3. Sponsors

La liste des sponsors possibles pour un festival est liée à ses différents volets d'organisation et est donc assez vaste, car presque tous les commerces et

entreprises locales, régionales ou nationales peuvent être sollicités. Il convient donc de bien cibler la recherche de sponsors pour ne pas s'y noyer et de bien comprendre les motivations possibles des «candidats sponsors». Elles sont principalement de cinq types:

- 1. le sponsoring de notoriété:** son but est de faire connaître le nom d'une société, d'une marque ou d'un produit à un public déterminé. Dans ce cas, la seule volonté est d'être vu par la plus grande audience, qu'elle soit directe (les festivaliers) ou indirecte (les échos dans les médias). Les entreprises qui souhaitent améliorer leur notoriété vont donc choisir de préférence des événements très médiatisés. Ce type de sponsoring est le plus souvent temporaire et ne s'appliquera qu'à une édition du festival;
- 2. le sponsoring d'image:** il est lié au nouveau rôle social attendu aujourd'hui des entreprises et concerne donc celles qui veulent améliorer leur image de marque auprès des consommateurs. Un bon exemple: le secteur bancaire ou les multinationales (Coca Cola par exemple). Bonne nouvelle: ce type de sponsoring suppose des valeurs partagées entre le festival et l'entreprise concernée et va donc pouvoir s'étendre sur le moyen ou le long terme;
- 3. le sponsoring relationnel:** il s'agit de sponsoriser un événement dans lequel des personnalités (politiques, culturelles) sont impliquées et de renforcer ainsi les liens de l'entreprise avec elles. Dans ce cas, les attentes en matière de retombées publicitaires sont faibles, seule compte la bonne impression laissée par le geste. Dans le cas d'un festival de cinéma, la présence d'acteurs.trices ou de personnalités importantes dans le monde du cinéma ou de la culture sera un plus;
- 4. le sponsoring de vente:** la vente d'un produit est l'unique but et ce type de sponsoring implique l'exclusivité. Par exemple, une marque locale d'eau minérale ou de soda vous fournit en boissons tout au long du festival (ceci pouvant aussi inclure les besoins du staff) et bénéficie d'une visibilité à 360°;
- 5. le sponsoring «affectif»:** le plus aléatoire mais aussi le plus simple et il est assez courant car il tient uniquement au bon vouloir (par coup de cœur ou pour faire plaisir) du chef de l'entreprise, en dehors de toute stratégie de communication et sans objectif particulier. À vous de trouver les cinéphiles!

D'après ces 5 types de motivation, les sponsors possibles peuvent être tout d'abord des producteurs/détaillants de biens utiles ou vendables pendant le festival ou sa préparation: imprimeurs, graphistes, fournisseurs de matériel image ou son, événementiel, boissons, nourriture, hôtels, restaurants, librairies, vidéothèques, sociétés de transport, constructeurs et loueurs automobile, compagnies aériennes, secteur télécommunications (fournisseurs d'internet), bancaire et immobilier... Chaque situation locale sera différente et il importe que vous fassiez au préalable un état des lieux: quelles sont les sociétés implantées dans le pays où vous organisez votre festival, ont-elles déjà sponsorisé d'autres événements, sont-elles en recherche de visibilité pour placer un nouveau produit...

Les sponsors peuvent aussi être de grandes sociétés nationales, que vous pouvez attirer en fonction du type de votre public (jeunes, femmes, minorités...).

Enfin, des sociétés sensibles au caractère européen du festival et à sa mission de diplomatie culturelle: des agences de tourisme par exemple, ou des sociétés européennes implantées localement...

7.3.4. Partenaires créatifs

Ces partenaires ne vous apporteront généralement pas de soutien financier mais ils vont vous ouvrir des portes, vers l'industrie cinématographique locale par exemple, et éventuellement vous donner accès à des lieux pour la tenue du festival. Surtout, ils vont vous permettre de **toucher des publics** grâce à leurs réseaux de communication et leurs communautés respectifs. Ils seront aussi essentiels pour vous garantir une intégration harmonieuse dans le paysage culturel et cinématographique local, car ils vous permettront d'insérer sans heurt votre festival dans le calendrier culturel éventuellement déjà en place et de faire coexister votre programmation avec celle d'autres évènements sans chevauchement ni de dates ni de contenus.

Il s'agit essentiellement des évènements et associations professionnels actifs dans le cinéma et l'audiovisuel et des sociétés d'auteurs, qui pourront vous donner accès à l'industrie locale, organiser des programmations de films nationaux pendant votre festival, et participer le cas échéant à la mise en place **d'évènements visant spécifiquement les professionnels** (présentation de projets, mini marché...). Il peut y avoir d'autres partenaires:

- I. des festivals de cinéma qui existent déjà (cf début du chapitre)
- II. des cinémathèques et archives, qui disposent souvent de lieux de projection par exemple ou peuvent proposer un événement de type «patrimoine» (projection d'un film ancien du pays concerné);
- III. des écoles et universités: la collaboration avec les établissements scolaires est un point fort pour tous les festivals (sauf pour les très grandes manifestations qui vont surtout collaborer avec les écoles de cinéma);

C'est en effet un moyen d'accroître la visibilité et la notoriété du festival en touchant, via les élèves, des segments beaucoup plus importants de population (familles et connaissances).

C'est aussi bien sûr une manière de multiplier les projections, en en organisant dans les écoles ou en **faisant venir des classes dans les lieux de projection du festival** (ce qui implique l'organisation de transports). Ceci signifie également évidemment que votre programmation comporte des films pouvant toucher le jeune public, et concerne donc la ligne éditoriale de votre festival, sans oublier que certains documentaires (sur les problèmes d'environnement par exemple), peuvent être très bien reçus dans les écoles.

Collaborer avec les **écoles et les universités** nécessite un investissement en amont dans l'information et la communication (rencontre avec les enseignants, les établissements ou contact via le ministère de l'éducation nationale...) et est souvent un travail sur le moyen ou le long terme:

- I. des écoles de cinéma ou écoles d'art ou de journalisme si elles existent (des partenariats sont par exemple possibles pour des concours d'affiche, ou des actions de formation de jeunes journalistes à la critique de films). Les écoles de cinéma doivent être contactées au premier rang s'il en existe (ou les départements d'université) car elles constituent un vivier de public «naturel» pour le festival et peuvent éventuellement proposer des programmations de courts métrages. Leurs étudiants sont aussi une source de stagiaires...d'autres manifestations culturelles: si d'autres festivals (de cinéma ou dans d'autres domaines culturels) existent dans le pays, la région ou la ville où le festival est organisé, il est très important de les contacter, et d'instaurer des échanges de publicité, éventuellement de planifier des évènements partagés pour accroître votre public en informant le leur et vice et versa;
- II. des associations de cinéphiles, si elles existent, pour diffuser l'information auprès de leurs membres et promouvoir le festival.

7.3.5. Partenaires techniques

Un festival de cinéma, ce sont un ou plusieurs lieux de projections, du transport de films et de personnes, des sonorisations pour les débats, du multilinguisme, éventuellement la mise en place de structures éphémères pour l'accueil d'évènements ou de projection en plein air ou tout simplement pour l'accueil du public. Si cela est possible techniquement, les lieux dans lesquels se déroule le festival devraient aussi être équipés en internet sans fil.

Les partenaires techniques suggérés ci-dessous peuvent dans le meilleur des cas être des sponsors, sinon ce seront des prestataires dont il est important de ne pas sous-estimer les coûts quand vous budgéterez le festival. Il faut donc les approcher bien en amont, pour tester les possibilités de partenariat et obtenir des évaluations chiffrées.

- ❖ **Les salles de cinéma** (si elles existent): ce sont les principaux **partenaires techniques** que vous devez approcher en priorité. Si vous organisez le festival dans une grande ville où existent plusieurs circuits (commercial, art et essai), vous devrez choisir le meilleur partenaire en fonction du public que vous ciblez et de la qualité des offres que vous recevez.

Deux types de partenariat sont en général possibles : la location des salles ou le partage des entrées selon un pourcentage à déterminer. La seconde solution est souvent à recommander car elle comporte moins de risques mais si vous organisez le festival depuis quelques années et connaissez la jauge de votre public, la location peut être une meilleure solution. Cette option ne s'applique cependant pas pour la plus grande

partie des festivals organisés par les délégations, dont les projections sont gratuites.

N'oubliez pas de prendre en compte le facteur humain: au moment où se déroule le festival, il faut qu'une bonne communication avec tout le staff du cinéma (et pas seulement avec la personne contact avec qui vous négociez) soit établie, en particulier avec les projectionnistes et les personnels d'accueil.

Il est aussi possible dans certains cas de mettre en place des partenariats avantageux avec le cinéma, dans la mesure où votre festival peut s'inscrire dans sa **stratégie générale de communication** et être utilisé par la salle comme un outil de promotion. Dans le cas d'une programmation de cinéma européen, les circuits d'art et essai seront sans doute à privilégier et vous bénéficierez dans ce cadre d'une première clientèle «captive», celle des cinéphiles habitués de cette salle. Autres lieux de projection: centres culturels, instituts culturels européens, salles de classe ou de sport...Au-delà des locations ou mises à disposition, il faudra sans doute équiper ces lieux...

- ❖ **prestataires de services image et son:** le plus souvent, les sociétés fournissent les 2 types de service mais cela peut dépendre en fonction des contextes locaux. La location (ou le prêt) d'un matériel de projection en bon état est crucial pour un festival car de lui dépend la qualité de la projection...Le son est aussi très important et il ne faut pas oublier, si vous organisez des débats ou des Q&As, de vous procurer un système de micros, ne pas entendre un réalisateur.trice venu.e présenter son film est toujours très frustrant...
- ❖ **constructeurs:** des sociétés comme Barco ou Christie sont sponsors de grands festivals comme Cannes ou Berlin mais interviendront rarement sur de petites manifestations.
- ❖ **prestataires de services «événementiel»:** l'organisation du festival peut requérir la mise en place de structures éphémères pour accueillir le public, des projections en plein air, des animations diverses.
- ❖ **interprètes:** si vous accueillez des invités venus d'Europe (ou si votre catalogue est bilingue), vous aurez besoin de services de traduction et d'interprétariat. Si une école de traducteurs interprètes existe sur les lieux où vous organisez le festival ce peut être un partenariat intéressant, à condition que la qualité soit testée...
- ❖ **transports, constructeurs ou loueurs automobiles:** le transport entre les différents lieux du festival est souvent vital pour son bon déroulement. Vous devez donc impérativement vous assurer que ce service (qui inclut aussi les transferts aéroport si vous avez des invités) soit effectué de manière irréprochable. Approcher un loueur de véhicules est sans doute la meilleure solution, en espérant qu'il devienne sponsor (via des réductions de prix le plus souvent).

- ❖ **fournisseurs d'accès internet:** ils peuvent généralement devenir sponsors, surtout si vous pouvez leur mettre à disposition un petit stand où ils peuvent promouvoir leurs offres d'accès.

7.3.6. Partenaires Média et Presse

L'acquisition de partenaires media va différer largement en fonction de la notoriété de votre festival et de sa longévité. Plus la manifestation est implantée et étendue géographiquement, plus les partenaires seront faciles à trouver, bien que souvent, même dans ce cas, certaines annonces devront être payantes...

Cependant, dans le cas des festivals de films européens, vous bénéficiez d'emblée d'une spécificité géographique et d'une certaine notoriété de part votre environnement institutionnel (délégation de l'Union européenne, instituts culturels, ambassades), qui peuvent vous permettre de gagner des partenaires presse même dès la première édition, qui d'ailleurs aura une couverture particulière puisque ce sera une «première fois».

Les partenaires médias doivent toujours être ciblés en fonction des segments de public auquel vous vous adressez mais de manière générale, en voici une typologie:

- presse écrite quotidienne nationale, régionale ou locale;
- hebdomadaires et mensuels culturels, politiques (relations avec l'Europe), ou orientés jeunesse, femmes... en fonction de la ligne éditoriale;
- presse spécialisée cinéma, audio-visuel, web si elle existe;
- télévisions publiques et privées, chaines TV locales (qui peuvent être de très bons partenaires quand elles existent avec une couverture quotidienne, chaines éducatives, culturelles ou spécialisées cinéma quand elles existent);
- presse en ligne, généraliste et spécialisée (actualités culturelles);
- radio nationale ou locale;
- si vous ciblez en priorité le public jeune: plates-formes en ligne, chaines YouTube, comptes Instagram d'influenceurs...

Il est parfois possible de conclure des accords de «troc» (barter) dans le cadre des partenariats presse, ce qui vous évitera des coûts supplémentaires. Cependant ils sont de plus ne plus difficiles à négocier et ne fonctionneront que si vous avez des facilités attractives à échanger (accréditations, stand promotionnel, accès exclusif à des évènements, accès exclusif à des interviews avec les invités...).

N'oubliez pas que le suivi des partenariats presse et média demande un travail assez lourd (revue de presse, listing des articles en ligne...) qu'il est très important d'effectuer immédiatement après le festival et qui donnera ensuite plus de poids à vos recherches d'autres partenaires. C'est un poste à prévoir dans vos prévisions de personnel...

7.4. Comment préparer les demandes de

partenariat

Pour approcher un partenaire, quel qu'il soit, il vous faut un **dossier de présentation** qui sera conçu de manière à être adaptable aux différents types de partenaires que vous souhaitez aborder. La qualité de ce dossier sera cruciale lors de première édition du festival car vous ne pourrez pas y joindre des rapports, catalogues ou matériel de communication des années précédentes...

Un dossier de mécénat ou de sponsoring doit être le plus clair et synthétique possible et être soigné tant au niveau de la présentation que de la structure. Le dossier doit contenir environ 5 pages (au-delà, faites un résumé) et peut se structurer comme suit.

La couverture doit reprendre le titre du projet, son logo et éventuellement un sous-titre explicatif (nombre d'éditions du festival, thématique particulière de l'édition à venir), dates et lieux de l'événement ainsi que le nom et les coordonnées du ou des responsables.

Le dossier lui-même doit comporter les éléments suivants :

1. **Présentation du projet**: origine et objectifs, description, informations pratiques (lieu, date, durée...). Éventuellement perspectives à venir. Mise en valeur de tout ce qui peut apporter une certaine crédibilité quant à la qualité (précédentes réalisations etc...) et la fiabilité des porteurs de projet (expérience etc...).
2. **Public et campagne de promotion** : campagne de communication, diffusion, description (affiches, dépliants, tickets, spots tv ou radio, etc.) et quantité (nombre d'exemplaires etc..), cible visée, etc.
3. **Budget présenté dans les grandes lignes** : recettes (subsidies, aide en nature obtenue, recettes propres, mécénat recherché), dépenses (salaires, frais fixes, autres frais divers liés à l'événement). La part du mécénat recherché ne doit pas dépasser 10 à 20% du budget total.
4. **Opportunités de partenariats**: C'est la partie la plus intéressante pour les partenaires car il s'agit d'énumérer les différentes possibilités de retombées à offrir. Elle doit donc être la plus claire, inventive et attrayante possible et peut être adaptées en fonction des souhaits du sponsor.

Quelques exemples de retombées possibles logo ou espace réservé au sponsor sur tous les documents promotionnels : affiches, dépliants, invitations, site internet, catalogue, programme, journal ou autre publication, avec le nombre d'exemplaires distribués;

- o logo sur les annonces publicitaire (Web, radio ou tv); association à la campagne presse : invitation et prise de parole lors de la conférence de presse, mention dans le communiqué de presse et le dossier de presse;

- présence sur les lieux (panneau, banderole, stand...);
- présence à l'inauguration : prise de parole;
- invitations aux soirées d'ouverture et de clôture ou à d'autres événements particuliers;
- possibilité d'invitations pour certaines séances;
- page de publicité dans le catalogue ou toute autre publication;
- articles et photos dans les publications du festival (introduction dans catalogue par exemple);
- entrées gratuites pour le personnel;
- implication de certains membres du personnel dans la mise en place du projet.

Quelques soient vos besoins et vos attentes en terme de partenariats, **n'oubliez jamais que ces opérations nécessitent du temps pour aboutir**. En fonction des dates de votre festival, prenez contact avec les partenaires souhaités **au minimum 6 à 8 mois à l'avance** en vous renseignant sur leurs capacités budgétaires.

MÉMO

Identifiez votre partenaire. Vos premiers partenaires doivent être les festivals locaux préexistants.

Les partenaires peuvent être de différents type:

État membre

Partenaire financier

Sponsor

Partenaire créatif

Partenaire technique

Partenaires média et presse

Les partenaires et sponsors sont indispensables à tout festival, mais aussi et surtout pour renforcer sa crédibilité.

Quel que soit le type de collaboration, il est plus prudent de toujours la formaliser par une convention.

Collaborer avec les écoles et les universités nécessite un investissement en amont dans l'information et la communication.

Pensez à fabriquer un bon dossier de présentation sur 5 pages.

En fonction des dates de votre festival, prenez contact avec les partenaires souhaités au minimum 6 à 8 mois à l'avance en vous renseignant sur leurs capacités budgétaires.

B. ORGANISATION

1. Le Retro-planning

Il s'agit ici de gestion de projet, avec un début de mission, une montée en puissance et une fin. Il faut donc en détailler les **tâches, leur durée et les coordonner dans le temps imparti à la mission** (l'organisation et l'exécution du festival). Le retro-planning devient alors un outil indispensable à bien des égards, il permet :

- d'organiser le festival sous contrainte pour respecter une « date de livraison » ferme;
- de vérifier sa faisabilité dans le temps imparti;
- de fixer un budget pour chaque étape;
- de déterminer les ressources nécessaires pour tenir les délais;
- d'établir quand débuter le projet au plus tard (date butoir).

Comme son nom l'indique, c'est un planning inversé : sa construction doit donc débuter le jour J de l'événement (généralement la soirée d'ouverture) et remonter le temps jusqu'à la décision d'organiser le festival. Pour le construire, partez donc de la date d'ouverture et remontez le temps pour identifier tout ce qui vous permettra d'en arriver là. Déroulez ensuite chaque secteur (communication, logistique, programmation,..) et identifiez les étapes-clefs à ne pas oublier pour obtenir un festival réussi.

Définir les tâches du projet et les jalons

Partez des grandes étapes (réalisation sélection, finalisation du budget, confirmation des invités, mise en place stratégie communication, confection des sous titrages, des publications, etc.) en les décomposant en petites tâches. La difficulté est de trouver la bonne échelle. Ni trop précis, ni trop large. Choisissez les jalons : en fonction des livrables en fin d'étape et des événements validant la continuation du projet (ex.: communication de la sélection officielle, réalisation grille des programmes, réception catalogue, tenue conférence de presse, soirée d'ouverture, etc.). Les grandes tâches et responsabilités au sein de l'organisation d'un festival sont décrites (par poste) dans la partie suivante de ce guide.

Estimer la durée des tâches

Le temps prévu pour chaque tâche est une donnée importante pour la planification. Elle dépendra de la taille de l'événement et de son contenu, des ressources humaines allouées et de leur expérience, etc.

Identifier les interactions entre chaque activité

Certaines tâches ne peuvent être menées qu'après la fin ou le début d'une autre (on parle de "tâches séquentielles"), les invités ne peuvent être invités qu'une fois la sélection faite, idem pour la grille des programmes et une grande partie du contenu du catalogue, etc. Par ailleurs, d'autres sont traitables en parallèle (la recherche de partenaires, la mise en place de certaines activités parallèles, identification des besoins logistiques, etc.).

MÉMO

Affecter les ressources

Définissez les ressources aussi bien humaines que matérielles affectées à chaque tâche. Cette donnée est utile pour réaliser le budget prévisionnel du festival. Ou bien simplement afin de savoir qui fait quoi.

2. Structure de l'organisation, postes clefs et compétences requises

Cette partie du guide est consacrée aux aspects plus organisationnels de la mise en place d'un festival de cinéma. Il y est ainsi présenté les postes clés, avec leurs tâches et compétences requises respectives, ainsi qu'une proposition d'organigramme linéaire, chapeauté par le duo Directeur Artistique – Secrétaire Général. Une dernière partie est dédiée au mode de circulation et d'intégration de l'information en interne ; nombre de tâches de différents services étant intriquées, et le rythme de travail appuyé nécessitant la mise en place d'outils de gestion de l'information. Outils qui pourront ultérieurement servir également au transfert de compétences pour l'organisation (et l'amélioration) d'éditions futures. L'organisation d'un festival, et événementiel en général, souffrant d'une importante rotation de personnel inhérente à cette activité. Nous parlons évidemment de situations idéales, sachant très bien que les budgets des délégations sont souvent limités et que plusieurs postes doivent être remplis par la même personne au sein de la délégation même. Nous sommes conscients également que les délégations n'ont pas la possibilité d'employer trop de personnel.

2.1. Structure de l'organisation et organigramme

2.1.1. Rôles clefs, tâches imparties et compétences requises

Ci-dessous la liste des départements et rôles-clés pour l'organisation de tout festival de cinéma, ils peuvent être bien entendu cumulables, dans la mesure du possible et du raisonnable, l'organisation d'un festival demandant déjà beaucoup d'énergie, de temps et d'investissement personnel. Ne sont pas inclus ici les postes inhérents à tout événement ou structure, à l'instar de la comptabilité, pôle sécurité, réception, etc. :

1. Directeur Artistique aussi appelé délégué(e) général(e) (et comité de sélection)
2. Directeur administratif – Secrétaire Général
3. Coordination générale – Production
4. Chargé de communication
5. Chargé des Publications (imprimées et numériques)
6. Régie copie
7. Responsable des publics & programmes éducatifs
8. Gestion des invités & Accréditations

La présentation de ces postes (et tâches correspondantes) est complétée d'une liste non exhaustive de compétences requises pour leur bonne exécution, sachant que certaines expertises peuvent être sous-traitées, comme expliqué en fin de cette partie du guide.

Les durées des missions de chacun peuvent varier, quasi à l'année pour directeur artistique et secrétaire général, avec des périodes « creuses »,

plusieurs mois pour la communication, coordination, régie copie, quelques semaines pour les publications, etc. Pas forcément toujours à plein temps d'ailleurs, étant donné que le volume d'activité varie pour finir en crescendo quelques semaines avant la tenue du festival, où il atteindra son paroxysme. Pas mal de soirées et week-end y seront consacrés le mois avant événement, et tout le monde doit être sur le pont, tous les jours, à quasi toutes heures, durant l'événement. Une bonne gestion du sommeil, des repas équilibrés et pas trop d'excès durant l'événement sont dès lors fortement conseillés à l'équipe organisatrice, cela paraît évident, voir paternaliste, mais on a tendance à s'oublier dans le feu de l'action, du fait de l'importante charge de travail à accomplir dans un très court temps imparti et de l'adrénaline libérée durant l'événement.

1. *Le Directeur Artistique /Délégué(e) Général(e) (et comité de sélection)*

Le directeur artistique est l'âme créatrice du festival : Il définit les caractéristiques artistiques, choisit, coordonne et construit l'ensemble de l'offre culturelle (programmation de films, choix d'invités, échanges artistiques internationaux, etc.). Il donne une cohérence à la structure et aux projets à mettre en place. Il participe non seulement aux choix de programmation, mais aussi à la convergence de la communication avec ces choix artistiques.

Il est celui qui définit et met en œuvre la ligne directive artistique globale à suivre tout en encadrant l'ensemble du personnel de production et de création artistique. Il est aussi responsable de la fabrication de la grille horaire, ce document qui permet la vue d'ensemble et la cartographie journalière de l'événement à produire.

Ce rôle ne consiste donc pas simplement à choisir des films et à les ordonner en différentes sections, à différents créneaux horaires ; c'est avant tout un manager et par ailleurs le porte-parole du festival, son incarnation auprès du public, des médias et partenaires. La personne qui en défend les choix artistiques et en porte la vision.

Cette personne doit dès lors avoir une grande connaissance des réseaux du cinéma international (réalisation, production, diffusion) tout autant que des réseaux et pratiques culturelles nationales. Ce poste nécessite par ailleurs de grandes qualités relationnelles, une forte disponibilité, et un fort sens de la gestion d'équipe.

Les fonctions d'un directeur artistique dépassent encore une fois la « simple » sélection de films, la personne est également responsable de leur accompagnement jusqu'à la première et de l'alchimie de l'offre du festival avec les attentes des partenaires et publics. Néanmoins, ci-dessous quelques indications à garder en tête lors de la confection d'une programmation pour un festival de cinéma.

La sélection officielle

La sélection officielle joue le rôle de vitrine, de tête de gondole pour communiquer autour de l'événement et attirer le gros du public et de

la couverture médiatique. Elle installe également l'identité du festival dans son ensemble, par sa teneur, ses partis pris et sa richesse artistique. C'est elle qui indique par exemple si l'événement est plus tourné vers la comédie, ou un cinéma plus auteur - par la perception que le public (tous segments confondus) peut se faire de cette sélection. C'est également cette sélection officielle qui attire le plus les média, les sponsors et les partenaires, la partie « glamour » et exclusive du festival.

Sections et activités parallèles

Cette vitrine qu'est la sélection officielle ne peut reposer sur rien d'autre si l'on veut que le festival puisse établir une forte notoriété à long terme, attirer et fidéliser plus de public et partenaires. Elle doit être accompagnée, de rencontres durant les projections bien sûr, mais aussi de sections (voir première partie de ce guide) et activités parallèles (voir plus bas) : pédagogiques, culturelles, professionnelles ou de simples divertissements. Il faut alors penser en amont le type de sections et/ou d'activités parallèles pouvant être proposés durant l'événement pour les raisons suivantes :

- ils doivent être en harmonie avec la ligne éditoriale et les moyens du festival et commencer la mise en place suffisamment tôt. Certaines de ces activités pouvant mettre un certain temps à s'organiser (ex. : appel à projets demandant un temps de réaction et de traitement);
- leur exécution finale peut dépendre de la validation de nombreuses étapes incertaines à ce jour (trouver des financements additionnels et partenaires spécifiques ou autre).

C'est donc à un ensemble qu'il faut penser pour effectuer et organiser une programmation de festival, en terme de ligne éditoriale encore une fois, mais aussi selon d'autres critères plus pragmatiques :

- compatibilité de l'offre avec les publics visés et attentes des partenaires;
- adéquation du volume de l'offre avec les ressources financières et humaines de la structure;
- capacité à rendre l'ensemble de ce programme aisément compréhensible et communicable.

2. Directeur administratif – Secrétaire Général

Poste plus « classique », que l'on retrouve dans d'autres domaines d'activité, la personne responsable du suivi administratif, de la gestion budgétaire et sociale, des financements et dépenses du festival dans son ensemble. Il ou elle supervise la direction de production, recherche de prestataires, dossiers de sécurité et autres responsabilités administratives.

3. Coordination générale – Production

Le poste consiste à analyser et suivre les éléments de production du

point de vue technique, administratif et financier :

- identifier les enjeux, les contraintes de production, par exemple la faisabilité technique des lieux proposés;
- élaborer un calendrier de mise en œuvre de la production;
- réaliser un devis estimatif de la production;
- faire respecter le calendrier de production de l'œuvre.

4. *Chargé(e) de communication*

Personne en charge de la conception de la stratégie de communication du festival, en relation avec le directeur artistique et le secrétaire général, de sa mise en place et coordination, des relations publiques, avec les médias nationaux et internationaux, du développement de partenariats média et diffusion, rédaction et création de supports : catalogue, site web, affiche, etc.

5. *Chargé(e) des Publications (imprimées et numériques)*

Les tâches afférentes à ce poste sont les suivantes :

- recueil des contenus (auprès des différents départements du festival, des ayants-droit pour les pages film, etc.), suivi traductions et mise en page;
- coordination avec les prestataires (graphisme, impression, livraison);
- validation des supports;
- suivi de fabrication des documents BAT sur machine;
- mise en ligne des contenus et des mises à jours;
- gestion du contenu multimédia,

6. *Régie copie*

Personne en charge de la recherche, la clarification des droits ainsi que l'acheminement de copies pour les lieux de diffusion du festival : les salles de cinéma ou les centres culturels ; ainsi que de superviser le processus de fabrication du sous-titrage avec les différents prestataires techniques.

1. *Recherche des ayants droit :*

Comme nous l'avons vu au chapitre A, paragraphe 3.2, une fois un film choisi par le comité, il faut en confirmer la disponibilité, envoyer l'invitation officielle à l'ayant droit, négocier l'autorisation de projection et l'acheminement du matériel, mais il s'agit en premier lieu de pouvoir identifier le bon ayant droit pour votre territoire.

2. *Négociation des tarifs de location*

L'autorisation de projection du film dans le cadre du festival doit être explicitement accordée par son ayant-droit, pour une date et un lieu précis, dans des conditions (format de projection, accompagnement du film par son équipe, tarif de location, capacité des salles de

projection) déterminées. **Un contrat n'est pas nécessaire, un simple mail signifiant l'accord de l'ayant droit peut suffire.**

3. Gestion du sous-titrage

Le processus de fabrication des sous-titres est assez long et technique, et nécessite souvent d'être sous-traité pour s'assurer une qualité de traduction, d'incrustage et de projection optimale, le public de festival pouvant être extrêmement exigeant quant à la qualité technique des projections, tout autant que des films eux-mêmes. Il est donc fortement recommandé de se mettre en relation très en amont avec un prestataire pour voir avec lui le processus exact et le matériel nécessaire, chacun pouvant avoir son propre processus technique de fabrication.

Enfin, deux points sont très importants à ce poste, en complément des responsabilités et tâches précitées :

- **ne pas oublier le retour des copies (en bon état) après projection et le paiement des locations en temps et en heure;**
- veiller à empêcher le piratage du matériel et sa mise en ligne, « ne rien laisser traîner ».

Ces deux éléments sont vitaux pour garder de bons rapports avec les ayants droits et l'Industrie, ce qui vous permettra d'organiser de futures éditions. Sans la confiance et le soutien de cette industrie, votre événement ne pourra avoir lieu faute d'accès au contenu, et le bouche-à-oreille y fonctionne extrêmement bien.

7. Responsable des publics & programmes éducatifs

Ce poste tourne autour de deux axes principaux, en lien avec le directeur artistique, le secrétaire général et le chargé de communication :

- stratégie d'accueil et de développement des publics;
- liens avec les établissements scolaires et d'enseignement supérieur.

La personne peut ainsi être directement impliquée dans la définition et l'exécution des stratégies de communication et de développement des publics :

- organisation d'actions culturelles;
- mise en place et suivi d'outils de communication et de marketing (crée des actions de sensibilisation, gère le fichier contacts, etc.).

Responsable de toutes les modalités d'accueil du public et de son information sur place et à distance, il ou elle participe en interne à la définition, avec l'équipe de direction, des politiques tarifaires, de communication et de diffusion de l'information.

Enfin, cette personne, en lien avec les différents réseaux institutionnels et culturels, va être à l'initiative ou collaborer directement avec d'autres services pour la conception des actions à destination de différents publics (rencontres, ateliers, événements sociaux, etc.). Elle se charge ensuite de les mettre en œuvre et d'en dresser le bilan.

Une place importante est en effet réservée au travail d'animation et de développement de réseaux avec des structures partenaires sur le territoire local et régional : les acteurs culturels, institutionnels, sociaux, associatifs et touristiques, etc., afin de promouvoir la programmation et les activités du festival auprès de ces mêmes réseaux et attirer ainsi de nouveaux publics.

Liens avec les établissements scolaires et d'enseignement supérieur

Ce réseau demande un travail spécifique d'identification et d'animation, en termes de proposition et mode de communication. Il demande aussi souvent une délocalisation de certaines activités (ateliers ou visite d'auteurs invités dans des écoles de cinéma, etc.).

Le rôle est ici celui de médiateur entre la structure organisatrice et ces différents centres de formation, en les identifiant, pour initier les premiers contacts, assurer un lien régulier avec ces relais, les conseiller et les orienter dans leurs choix d'activités, en gérer les réservations, en être le contact direct. Mais aussi organiser des rencontres avec les artistes, proposer des activités « à la carte » suivant les différentes tranches d'âge et types de formation, et construire ainsi avec ces réseaux différentes activités pédagogiques sur mesure en lien avec la programmation du festival, durant événement et parfois durant l'année.

Ces types d'activités parallèles pouvant être mis en place au sein d'un festival, pour en renforcer les publics, les partenariats et la notoriété, sont décrits plus bas dans ce guide.

8. *Gestion des invités*

Ce poste, ou service, appelé dans de nombreux festival le « protocole », gère toute la partie invitation. On entend ici par invités les équipes de films, talents et autres accompagnants de la programmation. Les intervenants d'activités parallèles, comme les actions éducatives, sont gérés par d'autres départements, le plus souvent la personne ayant organisé ces activités (ex. : Responsable des programmes éducatifs).

Gestion des invités

Plusieurs tâches incombent à cette personne ou ce département dans ce domaine :

- confirmer la disponibilité des équipes de films et invités pressentis en amont de la confection de la grille des programmes;

- organiser, en coordination avec l'ayant-droit ou l'agent le voyage et séjour des invités: billets d'avion, hôtel, restauration et autres besoins identifiés.

L'établissement de rooming lists est fortement conseillé!

Attention aux visas, certains sont très longs à obtenir et les équipes de films (même européens) ne sont pas nécessairement européennes, ou résidant en Europe.

- établir l'itinéraire et emploi du temps individuel de chaque invité (arrivée, déjeuners, soirée, présentations, etc.) et leur communiquer en amont. S'assurer que l'invité suivra bien cet emploi du temps;
- gérer le planning des navettes ou voitures transportant ces invités sur place (ce que l'on appelle les « pick up » aéroport, ou pour accéder à une projection qu'ils doivent présenter);
- accompagner physiquement ces invités lors de leur intervention au sein du festival, s'assurer qu'ils passent un séjour plaisant.

Par principe, les invités d'un festival ne sont pas rémunérés par la structure invitante et/ou organisatrice de l'événement puisqu'ils y assurent la promotion de leur œuvre. Par contre, la pratique veut que la venue et l'accueil (billet d'avion, transport, hôtel, souvent déjeuner et/ou dîners) soient pris en charge par la puissance invitante. Les frais annexes (bar, communication, etc.) restent à la charge des invités.

Pour bien se faire, ce poste demande une certaine sensibilité et empathie, ce moment pouvant être très chargé émotionnellement pour les équipes des films avec la confrontation de leur œuvre face au public.

2.1.2. Quelles tâches ou compétences sous-traiter

Certaines tâches et/ou compétences peuvent être sous-traitées par manque de compétence ou de ressource interne au sein de la délégation :

- programmation (appel à un programmateur professionnel, reprise de programmes);
- une partie de la technique si cette dernière est importante (installation d'événement en plein air par exemple);
- une partie de la communication ou de la fabrication des publications;
- la recherche de sponsors et partenaires financiers (généralement contre un pourcentage des sommes levées);
- une partie de la gestion logistique des invités (suivi des visas, billets d'avion et hôtellerie).

À noter: On peut aussi utiliser cette délégation de certaines tâches comme partie intégrante de la stratégie de communication et de développement

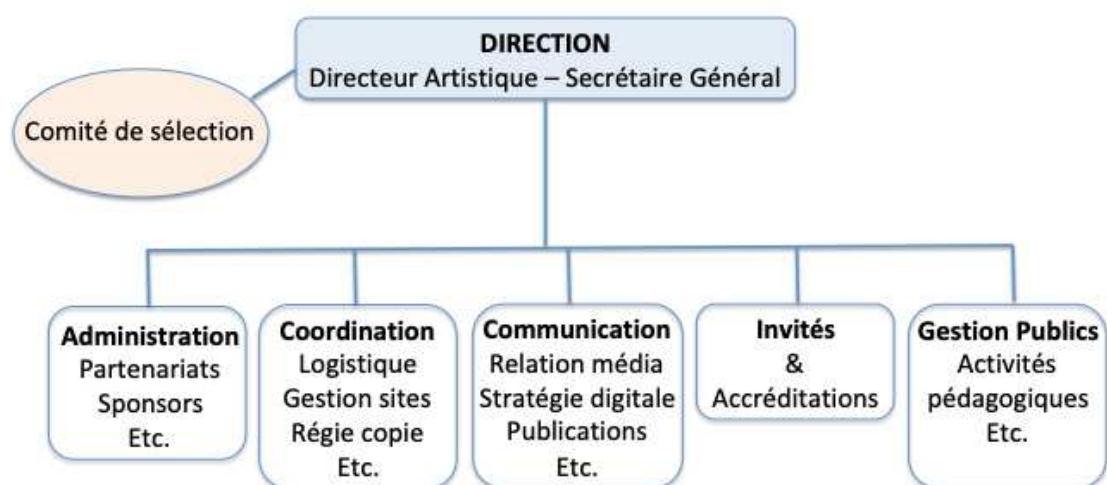
des publics, en jouant la carte du collectif et du collaboratif, à l'instar d'un concours pour la réalisation de l'affiche du festival par exemple.

2.1.3. Organigramme

L'organisation par pôles d'activités ayant fait ses preuves, proposez à des individus motivés, fiables et compétents des postes clés tels que la programmation artistique, la communication, l'administration. Autour d'eux graviteront d'autres membres, investis dans des postes tout aussi importants : l'accueil des invités, les relations presse, la régie copie, la coordination des bénévoles et de la logistique, etc. Ces différents postes clés ainsi que les compétences requises sont détaillés dans la partie antérieure de ce guide.

Afin d'avoir à l'esprit tous les postes que vous devrez pourvoir, établissez un organigramme une fois votre liste des tâches établie, ces dernières dépendant bien évidemment du contenu prévisionnel du festival en termes de nombre de films programmés et d'invités, besoins en sous-titrage, nombre d'activités annexes, taille des publications, nombre de sites investis, de partenaires, etc. Cet exercice vous donnera par ailleurs un ordre d'idée sur le nombre de bénévoles dont vous aurez besoin et vous permettra de structurer l'organisation de votre festival.

Ci-dessous un exemple d'organigramme « linéaire », montrant les différents pôles existants et nécessaires à l'organisation d'un festival de cinéma. Lorsque ce dernier atteint une certaine taille en terme de personnel, contenu, activité et budget, il se réorganise la plupart du temps autour d'un « *Bureau des films* » renforcé, regroupant entre autres la sélection, la régie copie, les invités (équipes de films) et une partie des publications (catalogue des films, dépliant programme). Ce « Bureau des Films » devient le cœur battant de l'organisation.



L'organisation d'un festival est en effet plus collaborative que hiérarchique, plus horizontale que verticale. La « direction » (couple composé du directeur artistique et du secrétaire général, parfois du délégué général seul) conçoit

et partage la vision du festival et ses objectifs, qui seront portés par tous. Il n'y a pas de tâche ou de rôle plus décisif qu'un autre. Les films, invités, publics, publications sont tout autant importants, l'un vient à manquer, et c'est l'ensemble qui s'écroule. C'est la convergence et les synergies que l'organigramme doit mettre en valeur. D'autant que chaque tâche est liée au travail d'autres départements et collègues, il est donc capital de mettre en place un mode d'organisation et de fonctionnement qui soit fluide, collaboratif et flexible, plutôt que hiérarchisé et statique. Ce qui doit être clarifié dès le départ entre chaque membre de l'équipe, c'est le rôle et les tâches impartis à chacun.

Dès lors, des outils de communication et de collaboration en interne doivent être pensés et mis en place pour assurer cette flexibilité organisationnelle et la bonne tenue de l'événement, ces outils sont expliqués ci-dessous.

Un conseil : Mobiliser des bénévoles dès le début. Associés en amont, ils se sentiront d'autant plus concernés par la réussite du festival. Au-delà de cet investissement dans la préparation de l'événement, les bénévoles se révéleront également indispensables lorsqu'il vous faudra mener vos campagnes de communication (distribution de flyers, collage d'affiches, tenue de stands d'information/préventes, etc.) et, le jour venu, quand il s'agira d'occuper tous les postes indispensables au bon déroulement du festival.

2.2. Transfert des compétences et expériences acquises

Chaque édition est à la fois une répétition et une évolution. **Il faut s'appuyer sur ce qui a été construit en termes d'image, ressources, réseaux et publics, sur ce qui a fonctionné**, tout en évoluant, en s'inspirant d'ailleurs, en inventant et en innovant. Par ailleurs, organiser un festival est une activité saisonnière, nécessitant la plupart du temps des renforts équipe temporaires, ce qui peut engendrer une certaine rotation du personnel d'une édition à l'autre et nécessite par conséquence la mise en place de différents outils pour s'y préparer :

- une grande réunion de debriefing avec tous les membres de l'équipe pour indiquer ce qui a fonctionné (ou pas) pour chacun d'entre eux;
- l'établissement d'un rapport d'activité de chaque membre de l'équipe après la clôture de leur mission, indiquant les tâches effectuées, tout autant que ce qui pourrait être amélioré;
- archivage des outils (base de données, documents partagés, etc.), courrier et autres documents réalisés par chaque département. Garder ces archives à portée de main lors de l'organisation des éditions suivantes;
- la mise en place d'une base de données et sa mise à jour régulière.

Enfin, des échanges de personnel et formations « sur le terrain » peuvent aussi s'effectuer dans le cadre d'un renforcement de compétences, en procédant à des échanges de membres de l'équipe entre délégations, ou avec d'autres associations et structures culturelles locales. À l'instar d'un

régisseur copie pouvant également travailler sur un autre festival de cinéma, les compétences et réseaux utiles étant identiques. Ce guide propose en annexe quelques exemples de « bonnes pratiques » relevées dans des festivals organisés par des délégations, qui peuvent vous inspirer et vous inciter à prendre contact avec elles. D'autre part, des formations sont prévues dans le cadre du projet global visant à renforcer les festivals de films européens dans les délégations.

MÉMO

Pensez à diversifier le festival avec des sections et activités parallèles.

Identifiez le bon ayant droit pour votre territoire.

Négociez l'autorisation de projection et l'acheminement du matériel.

Établissez une rooming lists pour les invités.

Mobilisez des bénévoles dès le début.

Créez un organigramme.

Ne pas oublier le retour des copies (en bon état) après projection et le paiement des locations.

Veillez à empêcher le piratage.

Pensez à transférer les compétences et expériences acquises.

3. Communication et Marketing

À moins que votre festival n'ait pris une grande ampleur et acquis des moyens financiers plus importants, vous allez sans doute opter pour une communication « intégrée », donc en interne, sans faire appel à des sociétés spécialisées dans le domaine. Ce type de communication intégrée prend place au cœur de l'organisation, en lien direct avec la réflexion artistique et conceptuelle du festival. Elle joue notamment un rôle important pour les relations avec le public, de sorte à entretenir la fidélité des festivaliers. Elle agit avec une stratégie particulière, propre à chaque festival, dans sa communication visuelle, dans son message de communication mais aussi dans ses relations avec la presse, pour tenter de retransmettre exactement l'image du festival. La réussite du festival repose donc beaucoup sur elle.

3.1. Généralités

3.1.1 Adapter la communication à son public

En amont, il **est essentiel de réfléchir au public** que vous voulez cibler. Étudiants, jeunes actifs, grand public... auprès de qui souhaitez-vous diffuser votre message ? Il vous faudra adapter votre communication à la ou aux cibles choisies, en privilégiant les supports et médias adéquats. Si vous voulez toucher le public étudiant, stickers, pochoirs ou flyers sont de bons moyens, avec les réseaux sociaux, pour capter les étudiant.e.s. En revanche, si vous ciblez un public cinéphile plus âgé, il faudra plutôt investir dans un catalogue bien fait et comprenant toutes les informations utiles et nécessaires.

Cibler son public, c'est également déterminer les médias qui le touchent particulièrement. Si votre communication est adaptée au public que vous visez, elle devra également être adaptée au média qui la porte. Ne concentrez pas vos **efforts uniquement sur les médias nationaux et généralistes**. Vous aurez un impact aussi fort (bien que différent) en chassant le média de proximité : radios, presse régionale, télé locale... Dans tous les cas de figure, il est certain que vous devrez adopter une stratégie mixte, juxtaposant les médias online et offline pour toucher le public le plus large.

3.1.2 La lisibilité, un objectif primordial

L'un des éléments clés de toute communication, c'est la lisibilité. La construction d'une charte graphique unique pour les supports de communication de votre événement (un logo, des couleurs récurrentes, une mise en page identifiée...) est un élément essentiel qui permettra de vous identifier. Même si dans un premier temps on vous remarquera peu, au fur et à mesure des événements que vous organiserez, vous gagnerez en crédit auprès des médias et du public.

Dans le cadre du présent projet, le Consortium vous offre la possibilité **d'utiliser un matériel graphique standard**, qui a été conçu spécifiquement

pour les festivals de l'Union européenne. Nous avons travaillé à la déclinaison de la charte graphique et nous avons créé des modèles pour chaque outil de communication: catalogues, cartes postales, brochures, kakemonos, gadgets, posters, site web, identité pour les réseaux sociaux... L'utilisation de cette charte graphique n'est pas obligatoire, chaque délégation pourra aussi travailler avec un graphiste de son choix. L'idée étant de proposer des outils de travail clés en main pour les délégations qui n'ont pas une charte graphique bien définie ou pour celles qui auraient envie de s'adapter aux branding utilisé par les autres délégations.

La stabilité de votre identité visuelle est donc primordiale de manière à ce que le public vous identifie d'abord, puis vous reconnaissse au fil des années. Il faut ensuite définir le message que vous voulez faire passer, les éléments que vous souhaitez mettre en avant et la façon dont vous pourrez mettre en relief les quelques moments phares de votre festival. Privilégiez des accroches dont pourront se saisir les journalistes. Ainsi, si vous pouvez faire se déplacer une personnalité, si vous avez eu un bon contact avec un.e acteur.rice ou un.e politique, sachez tirer parti de son intervention. Enfin, il vous faudra définir les supports utiles et adaptés à votre communication : affiches, papier à en-tête, tracts, encarts publicitaires (si vous en avez les moyens), dossier et communiqué de presse, partenariats médias...

3.2. Dissémination de l'information

3.2.1 Auprès des médias

Bien communiquer, c'est donner la bonne information au bon contact, au bon moment. Il est donc essentiel que vous construisez un outil que vous enrichirez tous les ans: votre fichier presse.

Tout d'abord, vous devrez avoir une **idée du fonctionnement des médias**. Aujourd'hui les journalistes passent la plupart du temps derrière leur écran d'ordinateur ou scotchés au téléphone. Les médias « classiques » comme la presse, la radio et la télévision s'astreignent à des temporalités spécifiques, c'est-à-dire qu'ils ont besoin d'un temps plus ou moins long pour produire et rendre l'information publique. Si vous voulez être repris par un magazine mensuel par exemple, vous avez intérêt à vous y prendre vraiment à l'avance, là où un quotidien pourra vous rencontrer jusqu'à la veille de la parution de son journal.

Aujourd'hui, les médias veulent raconter des histoires. Et l'histoire que vous leur proposerez devra être accompagnée d'images. Qu'il s'agisse de photos ou de vidéos, pour la presse et surtout la télévision, l'image est primordiale. Il faudra donc bien choisir celle que vous souhaitez voir apparaître avec votre actualité. Pour cette raison, comme expliqué dans les paragraphes précédents, il est très important d'utiliser des photographes professionnels pour vos événements et de stocker les photos dans votre base de données. Vous aurez des centaines des photos que vous pourrez utiliser pour toute occasion de visibilité: accompagner un communiqué de presse, une publication sur les réseaux sociaux, alimenter le site du festival en images.

Avant d'envoyer votre actualité, étudiez les positionnements des médias : plutôt jeunes ou grand public, plutôt fun, plutôt classiques, plutôt axés sur le social ou plutôt sur le business, etc. Chaque média a son propre positionnement et parfois sa spécialité comme la culture, l'information générale, la musique ou les sports. Un média spécialisé touchera peut-être moins de gens qu'un média généraliste mais il vous apportera un lectorat ou une audience plus qualifiée, donc plus à même d'être engagée vis-à-vis de votre message. Si vous envisagez d'organiser des activités impliquant des professionnels (forum de co-production, pitch...), il peut être intéressant d'approcher la presse économique et de sensibiliser ainsi aux retombées économiques de l'industrie cinématographique. Cette démarche est particulièrement importante dans le cadre de l'activité de diplomatie culturelle, que la Commission européenne veut encourager grâce aux festivals de films.

Sur le web, vous retrouverez bien entendu les médias classiques. Mais attention : être publié sur la version numérique ne vous garantit pas d'être dans la version papier puisque les rédactions web et print sont souvent indépendantes l'une de l'autre. Pensez aux pure players (HuffPost), et aux blogueurs et blogueuses thématiques : ils évoluent dans un éco-système particulièrement influent. Certains blogs cumulent le million de vues mensuelles et sont plus ouverts que les médias traditionnels. Ils ont donc naturellement leur place dans votre fichier presse.

Ne négligez pas les médias étudiants. On les oublie parfois, mais les médias étudiants comme les Radios Campus sont de précieux messagers auprès de votre public. N'hésitez pas à contacter directement des journalistes jeunes qui cherchent souvent du contenu pour leurs émissions.

Une fois ce fichier établi (attention, veillez à y faire figurer les adresses ciblées des journalistes et non celles des rédactions en général), vous aurez une base que vous pourrez compléter régulièrement et vous allez pouvoir commencer à envoyer systématiquement vos informations et invitations selon un plan de communication adapté (cf point 3.3 ci-dessous).

3.2.2. Auprès de vos publics

Vous devez établir pour tous vos types de publics un plan/échéancier de communication qui sera adapté en fonction de leurs différents besoins et agendas.

Comment informer vos publics ?

Si votre festival n'en est pas à sa première édition, vous bénéficiez peut-être d'une mailing liste de vos spectateurs de l'édition précédente, que vous aurez établie dans le cadre de votre évaluation (cf chapitre C).

Si ce n'est pas le cas, vous devez premièrement penser à établir ce type de liste pour la suite de vos activités et ensuite trouver des moyens alternatifs :

- via la presse et les médias traditionnels (radio, télévision) (cf 3.3 ci-dessous);
- via la page Facebook de la délégation si elle existe;

- via des sites web comme ceux des d'autres manifestations culturelles et organisations partenaires;
- via les réseaux culturels et les lieux que vous utiliserez pour votre festival (cinémas, centres culturels, instituts culturels européens...);
- via les écoles et universités, bibliothèques, médiathèques, tous lieux recevant du public et susceptibles d'accueillir des informations culturelles;
- via les associations professionnelles cinématographiques et audiovisuelles;
- via des lieux accueillant des publics cibles (par exemple des seniors) ou tout simplement des commerces;
- via des annonces publicitaires si vous avez des partenariats le permettant ou les moyens d'y accéder.

Il sera utile pour ce faire de vous constituer une liste de contacts génériques (associations, centres culturels, écoles, universités..).

Quels contenus communiquer et quand?

La première information à diffuser est la date de votre festival, avec si possible les informations pratiques (les lieux de projection par exemple).

Ne le faites pas trop tôt (l'information se diluera dans le temps..) mais n'attendez pas non plus la dernière minute. Informer sur les dates 2 à 3 mois avant l'évènement est une bonne mesure, mais vous devrez l'adapter en fonction de votre calendrier (éviter de communiquer pendant les vacances scolaires, durant les grands évènements sportifs ou culturels autres etc..). En revanche, si l'un de vos partenaires organise une manifestation même 4 à 6 mois avant votre festival, il peut être judicieux d'en profiter pour communiquer, si du moins vous avez un minimum d'informations en place.

Ensuite, vous pourrez communiquer au gré de la mise en place de votre programme, mais sans "spoiler" les informations que vous diffuserez pendant la conférence de presse. Par exemple, si vous prévoyez une programmation spécifique pour les enfants, il sera judicieux et utile de commencer à informer les publics ciblés (écoles) avant la conférence de presse générale. Ce type d'informations complémentaires pourra être diffusé essentiellement par mail et via les réseaux sociaux.

Évidemment, si vous organisez votre festival depuis de nombreuses années et avec des dates plus ou moins fixes, tout cet exercice sera beaucoup plus facile et vous devrez en revanche être prêt à répondre aux demandes d'information précoces.

Quels supports utiliser ?

Le plus simple, si vous en disposez déjà, est de diffuser l'affiche du festival avec les informations minimum (dates, lieux, soutiens - sponsors et partenaires). Ce visuel pourra être décliné en différents formats (affiches, flyers, pdf du flyer...).

Si vous n'avez pas encore de visuel ou d'identité graphique établie (comme nous l'avons évoqué plus haut, vous pouvez utiliser la charte graphique réalisée dans cadre du projet de renforcement des festivals de cinéma

européen), optez pour un texte clair et concis reprenant les mêmes éléments d'information.

Pour les informations complémentaires, utilisez des communiqués de presse (voir ci-dessous) que vous pourrez relayer via les médias traditionnels (cf ci-dessous) mais aussi via votre mailing liste de contacts ciblés en fonction des publics (universités, écoles...).

Pour toucher vos publics de la manière la plus large, l'utilisation de dialectes locaux (en complément de l'anglais ou de la langue majoritaire nationale) pourra être envisagée en fonction de votre contexte particulier.

3.2.3. Auprès de vos partenaires

Ici deux conseils uniquement :

1. d'abord, vous devez respecter à la lettre les accords de partenariat que vous avez conclus et en particulier les clauses concernant la communication (présence du drapeau de l'Union européenne sur l'affiche, texte ou publicité dans le catalogue, présence de bannières sur le site..). Vous devez donc établir un plan de communication particulier envers vos partenaires de manière à les contacter en temps utiles pour obtenir les informations et supports nécessaires au respect de vos obligations contractuelles.
2. ensuite, vous devez toujours avertir vos partenaires en amont, c'est - à-dire qu'ils ne doivent pas découvrir vos activités dans la presse ! Vous devez bien sûr les inviter à la conférence de presse, par exemple, et les citer pendant cette conférence, mais il faut aussi penser à leur envoyer en amont tous vos communiqués et toutes les informations que vous diffusez.

3.3. Médias traditionnels

Les médias traditionnels (imprimés et en ligne) sont d'une importance primordiale pour la bonne communication de votre festival. Vous devez donc les traiter au mieux et vous munir des outils indispensables à une **bonne entente entre la presse et vous**.

Dans le meilleur des cas, vous aurez peut-être la possibilité de recruter un.e attaché.e de presse, ses missions et son profil sont exposées ci-dessous. Mais dans la plupart des cas, sauf si vous avez des accords avec des partenaires qui vous fournissent ce genre de services (universités, écoles de communication ou journalisme), vous devrez assumer ces missions au sein de votre structure.

3.3.1 L'attaché.e de presse

L'attaché.e de presse assure la promotion de votre festival. Son rôle est d'attirer l'intérêt de la presse. Il est donc essentiel que l'attaché.e de presse maîtrise son sujet pour pouvoir répondre à toutes les demandes et

questions, même les plus pointues. Spécifiquement responsable de la communication envers les médias (journaux, radios, télévisions, magazines spécialisés, Internet, etc.), il.elle connaît et rencontre beaucoup de monde. Souvent ancien journaliste, il.elle établit un contact personnel avec ses anciens confrères journalistes et adapte son discours à leurs besoins.

En fonction du budget attribué, il.elle met en place un dispositif de communication : communiqués et dossiers de presse, manifestations promotionnelles, conférences de presse, interviews, inaugurations, etc. C'est également vers lui.elle que se tournent les journalistes qui souhaitent interviewer la direction ou la personne chargée de porter le projet. Une fois la campagne de communication lancée, l'attaché.e de presse surveille les sorties des magazines pour réaliser une revue de presse, en compilant les articles sur son produit. Cette revue de presse permet de mesurer l'impact des campagnes de presse qu'il.elle a dirigées.

Compétences requises :

- posséder des connaissances du secteur d'activité concerné;
- participer à la définition de la communication;
- avoir de très bonnes capacités rédactionnelles et une orthographe irréprochable;
- pouvoir s'exprimer facilement en public;
- posséder un bon carnet d'adresses;
- être bien implanté localement, et nationalement;
- pouvoir travailler en équipe et avoir un grand pouvoir de conviction:

3.3.2 Le communiqué de presse

C'est sans doute l'outil le plus maniable et «facile» dans une campagne de promotion et d'information sur un événement car vous pouvez avoir un modèle (logos, titre avec dates, phrase d'accroche en ouverture ou conclusion) et y ajouter vos nouveaux contenus sans problèmes.

Cependant, il demande le respect de quelques règles :

- I. **recevoir trop de communiqués de presse irrite les destinataires et tue leur contenu!** Optez donc pour une stratégie de dissémination régulière mais sans hysterie, sauf éventuellement pendant le festival où vous pouvez vouloir communiquer régulièrement sur vos chiffres d'audience ou les talents présents par exemple.
- II. pour le communiqué, un maître-mot : la concision. Sur un recto maximum, il doit comporter toutes les informations nécessaires à une bonne compréhension de votre projet et de l'aspect sur lequel vous louvez communiquer en particulier. Et surtout: n'oubliez pas de donner un courriel et téléphone de contact.

Petit conseil pratique : envoyez toujours votre fichier en Copie Carbone Invisible (Cci) lorsque vous l'envoyez par mail à tous vos contacts (fichier presse, partenaires, contacts divers et variés) ; cela est gage de crédit. Les

journalistes rebondiront sur l'information brute et vous contacteront pour avoir plus de renseignements.

3.3.3. La conférence de presse

La conférence de presse peut être un moment majeur de votre communication mais avant toute chose vous devez évaluer sa nécessité absolue et voir si ce que vous avez à annoncer va réellement déplacer les journalistes...

Si votre festival en est à sa première édition, même si votre programmation n'est pas très étendue, la conférence de presse se justifie pour présenter ce nouvel événement et faire la part belle à vos partenaires, plus que pour présenter votre programmation et les talents invités. La conférence de presse peut aussi devenir un **événement en elle-même** si vous pouvez y adjoindre la projection d'un film européen, qui ne sera pas forcément dans votre sélection mais que vous pourrez présenter par exemple en partenariat avec un distributeur local et agira comme un teaser pour le festival lui-même.

Enfin la conférence de presse peut être un atout pour fidéliser partenaires et sponsors, qui pourront y participer et éventuellement y prendre la parole, si elle est bien couverte évidemment. Cependant, organiser une conférence de presse réussie est un travail assez lourd, en voici les étapes principales.

3.3.5. Les contenus

Une conférence de presse ne doit en général pas excéder une heure, il vous faut donc minuter les interventions de manière à laisser du temps pour les questions des journalistes.

Essayer également de **limiter le nombre des intervenants**, tout en respectant les nécessités du protocole et des partenariats. Par exemple, si vous avez un partenariat important avec une association professionnelle locale pour un mini-marché, une intervention sur ce point spécifique sera appréciée.

Vous organisez un festival de cinéma donc des images sont bienvenues en arrière-plan (affiche, identité visuelle) et éventuellement, des extraits/bandes annonces des films de votre sélection peuvent rythmer les interventions si le lieu où vous organisez votre conférence le permet. Si un talent local peut être présent, ce sera aussi un plus et un élément à mentionner sur l'invitation pour attirer les journalistes. Dans ce cas, un photo call pourra même être prévu.

Pendant la conférence de presse, vous devez pouvoir au minimum annoncer votre sélection (mais pas encore la programmation, à moins qu'elle ne soit prête), les talents (acteurs.rices et autres) qui se déplaceront, les événements satellites ou sélections particulières (pour les enfants par exemple) et vos partenaires.

Tous ces éléments seront repris dans **le dossier de presse**, qui peut par exemple comprendre :

- une page de présentation générale de votre festival;
- la liste complète des films (titre, année, pays d'origine, réalisateur;ice, producteurs.ices, distribution, nominations et prix dans les festivals, lien vers une bande annonce). Cette liste peut être établie par section si vous en avez mises en place;
- une liste (ou un plan d'accès) des lieux où se déroulera le festival avec contacts;
- un programme général faisant apparaître les événements satellites si vous en organisez;
- une liste des partenaires et soutiens;
- une liste de l'équipe du festival et en particulier un contact presse.

Ce dossier de presse sera distribué à tous les participants à la conférence sous forme papier et leur sera aussi envoyée par mail (pdf) de même qu'à toutes les personnes qui n'auront pu se déplacer. Pensez à réunir les différents éléments qui composeront votre dossier de presse au fur et à mesure de l'avancement de votre préparation, de cette manière, vous n'aurez plus qu'à y faire régulièrement des ajouts et vous aurez un **« package presse »** toujours disponible en cas de demandes de la part de journalistes.

3.5.6. Les projections de presse

Ce sont des projections que vous allez organiser uniquement pour les journalistes cinéma et éventuellement pour des happy few (des sponsors ou des personnalités par exemple). Vous devez les organiser dans la semaine qui précède le festival ou la veille de chaque projection, de manière à ce que les journalistes puissent réagir par des critiques dans la presse quotidienne (online et offline) le jour où vous montrez le film. Cette pratique indispensable dans les grands festivals peut s'avérer utile si vous avez un public cinéphile et éduqué et bien sûr si des journalistes ou des **blogueurs.euses spécialisé.es dans la critique cinématographique** sont actifs dans votre région.

3.4. Communication numérique

Le web est évidemment un outil très efficace pour communiquer sur votre festival, en particulier vers le public jeune. Voici quelques outils nécessaires pour utiliser internet au mieux.

3.4.1. Mailing liste

Pensez, au fur et à mesure de vos événements, à créer des mailing listes qui recensent toutes les adresses mails des participant.e.s. Ces mailing listes vous seront très utiles pour communiquer sur vos prochains événements! Pour cela, vous pouvez proposer une feuille d'émargement ou demander l'adresse mail dans le formulaire d'inscription. Vous devrez toutefois préciser ce à quoi servira l'adresse mail que vous récolté sur vos feuilles

d'émargement, par exemple avec la mention « *Votre adresse de messagerie pourra être utilisée pour vous informer par mail de nos prochains événements* ». L'affiche et/ou le visuel de votre événement doivent être visibles directement dans le corps du mail. Pensez également à investir les sites des médias locaux, les forums d'événements similaires aux vôtres dans une zone raisonnable, les sites des agendas culturels, etc ...

3.4.2. Site internet

Un site web peut être peu onéreux, bien que vous deviez toujours vous poser la question des capacités d'hébergement de votre site, à court, moyen ou long terme. Par exemple, il doit pouvoir contenir les bandes annonce des films que vous sélectionnez et éventuellement permettre une inscription en ligne pour assister aux projections, ce qui vous permettra d'établir un fichier de votre public. Attention aussi dans ce cas aux règles de protection de la vie privée, mais une clause de non-responsabilité doit suffire à vous protéger. Vous pouvez commencer avec un site de type « vitrine » mais à terme, il faut pouvoir le développer.

Si vous réalisez un site, il faut penser "responsive design", c'est-à-dire qu'il puisse s'adapter aux téléphones et tablettes. Le site doit être en accord avec votre image (identité visuelle) et le style de votre festival. Il va reprendre beaucoup d'informations dont vous disposez déjà pour d'autres supports (catalogue par exemple).

Il doit comporter au minimum les informations suivantes :

- PROGRAMMATION : grille des programmes (si possible interactive), vos principales sections (programme principal, films pour les jeunes, programme documentaire, court-métrage). Chaque sous-rubrique doit dérouler la liste des films avec les détails que l'on retrouve dans le catalogue, en n'oubliant pas les bandes annonce ou teasers s'ils sont disponibles. Quand l'équipe d'un film est présente pour le présenter, faire un lien avec l'information dans « Talents »;
- BILLETTERIE/BOX OFFICE ou tout autre terme que vous choisirez pour dénommer les conditions d'accès aux projections (tarifs, gratuité, inscription obligatoire);
- TALENTS : vos invités avec photos et mini-bios (avec lien vers les films qu'ils accompagnent);
- ACCES : lieux du festival et comment y parvenir (par tous moyens de transports disponibles) – éventuellement avec plans;
- INFORMATIONS GENERALES: équipe (avec photos), contacts, informations pratiques (heures d'ouverture, possibilité de restauration ou bar sur place...);
- AUTOUR DU FESTIVAL : description de tous les évènements satellites;
- NEWS : mise en ligne de tous vos communiqués de presse, permet de diffuser des informations aussi en dehors des dates du festival;
- PROFESSIONNELS : si vous avez des activités dédiées dans ce domaine;
- CONCOURS : si vous en organisez.

Pensez également, si vous en avez la possibilité à garder en ligne des archives significatives des éditions précédentes de votre festival, elles peuvent être importantes pour vous faire connaître à un nouveau public, surtout si vous avez de bonnes images.

Enfin, n'oubliez pas deux éléments importants : le référencement sur les moteurs de recherche les plus courants et le web marketing (échange de liens, partenariats, buzz marketing, mise en place de jeux concours, achats de mots clés ou d'espaces de publicité, campagnes d'e-mailing, diffusion de communiqués de presse aux sites médias ...).

Certains contenus (notamment de courtes vidéos si vous en réalisez, par exemple à travers un concours ou grâce à des partenariats) pourront être utilisés à la fois sur le site et sur les réseaux sociaux.

3.4.3. Les réseaux sociaux

Sur tout réseau social, l'objectif numéro un est de créer une communauté partageant un même univers, et des valeurs communes. Ce sont donc des outils **particulièrement adaptés à la communication d'un festival** mettant l'accent sur le cinéma européen, porteur d'une forte identité et d'un message de diplomatie culturelle fort.

Être présent sur les réseaux sociaux pour améliorer votre visibilité est donc un passage obligé mais ce peut aussi être une entreprise extrêmement chronophage et finalement onéreuse car par exemple, pour bénéficier au mieux d'un compte Facebook à présent, il est difficile de se passer d'achat d'espace publicitaire.

Il faut aussi sortir de l'idée reçue selon laquelle Facebook, Instagram, Twitter et toutes ces plateformes sont le terrain de jeux des jeunes générations exclusivement. Quel que soit votre public cible, il est sur les réseaux sociaux.

Pensez aussi que pour utiliser les réseaux sociaux de manière créative au-delà d'une page Facebook devenue à présent assez traditionnelle, il vous faudra sans doute recourir à une.e community manager, peut-être via des partenariats avec des universités ou écoles de communication. Dans ce cas, l'ouverture d'un compte Instagram où des influenceurs³ locaux feraient paraître de courtes vidéos peut être très efficace pour promouvoir votre festival auprès des jeunes par exemple.

Nourrir régulièrement les réseaux sociaux peut être assez exigeant, mais ceux-ci vous procureront un bouche-à-oreille important, et c'est toujours le meilleur moyen de faire connaître votre festival.

Voici un court aperçu des plates-formes les plus utiles pour un festival de cinéma.

³ - *Les influenceurs comprennent les préconisateurs qui recommandent, les prescripteurs dont les choix s'imposent aux acheteurs, et les leaders d'opinion, à titre professionnel (par exemple les journalistes) ou du fait de leur autorité naturelle.*

3.4.3.1. Facebook, le plus généraliste des réseaux sociaux, toujours indispensable

Impossible de parler de réseaux sociaux sans penser instinctivement à Facebook et à ses plus de deux milliards d'utilisateurs actifs chaque mois. C'est le réseau social le plus généraliste et qui possède le public le plus hétéroclite. Pourtant il ne suffit pas de s'inscrire sur Facebook pour espérer performer. Afin de bénéficier du fort potentiel de viralité de Facebook il vous faut partager du contenu engageant: des photos (leur qualité est primordiale et il doit s'en dégager une ambiance, une identité), des vidéos (c'est le format ayant le plus fort potentiel de viralité) et des visuels attrayants (partage d'infographies, de gifs, de jeux concours...). N'oubliez pas de faire figurer votre logo sur tout le contenu que vous partagez afin d'augmenter le taux de mémorisation de votre festival et de bien faire passer votre message portant sur la diplomatie culturelle européenne. Avec le rachat d'Oculus Rift, Facebook est aussi à la pointe du progrès dans la réalité virtuelle comme futur des réseaux sociaux.

3.4.3.2. Instagram pour des contenus visuels et de lifestyle (vie des festivaliers)

Instagram est une application mobile de partage de photos et de vidéos. A l'inverse de Twitter et Facebook il est seulement possible de partager du contenu via une application mobile ou des plateformes tierces.

Lancé en 2010, ce réseau racheté par Facebook a connu un succès fulgurant. A présent à maturité, il comptabilise un milliard d'utilisateurs actifs par mois dont un quart ont entre 18 et 24 ans. Les Etats-Unis, le Brésil et l'Inde sont les principaux pays utilisateurs. Ce réseau sera parfait pour votre festival si vous décidez de partager du contenu visuel et esthétique (photos de films par exemple) et de mettre en scène la vie de votre festival (stories, courtes vidéos, filtres, collages...).

3.4.3.3. Twitter : pour l'information en temps réel

Bien qu'en panne de croissance auprès du grand public, Twitter n'en reste pas moins la plateforme d'excellence pour prendre la parole, travailler son image et sa relation avec des publics potentiels. De fait, journalistes, experts, politiciens, dirigeants, influenceurs sont sur Twitter et leurs propos sont régulièrement repris dans les médias.

Ce réseau est surtout très utile si vous possédez beaucoup de contenu à partager. Le temps de vie d'un tweet étant très court, il faut alimenter de façon très fréquente son compte twitter pour qu'il promeue activement votre contenu (articles de blogs par exemple) via le partage d'URLs.

3.4.3.4. YouTube : pour la vidéo

82% du flux d'information sur Internet sera lié à la vidéo en 2020. Avec plus d'un milliard d'utilisateurs actifs, YouTube est donc le réseau roi en la matière. Si vous produisez des vidéos, si vous négociez les droits de diffusion de certains courts métrages, ou si vous voulez renforcer des actions pédagogiques d'éducation à l'image ou d'approfondissement sur le cinéma

européen, ce sera votre meilleur ambassadeur.

3.4.3.5. Autres possibilités

En fonction de votre positionnement géographique, vous pouvez être mené à utiliser d'autres réseaux sociaux (TikTok en Asie par exemple). Si vous organisez des activités industrielles, LinkedIn peut être une plateforme intéressante, c'est le réseau social professionnel le plus utilisé au monde.

Si vous en avez la possibilité, faire (ou faire faire via un partenariat) une étude sur les réseaux les plus utilisés par vos publics pourra aussi vous orienter vers des réseaux qui apparaissent en perte de vitesse mais sont cependant toujours utilisés (Snapchat par exemple) ou vers d'autres types d'application de messagerie (WhatsApp, Facebook Messenger, Wechat, Viber) qui connaissent actuellement une croissance supérieure aux réseaux sociaux classiques.

MÉMO

Réfléchir au public: il faut adapter votre communication à la ou aux cibles choisies, en privilégiant les supports et médias adéquats.

Choisissez in média de proximité : radios, presse régionale, télé locale...

Dans le cadre du présent projet, le Consortium vous offre la possibilité d'utiliser un matériel graphique standard, qui a été conçu spécifiquement pour les festivals de l'Union européenne.

Les médias veulent raconter des histoires. Et l'histoire que vous leur proposerez devra être accompagnée d'images.

Pensez aux pure players et aux blogueurs et blogueuses thématiques : ils évoluent dans un éco-système particulièrement influent.

Ne pas commencer la promotion trop tôt. Informer sur les dates 2 à 3 mois avant l'évènement est une bonne mesure.

Le maître-mot pour toute communication: la concision.

Utilisez tous les formats en termes de communication.

Soignez le catalogue et l'affiche.

Quel que soit le réseau utilisé, pensez toujours à vérifier les sources des publications (ou des images) que vous postez !

4. Publications

Les publications sont indispensables à tout festival : pour informer le public et les médias, pour inciter des sponsors ou partenaires à vous rejoindre, et enfin pour garder la trace de vos éditions précédentes et faciliter ainsi la pérennité de votre festival. En fonction de votre budget et des attentes de votre public et de vos partenaires, vous devrez éventuellement vous limiter aux publications de base, ou au contraire, vous pourrez multiplier les supports.

4.1. Publications Traditionnelles

Il s'agit ici de toutes les publications imprimées, qui seront à disposition du public sur les lieux de projection, dans vos locaux et ceux de vos partenaires, éventuellement distribués avec la presse quotidienne ou hebdomadaire si vous tissez ce type de partenariat. **Certaines publications sont des must**, sans lesquelles un festival de cinéma n'est pas digne de ce nom, d'autres sont plus anecdotiques, souvent plus utiles pour la promotion que pour l'information.

4.1.1. Les indispensables

Ce sont les affiches et banderoles (éventuellement signalétiques), le catalogue, la grille des programmes et les informations pratiques (contacts, carte des sites).

L'affiche

À moins que votre festival ne soit vraiment de grande ampleur et que vous n'ayez de demandes spécifiques de vos sponsors pour de l'affichage XXL ou dans des lieux particuliers (abri-bus par exemple), privilégiez le format classique A1 (60x80) que vous pourrez facilement placer, même dans les commerces. Attention à respecter les règles d'affichage en vigueur...

Le visuel peut être de tout type (abstrait, photo, composition graphique...) mais il doit être récurrent, car c'est le « branding » (recherche d'impact qualitatif de moyen ou long terme) qui vous permettra d'établir votre festival sur le long terme. Si vous changez d'identité graphique chaque année, vous serez difficilement identifiable. Si vous n'avez pas la possibilité de disposer de banderoles (voir ci-dessous) vos affiches deviendront la signalétique principale du festival.

Les banderoles

Elles sont très importantes pour signaler la tenue du festival, essentiellement en milieu urbain. Elles se déclinent sous différents formats (drapeaux, bâches, kakemono...) en fonction des lieux où vous les utilisez (en intérieur ou extérieur). Leur positionnement peut être favorisé par certains partenariats : sur des mats dans les rues d'une ville grâce à un accord avec la municipalité par exemple. Quel que soit leur format ou leur emplacement, ces banderoles ont plusieurs usages marketing :

- o elles doivent faire savoir que votre festival est en cours ou va se tenir prochainement (placement sur le mobilier urbain ou dans des

- endroits stratégiques comme les gares, aéroports, bureaux de poste, etc...);
- o elles marquent les lieux où se tient le festival, en particulier les lieux de projection ou d'évènements satellites, vous devez donc en prévoir le nombre en fonction du nombre de ces lieux que vous investirez;
- o elles peuvent enfin vous représenter tout au long de l'année, par exemple sur le stand d'un partenaire ou lors d'un autre événement auquel votre festival est associé.

Les banderoles peuvent donc être des outils de marketing pérennes si vous n'y inscrivez aucune date et ne changez pas d'identité visuelle chaque année. Le texte doit être court et incisif, écrit avec des grands caractères pour pouvoir être vu de loin. Insérez les informations les plus importantes en haut à droite

Le catalogue

C'est l'outil de référence de tout festival de film, une publication que vos fans conserveront peut-être et qu'en tous cas, ils auront avec eux pendant toute la durée de l'évènement.

Quelques conseils sur son format :

- privilégier un format livre classique (15x21 par exemple), qui sera plus pratique qu'un A4 ou d'autres formats plus élégants sans doute mais moins maniables;
- soyez attentif au choix du papier : il faut que l'impression soit correcte bien sûr mais que le grammage ne soit pas trop élevé pour ne pas alourdir au sens propre votre catalogue.

Les contenus :

- o visuel du festival sur la couverture avec logos;
- o table des matières (la deuxième de couverture peut être allouée à un sponsor ou un partenaire important, ou vendue à un annonceur, de même que les troisième et quatrième de couverture);
- o informations pratiques (contacts, lieux du festival et plan des sites éventuellement, billetterie, accès...);
- o présentation de l'équipe du festival et éventuellement du comité de sélection;
- o éditoriaux des organisateurs (Délégué, ministère de la culture ou autre partenaire institutionnel local, présidence ou direction du festival, délégué.e général.e), soutiens et partenaires principaux (une page maximum par organisation);
- o présentation de la programmation: compétitions, sections, séances spéciales...
- o prix et jurys (le cas échéant, très rare dans le cas des festivals organisés par les délégations);
- o une page par film comprenant :
 - le titre et le nom du réalisateur.trice (y ajouter sa photo si possible) avec une courte filmographie et les sélections en festivals et prix éventuels remportés par le film;

- une photo du film;
- le pays d'origine et éventuellement la co-production;
- l'année de production;
- le genre (documentaire/fiction/animation);
- la durée et la version linguistique (exemple : V.O. roumaine S.T. Français)
- le synopsis (maximum 10 lignes);
- les mentions indispensables: auteurs.trice du scénario, Directeur.trice de la photographie, ingénieur.e du son, monteur.euse, interprétation, musique, production, distribution, ventes internationales.

NB : POUR LE REPERTOIRE DE FILMS CREE DANS LE CADRE DU PROJET, TOUTES CES INFORMATIONS VOUS SERONT FOURNIES PAR L'ASSISTANCE TECHNIQUE.

Ces nombreux éléments devront être agencés au mieux par un.e graphiste pour leur donner une lisibilité optimale.

Il se peut que votre format ne vous permette pas de faire figurer tous ces éléments sur une page, dans ce cas, vous devez hiérarchiser les éléments les plus importants pour votre festival en fonction de votre public cible. Par exemple, si votre public est cinéphile, les mentions de sélection et prix dans des festivals seront importants, mais vous pourrez vous en passer sinon.

Si cela est possible dans le lay-out, ajouter les différents lieux et heures de projection du film dans le catalogue est toujours un plus car le lecteur dispose dans ce cas de l'ensemble des informations utiles sur une seule page. Enfin, le catalogue peut aussi contenir la grille des programmes.

La grille des programmes

C'est un document de base et il est crucial pour vos publics : il doit leur permettre d'avoir une vision claire et synthétique de tout votre programme, sur une page ou un dépliant.

Format

Le format et le support vont dépendre de votre budget et de l'étendue de votre programmation :

- si vous avez un petit budget communication/impression et pas de partenaires ou sponsors dans ce domaine, un pdf de votre grille peut suffire à sa bonne diffusion. Dans ce cas, vous devrez seulement veiller à en ré-imprimer régulièrement tout au long du festival car vos spectateurs auront sans doute tendance à la jeter en sortant de projection...La même remarque s'applique pour les informations pratiques (cf ci-dessous). Cette option n'est évidemment pas praticable dans beaucoup de pays, où la logistique liée à l'impression de brochures peut s'avérer problématique. Dans ce cas, distribuer les brochures de manière régulière, en cherchant de définir au mieux la quantité dont vous aurez besoin;

- Si vous pouvez, optez plutôt pour un format dépliant (A3, A4 ou A5 par exemple), qui vous permettra d'intégrer la grille des programmes et les informations pratiques (voir ci-dessous) au dos.

Contenu

Quelle que soit la présentation que vous adopterez (en général, date et heure en ordonnée, lieu de projection en abscisse), votre grille doit comporter les films programmés par date, heure et lieu. Des exemples vous sont fournis dans le cadre de la charte graphique développée par l'assistance technique du projet. Un code couleur peut y être adopté, qui en général reprendra vos différentes sections, si vous en avez ou différentiera les films par genre (fiction, documentaire, animation, films jeune public, court-métrage...).

La grille doit avant tout être très lisible, elle doit donner envie au spectateur, et si elle est trop chargée, elle découragera le public.

Si vous le pouvez, un document unique doit pouvoir donner toutes les informations sur la programmation entière du festival, mais en fonction de votre programmation et du nombre de lieux de projection, vous pouvez être amené à avoir une grille par lieu de projection par exemple, ou à choisir un format à la journée.

Les informations pratiques

Elles doivent contenir au minimum :

- les contacts du festival (téléphone, site web, page Facebook, dates et horaires d'ouverture...);
- les informations concernant la billetterie (gratuité, tarifs ou modalités d'inscription, où acheter les billets ou s'inscrire etc...);
- les informations sur les lieux de projection (adresse, plan d'accès, horaires d'ouverture et contacts);
- éventuellement d'autres informations en fonction de votre organisation : contact spécifique pour programmation scolaire, lieux de restauration autour du festival, accès PMR...).

4.7.2. Les accessoires

Ici la liste est quasiment inépuisable, des stickers aux quotidiens/dailies en passant par les marque-pages (si par exemple vous avez un partenariat avec un réseau de bibliothèques). Citons parmi les plus courants :

- **le guide professionnel** qui reprendra le programme spécifique des journées professionnelles si vous en organisez ou au minimum la liste des invités « industry » avec leurs mini-biographies. Vous pouvez aussi adopter cette présentation pour les talents (équipes de films) présents;
- **le journal du festival** : le plus souvent quotidien, il reprend toutes les nouvelles du festival pour la journée passée et annonce les « highlights » de la journée à venir. C'est un outil utile pour fidéliser votre public, informer les journalistes (qui doivent le recevoir par mail),

faire les mises à jour ou les annonces nécessaires, offrir des espaces d'insertion à des annonceurs ou à vos sponsors. Cependant, c'est aussi un outil lourd à gérer (comité de rédaction, journalistes, photographes à prévoir..) mais qui peut faire l'objet d'un partenariat avec une école de journalisme par exemple;

- **les fiches pédagogiques** : très utiles si vous organisez des projections scolaires ou avez des collaborations avec des écoles ou universités. Ces fiches concernent les films de votre sélection. Dans l'idéal vous devez les avoir préparées bien en amont du festival, de manière à pouvoir les diffuser auprès des enseignants;
- **le flyer**, très utile et même indispensable pour communiquer sur les événements ponctuels que vous organisez en marge de votre programmation principale et sur lesquels vous avez peut-être des sponsors spécifiques (concert, manifestation professionnelle ou table ronde par exemple);
- **les cartes postales** et marque-pages;
- **les goodies** : Tee-shirts, mugs....

4.2. Publications numériques et en ligne

4.2.1. Les contenus sur votre site web

Tout d'abord, n'oubliez pas que presque toutes vos publications **« classiques »** seront aussi déclinées sur votre site web, elles en constitueront l'ossature. Mais elles peuvent y être déclinées de manière plus attractive (bande annonce dans le catalogue, qui peut être publié en ligne avec des logiciels spécialisés comme calameo par exemple).

Votre grille des programmes peut être plus détaillée en ligne, et être présentée avec des onglets quotidiens. Pensez aussi, si vous en avez la possibilité, à en prévoir une version pdf téléchargeable sur votre site.

Il existe cependant également des publications spécifiques en ligne, qui donneront une valeur ajoutée à votre site web et y généreront du trafic.

Les bannières display. Ce sont des bannières publicitaires qui peuvent être statiques, animées ou interactives. Il est utile d'en prévoir la présence sur votre site pour attirer des annonceurs ou proposer ces emplacements à vos partenaires ou sponsors. D'autre part, elles peuvent servir de produits d'appel pour d'autres publications ou activités spécifiques. Si vous en réalisez pour promouvoir votre festival en les plaçant sur d'autres sites, elles peuvent vous permettre de toucher un nouveau public et de lui faire découvrir votre programmation avec des systèmes de « call-to action » de type « cliquez ici » ou « pour ne savoir plus »...

Les vidéos et les news en ligne sont un bon moyen d'attirer un public jeune sur votre site, à condition qu'ils soient bien relayés sur les réseaux sociaux et pertinents (par exemple, interviews d'invités, photo calls, capsules réalisées par des influenceurs.euses locaux.ales...),

Les concours. Si vous en hébergez sur votre site, ils vont à coup sûr en

booster la fréquentation, ce qui est dans votre intérêt. Vous devez cependant évaluer la somme de travail que l'organisation d'un concours va représenter pour votre équipe, et les retombées qu'il peut générer en retour. Dans le meilleur des cas, vous pourrez vous lancer dans une telle organisation sur proposition d'un partenaire ou en tous cas avec une collaboration extérieure significative, qui permettra de mener à bien l'initiative sans trop surcharger votre équipe de base. Par exemple, organiser un concours de (très) courts-métrages en collaboration avec des écoles et offrir comme prix une projection pendant la soirée de clôture du festival.

Vous pouvez aussi organiser des jeux, plus simples à mettre en œuvre. Par exemple, un quiz sur le cinéma européen avec à la clef une soirée en compagnie de l'équipe d'un film (ou des places gratuites si votre festival est payant).

Newsletters: version en ligne du quotidien du festival, elles sont plus légères à gérer mais impliquent cependant rédacteurs et photographes. Si vous avez une mailing liste bien construite (journalistes et public), l'envoi quotidien d'une newsletter pendant le festival est un moyen très efficace de drainer du public et de la presse.

De nombreuses autres publications sont possibles (un blog par exemple), mais elles demanderont, comme l'alimentation des réseaux sociaux, une somme non-négligeable de travail permanent et soutenu si vous voulez de bons résultats.

4.2.1. Les contenus sur les réseaux sociaux

Si vous voulez utiliser les réseaux sociaux de manière efficace, il faudra établir un rétroplanning de publication jusqu'au jour de l'ouverture et lister en amont les différents contenus possibles (les coulisses de la préparation, la diffusion du programme, des guests, etc). Vous pourrez également réaliser un live vidéo, des posts #off ou autre pour l'ouverture ou la clôture du festival. Vous pouvez également créer un hashtag pour l'occasion, et vous pourrez alors proposer aux participant.e.s d'utiliser ce hashtag pour partager des photos de l'événement par exemple.

Voici en bref l'exemple d'une possible campagne de communication sur les réseaux sociaux :

- **le teasing** (par exemple, compte à rebours avant la conférence de presse et le dévoilement de votre sélection);
- **l'annonce de premiers éléments** de programme (que vous pouvez accompagner de contenus sur les réalisateurs.rices ou acteurs.rices des films concernés);
- **l'ouverture des inscriptions** sur votre site web pour participer au festival ou la mise en vente des billets (éventuellement avec un tarif early bird) en fonction de votre politique tarifaire;
- **dévoilement progressif de la programmation**, ou de l'affiche, des noms des invités...de tous les éléments nouveaux dont vous disposez (y compris la conférence de presse en live éventuellement);

- **organisation de concours**, impliquant par exemple sponsors ou partenaires;
- **partage d'actualités concernant les films** et les talents (par exemple, si votre festival se tient en proximité temporelle d'un autre festival de cinéma et si certains de vos films sélectionnés ou des talents que vous invitez y participe, poste-le !);
- **promotion en direct du festival** pendant son déroulement : adoptez la stratégie du partage en temps réel, qui vous permet aussi éventuellement d'informer de tout changement au programme (modification du lieu de projection par exemple);
- **partage éventuel avec les sponsors** : vous pouvez leur proposer de poster sur vos comptes ou d'en prendre en charge l'animation;
- **prolongation du festival** : échange de photos, diffusion du bilan, demandes de feed-back aux festivaliers.

MÉMO

Les publications sont indispensables à tout festival : pour informer le public et les médias, pour inciter des sponsors ou partenaires à vous rejoindre.

Certaines publications sont des must, sans lesquelles un festival de cinéma n'est pas digne de ce nom, d'autres sont plus anecdotiques, souvent plus utiles pour la promotion que pour l'information.

Les outils essentiels:

Affiche
Banderoles
Catalogue avec la grille des programmes

Les outils optionnels:

Flyer
Guide professionnel
Journal du festival
Fiches pédagogiques
Cartes postales
Les goodies

Les publications « classiques » doivent aussi être déclinées sur votre site web et les réseaux sociaux.

5. Élargir son public

Nous avons déjà consacré un chapitre, dans la première partie de ce guide, à l'identification et l'implication des publics. Pour être en mesure d'élargir votre public, vous devrez bien sûr d'abord le connaître et en identifier les segments faibles, où vous pourriez toucher un public plus large, de même que les secteurs nouveaux où prospection. Les chiffres de votre édition précédente sont évidemment une source d'information primordiale car ils vous permettent de voir ce qui a marché et ce qui a échoué. Dans ce cadre d'enquête de suivi (cf chapitre Suivi et Impact), l'impact de la sélection/programmation est évidemment très important car il s'agit d'évaluer votre offre, et donc d'analyser après coup pourquoi elle a été bien ou mal reçue de manière à éventuellement faire évoluer votre type de sélection pour l'édition suivante.

Pensez éventuellement à enrichir votre programmation de formats atypiques (séances de minuit, DJ set après un film pour les jeunes adultes, séances de midi avec sandwich si vous êtes en zone urbaine...) qui pourront attirer des publics moins cinéphiles mais plus consommateurs d'évènementiel.

5.1. Politique de tarification

Même si votre festival est gratuit, évitez une politique « open bar » où on entre et sort des films sans aucun contrôle... Un mode d'inscription doit être exigé quel que soit le tarif pratiqué, de manière à éviter aussi les surbookings et les problèmes de surcapacité et de sécurité dans les salles. Une inscription préalable obligatoire (sur votre site web ou directement auprès des salles) donnera une valeur à vos projections et vous permettra éventuellement de recueillir des informations sur votre public (nom, adresse, âge, sexe, profession), ce qui facilitera le suivi et la recherche de nouveaux publics pour les éditions suivantes.

Si vos places sont payantes, **votre politique tarifaire doit se situer dans la moyenne des tarifs pratiqués par les salles** mais peut comprendre certains aspects exceptionnels, liés à votre évènement et à vos publics, par exemple un « tarif VIP » qui comprend la place de cinéma et la participation à un cocktail avec l'équipe du film après la projection ou au contraire des tarifs réduits pour les enfants, les chômeurs etc...

Notez que si vous achetez des droits non-commerciaux, ce qui est généralement le cas dans la plus part des festivals organisés par les délégations, les prix du billet doit être inférieur au prix du marché. Droit non-commercial ne veut pas dire forcément séance gratuite, mais le prix du billet (si vente il y a), doit être inférieur aux prix de vente normalement pratiqué par les cinémas.

5.2. Dispositifs promotionnels

Ils peuvent être de tous types, numériques ou physiques, en voici quelques exemples :

- buzz sur les réseaux sociaux, à l'occasion d'un jeu sur le cinéma européen avec des places à gagner;
- politique de « packages » visant à mettre à la disposition du public des « pass » leur donnant accès selon différentes variantes à tout ou partie du festival et incluant certains avantages (par exemple, un petit déjeuner sur place si vous commencez vos projections tôt le matin pendant le week end);
- parrainages: si vous devez équiper une salle, proposez à vos spectateurs d'« adopter un fauteuil »;
- billets groupés: proposez des billets combinant la place de cinéma avec une autre activité (par exemple la visite d'une exposition de photos de films ou un concert);
- organisez des animations (photo calls, signatures, expositions, concerts...);
- pensez à faire de la promotion dans des lieux porteurs mais peut-être moins « évidents », des réunions ou des foyers de personnes âgées par exemple.

5.3. Fidélisation du public

Il faut certes élargir ses publics mais il faut **aussi les pérenniser**. Si votre festival a une fréquentation en dents de scie, uniquement liée à votre programmation, il vous sera difficile de fédérer des partenaires, d'en trouver de nouveaux car votre progression ne sera pas stable. En revanche, si votre public augmente et se diversifie progressivement chaque année, vous pourrez attirer plus de spectateurs mais aussi plus de soutiens et donc faire évoluer votre festival.

Adoptez des dates fixes

Un élément extrêmement important dans cette stratégie de fidélisation est la régularité de votre événement : il faut que votre festival se tienne chaque année, si possible aux mêmes dates, de manière à s'inscrire petit à petit dans l'agenda culturel local mais aussi dans les esprits de vos publics potentiels. Si cet objectif vous semble trop ambitieux après une première année difficile par exemple en termes de charge de travail, adoptez un rythme de « biennale du cinéma européen », qui vous permettra de communiquer sereinement.

Mobilisez les énergies

Si vous avez identifié pendant le festival un groupe de spectateurs assidus et intéressés, pourquoi ne pas les approcher pour créer un groupe des « amis du festival du cinéma européen » ? Ils pourront vous donner des feed-backs directs pour améliorer votre festival mais aussi en parler autour d'eux et agir en tant qu'ambassadeurs locaux de votre manifestation.

Soyez présent tout au long de l'année

Ensuite il est important de rester en contact avec vos publics pendant toute l'année (via des newsletters, des évènements ponctuels, cf la dernière partie du guide, « Suivi et impact ») et de profiter de ces temps « morts » hors festival pour continuer à vous faire connaître en participant par exemple à toutes les autres manifestations culturelles locales pertinentes, éventuellement avec un stand où vous pourrez diffuser vos catalogues et publications de l'année précédente.

Dans le meilleur de cas, vous pourrez aussi organiser des évènements ponctuels tout au long de l'année, ce qui est toujours la meilleure formule pour regrouper et fidéliser son public. Le chapitre « Activités annuelles pour promouvoir le cinéma européen » en fin de ce guide vous donne plusieurs exemples d'activités possibles. Si vous avez de bons contacts avec les salles de cinéma et les distributeurs ou certains agents de ventes, vous pouvez tout simplement organiser régulièrement un « ciné-club du festival du cinéma européen » où vous labelliserez certaines sorties de films européens.

Dans ce cadre, votre mission de diplomatie culturelle peut être mise en valeur et servir de support à des actions de promotion, qui mettront en valeur le formidable vecteur qu'est le cinéma européen. Par exemple, vous pouvez imaginer, pendant l'année ou dans le cadre de votre festival, de conjuguer cinéma avec d'autres éléments forts de la culture européenne : cinéma et littérature bien sûr, en mettant en valeur des adaptations cinématographiques de romans, mais aussi des thèmes peut-être moins « élitistes » : cinéma et musique (il existe un certain regain de la comédie musicale en Europe actuellement) ou encore « cinéma et cuisine », en proposant des films traitant de cuisine ou de gastronomie, accompagnés de dégustations si vous trouvez des partenaires !

MÉMO

Enrichissez la programmation de formats atypiques (séances de minuit, DJ set après un film pour les jeunes adultes, séances de midi avec sandwich si vous êtes en zone urbaine...).

Adoptez des dates fixes.

Soyez présent tout au long de l'année.

Conjuguez cinéma avec d'autres éléments forts de la culture européenne : cinéma et littérature, cinéma et musique, cinéma et cuisine, en proposant des films traitant de cuisine ou de gastronomie.

6. Activités et événements satellites

Comme expliqué auparavant, un festival est plus qu'une suite de projections de films exclusifs, c'est une fête, une expérience humaine et collective ; **d'où l'importance de ce type d'activités dites satellites**. Elles font partie intégrante de l'ADN et de l'identité de l'événement, tout en participant pour beaucoup d'entre elles à éduquer à l'image (notamment les publics futurs du cinéma européen, du festival et des salles partenaires), à diffuser l'information concernant le festival et son contenu, et dès lors renforcer le nombre de spectateurs et leur relation au festival. De nombreuses possibilités existent, toutes n'ont certainement pas encore été explorées, et si une bonne idée vous vient, attendez-vous à être imité. Les seules limites sont ici l'imagination des organisateurs, leurs moyens financiers et humains, et la capacité du public à les assimiler et participer à ces activités.

Bien évidemment, les activités à organiser au sein de votre événement seront toutefois fonction de la ligne éditoriale voulue, de la programmation et des invités prévus, mais aussi des partenariats, ressources et spécificités locales et nationales. Ainsi des débats et séminaires, des concerts, des expositions, des concours ou jeux et autres peuvent être mis en place, par l'équipe organisatrice, mais le plus souvent au travers de partenariats et collaborations externes.

Comme expliqué dans la partie partenariats de ce présent guide, l'organisation d'activités parallèles en collaboration avec des institutions culturelles permet à chacun de rayonner un peu plus, de se greffer aux réseaux de l'autre pour attirer plus de public et renforcer l'offre culturelle du festival à moindre coût, certaines dépenses étant mutualisées avec le(s) partenaire(s). En contrepartie, ce(s) dernier(s) profite(nt) de la communication du festival pour se faire connaître auprès de nouveaux publics, ou de l'accès à certains contenus et invités que le festival peut lui offrir.

Ainsi, des ateliers peuvent être élaborés et coordonnés en collaboration avec une association déjà expérimentée dans le domaine, ou un centre de formation voulant étendre ses activités et offres auprès de ses étudiants, des concerts organisés avec une salle ou des bars partenaires, une exposition d'affiches ou de décors dans une galerie ou un centre culturel, etc. Dans certains cas, l'organisation et sa prise en charge financière peut être effectuée par une structure tierce, et le festival sert alors de support de communication pour promouvoir cette activité en l'intégrant à son programme et ses supports de communication. Une manière d'étoffer la proposition culturelle et artistique du festival à moindre frais.

Enfin, en fin de cette partie, un éclairage spécial est donné aux activités dites professionnelles, notamment concernant la mise en place et organisation d'un « marché de coproduction ».

6.1. Activités pédagogiques

L'image est au cœur de nombreuses pratiques culturelles des jeunes (et des moins jeunes), c'est un langage complexe qui prend des formes multiples. Dans son rôle de défense d'un cinéma différent, original, créateur de dialogue, il serait logique de penser que l'un des objectifs d'un festival est de participer à l'éducation à l'Image des jeunes et de toute autre personne désirant en savoir plus. Les objectifs de cette éducation sont de sensibiliser les élèves au patrimoine et à la création contemporaine, de découvrir les techniques de l'image et d'aiguiser leur regard afin de leur permettre de s'approprier les images avec recul et sens critique :

- rendre le spectateur actif et conscient de ses choix;
- initier à une pratique artistique;
- former une sensibilité critique capable de décrypter l'information.
- Etc.

Pour la mise en place d'actions éducatives (déjà mentionnées plus haut, concernant les responsabilités des différents postes au sein d'un festival), il est fortement recommandé de se servir des films programmés ainsi que des invités du festival pour en fixer le contenu avec les structures collaboratrices (centres de formation, écoles, universités). Ci dessous quelques exemples d'actions éducatives. Toutes ces activités nécessitent la présence d'un modérateur, pour les encadrer et les animer.

• **Débats (Q&A)**

Le grand classique des festivals, son « plat principal » : le débat (ou Questions-Réponses) entre des membres de l'équipe du film et le public à l'issue de la projection du film. Cette rencontre avec le public peut être modérée par un des sélectionneurs. Attention de prévoir quelques questions en avance, le public a toujours besoin d'un peu de temps avant de pouvoir réagir à une œuvre. Attention aussi au timing et à ne pas déborder sur la projection suivante ! Pensez donc à prévoir le temps nécessaire pour le débat (généralement 20 minutes) ainsi que le renouvellement du public en salle (15 minutes supplémentaires) avant la projection suivante.

• **Masterclass**

Il s'agit ici d'une discussion entre le modérateur et un invité phare du festival, un auteur réputé ou autre. Ce dernier venant parler de son travail et ses œuvres de manière générale. Cette « Masterclass » peut avoir lieu en salle, mais aussi dans tout autre lieu s'y prêtant. Généralement d'une durée d'1h à 1h30, le contenu et les questions de cette Masterclass devront le plus souvent être validés avec la personne invitée à y participer.

• **Tables rondes - séminaires**

Plusieurs personnes ayant une expertise spécifique dans un certain domaine échangent sur ce sujet, répondent aux questions du modérateur et du public. Le nombre d'intervenants et le sujet de la discussion pouvant varier, ce dernier pouvant tourner autour de la présentation de différents métiers du cinéma (la critique, le métier d'acteur, etc.), compléter une section parallèle en l'étoffant d'une discussion (focus sur une cinématographie étrangère ou un genre particulier, etc.) ou tout autre sujet lié au contenu du festival et/ou attentes du public.

- **Ateliers d'éducation à l'image (analyse, écriture, fabrication, réalisation, etc.)**

Des modules d'apprentissage autour de l'analyse de film ou du processus de création et de fabrication d'un film. Modules qui doivent être facilement organisables sur différents sites, dans différents centres de formations (ne demandant donc pas d'infrastructure technique trop lourde). Ce type d'activité demande souvent une expertise (notamment de pédagogie) et des supports de documentation que la structure organisatrice du festival n'a généralement pas. Ce type d'apprentissage s'effectue le plus souvent avec des structures associatives ou professionnelles expérimentées dans ce domaine, et pas nécessairement avec un des invités du festival.

Le film peut également servir d'outil pédagogique pour aborder des sujets d'actualité et en discuter avec les élèves. Bon nombre de pays européens ont un programme d'éducation à l'image coordonné par l'organisme de tutelle de l'industrie nationale (FFA en Allemagne, CNC en France, Mibact en Italie, etc.), qui ont déjà édité des supports pédagogiques (qui existent donc dans différentes langues) et construit des réseaux auxquels vous devriez pouvoir avoir accès si la demande est faite. Voir par exemple le site du Centre National de la Cinématographie, qui a conçu le dispositif "Ecole et cinéma", où plusieurs dossiers pédagogiques [sont consultables en ligne](#).

- **Lectures de scénario**

Un exercice dont peut être friand le public cinéphile. Il s'agit de la lecture du scénario d'une œuvre connue ou en devenir, par un(e) comédien(ne) connu(e) ou en devenir. La rémunération du lecteur est généralement à prévoir, ce travail demandant préparation.

- **Et bien d'autres...**

Encore une fois, d'autres activités pédagogiques et de sensibilisation peuvent être mis en place, dépendamment de la volonté des organisateurs et de leurs moyens, tels qu'un concours de la jeune critique (mise en place d'un blog par exemple, ou de jeunes critiques en herbe peuvent poster leurs critiques d'un des films sélectionnés), un marathon d'écriture (un sujet et des contraintes sont donnés, les participants doivent écrire un scénario – généralement un court-métrage – durant un temps imparti), la mise en ligne d'outils pédagogiques, etc.

6.2. Événements parallèles

Les activités citées ci-dessous sont plus événementielles que cinématographiques, elles ne concernent pas forcément l'univers du cinéma à proprement parler (bien que), mais peuvent être artistiquement ou technologiquement en phase avec la programmation du festival.

- **Plein-air**

La projection en plein air d'un film. Ce type d'activité, généralement gratuit, attire beaucoup de monde (si la météo est clémente), mais demande des investissements techniques conséquents, le site étant le plus souvent à équiper en matériel de projection, écran, sièges, toilettes, sécurité, etc.

Les films projetés en plein air sont le plus souvent des films de patrimoine, pour éviter de siphonner le public potentiel d'un nouveau film en une seule séance. En effet, de nombreux films de votre sélection qui sortiront en salle dans le pays de votre délégation n'auront pas un public immense, et une projection en plein air très populaire peut représenter la moitié de ce public. Ce qui fera que le distributeur refusera de vous donner la copie, ou s'il était intéressé par le film auparavant, il ne voudra alors plus en acheter les droits d'exploitation, sachant qu'une grande partie de son public potentiel a déjà pu voir le film. Ce qui serait totalement contre-productif avec l'objectif de votre événement de promouvoir la distribution nationale de films européens.

- **Espace nouvelles technologies (VR, jeux vidéos ou autre),**

La mise en avant des nouvelles technologies issues du numérique et des nouveaux processus de créations qu'elles ont générés est un territoire très intéressant à explorer. Et de nombreuses passerelles existent avec le cinéma, artistiquement, technologiquement ou économiquement.

Ainsi, bon nombre de festivals ouvrent aujourd'hui des espaces (lieu d'exposition et d'installation, salles de cinéma ou en ligne) présentant différents travaux issus de ces nouvelles technologies. Mais attention, les coûts de tels espaces (mêmes virtuels) sont conséquents, ainsi que les délais de fabrication et d'installation. Ces derniers dépendront bien évidemment du contenu de ces installations et des partenaires techniques et financiers regroupés autour de ces activités.

- **Concerts, événements sociaux**

Qui dit festival, dit festivités ! Et le cinéma est fait d'image et de son... N'hésitez pas à organiser des événements sociaux, tels que des concerts de musique ou autres soirées festives. Des espaces de rencontre, de fête et de joie. Un moment aussi pour l'équipe de se retrouver et de fêter ensemble le résultat de leur travail. Mais aussi et surtout, ces événements sociaux renforcent l'expérience générale du festivalier, attire de nouveaux publics et peuvent même générer des revenus.

- **Autres à inventer**

Là aussi, rien n'est gravé dans le marbre, et tout type d'activité peut être envisagé et mis en pratique. Des expositions en lien avec la programmation ou un invité, des ventes de livres et autres ouvrages ou objets liés au cinéma, des jeux et concours en ligne ou dans la ville, etc.

6.3. En direction de l'industrie nationale et européenne

Il est conseillé d'en mettre en place une fois que votre festival, son public, vos relations avec vos partenaires et prestataires sont établies et stabilisées. Vous aurez besoin d'une base solide en termes de publics et financements pour développer un pendant professionnel pouvant s'y rattacher, et ainsi créer des synergies entre la programmation et les autres activités et intervenants du festival. Il faut savoir que ce type d'activité engendre un certain surcoût, notamment dû au fait que la venue des professionnels non

locaux devra certainement être prise en charge par votre structure.

Atteindre ainsi une masse critique de professionnel est loin d'être abordable.

Par ailleurs, les retombées économiques, culturelles ou sociales de telles activités sont très peu visibles et palpables, générant parfois des relations tendues avec certains partenaires financiers ne percevant pas l'intérêt de telles activités. Par contre, ces dernières vous feront apparaître sur les radars de l'industrie, des fonds et institutions tout en renforçant votre relation de confiance et intégration dans les réseaux très corporatistes de cette industrie.

Ci-dessous différentes activités à l'adresse des professionnels, permettant de développer leurs réseaux, connaissances et collaborations possibles. Là encore, toute autre activité ayant du sens et répondant à des besoins ou attentes peut être envisagée et mise en place. Il n'y a pas de règle édictant ce qui doit être fait ou non.

• « Pitches » publics

On appelle un « pitch » une présentation orale et succincte d'un projet (généralement en développement ou en financement) par ses porteurs. Cette présentation s'adresse généralement à un ou des partenaires potentiels du projet (talents, co-producteur, fonds, distributeur ou vendeur international, etc.). Un exercice de plus en plus pratiqué, en rendez-vous individuel ou devant un parterre de professionnels.

Une sélection de projets est ainsi présentée durant quelques heures à des professionnels invités, généralement d'une durée de 7 à 15 minutes par projet, avec la projection de visuels (non obligatoire), suivi d'un temps d'échange et de questions-réponses.

Ce type de présentation doit également être modéré, et il est fortement recommandé d'effectuer une préparation et répétition des pitches avec leurs porteurs. La capacité de faire un bon pitch n'est pas innée, elle s'acquiert, et quelques heures de préparation et de répétition peuvent tout changer !

Un ou des prix peuvent être attribués à un ou plusieurs projets (argent comptant ou apport industrie), il s'agit alors de mettre en place un jury et une soirée de clôture avec remise des prix.

Enfin, il est aussi conseillé de faire suivre ces présentations par au moins une demi-journée de rencontres et rendez-vous individuels entre les porteurs de projet et les professionnels intéressés par le projet suite à sa présentation.

• Projection de « Works in progress »

On appelle « Work in progress » un film « en construction ». Le tournage a eu lieu, une grande partie des financements ont été rassemblés, mais il manque encore certains éléments (financements, distributeur, co-producteur additionnel, programmateurs de festivals) pour pouvoir en achever le montage et la post-production. Un extrait ou un pré-montage des œuvres en construction est alors proposé à des partenaires potentiels, ces derniers pouvant intervenir pour compléter le financement ou la fabrication du film s'ils sont intéressés. Une œuvre à ce stade peut être très fragile, ne pas montrer ses meilleurs atouts, et le film terminé sera certainement très

différent, une fois l'étalonnage effectué, le mixage son, les effets spéciaux ajoutés, etc. La presse est par conséquent généralement exclue de ces projections, pour pouvoir en « garder le contrôle », et éviter aux porteurs du film les désagréments d'une critique négative avant que le film ne soit terminé.

- **Tables rondes, séminaires**

La encore, différentes personnes expertes dans un domaine particulier concernant le cinéma européen, sa fabrication, sa diffusion, ses enjeux, obstacles, publics ou autre, se rassemblent pour en discuter ensemble, et répondre aux questions du modérateur et du public. Ce dernier est le plus souvent constitué de professionnels invités et participants, ainsi que d'étudiants en cinéma, ou professionnels en herbe.

- **Think Tank**

Avec la révolution du numérique, beaucoup de pratiques et habitudes de l'industrie ont été bousculées. Dès la création et l'écriture, jusqu'aux modes de financement, de fabrication et de diffusion. Dès lors, il s'agit de se réunir, et de réfléchir ensemble à des outils et manières de s'adapter à ce nouveau monde (comment lutter contre le piratage, les modes de diffusion alternatif, l'enjeu de l'éducation à l'image, quel rôle pour les festivals, etc.).

Les professionnels concernés se rassemblent alors à l'occasion de votre événement, généralement durant une journée, pour discuter ensemble d'un ordre du jour préétabli, identifient les obstacles, cherchent des solutions collégiales et tentent d'apporter des solutions ou alternatives aux modes actuels de création, de production ou de diffusion.

MÉMO

Pensez à l'importance d'activités satellites:

Débats (Q&A) entre les membres de l'équipe du film et le public à l'issue de la projection du film;

Masterclass: discussion entre le modérateur et un invité phare du festival, un auteur réputé...

Tables rondes – séminaires: plusieurs personnes ayant une expertise spécifique dans un certain domaine échangent sur ce sujet, répondent aux questions du modérateur et du public;

Lectures de scénario d'une œuvre connue ou en devenir, par un(e) comédien(ne) connu(e) ou en devenir;

Présentation de différents travaux issus de ces nouvelles technologies;

Concerts, événements sociaux: espaces de rencontre, de fête et de joie;

« Pitches » publics: présentation orale et succincte d'un projet (généralement en développement ou en financement) par ses porteurs;

Projection de « Works in progress »: le tournage a eu lieu, une grande partie des financements ont été rassemblés, mais il manque encore certains éléments;

Ateliers d'éducation à l'image : les objectifs de cette éducation sont de sensibiliser les élèves au patrimoine et à la création contemporaine, de découvrir les techniques de l'image et d'aiguiser leur regard afin de leur permettre de s'approprier les images avec recul et sens critique.

7. Budgéter et financer son festival

Le budget prévisionnel du festival, puis son bilan financier, sont des outils de première importance pour en assurer la crédibilité auprès de ses partenaires, présents et futurs, c'est donc un outil de communication particulier mais crucial.

C'est aussi cet outil qui pourra assurer une bonne transmission des informations au sein de la structure en cas de changement d'équipe.

Des exemples de budget sont présentés en annexe. Ces budgets doivent être adaptés à la réalité du pays. Il s'agit plutôt de "penses bêtes", pour vous aider à ne pas oublier des postes importants et indispensables pour la bonne marche du projet.

Des exemples concrets de structures de budgets de festivals organisés par les délégations se trouvent dans l'étude "[Feasibility study exploring different possible modus operandi for making available a package of European films](#)".

7.1. Les principales lignes budgétaires

L'équipe

Les salaires et charges de personnel sont le plus souvent la principale charge pour un festival (par exemple 300 000 euros sur un budget total de 850 000 euros pour un festival du film « moyen » à l'échelle française, celui de la Rochelle).

Ces frais peuvent se diviser en 3 grandes catégories :

1. le personnel fixe travaillant à l'année (souvent à temps partiel);
2. le personnel employé sur des durées restreintes mais dépassant la durée du festival lui-même, dédié à des tâches techniques (projectionnistes par exemple), ou organisationnelles (attachée de presse);
3. les bénévoles travaillant uniquement pendant le festival.

Dans le cas de personnes travaillant bénévolement ou de personnes mises à disposition par une autre institution par exemple, même si elles ne représentent pas une charge financière directe pour le festival, il convient de valoriser leur apport dans le budget et dans le plan de financement de manière à avoir une vision globale et réelle des coûts et soutiens du festival.

Les locations

En général, c'est un poste très lourd pour un festival, car il faut louer :

1. des salles de projection;
2. des équipements techniques (projection, son...voir chapitre A.4). Dans ce domaine, et en fonction des capacités du festival, de sa régularité et des modes de projection choisis, il convient éventuellement de se

poser la question de l'achat et non de la location. Pas pour un projecteur numérique bien sûr, mais si vous projetez en Blu-Ray, faire un investissement peut se révéler intéressant. Comme déjà dit précédemment, la démarche d'acheter des lecteurs Blu-Ray a été proposée à beaucoup de délégations. Dans le cas où vous achèteriez votre propre matériel, vous devrez vérifier les règles en place sur

3. l'amortissement du matériel;
4. des films bien sûr ! Les « screening fees » ne sont cependant pas un poste de dépenses majeur par rapport aux autres coûts de location comme les salles car des prêts sont possibles ainsi que des négociations avec les distributeurs ou les ayants droit.

Le transport

Il concerne deux aspects :

1. le transport des copies de films mais c'est un poste qui tend à disparaître avec la numérisation;
2. le transport des invités.

Les frais d'hébergement des invités

Hôtels et restaurants, traducteurs/trices si jamais cela était nécessaire.

Le sous-titrage

C'est un poste important qui varie en fonction de vos choix éditoriaux sur la langue de projection (tolérance de sous titres anglais uniquement, souvent pré-existants, ou pas...). Dans le cadre du présent projet, le répertoire de 30 films sélectionné par le Consortium est proposé avec les sous-titres en 7 langues principales⁴. Il est également possible d'insérer des sous-titres dans d'autres langues que les délégations devraient dans ce cas fournir, ce qui est déjà une économie sur la fabrication du matériel.

Dans le cas où vous faites sous-titrer, faites appel à un prestataire de qualité et n'essayez pas de faire des économies sur ce poste, il est crucial pour le public et donc pour le festival. C'est en revanche un poste budgétaire qui peut être mutualisé avec d'autres festivals de votre région ou avec le distributeur si votre festival lui « offre » une avant-première.

La communication et les publications

C'est un poste dont l'importance budgétaire varie en fonction de la vie de votre festival : il peut diminuer quand le festival est bien établi et que son public est déjà conquis. En revanche, dans le cas d'un festival débutant ou de changements importants (par exemple, un nouveau lieu de projection), cette ligne budgétaire devra par exemple, être renforcée. En général, un festival dépense entre 15 et 20% de son budget pour sa communication mais c'est un poste budgétaire qui peut être réduit à 10%. La communication implique plusieurs activités et des dépenses de nature différentes :

1. conception des supports (site web, media sociaux, affiches, flyers, programmes, catalogues, signalétique ...) éventuellement confiés à des prestataires différents pour le online et le offline;

4 - Anglais, arabe, espagnol, français, portugais, russe, serbo-croate.

2. fabrication des supports offline;
3. achats d'espaces et éventuellement de canaux de distribution de ces supports.

Chaque étape est aussi importante que les autres : la conception doit être soignée et correspondre au type de publics visés, la fabrication de même (on ne compte plus le nombre de festivals qui ont dû mettre au pilon leurs catalogues parce qu'ils étaient mal réalisés ou livrés trop tard...) et bien entendu, il ne sert à rien d'avoir des supports soignés si on ne les diffuse pas correctement !

Autres frais

- les assurances : à ne pas sous-estimer surtout si vous équipez des lieux de projection qui n'ont pas d'habitude vocation à recevoir du public;
- les prestations de service d'ordre et de gardiennage;
- les prestations de service de secourisme (en fonction de la jauge); les prestations de service en sécurité incendie;
- les prestations de service de contrôle par des organismes agréés;
- les abonnements provisoires : téléphone, électricité, Internet;
- les droits à verser aux sociétés d'auteurs;
- les taxes et frais financiers éventuellement.

N'oubliez pas que si la délégation n'est pas directement responsable des dépenses et que vous travaillez avec un prestataire qui paye les frais liés au festival, le prestataire peut ne pas être assujetti à la TVA. Dans ce cas, le budget doit être établi en TTC.

7.2. Financer son festival

Au-delà de tous les partenariats possibles et les États membres (cf chapitre sur partenariats et sponsors) sur les lieux où vous organisez votre festival, les collectivités locales, les structures sociales et d'éducation s'imposent comme des soutiens naturels, encore faut-il naturellement qu'elles en aient les capacités financières.

Les municipalités peuvent souvent en tous cas aider par des mises à disposition de salles, d'espaces, de personnels pour le gardiennage... Parfois aussi par des mises à disposition d'espaces publicitaires si elles en disposent.

Les régions ou provinces vont pouvoir intervenir dans ce même spectre d'activités. Ces deux niveaux peuvent aussi intervenir, en fonction de leurs compétences respectives dans la mise en place d'activités d'éducation à l'image.

Les universités, écoles de cinéma, écoles publiques et privées peuvent aussi aider sur les lieux de projection, des supports de communication, le recrutement de bénévoles et parfois, dans le cas de structures privées, sur le financement d'opérations spécifiques qui leur seront dédiées.

Les centres culturels et sociaux peuvent accueillir des activités et en financer si elles entrent dans leur programme d'activités général. Par exemple, des projections dans des centres sociaux vers des publics défavorisés et périphériques.

Les centres nationaux du cinéma peuvent également contribuer (s'ils existent et en ont les ressources nécessaires).

Les associations professionnelles et les sociétés d'auteurs peuvent abonder dans le cas où vous organisez des manifestations professionnelles et des projections de cinéastes locaux.

Les grandes entreprises présentes dans votre région

Nous avons déjà évoqué au chapitre A.3, la possibilité de contacter, pour obtenir des partenariats, de **grands fournisseurs de matériel** par exemple dans le domaine de la projection numérique. Il est aussi possible de contacter des succursales installées dans votre région de grandes entreprises européennes, Orange par exemple, est le sponsor de manifestations culturelles en Afrique de l'Ouest. Faire ce type d'approche est cependant exigeant, sur la qualité du dossier à préparer et demande parfois le recours à des agences spécialisées dans la recherche de sponsors.

Enfin, après le festival, vous ne devez pas oublier, en fonction du type de soutien que vous avez recueilli et toujours dans l'idée de "laisser une trace", la nécessité d'établir le bilan financier du festival. Ce bilan reprend la structure du budget, mais il contient cette fois les charges et produits réellement affectés à la réalisation du projet. Ce tableau doit faire apparaître les écarts éventuels (en euros et en pourcentage) constatés entre le budget de l'action et les réalisations. En annexe, ces écarts doivent être commentés et un document doit détailler la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux du projet.

MÉMO

Les principales lignes budgétaires:

- le personnel;
- les locations;
- le transport;
- les frais d'hébergement des invités;
- le sous-titrage;
- la communication et les publications.

En ce qui concerne les sources de financement, il est bien de tenir compte des suivantes opportunités:

Les municipalités;

Les régions ou provinces ;

Les universités, écoles de cinéma, écoles publiques ;

Les centres culturels et sociaux ;

Les centres nationaux du cinéma ;

Les associations professionnelles et les sociétés d'auteurs.

C. SUIVI ET MESURE DE L'IMPACT DU FESTIVAL

1. Évaluation des résultats

Il est bien évidemment fortement recommandé d'effectuer un bilan final de l'opération, détaillant le contenu du festival, le mode opératoire de son organisation, les éléments financiers. Mais aussi de ses résultats, en termes de fréquentation, d'impact sur le public, sur les films sélectionnés et leurs auteurs, la visibilité du festival et de sa programmation et d'autres éléments plus qualitatifs. Il vous appartient dès lors de mettre en place en amont certains outils pour mesurer ces résultats, cela n'étant plus possible une fois l'événement passé...

- **Revue de presse**

Pensez à collecter toute parution, article, extrait de blog, etc., dès l'annonce du festival, et à mettre à jour régulièrement ce dossier, au fil de l'année. Des alertes peuvent être créées sur Google par exemple, pour que vous soyez informé dès que votre festival est mentionné sur une nouvelle page.

Cette revue de Presse permettra d'avoir une bonne idée de la visibilité de votre événement, localement, nationalement, voir internationalement.

- **Impact auprès du public**

Celui-ci peut être mesuré de manière quantitative dans un premier temps. Le nombre de spectateurs de chaque séance, de participants de chaque événement ou autre activité parallèle (plein air, ateliers, etc.) de votre programme doit être compté. Pensez à assigner une personne en charge de collecter cette information et de la répertorier au fur et à mesure, le réseau des bénévoles peut être ici très utile.

Il s'agit dans un deuxième temps d'essayer de dresser un portrait du public (et de sa perception du festival, de sa programmation, des lieux utilisés, etc.) de manière plus qualitative.

Rassembler le plus d'information possible concernant votre public :

- l'âge ou plus précisément la catégorie d'âge;
- le degré de scolarité (études post secondaires ou non);
- le métier;
- la situation familiale (présence d'enfants dans le foyer ou non, nombre d'individus dans le foyer);
- le genre;
- le statut marital (célibataire, marié, etc.);
- le revenu annuel;
- le passe-temps;
- le meilleur moment pour les contacter;
- le moyen idéal pour les rejoindre (le canal de communication idéal comme le téléphone, le courriel, les réseaux sociaux, etc.), quels sont leurs prescripteurs.

Mais aussi concernant la perception et participation à votre festival :

- comment en a-t-il été informé;
- à quoi a-t-il participé;
- leur avis sur le programme, les publications;
- leur avis sur les salles et sites investis;

- et autre, en fonction des éléments constitutifs de votre festival.

Toutes ces informations vous serviront à **enrichir vos réflexions** en termes de programmation, de stratégie de communication, de partenariats, etc. Elles sont extrêmement importantes pour engager un développement futur de votre événement et démarcher de nouveaux partenaires et sponsors.

Il faut alors mettre en place un questionnaire en direction du (ou des) public(s). Les questionnaires pouvant différer si l'on s'adresse à un spectateur lambda d'une projection, un enfant et ses parents à la sortie d'une projection-goûter, un étudiant après un atelier, un professionnel, etc.

Une fois les questionnaires nécessaires rédigés, il s'agit de les diffuser aux destinataires respectifs, sur place ou via internet (si vous avez les adresses e-mail de vos habitués par exemple, sur le site internet, ou autre) et surtout de les collecter en retour, en traiter l'information, l'analyser et ainsi articuler un « portrait-robot » de votre public, de son expérience de festivalier. Là aussi, le mieux est de s'appuyer sur le réseau de bénévoles pour atteindre le plus large spectre de public possible.

- **Impact auprès de l'Industrie**

L'observation est ici plus délicate, les résultats étant moins palpables. Il est très difficile de mesurer l'impact économique pour un film après une sélection en festival (à part bien sûr s'il s'agit d'obtenir la Palme d'Or), ou pour la carrière d'un auteur. Quasiment impossible de retracer la genèse de tel ou tel projet ou collaboration : où se sont rencontrés les protagonistes ? A quel moment la graine a-t-elle été plantée, la décision prise ? Votre événement aura certainement participé de manière indirecte à la naissance ou la mise en place de projets et de collaborations, mais nul ne pourra l'affirmer ou le démontrer... Cependant, certains marqueurs peuvent être observés pour avoir une estimation du rôle que votre festival a pu jouer dans la vie de certaines œuvres :

- suivre la carrière des films sélectionnés, en termes de vente et de distribution nationale. Si par exemple un film a pu trouver un distributeur après avoir été projeté chez vous, vous pouvez être sûr d'y avoir été pour quelque chose;
- revue de presse nationale sur les films sélectionnés et auteurs invités;
- initiatives locales générées par la société civile en lien avec le cinéma.

Si vous avez mis en place des activités en direction des professionnels, d'autres marqueurs peuvent alors être utilisés, comme les co-productions mises en place après une séance de pitch, ou un marché de co-production ; les résultats et suivis du Think Tank mentionné dans le paragraphe B.6.3. (une association ou un Lobby s'est-il mis en place par la suite, un texte a t'il été édité et communiqué, etc.)

- **Diplomatie culturelle**

Certains pensent que la culture n'a d'autre but qu'elle-même. D'autres insistent sur la diffusion des œuvres au plus grand nombre. Enfin, il y a ceux qui voient la culture aussi comme un outil diplomatique et insistent sur son rôle de promotion de la démocratie, de la liberté d'expression et des droits de l'homme.

La culture doit être utilisée pour encourager la participation démocratique, le développement, l'éducation, les droits de l'homme et la liberté d'expression. Elle est de plus en plus reconnue comme un vecteur pour atteindre des objectifs centrés sur des valeurs.

Aussi, ces objectifs de diplomatie culturelle énoncés par la Commission européenne peuvent être partiellement atteint via la tenue régulière d'un festival de cinéma, avec les films et invités comme éléments de dialogue et vecteurs des valeurs européennes :

- **Libérer les possibilités offertes par la culture et la créativité en matière de développement économique et social durable;**

La culture crée des emplois et favorise la croissance inclusive. Le commerce international de produits de la création a continué à se développer ces dernières années, malgré l'incertitude économique.

- **Promouvoir la paix et lutter contre la radicalisation par le dialogue interculturel**

Le dialogue interculturel peut favoriser et promouvoir la compréhension entre et au sein des sociétés. Il contribue à démontrer la valeur de la diversité culturelle et des droits de l'homme.

- **Renforcer la coopération en matière de patrimoine culturel**

Le patrimoine culturel est reconnu comme une forme importante d'expression de la diversité culturelle, et il doit être protégé. L'UE peut jouer un rôle important dans la protection du patrimoine culturel dans le monde, en offrant aux pays partenaires des possibilités de formation, de développement des compétences et de transfert de connaissances.

Les 139 délégations et bureaux de l'UE jouent ainsi un rôle crucial dans le renforcement de la coopération culturelle et des partenariats avec les organisations nationales dans les pays où ils sont établis. Une plateforme de l'UE pour la diplomatie culturelle a été par ailleurs pu être mis en place pour fournir des conseils sur la politique culturelle extérieure, favoriser le développement de réseaux, mener des activités avec les parties prenantes du secteur culturel et élaborer des programmes de formation en matière d'encadrement culturel.

MÉMO

Il est bien fortement recommandé d'effectuer un bilan final de l'opération, détaillant le contenu du festival, le mode opératoire de son organisation, les éléments financiers.

Pensez à collecter toute parution, article, extrait de blog, etc.

Pensez à mesurer le nombre de spectateurs de chaque séance, les participants de chaque événement ou autre activité parallèle.

Libérez les possibilités offertes par la culture et la créativité en matière de développement économique et social durable.

Les festivals sont des lieux pour promouvoir la paix et lutter contre la radicalisation par le dialogue interculturel.

2. Activités annuelles pour promouvoir le cinéma européen

Ces activités doivent s'appuyer à priori sur les expertises, moyens et réseaux développés et rassemblés durant l'organisation et la mise en place de votre festival. Elles doivent en être une extension logique, qui affermit votre présence nationalement, promeut le cinéma européen et renforce votre public, vos partenariats et liens avec l'industrie. Il s'agit aussi peut-être tout simplement de « labéliser » certaines activités que vous exercez déjà à l'année, et d'ainsi les greffer au festival et à son image.

- **Circulation de la sélection, reprise de programmes ou événements**

Comme expliqué antérieurement, un programme peut être « co-produit » entre différentes structures, se partageant notamment les frais (sous-titrage, matériel promotionnel, etc.). Un programme peut également être repris sur d'autres événements, ou par d'autres structures partenaires. Les DCP (ou Blu-Ray) voyageant d'un événement à l'autre, ces derniers se coordonnant entre eux. Il s'agit alors de négocier les autorisations (et conditions) pour l'ensemble des projections, même si elles n'ont pas toutes lieu dans le même pays, ce qui peut parfois être un peu compliqué, plusieurs ayant droits pour un même film pouvant alors être impliqués.

- **Activités pédagogiques**

Certaines des activités et programmes « à la carte » d'éducation à l'image mis en place peuvent très certainement être mis en pratique tout au long de l'année, et ne pas se limiter aux quelques jours de festival. Ce qui ne pourra que renforcer et étendre vos relations avec les centres de formations, renforcer votre expérience dans ce domaine et votre public de la prochaine édition.

- **VOD, distribution alternative**

Si vous parvenez à réunir les moyens financiers et techniques pour mettre en place une plateforme de streaming ou de VOD sur votre territoire, vous pouvez ainsi proposer une solution de distribution alternative si le(s) film(s) sélectionnés ne trouvent pas de distributeur national. Bien évidemment, ceci nécessite plus qu'une simple autorisation de projection, il s'agit ici d'obtenir les droits d'exploitation commerciale de l'œuvre. Il est fortement recommandé de faire alors appel à un juriste ou avocat spécialisé en droit d'auteur ou copyright pour la rédaction des clauses contractuelles.

- **Activités en ligne**

À l'instar d'une plateforme VOD, d'autres activités en ligne peuvent être mises en place à l'année pour promouvoir votre festival, le cinéma européen et ses talents. Des newsletters à votre fichier (suivi des films sélectionnés, annonce d'avant premières, de sorties nationales, d'événements culturels, etc.), de jeux concours, etc.

- **Soutien à la création**

Là aussi, si vous parvenez à réunir les moyens et partenaires nécessaires, la mise en place de résidence d'écriture (comme la Cinéfondation pour

le Festival de Cannes) ou d'un fonds de soutien à la création (comme le Hubert Bals Fund du Festival de Rotterdam, le World Cinema Fund de la Berlinale, etc.) peut être un atout majeur pour soutenir le cinéma européen. Mais bien évidemment, de tels outils coûtent très chers et nécessitent également des ressources humaines pour leur gestion, levée de fonds et coordination.

MÉMO

Pensez à « labéliser » certaines activités que vous exercez déjà à l'année:

Le programme peut être repris sur d'autres événements, ou par d'autres structures partenaires.

Certaines des activités et programmes « à la carte » d'éducation à l'image mis en place peuvent très être mis en pratique tout au long de l'année.

Si vous parvenez à réunir les moyens financiers et techniques pour mettre en place une plateforme de streaming ou de VOD sur votre territoire, vous pouvez ainsi proposer une solution de distribution alternative si le(s) film(s) sélectionnés ne trouvent pas de distributeur national.

CONCLUSIONS

Ce guide pratique «Organiser un festival de films européens» est une somme de conseils pratiques pour vous permettre d'organiser au mieux, dans vos pays respectifs et avec les contraintes qui sont les vôtres, un festival de cinéma européen, dans des conditions les plus professionnelles possibles, de manière à y attirer un/des publics les plus larges possibles. Nous sommes conscients que certains chapitres (sur la composition de l'équipe d'un festival par exemple) **vous sembleront peut-être très éloignés de votre réalité** mais nous avons aussi voulu vous donner une vision globale de la structure et du travail des festivals en général, sachant que vous pourrez sûrement vous en **inspirer et adapter certains conseils à votre échelle.**

En conclusion, nous voudrions insister sur ce qui fait l'essence commune de tous les festivals de cinéma, petits ou grands, professionnels ou amateurs.

Un festival, ce sont des films bien sûr, mais aussi d'autres éléments qui vont en assurer la réussite.

Dans le cadre du projet de renforcement des festivals de cinéma européen, des outils vont être mis en place pour faciliter la recherche des films et de leurs ayant-droits, vous fournir des versions sous-titrées, pour vous proposer des outils de visibilité et de promotion et vous permettre des projections de bonne qualité via l'achat de matériel.

Trois piliers de l'organisation des festivals (la programmation, la projection et la communication) vont ainsi vous être fournis, que vous pourrez compléter et adapter en fonction de vos besoins et de vos publics.

Ceci devrait vous permettre de vous concentrer sur votre mission principale en tant qu'organisateurs/trices de festivals : celle de donner vie, pendant environ une semaine, à la rencontre entre du public d'une part, des films et des équipes de films d'autre part.

Cette mission d'accueil, de partage et de convivialité est sans doute la plus importante pour garantir le succès d'un festival. Elle doit être au centre de vos préoccupations : si les équipes de films ont été séduites par votre accueil, la qualité de votre public, elles en parleront à des collègues et les invitations seront plus faciles à l'édition suivante. Si le public est séduit par les films que vous programmez, mais **surtout par la rencontre avec les créateurs** que vous organisez pour eux après les projections et par l'ambiance générale du festival, ils en parleront autour d'eux et reviendront l'année suivante.

Toute cette alchimie à construire autour du festival fait aussi partie de l'objectif de diplomatie culturelle qui anime votre démarche.

Les festivals de cinéma sont nés en Europe un peu avant la seconde guerre mondiale, leur croissance stable et leur multiplication à l'échelle planétaire ont accompagné le développement du septième art et sa diffusion accrue à travers la juxtaposition de marchés du film aux festivals.

En organisant des festivals de cinéma européen, vous montrez des œuvres qui témoignent de **notre quotidien aujourd'hui en Europe et qui en informent des populations où ce cinéma est généralement mal diffusé.**

Ce message de diversité et d'ouverture que vous véhiculez grâce à votre action culturelle est un outil de premier ordre pour promouvoir une **Europe vivante et authentique, une Europe de la coopération où les films sont largement coproduits entre pays de l'UE.** Une Europe ouverte à des coopérations qui peuvent aussi être tissées entre cinéastes locaux et professionnels européens, comme le montrent les démarches déjà en cours dans nombre de vos festivals.

NOTE SUR LES AUTEURS

Catherine Buresi travaille depuis plus de 25 ans dans l'industrie cinématographique internationale, en particulier dans les festivals, les marchés et dans le domaine de la coproduction européenne et internationale. Elle a notamment été co-directrice du European Film Market (Festival international du Film de Berlin), et a collaboré à différents événements et marchés de coproduction (MIPTV, MIPCOM, Producers Network du Festival de Cannes, marché de la coproduction et Berlinale Talents au Festival de Berlin, Dubai Film Connection...), responsable de l'équipe Euromed Audiovisuel II et directrice des EAVE - European Audiovisual Entrepreneurs, un programme de formation professionnelle destiné aux producteurs européens et aux professionnels associés (distribution, festivals...). Depuis 2016, elle est directrice générale de la société de production française Les Films de l'Étranger (TOUCH ME NOT, Ours d'or, Berlinale 2018). Elle travaille actuellement pour l'INSAS, l'école nationale belge francophone de cinéma.

Lucas Rosant a commencé sa carrière comme chargé de la production et la vente de courts métrages à l'Université de New York (NYU - Tisch School of the Art). Il a ensuite travaillé pour l'organisation et la programmation de plusieurs festivals internationaux du film, notamment La Quinzaine des réalisateurs (Cannes), le Festival international du film de Marrakech (Maroc), le Festival Premiers Plans d'Angers (France), le Festival international du film de Paris. Il a également créé et dirigé pendant 7 ans Paris Project, la plateforme de coproduction et de développement du Festival international Paris Cinema. Parallèlement, il a travaillé pour différents forums de coproduction et marchés tels que Crossroads - Festival international du film de Thessalonique (Grèce), Dubai Film Connection - Festival international du film de Dubaï (EAU), Open Doors - Festival international du film de Locarno (Suisse), Producers Network - Marché du film de Cannes (France), Produire au Sud - Festival du film des 3 continents (Nantes, France), HAF (Forum de financement du film de Hong Kong), Durban Filmart (Afrique du Sud), le Marché de la coproduction de la Berlinale (Allemagne), Cinemart (Festival du film de Rotterdam) et le marché du film de Venise. Lucas Rosant a créé sa propre société de production et de conseil, Melia Films, qui a coproduit, entre autre, *Le rêve de Shahrazad* (François Verster, Afrique du Sud, 2014, Meilleur documentaire sud-africain - Durban IFF 2015). Il a réalisé un diagnostic et un plan de développement stratégique pour le FESPACO (Festival Panafricain de Ouagadougou) et le MICA (Marché du film africain) pour compte de l'Union européenne en 2013.

ANNEXES

I. ABRÉVIATIONS

CNC	Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (France)
DCP	Digital Cinema Package (<i>Cf. Définitions</i>)
EPK	Electronic Press Kit (<i>Cf. Définitions</i>)
FIAPF	Fédération internationale des associations des producteurs de films
IFF	International Film Festival
KDM	Key Delivery Message - Message-clef de livraison (<i>Cf. Définitions</i>)
MG	Minimum Garanti (<i>Cf. Définitions</i>)
Q&A	Questions and Answers – débat
UE	Union européenne
VOD (VàD)	Video On Demand – Vidéo à la demande (plateforme de)
VO	Version Originale
VOST	Version Originale sous-titrée
VOSTA	Version sous-titrée Anglais
VOSTF	Version sous-titrée Français

II. DÉFINITIONS

1. ***Agrement*** (*Agrément des Investissements et Agrément de production*)

L'agrément d'un film (de ses investissements puis de sa production), obtenu auprès du CNC, lui donne alors sa « nationalité française » et ainsi son admission au bénéfice des différents soutiens existants. Un système équivalent existe dans la plupart des pays de l'Union européenne, permettant une identification sûre de la ou les nationalité(s) de l'œuvre.

2. ***Attaché de presse***

Personne rattachée au domaine de la communication. Elle sert d'interface entre un artiste, une œuvre, un événement ou une structure, d'une part ; et le public et la presse d'autre part.

3. ***Aspect Ratio – Format de projection***

Proportion du cadre des photogrammes d'un procédé, énoncé sous la forme d'un coefficient largeur:hauteur. Exemple: CinemaScope, ratio de 2,55:1. VistaVision, ratio de 2:1.

4. ***Box-office***

Nombre d'entrées en salle, classement des films par entrées.

5. ***Chronologie des médias***

La règle définissant l'ordre et les délais dans lesquels les diverses exploitations d'une œuvre cinématographique peuvent intervenir. Cette réglementation a essentiellement pour but la sauvegarde de l'exploitation en salle des films. Ce n'est en effet qu'après une durée déterminée que les autres formes d'exploitation (vidéo, télévision...) sont autorisées.

6. ***Communiqué de presse***

Un document court, envoyé aux journalistes dans le but de les informer de la tenue du festival et de ses grandes lignes ou accroches. À ne pas confondre avec le dossier de presse, plus complet, destiné à présenter aux journalistes l'événement dans son ensemble.

7. ***Convention Européenne de la coproduction cinématographique***

Signée à Strasbourg, le 2 octobre 1992 par les États membres du Conseil de l'Europe, et d'autres États qui avaient auparavant signé la convention culturelle européenne. Cette convention a pour but d'unir étroitement les cinéastes et autres artistes européens, et de promouvoir la culture européenne, de par sa diversité. Cette convention facilite et aide la coproduction entre plusieurs pays européens, expression de la « diversité culturelle ». Pour ce faire, la convention a créé un fonds européen de soutien à la coproduction cinématographique qui aide à la diffusion des œuvres dans le monde. Pour profiter de la convention, les coproductions doivent allier au moins trois coproducteurs provenant de

trois pays différents. Le respect des règles de cette convention par les coproducteurs donne alors à l'œuvre la nationalité Européenne.

8. *Coproduction « officielle » et « non officielle »*

Deux sociétés ou plus s'entendent pour produire ensemble un film (ou une œuvre audiovisuelle), unissant leurs ressources, talents et fonds. Il en résulte que les droits d'exploitation commerciale sont partagés entre ces mêmes sociétés; habituellement la répartition de ces droits entre sociétés coproductrices est équivalente aux apports respectifs en termes de financement.

Une **co-production “formelle” ou “officielle”** adhère aux conditions de l'accord bilatéral qui a été ratifié par les gouvernements des deux pays. Elle est par la suite approuvée par l'autorité compétente dans les deux pays et reçoit "la double nationalité", permettant alors au projet d'accéder à certains financements et soutiens nationaux.

Une **co-production “non officielle”** peut être établie si elle est effectuée sans adhérer aux règles du traité de co-production bilatéral (ou multilatéral dans le cas de la convention Européenne), l'œuvre ne bénéficie alors pas de la double ou multiple nationalité.

9. *Court-métrage*

Film court (en France, défini par moins de 60 minutes, aux USA, par moins de 40 minutes).

10. *Digital Cinema Package (DCP)*

L'équivalent en cinéma numérique de la copie de projection argentique (qui se présente sous forme de bobines de film argentique 35 mm.). Un DCP est composé d'un ensemble de fichiers informatiques (images, sons, sous-titres, métadonnées, etc.) qui sont destinés à être stockés et lus dans la cabine de projection par un serveur, couplé à un projecteur numérique. Un projecteur D-Cinema permet de projeter des films en définition 2K (2048 x 1080 pixels) et 4K (4096 x 2160), ainsi qu'en stéréoscopie (3D). Le DCP circule entre festivals, distributeurs et exploitants soit sur disque dur, soit de manière dématérialisée. Chaque DCP est protégé par chiffrement des données, et nécessite un KDM pour avoir accès temporairement aux fichiers nécessaires.

11. *Distributeur*

La **distribution de films** est une étape de la filière cinématographique, en aval de la production ainsi que des vendeurs internationaux et en amont de l'exploitation cinématographique (diffusion du film dans les salles de cinéma). Les entreprises de cette étape intermédiaire sont appelées *distributeurs*. Par extension, on appelle aussi distributeurs les dirigeants de ces structures.

12. *Electronic Press Kit (EPK)*

Un kit de presse électronique, ou plus précisément numérique, est destiné à promouvoir une œuvre. Il est l'équivalent digital du dossier de presse.

13. **Key Delivery Message** (KDM / "Message-clef de livraison")

Fichier électronique qui autorise la diffusion d'un programme encrypté contenu dans un DCP, dans une salle donnée à un moment donné. Un KDM différent est nécessaire pour chaque version d'un film et chaque projection. Si un film doit être projeté dans le cadre d'une manifestation en version VO puis en VOSTA, il sera nécessaire de demander la création de 2 KDM, soit un par version.

14. **Line Up**

Définit entre autres le catalogue de film (par exemple en distribution) et / ou le nouveau catalogue d'un vendeur de programmes audiovisuels.

15. **Minimum garanti**

Le minimum garanti est une avance qu'une des 2 parties du contrat fait à l'autre. Cette avance est compensable, mais non remboursable sur les futures recettes du film. Le minimum garanti apparaît notamment en vente internationale de la part du vendeur au producteur, en distribution, de la part du distributeur au producteur et en exploitation, de la part de l'exploitant au distributeur. Il est également là entre le producteur et l'auteur lors de la cession de droit d'auteur.

16. **Nouveaux médias**

Terme générique englobant les nouvelles formes audiovisuelles d'expression nées de la digitalisation de ses modes de création, de fabrication et de diffusion ; tout autant que du développement de nouvelles technologies. À l'instar du Gaming (jeux vidéos), de la Réalité Virtuelle et/ou Augmentée, des Web-Séries, etc.

17. **Pitch**

Court résumé, narratif et "accrocheur" d'un projet d'œuvre audiovisuelle. En général à destination d'un producteur cinéma ou télé.

18. **Producteur – Coproducteur**

Le producteur de l'œuvre audiovisuelle est la personne physique ou morale qui prend l'initiative et la responsabilité de la réalisation de l'œuvre. On appelle aussi Producteur délégué (*Executive producer* en anglais) le responsable juridique et financier du film, notamment vis-à-vis des autres investisseurs. Il reçoit l'argent, le redistribue et s'engage à finir les films et à suivre leur carrière. Le co-producteur apporte une partie des fonds aux financements du film, et aura généralement des droits commerciaux et d'exploitation de l'œuvre à hauteur de ses apports financiers.

19. **Screening fees (Frais de location)**

Il s'agit du montant à payer auprès de l'ayant-droit pour avoir l'autorisation de projeter une œuvre à un public un nombre limité de fois. Il n'est pas obligatoire, mais de plus en plus courant.

20. ***Synopsis***

Résumé du scénario qui décrit les grandes lignes du récit et qui permet de se faire une idée globale du thème, de l'histoire et de l'évolution des personnages. Ne pas confondre le *synopsis*, qui énumère en quelques pages les séquences principales, du début à la fin, avec le résumé d'un film, qui donne en deux ou trois phrases, ou au plus en une page, l'argument du récit (mis en place du problème à résoudre par les personnages) ou *plot* en anglais, et qui génère le plus souvent un *teaser* (ou, comme on dit aussi, en français, une « aguiche ») dont le but est d'appâter le public.

21. ***Teaser***

Il s'agit de bandes-annonces particulièrement courtes. Diffusées longtemps avant la sortie d'un film ou le lancement d'un événement, une ou plusieurs aguiches (appelées *teasers* en anglais), c'est-à-dire des séquences courtes et énigmatiques, au message minimaliste et percutant qui dévoile peu.

22. ***Trailer (Bande-annonce)***

Au cinéma, à la télévision et, plus généralement, dans l'audiovisuel, une bande-annonce (en anglais *trailer*) est un film publicitaire court dont le but est de promouvoir un film sortant au cinéma prochainement.

23. ***Vendeur international***

Il est responsable du négoce international des droits d'exploitation des films. Le vendeur international (aussi appelé "sales agent" ou "exportateur cinématographique") acquiert les droits d'exploitation internationale du film. Il a pour charge la revente de ces droits d'exploitation sur différents territoires et à différents diffuseurs (exploitation en salle, télévision, VOD, éditeur vidéo, etc.).

III. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Près de la moitié des délégations de l'Union européenne organisent des festivals de cinéma européen, certaines depuis de longues années et même des décades !

Il ne s'agit pas ici d'analyser en détail l'un ou l'autre de ces festivals, mais il nous a semblé intéressant de puiser dans ce réservoir de ressources pour vous présenter quelques expériences particulièrement significatives dans des domaines différents traités dans le guide.

Si vous souhaitez obtenir plus de détails sur ces bonnes pratiques ou les contacts directs des organisateurs, merci de vous adresser à l'assistance technique du projet.

Une sélection de films venus des festivals de Cannes et Berlin : l'exemple du festival du film européen (EUFF) de Erevan en Arménie.

Tenu du 15 novembre au 4 décembre 2018, ce festival montre peu de films (moins de 20) mais a eu l'opportunité de programmer 3 films venus des sélections cannoise et berlinoise 2018 : TRANSIT, de Christian Petzold, sélectionné à la Berlinale, LAZZARO FELICE d'Alice Rohrwacher, prix du scénario au festival de Cannes, et COLD WAR de Pawel Pawlikowski, prix de la mise en scène à Cannes, meilleur film, meilleur réalisateur aux prix du cinéma européen, oscar du meilleur film en langue étrangère 2019.

D'autre part, le EUFF, organisé par la délégation en partenariat EUNIC et le British Council, propose de nombreuses activités annexes : concours de photos, atelier d'écriture, de co-production pour le documentaire, tables rondes...

Une sélection riche et variée reflétée dans un catalogue bien construit: l'exemple du Festival de Cine europeo de Lima, Pérou

Ce festival a fêté sa trentième édition en 2018, ce qui justifie sans doute une édition particulièrement foisonnante et équilibrée. Il est organisé par la délégation avec le soutien des ambassades et instituts culturels européens et de la cinémathèque universitaire de Lima (partenaire depuis la création du festival).

Une collaboration spécifique avec EUNIC Pérou a permis l'organisation d'un atelier de développement de courts-métrages où pendant 10 jours, 8 projets sélectionnés ont été coachés par une équipe de professionnels péruviens, espagnols et italien pour aboutir à la réalisation d'un teaser. La sélection comprend des long-métrages fiction, documentaires et d'animation récents venus de 21 pays européens plus la Suisse.

L'Autriche fait l'objet de 2 sélections particulières à l'occasion du centenaire de la mort de Gustav Klimt (projection du biopic de Raul Ruiz qui lui est consacré) et avec un hommage rendu à l'actrice Romy Schneider.

Un hommage à Ingmar Bergman pour le centenaire de sa naissance a aussi été organisé avec une mini-rétrospective, les films étant suivis de conversations avec des spécialistes péruviens ou basés à Lima du grand maître suédois.

Enfin une sélection de courts métrages français très variés (premiers films de cinéastes reconnus, films pour enfants...) complète cette sélection.

Le catalogue est bien structuré, les notices sont complètes et les horaires des projections y figurent.

Une sélection originale : le festival européen des droits humains (EU Human Rights Film Days), Turquie

Ce festival organisé par la délégation avec le soutien de l'EUNIC Turquie a célébré lors de sa huitième édition en décembre 2018 le soixante dixième anniversaire de la Déclaration universelle des droits humains.

Il programme uniquement des documentaires européens et turcs, structurés en différentes sections : « les fantômes du passé » sur des problèmes historiques qui hantent encore l'histoire européenne, « les démons d'aujourd'hui », sur la crise migratoire, « Visions du futur », sur des expériences porteuses d'espoir et une section pour le jeune public. C'est une manière originale de pratiquer une diplomatie culturelle active en montrant des films qui affirment que seul le respect des droits humains peut assurer la sécurité dans le monde.

De bonnes relations de travail avec les partenaires : l'exemple des EU Film Days au Japon

Créé en 2003, ce festival a pris de l'importance pour concerner aujourd'hui 3 grandes villes japonaise (Tokyo, Kyoto et Hiroshima) et attirer près de 15000 spectateurs. Les films sont proposés (et les droits négociés) par les ambassades et les instituts culturels des États membres. La délégation organise le festival avec le soutien de son partenaire le National Film Archive of Japan, où toutes les projections ont lieu à Tokyo.

Pour faciliter l'organisation du festival dans cet environnement protéiforme, la délégation a mis au point des outils de travail visant à harmoniser le travail et les processus entre les différents intervenants sous forme de fiches techniques:

- description du concept pour l'année à venir;
- information pratique sur les lieux et dates, le processus de soumission et sélection des films, les droits à obtenir, les contraintes de transport et de sous-titrage, la promotion prévue...;
- formulaire d'inscription pour les films (comportant par exemple les distributeurs impliqués en Europe et au Japon);
- check liste avec retro-planning;

- directives techniques très précises sur les formats de projection des films et les informations à fournir pour garantir une bonne projection.

Un apport enrichissant des partenaires créatifs : l'exemple du festival du film européen du Kenya

En 2018, la délégation de l'UE a pris en charge l'organisation de ce festival (27ème édition), avec pour la première fois l'apport d'un sélectionneur externe. La grande nouveauté fut aussi la participation accrue de partenaires créatifs locaux (comme la guilde des scénaristes kenyans ou l'association des artistes d'animation), qui a permis de montrer des films kenyans, de bénéficier de nouveaux lieux de projection et d'ajouter des activités annexes au programme.

Ces partenaires « non-financiers » ont aussi finalement contribué en nature au festival en lui donnant accès à des lieux de projection sans contrepartie financière. Pour 2019, des écoles internationales basées à Nairobi ont déjà marqué leur intérêt pour organiser des projections, une liste de sponsors potentiels et une time-line ont été établis.

Régie copie, relations avec les ayants droit et les distributeurs locaux : la section « exclusive preview » du festival Europe on Screen (EOS), Indonésie

EOS a lancé en 2018 une nouvelle section (qui a concerné 2 films) : il s'agit d'avant-premières exclusives où le festival sert de rampe de lancement pour des films européens déjà achetés par des distributeurs indonésiens mais pas encore sortis en salles.

Une bonne façon d'enrichir la programmation de votre festival tout en tissant des liens avec les distributeurs locaux, ce type de partenariats pouvant aussi faire l'objet d'évènements tout au long de l'année.

EOS s'est doté d'une nouvelle équipe pour son édition 2018 et le festival s'est considérablement restructuré. Il dispose d'une équipe d'une douzaine de personnes et montre environ 90 films dans 7 villes indonésiennes, avec Jakarta comme épicentre du festival (12 lieux de projection). Les projections sont gratuites, mais pour y accéder il faut s'inscrire au préalable sur le site web du festival (<http://europeonscreen.org/>).

Des données précises sur les audiences générales (presque 25 000 spectateurs.trices au total) mais aussi des statistiques par film, par pays d'origine, par lieu de projection etc...sont disponibles. Un système de suivi de cette nature vous permet de transmettre des rapports très précis à tous vos partenaires, de nourrir vos communiqués de presse et d'engranger public et partenaires pour les éditions à venir.

Il nécessite cependant des moyens humains pour le dépouillement des formulaires sur le site web et donc le recours à des stagiaires ou volontaires pour ce faire (EOS en recrute une petite quarantaine).

Pour son édition 2019, qui se tient en avril, le festival a lancé en janvier une nouvelle offre à son public: devenir membre d'EOS, grâce à une inscription unique pour tous les films. Cette campagne est accompagnée, tout au long du mois de mars 2019 de projections de films montrés à EOS 2018

Un partenariat financier intéressant : l'exemple du festival de cinéma européen en République démocratique du Congo

Créé en 2014, ce festival est depuis 2017 organisé par le pôle EUNIC-RDC (composé du Centre Wallonie-Bruxelles, de l'Institut Français, du Goethe-Institut, de l'institut Camões, de la coopération de l'Ambassade d'Espagne et l'Ambassade d'Italie) dans le cadre de soutiens obtenus auprès du FED pour des actions culturelles. Les Ambassades des États membres de l'UE sont impliquées dans le choix des films et pour certaines, la prise en charge des droits de diffusion.

Ce financement a permis l'extension des activités du festival en dehors de la capitale, le renforcement de la valorisation de la cinématographie congolaise et une aide à la structuration du secteur professionnel national, répondant ainsi aux attentes des opérateurs culturels locaux. Ces axes de développement ont aussi correspondu avec une forte augmentation de la fréquentation du festival.

IV. POSTES CLÉS POUR UN FESTIVAL DE FILM

Les postes clés pour la réalisation d'un festival ont été décrits de manière détaillé dans le chapitre B, paragraphe 2.1. Par complément d'information, nous donnez plus bas des informations complémentaires, comprenant la description des postes et les compétences requises.

Directeur administratif – Secrétaire Général

Ses responsabilités et tâches se subdivisent ainsi en trois pôles principaux :

Administration générale :

- gestion juridique, financière et sociale;
- gestion budgétaire : engagement et contrôle des dépenses de fonctionnement et de production du festival;
- gestion de trésorerie : délégation de signature, gestion prévisionnelle, cession de créances;
- suivi de la saisie comptable en lien avec l'expert-comptable et le commissaire aux comptes;
- reporting.

Coordination générale de la manifestation :

- relation avec les partenaires publics : demande de subventions et partenariats;
- développement des ressources propres et des financements privés (parcoursage et mécénat);
- planification générale de la manifestation en lien avec le Directeur Artistique ou Délégué Général; établissement du budget prévisionnel;
- recrutement et encadrement des équipes.

Développement du festival :

- participation active au développement du festival, à son rayonnement national et international et à son inscription locale;
- participation aux actions mises en place à l'année;
- veille permanente de l'environnement culturel, économique et médiatique, proposition de nouvelles actions et développements.

Aussi, il paraît indispensable que la personne en charge de ce poste puisse cumuler les compétences et expertises suivantes :

- expérience professionnelle significative, notamment en matière financière, comptable et budgétaire;
- très bon sens relationnel;
- expérience de management;
- sensibilité à l'univers cinématographique et culturel;
- anglais courant, autres langues bienvenues;
- maîtrise des logiciels de bureautique.

Coordination générale – Production

Le coordinateur général initie et supervise l'organisation logistique et technique selon la réglementation sécurité et les impératifs de production. Il coordonne les activités des différents services techniques et peut participer à l'implantation d'éléments de décor et de matériel technique.

Durant l'événement, ses principales tâches sont de :

- superviser l'acheminement et l'installation de la logistique et de la signalétique sur les lieux investis;
- contrôler le bon déroulement de l'événement;
- résoudre les anomalies et dysfonctionnements;
- réaliser un suivi financier.

Pour cela, il est recommandé que la personne en charge de ce poste regroupe les compétences suivantes :

- diplomatie;
- capacité de négociation avec des prestataires, des intervenants techniques ou artistiques;
- leadership;
- gestion du stress, savoir travailler sous pression et dans l'urgence;
- capacité d'organisation, savoir gérer les priorités;
- bonnes connaissances techniques;
- disponibilité.

Ce poste peut être cumulé avec soit la régie copie, soit le secrétariat général si la taille de l'événement, le nombre de sites alloués, l'envergure des besoins techniques et logistiques spécifiques au festival le permettent.

Chargé(e) de communication

Ce poste requérant les compétences suivantes :

- bonne connaissance de l'environnement politique, économique et médiatique du secteur culturel et de ses réseaux;
- intérêt pour l'innovation et le développement numérique dans la communication et les relations aux publics;
- polyvalence, efficacité, rigueur, grand sens de l'organisation et bon contact,
- parlant plusieurs langues, anglais souhaité;
- excellente maîtrise de l'outil informatique.

Chargé(e) des Publications (imprimées et numériques)

Les compétences requises pour ce poste sont :

- très bonnes qualités rédactionnelles et de relecture;
- maîtrise des codes typographiques et orthographiques;
- rigueur et maîtrise des plannings;

- maîtrise de la chaîne graphique jusqu'à l'impression en machine;
- maîtrise des techniques de référencement des publications numériques (site internet, appli, réseaux sociaux);
- maîtrise des logiciels de la suite Adobe (Indesign, Photoshop);
- très bon niveau d'anglais (oral/écrit).

Ce poste peut parfois être cumulé avec celui de chargé de communication si cela est rendu possible par taille de l'événement et de ses publications.

Régie copie

Parmi les responsabilités du régisseur copie nous pouvons énumérer :

- récupérer les supports et formats correspondants aux capacités techniques des lieux de projection;
- acheminer et organiser la circulation des films pour les projections du festival,
- lien avec équipe technique et projectionnistes;
- retours du matériel (DCP, Blu-Ray ou autre) après projection.

Il est d'ailleurs fortement recommandé d'utiliser un transporteur plutôt que la Poste régulière pour le transport des copies. Le coût en sera un peu plus important, mais cela vous permettra de vous assurer que la copie parviendra à son destinataire en temps et en heure, de la possibilité de tracer le colis durant son transport (ce qui est extrêmement rassurant pour un régisseur copie) et enfin, ces transporteurs de métier peuvent assurer le dédouanement ou déblocage de la copie si la nécessité se présente.

Les compétences requises pour ce poste sont les suivantes :

- maîtrise de l'anglais;
- connaissances techniques en image et son;
- organisé;
- motivé, disponible;
- autonome, rigoureux, sachant néanmoins travailler en équipe.

Responsable des publics & programmes éducatifs

La personne en charge de ce poste devra pouvoir rassembler les compétences suivantes :

- autonomie, esprit d'initiative, réactivité, curiosité, organisation et rigueur;
- créativité, force de proposition, excellentes capacités rédactionnelles;
- esprit fédérateur, sens de l'écoute, bon relationnel;
- grande disponibilité;
- sensibilité culturelle et bonne connaissance des réseaux scolaires et universitaires locaux.

Responsable des accréditations

Comme pour tout événement, les accréditations, ou « passe-droits », servent à identifier qui est qui (entre l'équipe organisatrice, les invités, les partenaires, les professionnels participants, la presse, etc.) et d'indiquer les « priviléges » auxquels ils peuvent avoir droit (coupe-file pour entrée en salle, place réservée, accès gratuit à certains événements, accès au backstage ou espace VIP si existant, etc.). Ces accréditations sont réellement nécessaires une fois que l'événement a atteint une taille plus importante, où il devient difficile d'identifier les trop nombreux invités, membres de l'équipe, etc. D'autre part, si toutes les projections sont gratuites, les priviléges octroyés par l'accréditation sont alors assez réduits, rendant celle-ci plutôt inutile.

Cependant, si vous avez la nécessité de mettre en place un système d'accréditation, veuillez garder en tête :

- **coûts et délais de fabrication**

La fabrication des accréditations a un coût, quelque soit le format choisi. Si vous décidez de les personnaliser, avec le nom, prénom, société et/ou photo, cette fabrication demandera alors plus de délais (réception photo, mise en place listing, vérification de l'orthographe, fabrication individuelle des accréditations, classement alphabétique des accréditations imprimées, etc.).

- **identification des accrédités**

Il s'agit ici de récupérer de chaque département la liste des personnes à accréditer (les partenaires et prestataires techniques, liste des invités, etc.). Recouper ensuite ces listes pour éviter les doublons, les faire valider par qui de droit, et s'assurer que personne n'a été oublié.

- **éviter leur trop grand nombre**

Si tout le monde a le droit à une accréditation, elles ne représentent plus grand chose pour leur porteur comme pour l'équipe organisatrice, si ce n'est une lourde charge de travail inutile.

- **chercher la simplicité pour leur élaboration et distribution**

La fabrication de ces accréditations doit si possible être facile, rapide et flexible. On oublie toujours quelqu'un, une accréditation reste introuvable ou a été perdue, il faut alors pouvoir en éditer une d'urgence.

La distribution des accréditations à leurs porteurs respectifs peut aussi demander une certaine réflexion en amont et la mise en place d'une procédure particulière et adaptée à l'événement. Comment les invités reçoivent-ils leur accréditation (à leur arrivée à l'aéroport, à l'hôtel, etc.) ? Pour les partenaires, celles-ci sont-elles envoyées par la poste avec un exemplaire papier du catalogue ? Ou doivent ils venir les chercher en salle ou au bureau du festival ? Pensez aussi à bien informer les porteurs d'accréditation des priviléges octroyés par celle-ci, et de la procédure à suivre pour entrer en salle ou autre le cas échéant (l'accréditation seule permet-elle d'entrer en salle, ou doit-on tout de même demandé un billet gratuit en caisse, un billet dit « exonéré » ?).

- **qui dit privilèges dit vérification de ces derniers le moment voulu.**

Si par exemple ces accréditations donnent accès à des rangs réservés, ces derniers doivent être gardés par des personnes capables d'identifier qui a droit à ces places. Ainsi, avec un système d'accréditation, il faut également mettre en place un système de sécurité et vérification des accès, et briefer chaque personne concernée des différentes accréditations existantes et de leurs privilèges associés.

La personne en charge du protocole, doit donc par ailleurs être extrêmement organisée, rigoureuse et autonome, et si possible sachant parler anglais (la langue commune à la plus grande partie de l'industrie).

V. MISE EN PLACE D'UN MARCHÉ DE CO-PRODUCTION

Les marchés de co-production sont des espace-temps de mise en relation entre producteurs de films indépendants et professionnels susceptibles de compléter leur financement ou processus créatif. Nés à la fin du XXe siècle comme extension d'un festival ou d'un marché de films, ces événements ont connu une forte croissance depuis le début du XXIe siècle, en parallèle à la création de fonds de soutien à la coproduction et au développement d'un marché global pour le cinéma indépendant.

L'objectif y est d'encourager les porteurs de projet à coproduire des projets de films impliquant des partenaires européens et non-européens et à faciliter leur circulation sur le marché international. Des porteurs de projet sélectionnés sont alors mis en relation sur place avec des financeurs et partenaires potentiels. Il est à savoir que l'organisation d'un tel marché nécessite beaucoup de temps (au moins deux personnes durant 4 à 6 mois) pour l'organiser, ainsi qu'un budget assez conséquent (prise en charge de nombreux billets d'avion, nuitées, etc.).

- **Définition d'un marché de coproduction**

C'est une occasion idéale pour rencontrer des partenaires potentiels et s'informer des projets en développement sur différents territoires. Il s'adresse aux producteurs à la recherche d'un coproducteur, d'un partenaire financier, d'un distributeur ou d'un vendeur international.

Deux groupes participent à un marché de coproduction: les producteurs des projets sélectionnés, et les financeurs potentiels, qui peuvent être des producteurs, des vendeurs internationaux, des distributeurs, des diffuseurs ou des représentants de fonds publics. L'intervention financière dans les projets se matérialise soit à travers la co-production, soit en prenant des droits de distribution sur un territoire ou à l'international, ou à travers ces deux modalités.

L'événement dure généralement 2 ou 3 jours, et est constitué d'une suite de rendez-vous individuels (appelés « One to one ») entre les porteurs de projets et les professionnels potentiellement intéressés par le projet. Ces rendez-vous individuels, pierre de voute du marché de co-production, sont généralement complétés d'événements sociaux.

- **Organisation d'un marché de coproduction**

Tout d'abord, cette organisation, le choix des films sélectionnés, des invités professionnels, nécessitent une excellente connaissance des enjeux et ressorts économiques et créatifs de la co-production européenne et de ses modes de financement.

Ci-dessous un descriptif des grandes étapes organisationnelles pour la mise en place d'un marché de co-production. Sachant, encore une fois, que cette organisation nécessite des ressources humaines, logistique (lieu, publication, etc.) et financières additionnelles.

Il s'agit dans un premier temps de définir le type de film que vous souhaitez soutenir (origine géographique, genre, 1^{er} ou 2^{ème} films, documentaire ou fiction, à quelle étape de développement ou de financement, etc.), leur nombre (coûts supplémentaires à prévoir par projet sélectionné), critères de sélection (mix entre des critères techniques, l'attrait pour le marché local et les professionnels participants, critères artistiques).

Une fois ceci décidé, les principales étapes de l'organisation d'un marché (ou forum) de co-production, en plus de la recherche de financements additionnels pour en couvrir les frais, sont alors les suivantes :

1. Appel à projet

Rédiger un appel à projet décrivant le type de projets éligibles, les dates clefs (échéance pour la soumission du dossier, annonce de la sélection, tenue de l'événement), ainsi que les avantages et opportunités qui y seront offerts. Il s'agit ensuite de diffuser cet appel à projet (et ses relances) via votre fichier contact et ceux de vos partenaires, collaborateurs, etc., afin d'obtenir suffisamment de dossiers pour effectuer une sélection de qualité.

Les éléments de dossier demandés sont généralement les pièces créatives (synopsis, notes d'intention, visuels, etc.), financières (budget résumé, plan de financement) et plus administratives (biographie du réalisateur, présentation de la société de production), ainsi que différentes informations techniques (durée prévue, état d'écriture du scénario, des financements, etc.).

Prévoir au moins 2 mois pour que les porteurs de projets puissent être informés de l'événement, en discuter avec leurs partenaires respectifs et préparer le dossier d'inscription.

2. Traitement des dossiers et sélection

Une fois les dossiers reçus, il faut les traiter :

- Vérifier l'éligibilité suivant les critères que vous avez préalablement définis;
- Les transférer aux différents membres du comité de sélection;
- Organiser la sélection (réunion du comité, circulation des projets entre eux, demande d'informations complémentaires aux porteurs de projets);
- Effectuer la sélection finale, la confirmer auprès des porteurs des projets (sont-ils bien disponibles, sont-ils toujours intéressés) et envoyer les refus aux autres.

Ce processus peut également prendre 1 à 2 mois, dépendamment du nombre de projets reçus.

3. Confection du catalogue des projets

Collecter les informations nécessaires et éditer un catalogue des projets sélectionnés. Il est également recommandé d'éditer un « Industry Guide », c'est à dire un listing des professionnels présents lors de votre marché, avec si possible une courte présentation de leur société, leur pays d'origine et contacts.

4. Inviter des professionnels (adéquats) à participer

Lister les professionnels potentiellement intéressés par les projets sélectionnés (producteurs, fonds, distributeurs, vendeurs internationaux) et les inviter. Il faut en avoir un certain nombre pour que ce marché puisse fonctionner, que les porteurs de projets aient l'occasion d'en rencontrer suffisamment. Il s'agit alors d'organiser leur venue (ils ne viendront pas si cette dernière n'est pas prise en charge, avion et nuitées) et leur séjour, et bien entendu les informer de la sélection des projets tout autant que de l'offre globale du festival.

5. Logistique du lieu

Un lieu fonctionnel doit être trouvé, permettant autant de points de rendez-vous que vous avez de projets, un espace d'accueil et d'attente, un stand café et viennoiserie, toilettes, aux normes de sécurité, une connexion wi-fi, etc. Si possible pas trop éloigné du cœur du festival, pour que des synergies puissent être créées. Et cela évitera la mise en place d'une logistique de transport des personnes, qui alourdit l'organisation, et génère des retards.

6. Rendez-vous « one to one » à caler, et renvoyer à chacun

Une fois le catalogue édité et les invités confirmés, envoyez à ces derniers le pdf du catalogue ainsi qu'un questionnaire leur demandant quels projets ils souhaiteraient rencontrer (laisser au moins 15 jours pour réponse, des relances sont souvent nécessaires). Une fois que vous avez ces réponses, la tâche est alors d'élaborer les plannings individuels de « one to one » pour à la fois les porteurs de projet et les professionnels invités, puis envoyer à chacun son agenda personnel quelques jours avant leur venue.

Pendant la tenue de l'événement, veillez bien à ce que les rendez-vous ne débordent pas du temps imparti (généralement 20 ou 30 minutes), sinon des rendez-vous prévus ne pourront avoir lieu, ce qui créera une certaine frustration auprès de vos participants.

Pensez aussi à ce que l'on appelle les « matchmakers », ces personnes qui peuvent mettre en relation, formellement ou informellement, les participants, un producteur avec un vendeur, etc. Il n'est pas rare de faire appel en renfort à de telles personnes (qui ont un large réseau au sein de l'industrie) uniquement durant la tenue de l'événement.

Prévoyez également des événements sociaux (cocktail, diner, déjeuner, petit-déjeuner, etc.), les one-to-one servent de premier contact, souvent trop formel, et chacun a besoin d'apprendre à se connaître ; coproduire un film ensemble étant une longue aventure, faite de joies et de peines, de conflits et d'obstacles. Il est alors important de trouver le bon partenaire, celui qui peut apporter ce qui manque au projet, mais avec qui l'on peut également s'entendre au niveau humain, avec qui on partage une certaine sensibilité.

VI. REFERENCES

Etudes et rapports

BFI, *How to set up a film festival*, 2001 [online]
<http://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/bfi-how-to-set-up-a-film-festival-2001.pdf>

European Audiovisual Observatory, *Public Funding for Film and Audiovisual Works in Europe*. Strasbourg

European Parliament, *Report on European films in the digital era*. 1/04/2015 [online]
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=EN&reference=P8-TA-2015-0108>

EY, *Creating growth. Measuring cultural and creative markets in the EU*. 2014
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/%24FILE/Creating-Growth.pdf

KEA European Affairs, *Feasibility Study for the Creation and the Management of a Cost-Efficient Mechanism of Support for the Organisation of European Film Festivals in Third Countries*, Study for the European Commission DG EAC. Brussels, 2002

Preparatory Action 'Culture in the External Relations of the EU', Final report *Engaging the World: Towards Global Cultural Citizenship*. Brussels, 2014 [online]
http://cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2013/05/Engaging-The-World-Towards-Global-Cultural-Citizenship-eBook-1.5_13.06.2014.pdf

Institutions européennes – Publications officielles

Council of the European Union, *Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on a Work Plan for Culture (2015-2018)*. 26/11/2014 [online]
<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14951-2014-INIT/en/pdf>

European Commission, 'Communication on a European agenda for culture in a globalizing world'. 10/05/2007 [online]
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0242&from=EN>

European Commission, Press Release 'New European film strategy aims to boost cultural diversity and competitiveness in digital era'. 15/05/2014 [online]
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-560_en.htm

European Council, *Resolution on a European Agenda for Culture*. 16/11/2007
[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007G1129\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007G1129(01)&from=EN)

Film européen -Initiatives connexes

Eurimages – Council of Europe http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/news_EN.asp?
Europa Cinemas <https://www.europa-cinemas.org/>
Europa Distribution <http://www.europa-distribution.org/about/>

Europa International <http://www.europa-international.org/>
European Film Awards http://www.europeanfilmawards.eu/en_EN/home/127909
European Film Promotion, Film Sales Support
http://www.efp-online.com/en/project_market/fss.php
LUX Film Prize of the European Parliament <http://www.luxprize.eu/>

Bases de données sur le cinéma européen

Cinando: <http://www.cinando.com/>
Cineuropa Feature films database:
<http://cineuropa.org/f.aspx?t=filmshome&l=en&tid=1101>

Autres sources

Wenders, Wim, 'Image and identity of Europe. The role of cinema and of film literacy' [online]
http://www.mediadesk-vlaanderen.eu/files/WW_speach_EU_Parlement_101027.pdf

VI. EXEMPLES DE BUDGETS

Festival du film très petit – Détails du budget		
	Très petit	Petit
Salaires (managers, conservateurs, administration)	Equipe de la délégation	€ 2.000,00
Location locaux	Doit être négocié dans le contexte du partenariat	€ 1.000,00
Droits des films	Les délégations peuvent utiliser le répertoire gratuitement	€ 800,00
Fabrication des films/ transport	Ce coût est couvert par le consortium pour les films dans le répertoire	€ 600,00
Sous-titres (certaines langues locales peuvent être très chères)	€ 600,00	€ 1.500,00
Equipement (lecteurs Blu-Ray)	€ 500,00	€ 500,00
Orateurs	€ 0,00	€ 400,00
Catalogue	€ 0,00	€ 1.800,00
Brochures d'information / cartes postales	€ 2.000,00	€ 2.500,00
Matériel éducatif	€ 0,00	€ 200,00
Matériel de visibilité	€ 1.200,00	€ 1.800,00
Marketing/publicité	€ 800,00	€ 1.500,00
Traiteur	€ 800,00	€ 1.000,00
Total	€ 5.300,00	€ 13.600,00

Festival du film de prix medium à élevé – Details du budget			
	Min	Medium	Elevé
Location / coûts locaux	€ 2.500,00	€ 5.000,00	€ 10.000,00
Festival manager / Conservateur	€ 1.200,00	€ 6.000,00	€ 18.000,00
Salaires administration	€ 2.500,00	€ 6.000,00	€ 15.000,00
Orateurs	€ 600,00	€ 800,00	€ 1.200,00
Publicité	€ 3.000,00	€ 8.000,00	€ 30.000,00
Logements invités	€ 1.000,00	€ 3.000,00	€ 9.000,00
Voyages invités	€ 1.200,00	€ 4.000,00	€ 12.000,00
Transports invités	€ 500,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00
Hospitalité	€ 600,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00
Réception d'ouverture et de fermeture	€ 750,00	€ 2.500,00	€ 6.000,00
Droits des films	€ 1.000,00	€ 3.000,00	€ 8.000,00
Transports des films	€ 1.000,00	€ 1.500,00	€ 3.200,00
Sous-titres	€ 1.500,00	€ 5.000,00	€ 10.000,00
Transports (autres lieux)	€ 100,00	€ 500,00	€ 1.000,00
Affranchissement	€ 300,00	€ 500,00	€ 1.000,00
Téléphone/fax	€ 300,00	€ 750,00	€ 2.000,00
Location équipements	€ 750,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Aménagement pour les événements (mise en place, logistiques, production)	€ 300,00	€ 1.000,00	€ 3.000,00
Animateurs	€ 200,00	€ 750,00	€ 2.000,00
Interprètes	€ 500,00	€ 2.000,00	€ 4.000,00
Catalogue	€ 2.500,00	€ 4.000,00	€ 10.000,00
Matériel de visibilité, gadgets, cartes postales, flyers	€ 2.500,00	€ 6.000,00	€ 15.000,00
Impression des tickets	€ 200,00	€ 400,00	€ 1.000,00
Jeux pour enfants	€ 100,00	€ 200,00	€ 500,00
Total	€ 25.100,00	€ 64.400,00	€ 167.400,00
Événement industrie			
Invités voyages et hôtels – au moins 12 personnes* - déjeuners, cocktails, location locaux et équipement de projection / son, 1 salaire pour coordinateur, publications, honoraires expert, etc.	€ 2.000,00	€ 10.000,00	€ 50.000,00
Total avec événement industrie	€ 27.100,00	€ 74.400,00	€ 217.400,00

* Pour la colonne min, seulement professionnels locaux

CALENDRIER

Semaines n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Chapitre (s)
Meeting planification conseil																									A.1, A.2, B.1
Mise en place des objectifs du festival																									A.2, A.6
Production budget																									A.7, B.1, B.7
Production trésorerie																									B.7
Sélection des films																									A.3
Recherche de partenaires																									A.3, A.5, A.7
Négociation locaux																									A.4, A.5
Recrutement équipe																									B.2
Meetings opérations																									C.1, C.2
Recherche impression																									A.3
Contact Distributeurs																									A.3
Collecte Sponsors																									A.7
Aborder Sponsors																									A.7
Programmation/Booking																									B.1, B.2, B.5
Accréditations et assurances																									B.3
Contacter les professeurs																									B.6
Contacter les orateurs / professionnels																									B.6
Écrire les brochures																									B.4
Accéder aux photos de films																									B.3, B.4
Envoyer la brochure au designer																									B.4
Faire circuler brochures/flyers																									B.3
Contacter la presse																									B.3
Publicité																									B.3, B.4
Arranger le transport du matériel																									B.2
Supervision et Évaluation																									C.1, C.2