

# L'avenir du Festivals du Cinéma

Transformation des organisations d'arts médiatiques

# RAPPORT FINAL

Juin 2021

Présenté avec le soutien de

Canada Counci

Conseil des arts du Canada Partenaire financier

TELEFILM PARTNE

# Table des matières

1. Introduction	3
2. Le contexte	5
3. Constatations sur la participation	7
3.1 Festivals de cinéma	9
3.1.1 Défis	9
3.1.2 Avantages	11
3.1.3 Perfectionnement professionnel	12
3.1.4 Outils numériques	13
3.1.5 Caractéristiques qui perdureront	17
3.2 Créateurs	20
3.2.1 Défis	20
3.2.2 Avantages	21
3.2.3 Perfectionnement professionnel	23
4. Principales conclusions	24
4.1 Le modèle de festival hybride est là pour durer	24
4.2 Occasions de recherche supplémentaire	26
Annexe A. Détails de la participation	28
A.1 Sondage en ligne	28
A 2 Parties prepantes participantes	28

#### Reconnaissance

Nous reconnaissons le soutien du Conseil des arts du Canada et Téléfilm Canada.

#### Équipe de projet:

#### Angela Heck

directrice générale, Whistler Film Festival Society

#### Chad Rickaby

directeur de projet, Nordicity

#### Shelly Quade

directrice de programme, Whistler Film Festival Society



Les opinions, constatations, conclusions ou recommandations exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de Téléfilm Canada ou du gouvernement du Canada. Les gouvernements du Canada et leurs agences ne sont en aucun cas liés par les recommandations contenues dans ce document.

## 1. Introduction

On reconnaît le rôle significatif des festivals de cinéma dans le paysage culturel mondial. Grâce à des innovations, des initiatives et à leur influence, les festivals attirent une grande variété d'artistes, de créateurs, de publics et d'acteurs de changement. Une telle plateforme signifie que des fluctuations soudaines peuvent entraîner des conséquences à grande échelle dont l'impact est ressenti par tous. L'industrie cinématographique a connu des changements sans précédent pendant la pandémie, de la fermeture de cinémas à des annulations de festivals, en passant par la perturbation des productions cinématographiques et des canaux de distribution. Plus spécifiquement, la perturbation a entraîné la diminution des représentations en salle, un financement imprévisible et une modification des préférences et des comportements des spectateurs.

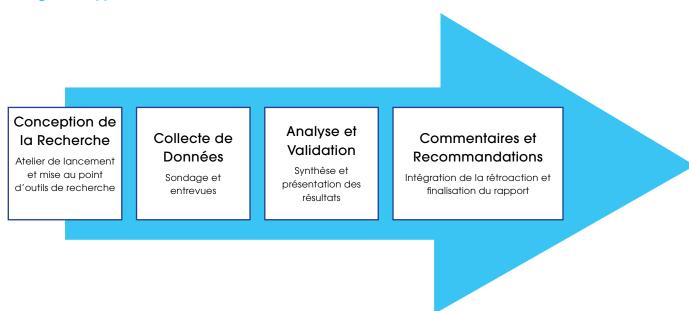
La perturbation a aussi forcé plusieurs organisations à réévaluer leur programmation, leurs pratiques organisationnelles et leurs modèles d'affaires afin de survivre. S'est ensuivi un alissement dans l'industrie, accéléré par l'usage accru et changeant des plateformes numériques. Ces glissements dans l'écosystème du secteur cinématographique, qui créent de nouveaux défis et de nouvelles occasions pour les festivals de cinéma, ont en particulier des répercussions sur les créateurs de contenu et les créateurs de films mis en valeur sur ces plateformes.

#### 1.1 Approche

C'est dans le contexte décrit ci-dessus que Nordicity a un mandat du Whistler Film Festival pour analyser l'évolution des modèles numériques pour les festivals de cinéma, au moment où un paysage post-pandémie prend forme. En outre, la recherche vise à acquérir une compréhension approfondie des modèles émergents pour les festivals de cinéma<sup>1</sup> et les pratiques pertinentes qui soutiennent les créateurs de contenu, encouragent la collaboration et stimulent l'innovation.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, Nordicity a recouru à une méthode mixte pour mener la recherche destinée à la présente analyse.

Figure 1 : Approche de recherche



La recherche a visé principalement les festivals de petite taille ou de taille moyenne et/ou les festivals indépendants représentant un éventail varié de collectivités.

La phase de conception de la recherche comprenait un atelier de lancement (auquel ont participé des parties prenantes clefs de l'industrie), l'établissement d'une liste des parties prenantes et la mise au point d'outils de recherche sur mesure pour la deuxième phase. La recherche primaire comprenait des entrevues et un bref sondage en ligne (décrit dans l'Annexe A). La recherche secondaire comprenait l'analyse d'un vaste éventail de rapports stratégiques concernant les festivals de cinéma depuis mars 2020.

Après la recherche primaire et secondaire, l'équipe de projet a analysé les données, ce qui consistait entre autres en l'identification de tendances et d'apprentissages clefs concernant l'évolution des modèles de festivals de cinéma. Certaines tendances clefs révèlent le nouveau rôle des festivals de cinéma dans le soutien des artistes médiatiques et des créateurs de films, le choix des technologies numériques les plus appropriées pour soutenir l'apprentissage et la participation en ligne, et les stratégies pour garantir la découvrabilité dans le cadre compétitif de la vidéo sur demande.

Les résultats ont été colligés dans un rapport provisoire et présenté à une séance en ligne qui a attiré environ 80 personnes. Après la présentation, plusieurs ont fourni une rétroaction et une validation des résultats. Nous avons ensuite ajouté cette rétroaction au rapport provisoire pour créer le présent rapport final.

## 2. Le contexte

Pour l'industrie cinématographique, la fin de l'année 2019 pourrait être considérée comme ce que nous qualifierions à présent de « normale ». Les festivals de cinéma s'affairaient alors aux préparatifs en vue de leur édition du printemps : gala de la soirée d'ouverture, sorties de films éclatantes et une série d'événements en personne, lesquels visaient à attirer en salle de cinéma des cinéphiles en tous genres pour un brin d'interaction et pour le plaisir de vivre un événement réel en personne. Pendant qu'ils élaboraient des événements emballants, personne n'aurait pu prévoir la perturbation qui allait assaillir l'industrie au printemps 2020.

En mars 2020, un confinement généralisé s'est étendu dans le monde entier en réaction à la pandémie de COVID-19. Des activités allant de la production de films aux projections en salle ont soudainement été mises en pause avant d'être carrément arrêtées. Si certains festivals de cinéma ont choisi de reporter ou d'annuler les événements prévus au calendrier, bon nombre d'entre eux ont poursuivi leurs activités et se sont adaptés à leur nouvel environnement en un rien de temps. 2020 a été synonyme d'ajustements pour bien des gens œuvrant dans l'industrie cinématographique.<sup>2</sup> Dans les mois qui ont suivi, il a fallu repartir à zéro, ce qui a souvent rimé avec la nécessité de remanier la planification, le budget et la programmation qui avaient nécessité des mois des préparation.<sup>3</sup> Les festivals ont rapidement dû se réajuster avec doigté et réorganiser leur programmation.4

Ce chamboulement a obligé la plupart des festivals à élaborer de nouvelles stratégies, et dans bien des cas, à proposer une expérience de festival en partie, voire entièrement virtuelle, ce qui a rendu nécessaire l'élaboration d'une stratégie numérique. Ainsi, les festivals ont dû se doter de ressources adéquates afin de poursuivre leurs activités de manière numérique. Ces dernières comprennent l'ajout de personnel, l'acquisition de connaissances à l'interne permettant d'utiliser et d'exploiter des plateformes numériques, le développement d'une interface en ligne, de même que la capacité d'offrir un soutien technique aux clients. Les équipes ont également dû apprendre à interagir avec les créateurs/réalisateurs par le biais de plateformes numériques, et trouver comment offrir des programmes de développement en ligne.

La tenue d'un festival virtuel sur une plateforme en ligne a offert à l'industrie de nombreux défis inédits et de nouvelles occasions à saisir. Côté défis, les rencontres virtuelles ont des limites et ne sauraient remplacer les interactions en personne, en particulier lorsqu'il s'agit de tisser des liens sérieux et de communiquer la vision et le potentiel d'un film.<sup>5</sup> Par ailleurs, la mise en place de mesures de sécurité robustes destinées à protéger le contenu cinématographique a entraîné ses propres défis, puisqu'elles sont devenues monnaie courante dans l'industrie. 6 D'autres défis sont quant à eux liés à l'économie et aux marchés d'aujourd'hui. Même si le gouvernement octroie des subventions en soutien à maints films indépendants, il demeure difficile de financer une production sans investissement en capital.7 Même si la mise en veilleuse de l'économie généralisée dans le monde pour la majeure partie de 2020 n'a pas encore eu de répercussions sur le financement de productions, bon nombre d'investisseurs se sont préparés en vue d'un contexte de récession en 2021, ce qui a rendu encore plus éprouvant le financement de films indépendants.8

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Frater, P. (2020), Global Film Festivals are Taking a Hybrid Route that's Here to Stay. Published by Variety. Global Film Festivals Likely to Remain Hybrid After Pandemic - Variety (en anglais)

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>(2021). The Future of Film Markets. Film Take. The Future of Film Markets » FilmTake (en anglais)

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Frater, P. (2020). Global Film Festivals are Taking a Hybrid Route that's Here to Stay. Published by Variety. Global Film Festivals Likely to Remain Hybrid After Pandemic - Variety (en anglais)

<sup>7 (2021).</sup> The Future of Film Markets. Film Take. The Future of Film Markets » FilmTake (en anglais)

<sup>8</sup> Ibid.

Parallèlement, de nombreux festivals de cinéma ont su saisir les occasions qu'offre le numérique. À cet égard, certains ont mis sur pied de nouvelles initiatives et des programmes de formation et de perfectionnement professionnel. Les programmes destinés à l'industrie et aux talents ont été proposés en ligne sur une période prolongée, ce qui a accru l'accès offert aux dirigeants de l'industrie, de même que les possibilités de rencontres, en plus d'augmenter les possibilités de mentorat. Les parties prenantes de l'industrie ont exprimé leur appui généralisé envers la suppression des frais que devaient payer les créateurs pour soumettre leur film.

L'industrie connaît également un surplus de contenus disponibles, souvent créés pour un public élargi sur les plateformes de visionnement en continu. Plus spécifiquement, les acheteurs sont à la recherche de films qui plairont à un vaste public puisque les plateformes de visionnement en continu continuent à dominer le marché. En même temps, la demande de la part d'acheteurs de films d'art et de projets plus ésotériques se fait rare, ces œuvres étant plus difficiles à intégrer aux cadres du visionnement en continu. Cependant, selon des membres de l'industrie, tandis que la disponibilité de contenu de qualité s'amenuise, il existe des occasions gigantesques à saisir côté création et programmes de niche destinés à des publics ciblés à l'extérieur des carcans médias monolithiques grand public. En d'autres termes, certains sont d'avis que la pandémie a plutôt permis d'offrir une ouverture à la découvrabilité des films indépendants.

Certains ont qualifié l'année 2020 de catastrophique pour l'industrie, <sup>13</sup> tandis que d'autres ont précisé que l'industrie était déjà en transformation et que la pandémie n'a fait qu'accélérer le changement à vitesse grand V. <sup>14</sup> Après plus d'une année d'activités conjuguées à la pandémie, la plupart des **festivals de cinéma ont eu plus de temps pour peaufiner leurs préparatifs et leur planification, pour être fins prêts pour 2021.** En raison du contexte actuel, les festivals prendront vie, dans la plupart des cas, en ligne, sans grande surprise. La plupart d'entre eux ont planifié une version 2021 entièrement numérique. Toutefois, si les restrictions venaient à tomber, **certains festivals proposeront un petit nombre d'événements en personne « favorisant le réseautage ».** Ces activités pourront être annulées à la dernière minute si cela s'avère nécessaire.

En 2021, les festivals de cinéma affirmeront haut et fort leur offre et leur positionnement dans l'écosystème des festivals. Pour ce faire, ils pourraient avoir à déterminer le style de programmation qui leur est propre et à déployer dans leur intégralité les innovations qu'ils ont lancées durant la pandémie. Les festivals de cinéma, qui doivent composer tant avec les défis que 2020 a engendrés qu'avec l'incertitude qui plane sur 2021, ont une occasion unique à saisir : continuer à peaufiner leur offre virtuelle tout en se préparant au contexte de l'après-pandémie, où la programmation virtuelle et en personne sont appelées à coexister.

<sup>9</sup> WFF4046\_ImpactReport\_HR-spread.pdf (netdna-ssl.com)) (en anglais)

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> McLean, P. (2020). Is this the future of film festivals? The BBC. Is this the future for film festivals? - BBC News (en anglais)

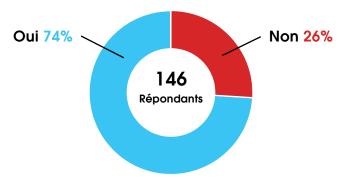
<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Scott A.O (2020). The year was a disaster. We hope the sequel is better. NY Times. This Year Was a Disaster. We Hope the Sequel Is Better. - The New York Times (nytimes.com) (en anglais)

# Constatations sur la participation

Les paragraphes suivants résument les constatations principales tirées des expériences vécues lors des festivals de cinéma de la dernière année, ainsi que les **besoins et priorités qui seront désormais incontournables.** Ces constatations se fondent principalement sur des entrevues menées par l'équipe du Projet et sur les réponses à un court sondage en ligne (décrit à l'Annexe A).

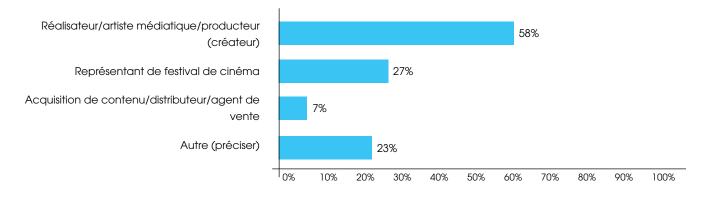
Comme l'illustre la Figure 2 ci-dessous, près des trois quarts des répondants ont participé à un festival de cinéma d'une manière ou d'une autre (74 %).

Figure 2 : Avez-vous pris part à un festival de cinéma virtuel ou organisé un tel festival depuis mars 2020 ? (nombre de répondants = 146)



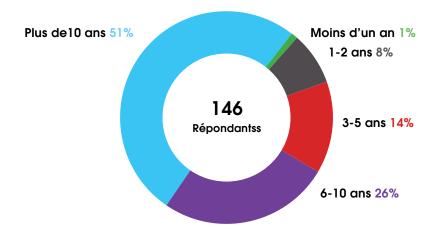
À la question demandant aux personnes sondées de préciser leur rôle actuel dans l'écosystème des festivals de cinéma (Figure 3), plus de la moitié des répondants ont indiqué être des réalisateurs, des artistes médiatiques, des producteurs ou des créateurs (58 %), alors qu'un peu plus du quart d'entre eux a déclaré représenter un festival de cinéma (27 %). Les autres répondants incluent les commanditaires, les fournisseurs, les agents d'artistes et les relationnistes.

Figure 3 : Quel rôle jouez-vous actuellement dans l'écosystème des festivals de cinéma ? (nombre de répondants = 144)



Comme le démontre la Figure 4, un peu plus de la moitié des répondants ont affirmé œuvrer dans le secteur des festivals de cinéma depuis plus de 10 ans (51 %), suivis de ceux qui cumulent 6 à 10 ans (26 %) et 3 à 5 ans d'expérience (14 %), ce qui révèle qu'une grande proportion des personnes jointes par l'entremise du sondage sont bien établies dans leurs domaines respectifs. Seulement 9 % des répondants ont indiqué œuvrer dans le secteur des festivals de cinéma depuis 2 ans ou moins.

Figure 4 : Depuis combien de temps œuvrez-vous dans le secteur des festivals de cinéma (peu importe à quel titre) ? (nombre de répondants = 146)



Comme la présente étude cherche à comprendre l'incidence de l'évolution des festivals de cinéma pour diverses personnes et pour les groupes en quête d'équité, les questions dont les réponses sont illustrées aux Figures 5 et 6 demandaient aux répondants de préciser leur identité de genre et d'indiquer à quel groupe ils considèrent appartenir. 55 % des répondants ont indiqué être des femmes et 41 % des répondants, des hommes. 4 % des répondants ont préféré ne pas préciser leur genre, et personne n'a indiqué être d'une identité de genre diverse. Comme indiqué dans la Figure 6, 39 % des répondants ont préféré ne pas préciser leur genre, 21 % se sont définis comme des personnes racisées, 20 % ont indiqué faire partie des LGBTQ2s+, 11 % ont indiqué être des Autochtones et 7 % ont indiqué être des personnes en situation de handicap. Au vu de la grande diversité des réponses, le sondage a atteint son objectif qui visait à sonder une grande diversité de personnes et de groupes..

Figure 5 : Quelle est votre identité de genre ? (nombre de répondants = 145)

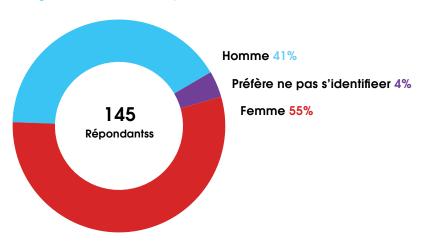
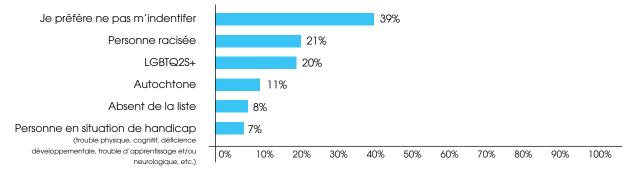


Figure 6 : Considérez-vous appartenir à l'un des groupes suivants ? (nombre de répondants = 87)



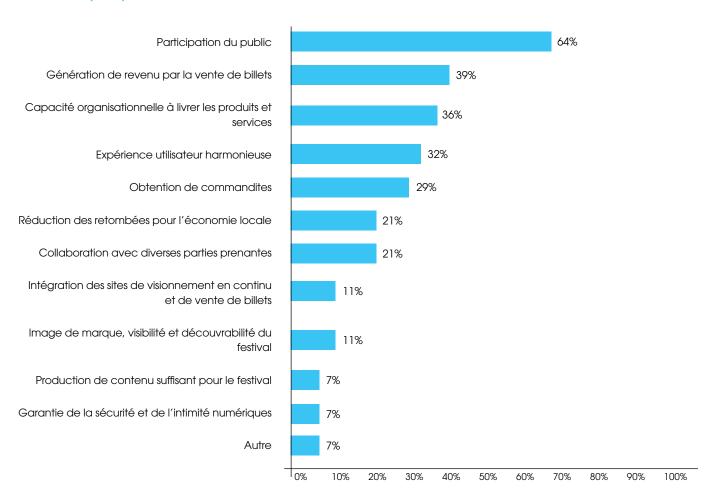
#### 3.1 Festivals de cinéma

Les paragraphes qui suivent résument les constatations faites à la lumière de plus de 30 réponses à des questions de sondage et d'entrevues posées aux témoins privilégiés que sont les représentants de festivals de cinéma à l'échelle du pays.

#### 3.1.1 Défis

Comme l'illustre la Figure 7 ci-dessous, la participation du public (64 %), la génération de revenu par la vente de billets (39 %) et la capacité organisationnelle (36 %) sont des défis souvent mentionnés en lien avec le modèle de festival hybride. 15 Nous verrons plus en détail la teneur de chacun de ces défis dans les paragraphes qui suivent, mais le graphique ci-dessous permet d'emblée de constater que la production de contenu n'a pas constitué un défi de taille pour les festivals. De fait, plusieurs festivals de cinéma estiment que la hausse des candidatures de films est probablement liée à leur plus grande accessibilité (les détails de cette constatation sont abordés au paragraphe 3.1.2).

Figure 7: What are the main challenges for film festivals in maintaining a 'hybrid' festival model moving forward? (n=32)



<sup>15</sup> Un événement hybride comprend une expérience en salle combinée avec un élément virtuel qui est transmis à un public élargi en ligne.

#### Participation du public

Comme le démontre la Figure 7, le principal défi que les répondants estiment avoir eu à relever concerne la participation du public (64 %). Cette constatation correspond à ce que la recherche a mis au jour et à ce que les participants ont souligné dans les entrevues, soit qu'il est difficile de créer une expérience utilisateur suscitant la participation du public et de créer une frénésie entourant le festival. Ce défi est aussi lié à celui qui s'est classé en quatrième position, soit la possibilité d'offrir une expérience utilisateur harmonieuse (32 %). De fait, il a été complexe pour plusieurs festivals de trouver les bonnes plateformes proposant une interface utilisateur intuitive attirant le public vers les divers types de contenus.

Il a été établi qu'un des éléments cruciaux favorisant la participation du public est l'offre de plusieurs plages d'accès aux films. Ainsi, la plupart des festivals ont décidé de ne pas proposer d'horaire fixe, mais de plutôt offrir un accès au contenu en tout temps, pendant une période donnée. Cette période était d'une durée moyenne d'une semaine, mais certains festivals ont accordé des prolongations spéciales offrant un accès pouvant aller jusqu'à un mois (notamment le Whistler Film Festival) si les billets étaient achetés à l'avance. Si l'accès prolongé aux films s'est souvent traduit par un plus grand visionnement de ceux-ci, cela a aussi créé des obstacles à la participation du public puisque le nombre de personnes regardant un film en même temps était souvent peu élevé.

Nous avons dû nous demander : « Comment créer une expérience pour le public qui soit aussi bonne que celle des représentations en salle?»

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DE FESTIVAL

En plus de rendre les films plus accessibles, les festivals ont adopté diverses approches pour élaborer la programmation en ligne de leur festival. Certains ont par exemple opté pour une plus grande offre de courts métrages, tandis que d'autres ont choisi d'organiser plus de tables rondes regroupant des membres de l'industrie.

#### Revenu provenant de la vente de billets

Le deuxième défi en importance, selon les répondants, est celui de tirer un revenu de la vente de billets (39 %). Les participants sont nombreux à avoir remarqué que le modèle de la vente de billets en ligne est très différent de celui de la vente en personne auquel beaucoup sont habitués, ce qui constitue un frein à la génération de revenus. Les festivals se heurtent souvent aux attentes des auditoires qui s'attendent à payer les billets moins cher pour du contenu numérique et des expériences virtuelles. Si la tenue d'un festival en ligne permet d'éviter certains coûts propres aux spectacles en personne (p. ex. pour la location d'une salle), les festivals ont dû assumer de nouveaux coûts pour, par exemple, s'abonner à des plateformes de diffusion et recourir à des services de géoblocage.

Le recul des ventes de billets a accru l'importance des autres sources de revenus comme les commandites et le financement. Si certains festivals avaient du financement garanti, d'autres ont perdu leurs commanditaires ou leur financement à la dernière minute. Par conséquent, il a souvent été essentiel de faire preuve de créativité pour la planification financière au cours de la dernière année, car certains festivals ont dû essuyer une diminution radicale des sommes provenant des bailleurs de fonds publics et des commanditaires privés.

#### Capacité organisationnelle

Parmi les défis rencontrés, la capacité organisationnelle d'offrir des produits et des services a aussi été soulevée (36 %), surtout dans le cas des festivals de cinéma de petite envergure qui ne fonctionnaient qu'avec très peu d'employés à temps plein. Ces personnes ont souvent dû accroître la charge de travail habituellement associée à leur poste et remplir plusieurs rôles pour respecter les échéances de la programmation. Dans le cas des festivals de cinéma de plus grande taille qui ont pu conserver une partie de leurs employés à temps partiel, les responsabilités ont été réattribuées temporairement pour répondre à de nouveaux besoins comme le soutien en ligne de la clientèle.

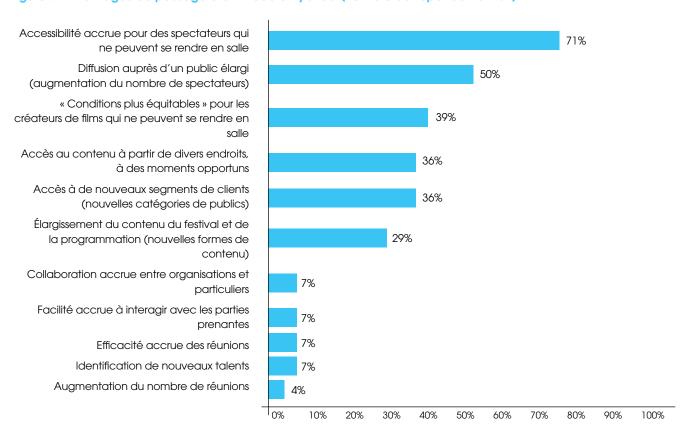
Ces défis illustrent la complexité de l'environnement dans lequel les festivals de cinéma doivent apprendre à évoluer. L'année 2020 a été celle de tous les défis pour les festivals, car ils ont dû réévaluer leurs stratégies et modèles d'affaires afin de continuer d'offrir une expérience exceptionnelle à leur auditoire.

#### 3.1.2 Avantages

La Figure 8 dresse la liste des nombreux avantages dont profitent les festivals lorsqu'ils organisent une édition virtuelle. La plus grande accessibilité pour les auditoires qui n'auraient pas pu assister aux événements en personne est de loin l'avantage le plus soulevé (71 %). Parmi les exemples donnés, on mentionne la possibilité d'atteindre les personnes qui vivent avec un handicap, ceux qui n'aiment pas se retrouver dans une foule et ceux qui vivent ailleurs (36 %).

L'offre d'un meilleur accès aux films a non seulement eu une incidence sur la stratégie pour attirer le public au festival, mais a aussi donné aux festivals davantage d'occasions de montrer du contenu pendant plus longtemps, ce qui a permis d'accroître les auditoires (50 %). Dans la même veine, cet élargissement de la portée a aussi donné la chance aux festivals d'accéder à de nouvelles clientèles qu'ils n'arrivaient pas à joindre auparavant (36 %).

Figure 8 : Avantages du passage à un modèle hybride (nombre de répondants = 32)



Dans leurs entrevues, les participants clefs ont souligné qu'il était déjà prioritaire, depuis quelque temps, d'offrir une bonne accessibilité et de miser sur des pratiques et des activités inclusives, mais que la pandémie a accéléré ce mouvement. Si l'accessibilité numérique a permis d'élargir les auditoires, elle a aussi levé le voile sur les **inégalités en matière de littératie et d'accessibilité numériques et technologiques** permettant de visionner le contenu. Les festivals ont tenté d'atténuer ces entraves en s'assurant d'offrir de l'aide technique en tout temps, soit par courriel, en s'assurant d'avoir une page FAQ très active ou en offrant un service d'aide téléphonique. Pour favoriser l'atteinte de leurs objectifs en matière d'accessibilité et d'inclusion, plusieurs festivals ont créé des **postes expressément conçus à cette fin**, par exemple des « coordonnateurs de l'accessibilité », ou ont fait affaire avec des organisations externes spécialisées dans ces domaines.

Dans un effort constant pour améliorer l'accessibilité de notre contenu, nous analysons fréquemment notre festival avec UserWay pour identifier et régler des problèmes d'accessibilité sur notre site

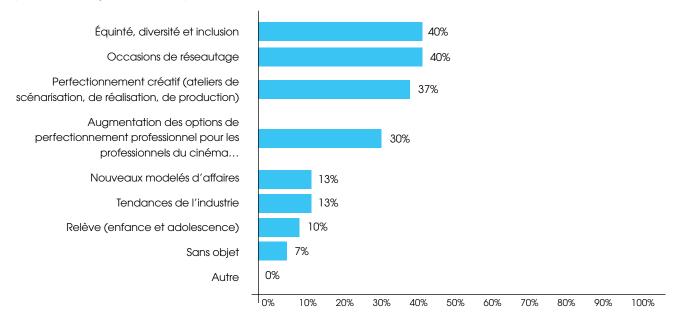
ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DE FESTIVAL

De nombreux festivals ont souligné que l'amélioration de l'accessibilité et de l'inclusion est l'un des fondements de leur mission, et ils ont pris des mesures concrètes, notamment des **vérifications de l'accessibilité**, pour repérer les éléments à améliorer.

#### 3.1.3 Perfectionnement professionnel

La Figure 9 indique dans quel segment les festivals de cinéma ont concentré leurs efforts en matière de perfectionnement professionnel et de programmation pour l'industrie à l'intention des cinéastes, des créateurs et des scénaristes, depuis mars 2020. Globalement, les répondants ont affirmé, dans une proportion égale, s'être concentrés sur l'équité, la diversité et l'inclusion (40 %) et les occasions de réseautage (40 %), ces deux éléments étant suivis de près par le perfectionnement créatif (incluant des ateliers de scénarisation, de réalisation, de production) (37 %). Ces constatations sont étayées par la recherche et les entrevues pertinentes.

Figure 9 : Depuis mars 2020, comment avez-vous orienté votre stratégie visant le perfectionnement professionnel et la programmation pour l'industrie à l'intention des cinéastes, des créateurs et des scénaristes ? (nombre de répondants = 32)



Le travail des festivals sur l'équité, la diversité et l'inclusion a permis d'élargir les catégories de la programmation des festivals afin d'y inclure davantage de genres cinématographiques et d'offrir des occasions visant spécifiquement à inclure les groupes en quête d'équité. D'autres exemples comprennent l'offre d'une plus grande diversité de langues dans les sites Web des festivals. Comme indiqué préalablement dans la section 3.1.2, les participants ont estimé que le numérique égalisait les chances en faveur des cinéastes qui souhaitent présenter leurs œuvres, mais qui ne peuvent assister à un festival en personne. Les créateurs ont pu soumettre leurs œuvres à des festivals qu'ils n'auraient pas sollicités en temps normal, en raison de l'élargissement des critères de sélection des festivals qui ont ouvert l'accès à d'autres régions.

Nous espérons élargir notre offre en mettant l'accent sur une programmation positive et orientée vers l'avenir. Nous espérons pouvoir fournir les outils pour inciter les gens à ne pas lâcher!

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DE FESTIVALE

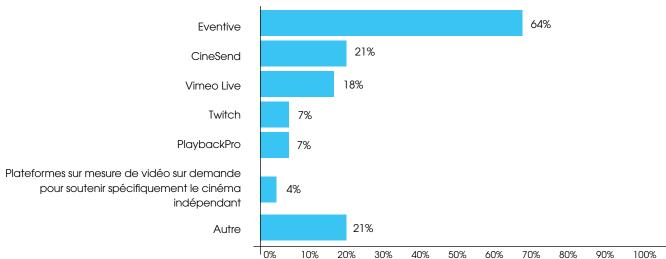
Pour l'industrie, les occasions issues de la programmation sont en voie de devenir une composante à part entière du modèle des festivals de cinéma. Ce segment est devenu une composante importante de l'expérience, et de nombreux festivals proposent **une offre substantielle de webinaires et d'ateliers,** ainsi que certains événements de plus petite envergure (parfois en personne) pour créer un enthousiasme, sans toutefois exclure ceux qui préfèrent l'expérience en personne.

#### 3.1.4 Outils numériques

Les festivals de cinéma utilisent divers types de plateformes numériques pour faciliter la tenue d'événements en ligne. La plateforme de loin la plus utilisée est Eventive (64 %), suivie de CineSend (21 %) et de Vimeo Live (18 %). Les autres plateformes nommées incluaient PlaybackPro, Twitch, Youtube, LiveStream et StreamYard.

Les participants ont souligné qu'il s'agissait le plus souvent de plateformes qu'ils connaissaient déjà pour les avoir utilisées à d'autres fins, par exemple pour gérer les ventes de la billetterie. Ils ont précisé qu'il était typiquement avantageux d'y recourir pour profiter des **services de visionnement** qu'elles offrent, puisqu'elles sont faciles à intégrer parmi divers types de services. En plus de ces qualités, les plateformes ont été choisies en fonction de leur degré de **sécurité**.

Figure 10 : Quelles plateformes ou technologies numériques avez-vous utilisées pour la tenue d'événements en ligne ? (nombre de répondants = 32)



#### Discoverability

Les stratégies adoptées en matière de visibilité ont varié considérablement d'un festival à un autre, en fonction de leurs besoins et de leurs capacités respectives. À titre d'exemple, les festivals de cinéma de plus petite envergure ont misé sur des stratégies de diffusion numérique sur mesure afin d'attirer leur public de niche. De plus, ces festivals de plus petite taille ont offert des plages de visionnement plus longues afin de miser sur une approche de découvrabilité de « longue haleine », qui permet de s'assurer que le bouche-àoreille demeure un vecteur de choix pour la découvrabilité. Aussi, un bon nombre de ces festivals n'avaient pas les ressources requises pour lancer de grandes campagnes publicitaires, ce qui rendait le bouche-àoreille encore plus essentiel.

Les festivals ont eu recours aux publicités classiques comme les annonces dans les médias locaux et dans les journaux, en plus d'utiliser les médias sociaux standards comme Facebook et Instagram. Pour leur part, les festivals de plus grande envergure avaient déjà conclu des partenariats avec les grandes plateformes de diffusion comme Eventive et CineSend, puisqu'ils avaient déjà utilisé leurs services par le passé. Cette connaissance préalable leur a permis d'améliorer leur utilisation de ces plateformes et d'intégrer la publicité et la diffusion de leur contenu à ces services numériques.

De nombreux festivals ont souligné l'importance de mobiliser leur réseau de membres, d'anciens collègues d'études, de membres de la famille et d'amis par le bouche-à-oreille et d'encourager leurs réseaux à faire de même. Par exemple, un des festivals s'est tourné vers son solide réseau d'anciens étudiants pour faire de ceux-ci des ambassadeurs du festival participant à la promotion. D'autres festivals ont trouvé des moyens créatifs pour atteindre certains auditoires, notamment en créant de nouveaux postes comme ceux de « coordonnateur aux communications numériques » ou de « coordonnateur des services en ligne », dont la mission consiste à soutenir leurs efforts en matière de différenciation et de découvrabilité. Cela dit, ce type de stratégie était souvent réservé aux plus grands festivals.

Les répondants ont aussi pu fournir des réponses ouvertes afin d'expliquer comment ils ont pu différencier leur festival afin qu'il puisse être repéré dans un espace en ligne surpeuplé. Voici les réponses les plus notables :

- « Nous avons lancé une grande offensive médiatique au contenu éditorial exceptionnel. Cela a atteint une envergure jamais égalée auparavant. Notons par ailleurs que notre présence dans la base d'Eventive qui permet de chercher des festivals a aussi été profitable. »
- « Nous nous sommes surtout fiés au bouche-à-oreille de nos principaux festivaliers, aux listes de courriels et aux médias sociaux pour la publicité. Nous avons aussi lancé une campagne de publicité dans l'ensemble du Canada en 2020, ce qui explique probablement la hausse notable des visionnements hors de la province. »
- « Nous sommes un petit festival local qui existe depuis longtemps et dont l'auditoire est fidèle, donc notre défi consistait surtout à attirer de nouveaux auditoires. Et nous avons réussi à le faire : en général, seulement 25 % à 35 % de notre auditoire provient de l'extérieur de la ville, alors que cette proportion est passée à plus de 60 % cette année. »
- « Notre festival s'est concentré sur la participation de notre public de base actuel et sur ses désirs et besoins, en privilégiant les modes de communication que nous savons efficaces pour le joindre. Parallèlement, nous avons pris le pouls de nouveaux auditoires (locaux ou nationaux) et testé de nouvelles stratégies promotionnelles (p. ex. en optant pour des publicités payantes plutôt qu'en misant sur le bouche-à-oreille) afin de gagner peu à peu en envergure. »

#### Capacité numérique

Les festivals de cinéma ont reconnu la très grande importance du savoir et des capacités numériques, deux éléments qui connaissent un fort engouement. Il a, par exemple, été nécessaire de former les employés pour les doter de compétences techniques. La littératie numérique est ainsi devenue essentielle pour que les équipes des festivals soient aptes à gérer les événements programmés dans le cadre d'une édition numérique. Ces défis propres à l'univers numérique sont aussi liés à une constatation plus générale révélant que les festivals se sentaient limités par leur capacité organisationnelle au courant de la dernière année (36 %, Figure 7).

Les participants ont indiqué que cette adaptation rapide exigeait la tenue de nombreuses réunions en ligne au moyen de plateformes comme Zoom et Google Meet, ainsi qu'une bonne coordination au moyen des plateformes de gestion d'équipe comme Slack. Certains ont indiqué que cela a entraîné une fatigue liée aux réunions virtuelles et poussé les employés à l'épuisement professionnel.

En plus de ce qui précède, les répondants ont pu donner des réponses ouvertes pour décrire leurs expériences d'utilisation des outils numériques. Voici les réponses les plus notables :

- « Pour les discussions autour des tables rondes, Zoom a été très efficace puisque la plateforme permet à un grand nombre de personnes, à l'échelle mondiale, de participer en tant qu'intervenants, mentors, cinéastes et membres du public. »
- « Gather.town a été un excellent outil pour créer un espace de réseautage créatif et interactif permettant la tenue de conférences. L'environnement ressemble à celui d'un jeu de Super Nintendo; les participants sont représentés par des avatars en 8-bit et ils se déplacent dans un espace virtuel où ils peuvent discuter avec d'autres. »
- « Cette expérience totalement nouvelle a exigé une adaptation rapide de notre part et de celle de notre auditoire, mais nous avons eu un excellent soutien du fournisseur de la plateforme et des collaborateurs. En procédant ainsi, nous avons pu réaffecter une partie de notre financement qui est habituellement consacrée aux dépenses pour bonifier les cachets des artistes et l'offre de films dans le cadre de notre festival.»
- « Le processus s'est déroulé sans heurts. Nous pouvions présenter plus de films qu'à l'habitude, et les auditoires qui souhaitaient les regarder n'étaient pas contraints de suivre un horaire strict.»

#### **Data Analytics**

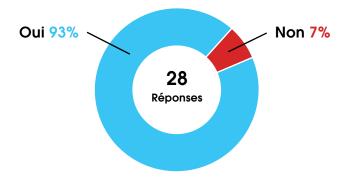
Plus que jamais, les plateformes numériques permettent aux festivals de recueillir des données, des commentaires et des statistiques sur les auditoires. Les participants ont souligné que cela revêt une importance extrême pour la gestion future des festivals. Les données peuvent être utilisées pour informer la direction du rendement des investissements liés à la diffusion, pour satisfaire aux exigences des demandes de subventions, pour obtenir des commandites et pour évaluer l'expérience utilisateur. Ces informations nouvellement accessibles ont par exemple permis aux gestionnaires d'un festival de comprendre, en évaluant les réponses des utilisateurs, qu'ils devaient améliorer leur site Web pour le rendre plus convivial. Un autre festival a mis sur pied un comité d'étude de l'incidence économique dès le début de la pandémie, afin de s'assurer que son équipe utilise toutes les données à sa disposition pour dresser un état de l'impact économique. Cela dit, plusieurs participants ont reconnu qu'ils ne savent toujours pas à quoi s'attendre pour les années à venir. Les données sont insuffisantes pour faire des prévisions ou pour savoir si la saison 2020-2021 aura été une anomalie.

Les données sont critiques. Plus que jamais, elles sont la force motrice de la gestion des festivals et de la prise de décision.

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DE FESTIVAL

Les répondants ont indiqué dans une écrasante proportion (93 %) qu'ils prévoient de continuer d'utiliser ces nouvelles technologies même lorsque les restrictions liées aux rassemblements seront atténuées (Figure 11). Le rôle et la perception des événements en personne évoluent à l'échelle mondiale suivant l'essor des rassemblements numériques durant la pandémie de COVID-19. Les répondants indiquent que l'écosystème de l'industrie cinématographique souhaite s'adapter à cette réalité numérique, même si ses ressources seront à la fois en ligne et en personne.

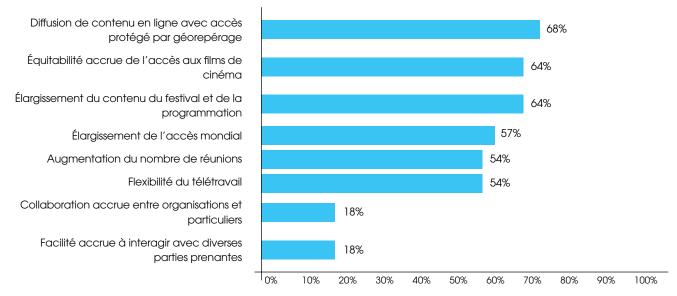
Figure 11 : Prévoyez-vous de continuer à utiliser ces nouvelles technologies même lorsque les restrictions limitant les rassemblements seront atténuées ? (nombre de réponses = 28)



#### 3.1.5 Caractéristiques qui perdureront

Les répondants ont apporté des réponses équilibrées en ce qui concerne les principales caractéristiques des festivals hybrides qui seront conservées à l'avenir (Figure 12). Les trois principaux éléments sont la diffusion de contenu en ligne, l'accès équitable aux festivals de cinéma ainsi que l'élargissement du contenu et de la programmation des festivals.

Figure 12 : Quelles sont les caractéristiques principales des festivals hybrides qui perdureront ? (nombre de réponses = 28)



#### Diffusion du contenu en ligne

Si le sondage révèle que les festivals peinent rarement à offrir suffisamment de contenu (7 %, Figure 7), les moyens pris pour acquérir les droits des contenus diffusés diffèrent grandement. De fait, chaque festival **négocie** des ententes uniques avec les distributeurs précisant la durée de diffusion des éléments de contenu et les emplacements géographiques à partir desquels ils seront accessibles. À titre d'exemple, les participants ont remarqué que les films pressentis pour les Oscars exigeaient de plus grandes restrictions géographiques (pour qu'ils puissent être programmés dans plusieurs festivals) et des plages de diffusion plus restreintes. Par conséquent, les grands distributeurs souhaitaient maintenir le modèle prévoyant une séquence de diffusion par territoire.

Si les distributeurs internationaux de grande envergure se sont majoritairement opposés à l'approche de diffusion de « longue haleine », la plupart des créateurs se sont réjouis de cette visibilité accrue. Les répondants ont toutefois souligné que plusieurs cinéastes ont été réticents de prime abord, et qu'ils ont discuté avec eux pour leur expliquer quelles options s'offraient à eux. Il était ainsi crucial que les festivals fassent preuve de transparence en présentant les options qu'offre le modèle numérique aux créateurs. Dans le cas du Whistler Film Festival, le modèle des revenus partagés a permis aux films des créateurs d'être vus plus souvent grâce aux plages de diffusion prolongées.

C'est l'occasion idéale de changer le mode de compensation des créateurs de contenu dans l'écosystème des créateurs de films.

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DE FESTIVAL

Si les films bien positionnés continueront probablement d'éviter les sorties en salle, les festivals de cinéma joueront un rôle de premier plan pour les créateurs qui souhaitent présenter leurs films à de nouveaux publics. Les canaux de distribution que les festivals hybrides choisiront deviendront ainsi un élément essentiel.

#### Accès équitable

De nombreux festivals ont indiqué avoir tenté de maintenir des coûts modiques pour leur auditoire et les membres de la collectivité, en plus d'offrir certains contenus sans frais dans le but de favoriser un accès plus équitable aux festivals de cinéma numériques. Certains se sont par exemple assurés d'offrir des sous-titres dans plusieurs langues et du sous-titrage adapté pour les personnes handicapées.

En plus de miser sur une plus grande accessibilité, les festivals de cinéma ont aussi tenté de trouver des façons d'aider les créateurs éprouvés par le ralentissement de l'industrie du cinéma. La plupart ont indiqué ne pas avoir réduit la rémunération des artistes, et certains l'ont même augmentée lorsque cela était possible. Les organisations qui avaient suffisamment de financement ont ainsi cherché à augmenter la valeur des prix et des récompenses accordés aux cinéastes. De plus, les sommes économisées pour la location de salles de spectacle ont souvent été réaffectées à la rémunération des créateurs. L'offre d'une rémunération juste aux artistes est aussi demeurée prioritaire pour ceux dont le financement a été modifié à la dernière minute.

Plusieurs festivals ont souligné que le **nombre de demandes** soumises par les créateurs à des programmes de formation et de perfectionnement s'est accru radicalement au courant de la dernière année, ce qui témoigne de la plus grande accessibilité des options offertes dans le cadre d'une programmation en ligne. Comme les tournages en personne n'étaient pas facilement réalisables et que les gens passaient plus de temps à la maison, les créateurs ont profité de cette période pour se concentrer sur leur carrière et pour saisir les occasions de perfectionnement. De plus, les créateurs ont pris conscience de leur manque de connaissances et de littératie numériques (voir la section 3.2.3) et ont ressenti le besoin d'améliorer leurs compétences pour participer à l'accélération du virage numérique dans l'industrie.

#### Rôle futur des festivals

Ultimement, les caractéristiques indiquées ci-dessus et aux sections 3.1.2 et 3.2.2 témoignent des nombreux avantages que pourra procurer un festival hybride à l'avenir. En plus des points soulevés précédemment, les répondants ont aussi eu l'occasion de fournir des réponses ouvertes concernant la fonction et le but des festivals de cinéma dans un contexte qui a changé et qui continuera d'évoluer. Voici les réponses les plus notables:

- « Les festivals de cinéma sont essentiels pour plusieurs raisons : ils sont des pépinières de talents grâce à leurs labos, ils créent des liens entre les acteurs et les responsables de l'industrie par l'entremise des concours et des compétitions, ils permettent de connaître le marché et offrent des occasions de réseautage. Il est important que ces activités continuent, mais d'une façon durable et sécuritaire, accessible, abordable et inclusive. Ce que j'ai aimé voir pendant la pandémie, ce sont les festivals, les acheteurs et les diffuseurs qui ont combiné leurs forces pour s'assurer que les films obtenaient la plus grande visibilité possible et que des occasions n'étaient pas perdues en raison de ce contexte. J'espère qu'un tel état d'esprit perdurera même lorsque nous sortirons de la crise. »
- « Je crois que les festivals sont aujourd'hui plus importants que jamais. Toutefois (il est peut-être trop tôt pour l'affirmer), je ne crois pas que la mission de base des festivals de cinéma a beaucoup changé. Les moyens employés pour atteindre les résultats souhaités ont peut-être changé, mais pas l'objectif. Avec la popularité croissante de la diffusion en ligne et des visionnements en petits groupes des parutions hebdomadaires, les festivals sont souvent considérés comme les gardiens de certains contenus. Les gens associent déjà certains festivals à certaines caractéristiques, et je crois que ce phénomène sera de plus en plus prégnant. »
- « Le pouvoir promotionnel et publicitaire des festivals de cinéma ainsi que les occasions de réseautage, d'avancement de carrière et de perfectionnement professionnel qu'ils offrent aux joueurs de l'industrie doivent aujourd'hui être plus accessibles que jamais, afin de justifier à l'avenir le maintien futur du modèle des festivals de cinéma dans un contexte virtuel. Les liens avec la collectivité, les occasions professionnelles uniques et amusantes, et l'offre de contenu créatif demeurent primordiaux pour que les festivals se démarquent dans l'industrie. »
- « On constate déjà une baisse marquée de l'intérêt des jeunes pour le visionnement de films en salle. Cela nous incite à nous demander si les diffusions en personne redeviendront aussi populaires qu'avant, maintenant que les gens ont pris l'habitude de regarder des films en ligne. Cela nous pousse à nous demander si les auditoires plus jeunes seront davantage attirés par des événements de réseautage et des événements en direct (par exemple les diffusions avec interprétation de la trame sonore en direct ou les performances audiovisuelles). »

#### 3.2 Créateurs

Une série de questions du sondage était destinée aux créateurs (cinéastes, artistes médiatiques) dont les résultats sont rapportés dans les sections ci-dessous.

#### 3.2.1 Défis

En commençant par les défis (Figure 13), beaucoup ont convenu que la perte des connexions et du réseautage en personne était majeure. Ce sentiment se reflétait également dans les entrevues menées avec des créateurs ainsi que des distributeurs qui remarquaient que les réunions en ligne (bien qu'efficaces) n'offraient pas le même niveau de lien profond et de discussion.

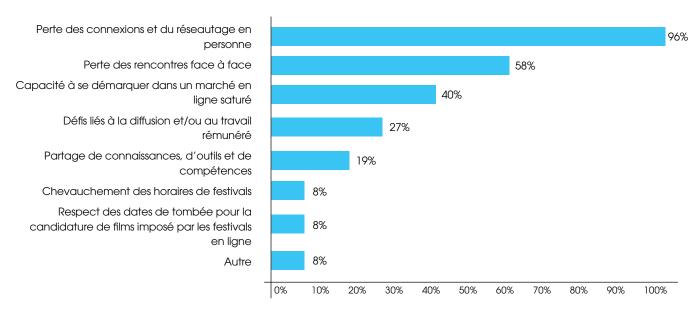
En plus du manque de contacts en personne, on notait aussi l'absence de rencontres face à face qui ont lieu entre différents créateurs et joueurs de l'industrie et qui mènent souvent à la formation de nouvelles relations et occasions d'affaires. L'ensemble de l'industrie partageait le sentiment que les **rencontres face à face ne pourront jamais être remplacées par le modèle virtuel.** 

La réaction des spectateurs en salle pendant un film (rétroaction spontanée) me manque.

RÉPONDANT AU SONDAGE

Les répondants ont aussi mentionné que se démarquer dans un marché en ligne saturé s'est également avéré un défi. C'est-à-dire qu'un festival diffusé en ligne rivalise essentiellement avec n'importe quel autre service de diffusion en continu (comme Netflix) que les auditoires potentiels peuvent choisir de consulter depuis leur domicile. Ainsi, les cinéastes perdent les auditoires « captifs » qui seraient normalement présents à un festival de cinéma habituel. Il revient alors au créateur de se mettre en marché ou de générer un intérêt pour son film diffusé par la plateforme du festival. Il pourrait être utile que les festivals de cinéma offrent des programmes de formation ou de perfectionnement professionnel pour ces compétences, comme le décrit la section 3.2.3.

Figure 13 : Quels ont été vos principaux défis dans le rôle en évolution des festivals de cinéma ? (nombre de répondants = 48)



#### 3.2.2 Avantages

La Figure 14 présente les principaux avantages offerts par le passage à un modèle hybride pour les créateurs. Dans l'ensemble, 85 % des répondants ont indiqué que le principal avantage était la possibilité de participer alors que cela n'aurait peut-être pas été le cas auparavant, suivi du télétravail (62 %) et de l'accès à un public élargi (47 %).

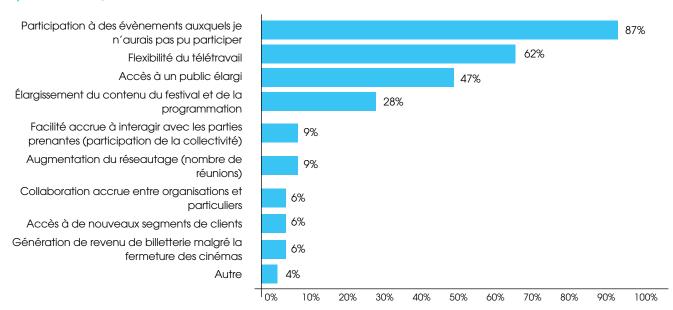
Des professionnels du milieu normalement trop occupés pour assister à des projections en salle ont pu participer virtuellement aux présentations.

RÉPONDANT AU SONDAGE

Bien que les **importants bienfaits d'un accès accru** soient décrits en détail ci-dessous, il convient également de noter que cela est vu à la fois comme un aspect positif et négatif du modèle hybride. Par exemple, les cinéastes ont révélé que le marché en ligne facilitait le contact avec les distributeurs ou d'autres professionnels de l'industrie, mais cela signifiait aussi que ces intervenants étaient couramment surchargés par un déluge de courriels impersonnels en provenance de créateurs souhaitant présenter leurs films. Par conséquent, le « marché » en ligne où il est possible d'établir des liens entre les créateurs et les distributeurs était souvent surchargé, au point où il est ardu pour les nouveaux cinéastes de s'y distinguer, ce qui illustre encore plus l'importance des compétences nécessaires pour assurer la découvrabilité et la compétitivité. Comme un intervenant le mentionnait : « avant ils ne pouvaient pas entrer dans la salle; maintenant ils le peuvent, mais elle est tellement bondée qu'il est difficile d'y établir des relations significatives. »

Comme l'indiquent les citations ci-dessous, la capacité de toucher un public plus vaste était un avantage décisif pour les cinéastes. Si la taille de l'auditoire potentiel dépendait du confinement géographique ou de la période de diffusion des festivals, la portée avait toujours un meilleur impact que les possibilités offertes physiquement. La portée étendue était particulièrement bénéfique pour les nouveaux ou petits créateurs qui n'auraient pas pu autrement toucher un public si vaste (souvent à l'échelle nationale). En même temps, cela signifiait aussi que les films étaient en concurrence avec d'autres options accessibles chez soi comme Netflix (comme indiqué à la section 3.1.4), de sorte qu'il est important pour les cinéastes de générer un intérêt en ligne pour leurs films.

Figure 14 : Quels ont été les principaux avantages offerts par le passage à un modèle hybride? (nombre de répondants = 47)



En outre, les répondants avaient également l'occasion de fournir des réponses ouvertes où ils pouvaient décrire leur expérience avec les festivals de cinéma depuis mars 2020. Voici quelques réponses dignes de mention:

- « J'aime le modèle hybride parce qu'il permet une meilleure accessibilité physique et financière pour les personnes, dont les cinéastes, qui ne seraient pas autrement en mesure de participer. Plusieurs d'entre eux proviennent de groupes marginalisés qui sont souvent négligés. J'espère que ce type de modèle continuera d'exister après la COVID. »
- « Toucher un vaste auditoire avec notre film en ligne nous a permis d'établir une base d'amateurs, en plus de générer d'autres occasions de développement de longs métrages. Cela dit, le temps est très limité pour les personnes, d'autant plus que plusieurs d'entre nous ont deux emplois et élèvent une famille, »
- « Ce fut une expérience très décevante, sans mettre en cause quelqu'un en particulier. C'était mon premier long métrage et j'ai senti qu'il avait été complètement enterré par la COVID. Diffuser le film sur un site Web et partager quelques liens n'est pas du tout l'expérience de festival que j'ai eue auparavant avec mes courts métrages. De plus, à long terme, cela dévalue le film étant donné qu'il a déjà été projeté.»

#### 3.2.3 Perfectionnement professionnel

Les festivals de cinéma ont un rôle de plus en plus important à jouer dans le soutien des artistes médiatiques et des cinéastes. Même si certains festivals ont pu élargir leurs offres, d'autres ont subi des restrictions temporaires en raison de ressources limitées, de contraintes financières ou de temps causées par la pandémie, ce qui a nui finalement à leurs offres et priorités en matière de perfectionnement professionnel.

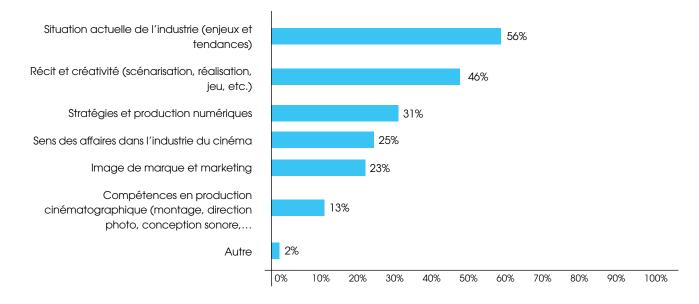
Les créateurs ont indiqué (Figure 15) que des programmes de perfectionnement professionnel porteront probablement sur la situation actuelle de l'industrie (enjeux et tendances) (56 %), des compétences spécialisées comme le récit et la créativité (scénarisation, réalisation et jeu) (46 %), ainsi que sur les stratégies et la production numériques (31 %). La nécessité de formations supplémentaires sur la situation actuelle de l'industrie et les stratégies numériques illustre bien comment le nouveau contexte créé par la pandémie a ouvert de nouveaux horizons d'apprentissage requis pour cheminer dans cette profession.

J'étais enthousiaste à l'idée de participer chez moi aux laboratoires de talents, puisque je n'avais pas toujours le temps d'y participer.

RÉPONDANT AU SONDAGE

Comme mentionné précédemment, les festivals de cinéma reconnaissent avoir recu un nombre radicalement accru de demandes pour des programmes de perfectionnement au cours de la dernière année. Cela témoigne de l'accessibilité accrue offerte par les programmes virtuels et du fait que les créateurs saisissent l'occasion pour se concentrer sur leur carrière et leur développement personnel.

Figure 15 : Selon vous, quels sont les types de programmes de perfectionnement professionnel que les festivals peuvent désormais offrir en priorité ? (nombre de répondants = 48)



# 4. Principales conclusions

Durant la **recherche** et la validation des résultats préliminaires, après des entrevues prolongées et une présentation donnée le 12 juin, plusieurs constatations se sont imposées.

#### 4.1 Le modèle de festival hybride est là pour durer

Il a été unanimement convenu que la combinaison d'une offre numérique et en personne (festival hybride) sera dorénavant la norme. Ce sentiment était également reflété dans le fait que 93 % des festivals qui ont répondu prévoient de continuer à utiliser les nouvelles technologies, même si les restrictions sont réduites. Au cours de la dernière année, des intervenants ont remarqué la variété des avantages qui peuvent être tirés du modèle numérique, même avec l'élimination des restrictions imposées en raison de la pandémie. La plupart ont déterminé que les représentations en salle et les plateformes en ligne ont chacune leurs forces qui rendent l'autre plus productive (p. ex., projections en personne pour générer des liens avec les diffusions virtuelles pour élargir l'auditoire). Il a été largement admis qu'il est possible de créer une expérience de festival plus complète en tirant avantage des forces qui se consolident mutuellement des deux méthodes de prestation.

Ce qui nous a frappés, c'est la précision avec laquelle le rapport décrivait le changement dans notre expérience de travail au sein d'un festival. Merci !

PARTICIPANT À LA SÉANCE DE VALIDATION

Bien qu'il soit établi que le modèle hybride est là pour durer, le principal point de discorde entre les membres de l'industrie reste à définir ce à quoi ressemblera l'expérience de festival dans l'avenir. Une grande partie de la transition dépendra de l'importance accordée aux cinémas par les distributeurs et les créateurs. Par exemple, plusieurs ont noté qu'il pourrait y avoir des applications différentes pour chaque festival (p. ex., en personne au cinéma pour les premières, le réseautage et les projections spéciales).

#### Un meilleur accès apporte des avantages et des défis

Les discussions avec les festivals, les cinéastes et les distributeurs ont illustré que l'accès élargi par la nouvelle présence numérique en ligne apporte de nombreux avantages et défis. Un important avantage était l'accès amélioré pour les artistes, les créateurs ou les cinéastes de diverses cultures pour participer aux festivals et aux programmes de formations virtuels. Une visibilité accrue signifiait que les artistes pourraient interagir avec de nouveaux réseaux de l'industrie, comme la chance de travailler avec de nouveaux distributeurs. De plus, on a constaté que des auditoires plus vastes peuvent accéder au contenu en ligne, suscitant d'immenses possibilités, particulièrement pour les cinéastes de la relève et les plus petits festivals de cinéma.

En même temps, ces plateformes virtuelles font en sorte que les artistes (et les festivals eux-mêmes) doivent trouver de nouvelles façons de se démarquer dans un espace virtuel. Des intervenants ont souligné l'importance cruciale pour les créateurs de susciter eux-mêmes un intérêt afin de faciliter la promotion de leurs films lorsqu'ils sont diffusés dans le cadre de festivals en ligne. De plus, même s'il était plus facile pour les cinéastes d'entrer en contact avec des professionnels de l'industrie en ligne, cela voulait aussi dire que ces professionnels étaient fréquemment occupés à trier de nombreux courriels impersonnels provenant de créateurs en concurrence pour leur attention. Ainsi, le « marché » en ligne se retrouvait surchargé, faisant en sorte qu'il est difficile pour les créateurs d'établir des relations et des occasions professionnelles significatives.

#### Les rôles de conservateur et commissaire des festivals

Les festivals de cinéma exercent un rôle important en tant que conservateurs du contenu cinématographique en présentant à un auditoire une **programmation spécialement sélectionnée** de courts et de longs métrages ou de compilations thématiques. Il était admis que les festivals constituent des conservateurs et le demeureront, alors que ce rôle deviendra plus crucial que jamais. Par exemple, un festival a mentionné que « nous ne pouvons pas faire concurrence à des plateformes comme Netflix et nous n'envisageons pas d'essayer de le faire. » Plutôt, les festivals continueront de mettre l'accent sur l'offre d'une expérience différente aux spectateurs. De telles expériences nichées comprennent des projections d'œuvres de cinéastes moins connus, du contenu propre à une région ou la possibilité de donner un écran aux films de groupes luttant pour l'équité. Plus particulièrement, l'expérience offerte par un festival de cinéma est l'occasion pour les spectateurs de se détendre et de **profiter d'une programmation triée** présentant une sélection de contenu cinématographique de haute qualité.

La **Film Festival Survival Pledge** (résolution pour la survie des festivals de cinéma) vous demande d'agir pour soutenir l'écosystème du cinéma indépendant dans la foulée de la pandémie de COVID-19. En signant la <u>Film Festival Survival Pledge</u> (texte en anglais), les festivals de cinéma et les distributeurs soutiennent le milieu du cinéma indépendant affecté par la pandémie de COVID-19.

La pandémie a également mis en lumière la volonté accrue des festivals d'élargir leur rôle en collaboration avec les intervenants de l'industrie. Certainement, le modèle numérique a fait progresser les capacités de l'industrie de connecter pratiquement tous les gens, peu importe le lieu et le moment. Cependant, plusieurs ont remarqué qu'il existe encore un imposant écart en matière de connectivité entre les intervenants (les occasions de réseautage et de mentorat), reconnaissant du même coup les circonstances favorables pour les festivals de combler cet écart. Outre le fait que les festivals constituent un lieu de collaboration au sein de l'écosystème, beaucoup ont constaté les possibilités d'accroître la collaboration entre les festivals euxmêmes. Enfin, en jouant le rôle de commissaire, ils peuvent contribuer à résoudre les problèmes et à surmonter les obstacles qui surviennent tandis que l'écosystème ne cesse d'évoluer.

#### Une approche stratégique est nécessaire

Alors que les festivals de cinéma rivalisent pour le temps de divertissement des gens en ligne dans une économie de l'attention, se distinguer sur le marché en ligne constituera une nécessité stratégique lorsqu'on conservera un modèle hybride. Parmi des exemples de stratégies de différenciation mentionnées par les personnes interviewées, on peut mentionner de mettre l'accent sur du contenu propre à la région ou des genres de films et des niches en particulier. Bâtir une identité propre en tant qu'organisation sera essentiel pour rendre cette différenciation évidente aux auditoires existants et potentiels. La recherche indique que plusieurs festivals se concentrent sur ce qu'ils font de mieux (demeurer authentique) pour se distinguer sur le marché en ligne.

D'autres considérations de positionnement stratégique à prendre en compte incluent le **nombre de projections** en personne par rapport à en ligne, et l'équilibre entre la programmation destinée à l'industrie (tables rondes, événements réseautage, etc.) et les projections de films qui peuvent attirer un public plus large hors de l'industrie. Les festivals adopteront des approches différentes concernant la prestation hybride et leur positionnement. Ils devront comprendre avec précision leur public et élaborer des communications bien définies relativement à ce qui est en personne ou en ligne. Les approches peuvent également être guidées par la façon dont les créateurs voudront que leur auditoire prenne connaissance de leur contenu et par les échanges entre les créateurs et les organisateurs des festivals. Les choix à faire exigeront une réflexion stratégique et une prise de décisions fondée sur des données pour orienter le positionnement et la planification.

#### 4.2 Occasions de recherche supplémentaire

La recherche menée par Nordicity présente une analyse de l'écosystème des festivals de cinéma, en mettant surtout l'accent sur l'évolution des modèles hybrides touchant les artistes, les créateurs, les cinéastes et les organisateurs de festival. Néanmoins, il importe de noter que la situation n'est qu'embryonnaire et que d'importantes possibilités d'élargir le champ de cette recherche sont apparues. Les sections qui suivent proposent des secteurs clefs où d'autres recherches pourraient aider à soutenir l'évolution de l'écosystème.

#### Partager les bonnes pratiques pertinentes et les tendances de l'industrie

Plusieurs festivals ont exprimé que, souvent, ils ne savaient pas par où commencer lorsqu'ils étudiaient la façon dont ils pourraient définir un modèle de festival hybride en mars 2020. Beaucoup ont constaté qu'une bonne part du processus comprenait l'apprentissage de nouvelles compétences tout en demeurant en poste, par essai et erreur, et en tirant des leçons des bévues. Comme peu de soutien était offert, ce dernier était obtenu par le biais de conversations avec des collègues de l'industrie.

Bien que ce modèle soit tout neuf, il était convenu qu'il serait extrêmement utile de disposer d'un ensemble de « meilleures pratiques » ou de normes pour les festivals adoptant le modèle hybride. Ces pratiques exemplaires pourraient inclure des ressources comme :

- Des tendances de l'industrie<sup>16</sup> et des enseignements tirés de l'expérience des autres festivals, y compris des témoignages ou des études de cas;
- La façon de mettre en œuvre des produits et services propres à l'industrie (p. ex., billetterie en ligne ou services de diffusion virtuelle);
- Des normes relatives aux données précises et des listes de contrôle pour assurer la sécurité du contenu en
- La façon de régler des problèmes courants d'usagers numériques, notamment à qui demander de l'assistance supplémentaire; et,
- Des bases de données de contacts pour les fournisseurs de services de plateformes numériques.

#### Mener des analyses auprès du public

Même si la portée de cette étude ne comprenait pas une analyse du public des festivals de cinéma, divers intervenants et membres de ce milieu ont partagé leur désir d'en apprendre davantage au sujet des tendances en matière de mobilisation de l'auditoire, de l'évolution des préférences et des segments de public cible. De telles recherches pourraient faire en sorte que les festivals connaissent mieux les personnes qu'ils touchent (et celles qu'ils ne touchent pas) et leur permettraient de comparer les données des auditoires en ligne par rapport à celles obtenues lors de sondages auprès des spectateurs en personne.

De plus, les festivals pourraient aussi examiner les perceptions du public envers les festivals de cinéma pendant la pandémie, en recueillant leurs commentaires concernant le contenu et le format préférés des festivals hybrides. Une recherche pourrait également étudier la façon dont différents auditoires évaluent les activités des festivals hybrides (méthodes analytiques de la volonté de payer). Par exemple, une analyse future pourrait évaluer dans quelle mesure les gens apprécient le contenu en personne par rapport au contenu numérique, et comment cela évolue au fil du temps.

<sup>16</sup> Le type de programme de perfectionnement professionnel le plus fréquemment mentionné concerne les renseignements au sujet de l'industrie (56 %).

#### Saisir les occasions offertes par les données

La recherche a indiqué que la possibilité de tirer parti des nouvelles sources de données représentait les bienfaits les plus intéressants découlant de l'utilisation élargie des plateformes numériques. En effet, bon nombre de ces plateformes génèrent une foule de données utiles qui peuvent être analysées et exploitées en profondeur. Voici des exemples d'occasions que la collecte et l'analyse approfondie de données pourraient offrir:

- Acquérir une meilleure compréhension de la façon dont les auditoires entrent en contact avec le contenu afin de connaître leurs préférences (p. ex., durée du contact avec certains contenus).
- Recueillir davantage de données intéressantes et sur mesure au sujet des commandites (p. ex., taux de clics des publicités en ligne).
- Permettre des évaluations plus détaillées des flux de recettes (p. ex., nombre précis de participants payants par type d'activité, comme les tables rondes comparées aux projections de films).
- Évaluer la progression et l'impact de la programmation et de la formation offertes par l'industrie pour les créateurs au fil du temps (p. ex., analyse longitudinale du développement des participants).
- Tirer parti des données démographiques pour mieux saisir comment les créateurs autochtones, noirs et de couleur participent (ou non) à la programmation des festivals et aux activités de perfectionnement professionnel.<sup>17</sup>

En résumé, la pandémie a entraîné des perturbations qui ont eu un effet dévastateur sur de nombreux gagne-pain, ont remis en question plusieurs modèles organisationnels, ont forcé la transformation rapide des opérations de l'industrie et ont exigé l'acquisition de nouvelles compétences par tous les types d'intervenants. En même temps, elle a ouvert de nouveaux moyens de collaboration et accru l'accès à la programmation. Les transformations rapides et permanentes démontrent un écosystème résilient et témoignent du genre d'innovation et de compréhension qui apparaissent lorsque les efforts sont concentrés. Bien que d'importants défis aient été identifiés, nous avons également constaté que les festivals de cinéma sont prêts à passer à un monde post-pandémie en tirant avantage d'un modèle hybride avec une énergie renouvelée et une vision revitalisée, une connaissance approfondie du pouvoir de la collaboration et une compréhension supérieure de la valeur des données.

<sup>17</sup> Nous recommandons une harmonisation de la recherche à plusieurs initiatives en cours : Initiative des producteur.trice.s, Association des producteur.trice.s de talents cinématographiques des médias indépendants

# Annexe A. Détails de la participation

Comme il est précisé ci-dessous, la recherche incluait différents modes de participation. La rétroaction fournie par le sondage et les entrevues devait constituer de la recherche préliminaire (donc ne permettant pas la meilleure représentativité), mais elle s'est avérée être un portrait des tendances et des expériences pertinentes au sein de l'industrie. Notons également que la recherche s'est effectuée à une période où prévalait une forte « lassitude de Zoom », de nombreuses personnes ayant été consultées à répétition par divers sondages professionnels et des initiatives de recherche parallèles.

#### A.1 Sondage en ligne

Nous avons publié un bref sondage du 4 au 17 mars sur la plateforme de sondage Voxco. Plus de 140 réponses nous sont parvenues, ce qui nous a aidés à cerner les priorités et à identifier les tendances et défis des prochains festivals de cinéma.

L'équipe marketing du WFF, soutenue par Nordicity, s'est chargée de la diffusion du sondage. Le WFF a mis à profit ses propres réseaux d'organisations existants et les renseignements des équipes marketing pour recueillir de plus amples renseignements sur un large éventail de festivals de cinéma et de créateurs.

#### A.2 Parties prenantes participantes

Des entrevues auprès d'informateurs clefs, des discussions animées et des occasions de fournir de la rétroaction nous ont permis de recueillir des informations détaillées concernant l'avenir des festivals de cinéma.<sup>18</sup>

Partie prenante	Organisation	Rôle
Alan Black	Hot Docs	Directeur des opérations et directeur général du Ted Rogers Cinema
Jenn Brown	St. John's International Women's Film Festival	Directrice générale
Naomi Johnson	ImagineNATIVE	Directrice générale
Wayne Carter	FIN Atlantic International Film Festival	Directeur du festival
Shauna Hardy Mishaw	Whistler Film Festival	Fondatrice et membre du conseil d'administration
Paul Gratton	Whistler Film Festival	Directeur de la programmation
Lauren Grant	Clique Pictures	Propriétaire
Brandon Yan	Out on Screen	Directeur général
Corey Marr	Corey Marr Productions	Producteur
Tom Alexander	Mongrel Media	Distributeur
John Bain	Levelfilm	Distributeur
Matt Orenstein	Vortex Media (anciennement A71)	Distributeur
Arnold Lim	ALL-IN MADONNA	Réalisateur
Tanya Lapointe	LAFORTUNE EN PAPIER	Réalisatrice, scénariste, productrice,
Ava Karvonen	Reel Girls Media	Productrice (documentaires)
Trish Dolman	Screen Siren Pictures	Productrice
Ruth Lawrence	LITTLE ORPHANS	Réalisatrice

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> De nombreux efforts ont été consentis pour inciter d'autres festivals de cinéma à participer à la recherche, mais n'ont reçu aucune réponse malgré plusieurs suivis.

