

Archimages07

Entre l'offre et la demande : l'entreprise patrimoniale

22.23.24 octobre 2007

CONSERVER, PROGRAMMER, DIFFUSER

Programmer pour tous les publics : Paris Cinéma ou la mise en oeuvre d'un projet politique

Aude HESBERT,

Directrice de la programmation du festival Paris Cinéma

Cette intervention va s'articuler autour de l'exemple d'un festival : *Paris Cinéma*. Ce festival a été initié en 2003 par la Mairie de Paris. Il est particulièrement intéressant car à la croisée des chemins entre des problématiques de service public et les lois du marché, notamment du marché de l'exploitation qui est confronté aujourd'hui à une concurrence particulièrement forte. En témoigne récemment l'affaire du Méliès à Montreuil.

Ce festival a été initié par une institution publique municipale. Il est mis en œuvre par une association composée par un conseil d'administration, comportant des professionnels de toutes les branches du cinéma (producteur, réalisateur, représentants des exploitants comme l'AFCAE et la FNCF) et, bien sûr, des représentants de la ville de Paris.

Son cahier des charges est assez généraliste. Il est édicté dans une convention qui lie l'association à la ville de Paris. La subvention municipale de la ville couvre environ 50 % de son budget. Lors de sa création, le festival avait comme ambition à la fois de répondre à toutes ces branches professionnelles qui composaient son conseil d'administration, et aux exigences d'une capitale comme Paris. L'idée n'était pas de créer un énième festival de plus à Paris, puisque beaucoup de festivals ont rencontré beaucoup de difficultés avant de déperir. En fait, il s'agissait d'une tentative pour répondre aux exigences de la ville de Paris et à toutes ses spécificités en matière d'industrie du cinéma.

La création de ce festival s'inscrit aussi dans un long mouvement de municipalisation des politiques culturelles et cinématographiques. La création d'une mission cinéma au sein de la ville de Paris en est bien sûr un symptôme ou l'une des facettes. La création de ce service spécialisé fut concomitante avec la création du festival Paris Cinéma. Elle témoignait aussi de la prise en compte de la spécificité du cinéma comme industrie culturelle, avec des objectifs et des critères d'évaluation spécifiques, qui allaient s'appliquer au festival dont nous parlons. L'ensemble était donc en train de se construire, et c'est pourquoi le festival, depuis sa création voilà cinq ans, a été amené à évoluer en même temps qu'évoluaient les objectifs de cette politique cinématographique municipale.

La vraie spécificité de Paris Cinéma est d'être un festival au carrefour entre l'initiative publique et privée. C'est d'abord une association qui défend ce festival, donc une structure juridique de droit privé. Une autre spécificité est que ce festival est organisé avec une billetterie commerciale, avec les exploitants et des salles privées, tout en poursuivant des objectifs de service public avec le soutien de subventions municipales. Les objectifs des services publics sont relativement classiques : exigence artistique et excellence culturelle. Ces objectifs se superposent avec la nécessité de prendre en compte le public, les enjeux culturels locaux et des impératifs de communication. Ces objectifs doivent évidemment être en harmonie avec la politique de la ville en matière de cinéma, donc en matière

d'aide aux exploitants, aux associations, d'éducation à l'image. Mais ils doivent aussi être plus globalement en harmonie avec la politique de la ville en matière d'aménagement du territoire ou de service aux habitants.

C'est donc dans ce contexte particulier et complexe que Paris Cinéma s'est vu confié la mission de concilier à la fois les intérêts d'une profession, d'un secteur économique, qui est celui de l'exploitation, avec le souci du public et l'impératif de diversité culturelle. Cette mission s'effectuait à travers une manifestation destinée à durer, et qui avait lieu chaque année au début de l'été. Cette manifestation était même invitée par la Mairie de Paris à se libérer progressivement de sa tutelle en gagnant une autonomie financière. C'est un jeu un peu complexe entre une initiative publique qui demande au privé de prendre de plus en plus de parts dans son organisation.

Ceci étant, les objectifs et les principes ont donc été fixés à partir de ces grandes lignes. Les choix ont été faits de la date du début de l'été par tous ces professionnels, afin de dynamiser une période qui était traditionnellement un peu creuse en termes d'exploitation et de distribution, alors que de nombreux Parisiens sont encore à Paris et que le tourisme bat son plein. Ce fut le premier choix effectué.

Ensuite, un objectif d'éclectisme a été fixé à Paris Cinéma. Il répondait à une volonté municipale de toucher tous les publics : les jeunes, les anglophones, le grand public, le public cinéophile, les enfants, etc. Cela se traduisait d'abord par un éclectisme dans la programmation, qui avait vocation à couvrir tous les genres cinématographiques : fiction, documentaire, films pour enfants, animation. Un éclectisme également dans les lieux, puisque l'idée était de travailler autant avec des multiplexes que des salles art et essai, par exemple du Quartier Latin. Un éclectisme aussi géographique, puisque l'idée était au départ de programmer des films dans chaque arrondissement de Paris, ce qui correspondait à une très belle idée politique d'aménagement du territoire, mais qui n'a pas su résister à la réalité de l'organisation du festival. Ce principe a donc été abandonné.

Le troisième objectif était celui d'être un festival populaire. C'est un peu une nouveauté dans les festivals de donner cette mission à une manifestation culturelle. Populaire d'abord par une politique tarifaire attractive, de 4 € la séance, et la mise en place l'année dernière d'un pass illimité pour le festival. L'aspect populaire se traduisait également par l'organisation d'événements gratuits comme des randonnées cinéma, des projections en plein air, ou une université d'été du cinéma. Et surtout une vocation avant tout publique, ce qui distinguait Paris Cinéma des modèles de grands festivals internationaux comme Cannes ou Venise. Cela faisait que le festival inaugurait, un peu avant la fête du cinéma de Rome, un nouveau type de manifestation très liée à la situation économique, urbaine et humaine d'une ville. Le festival est tourné avant tout vers le public. Le concept de « populaire » devait enfin se traduire dans la programmation, où il se révéla particulièrement ambigu, comme nous le verrons par la suite.

Nous avons choisi le principe de travailler en billetterie CNC, ce qui inaugurait une relation assez inédite avec les exploitants. La billetterie CNC signifie, pour un festival, outre son aspect administratif d'éditions de bordereaux de recettes officiels, que Paris Cinéma n'était pas dans une configuration de location de salles comme dans les autres festivals, avec toute l'autonomie qui en découle. Le festival ne paye pas de locations de salles, mais en échange il va payer et prendre en charge tous les frais de programmation, de transport des copies, de communication, d'accueil des invités. Dans ce sens-là, le festival occupe un rôle économique de premier plan, puisque toutes les recettes générées par le festival vont revenir aux différents ayants droit, notamment aux exploitants et aux distributeurs, dans une remontée de recettes commerciales classiques. En échange de quoi, la salle accepte le tarif de 4 € la séance sans compensation financière, contrairement à d'autres manifestations, d'ailleurs uniquement tarifaires, comme la Fête du cinéma ou « Trois jours, trois euros ». Tout ce système légèrement complexe signifie aussi que Paris Cinéma travaille en étroite collaboration avec les salles et inaugure un type de partenariat particulier avec ces salles. C'est aussi une démarche singulière qui permet d'échapper à toutes les accusations récentes et importantes de concurrence déloyale du secteur public envers le secteur privé, proférées notamment dans le rapport Berthaud.

Nous nous sommes aussi rendu compte qu'intégrer toutes ces lois de la concurrence et du secteur privé posait de nombreux problèmes, notamment dans les missions impliquant de remplir encore des objectifs de services publics. Je vais donner quelques exemples. D'abord parce que sa logique de rentabilité conduisait assez naturellement certains exploitants, notamment au début du festival puisqu'il n'y avait pas encore de confiance établie, à refuser certains programmes insuffisamment porteurs à leurs yeux. Il était par exemple presque impossible au début du festival de proposer à une salle un programme de cinéma expérimental, ou un hommage à un réalisateur africain. La salle pensait qu'elle n'allait pas générer assez de recettes avec ces programmes. Donc, on se rend compte très vite que ce dispositif constitue un frein assez net à une certaine audace artistique en terme de programmation.

Ce dispositif de billetterie CNC inscrit aussi le festival dans une logique concurrentielle, ce qui fait que le festival peut être considéré par l'exploitant comme un film en distribution commerciale traditionnelle. Il nous est par exemple arrivé, dans les premières années, d'être menacés d'être balayés en deuxième semaine d'exploitation comme un film qui ne marche pas assez bien. Or, pour un festival où l'on fait venir des invités du monde entier et des copies rares, cela devient extrêmement dangereux de s'entendre dire par l'exploitant qu'il va arrêter le programme parce que les salles ne sont pas assez pleines.

Il y a aussi des problèmes de logistique qui peuvent survenir lorsque l'exploitant nous dit : « Vous ne faites pas assez d'entrées, nous allons vous passer dans une petite salle. » Évidemment arrivent de nombreux problèmes de logistique, comme l'installation du sous-titrage électronique. Ce sont des problèmes que l'on n'imagine pas nécessairement lorsqu'on travaille avec des salles qui ne sont pas les nôtres. Je vais essayer d'énumérer assez rapidement toutes les contraintes qui découlent du travail avec un parc privé de salles :

- *Des problèmes techniques* : les salles sont souvent insuffisamment équipées par rapport à des institutions culturelles plus confortables. On observe parfois l'absence de projecteurs 16mm, de vidéos, des problèmes de sons, parce que les films en exclusivité passent toujours en 35mm.
- *Des problèmes de droit* : il arrive fréquemment que des films soient réservés au domaine non commercial, ce qui complique les choses dans l'organisation d'un festival en billetterie CNC.
- *Des problèmes avec le personnel* : nous travaillons sur les grilles de programmation avec le personnel d'accueil et de cabine. Ce personnel n'est pas payé plus, alors qu'il voit arriver le festival comme un supplément de travail, en particulier en cabine de projection où il va falloir passer des supports différents, de la vidéo, des courts-métrages. Il va falloir informer le public de manière beaucoup plus longue. Tout cela fait que le festival manque d'autonomie dans l'organisation de sa propre programmation.
- *Des problèmes d'accueil et de convivialité* : comme nous essayons de monter des partenariats, avec des places gratuites ou des accréditations, nous constatons que chaque place offerte à un partenaire ou à un professionnel va être un manque à gagner pour la salle.

Dernier aspect de cette collaboration inédite avec les exploitants. C'est la question des projections en plein air, importantes pour un festival comme le nôtre, car populaires et fédératrices. Elles permettent de communiquer de manière forte au grand public sur l'événement. Or, les projections en plein air constituent, pour les exploitants, une concurrence avec justement les salles de cinéma. Cela nous pousse à être extrêmement vigilants, premièrement, sur le nombre de ces projections et, deuxièmement, sur le contenu de ces projections, pour lesquelles nous essayons de programmer des films qui ont déjà vécu leur vie commerciale.

En ayant maintenant toutes ces données qui façonnent le dispositif Paris Cinéma, nous allons voir comment va pouvoir s'élaborer cette polyprogrammation. Elle va devoir s'accommoder de la réalité du terrain. Il va falloir concilier entre eux tous ces objectifs précédemment décrits, à savoir la diversité culturelle, le soutien à l'exploitation, l'accompagnement pédagogique et la satisfaction de tous les publics. Pour commencer, je voudrais rappeler que programmer un festival comme Paris Cinéma ne

consiste absolument pas à choisir les films que l'on aime, qui nous plaisent, pour les faire partager à un public idéal et, autant dire, fictif. Programmer, c'est plutôt sélectionner parmi un panel réaliste et accessible de films, des œuvres dont le coût, la disponibilité, peuvent être compatibles avec un souci d'exigence artistique. Programmer, c'est aussi adapter des films et des programmes à l'identité de la salle qui va les accueillir, et à l'identité de leur public. Autant d'éléments qui réclament une bonne dose de pragmatisme. Quelques exemples :

- *L'argent* : exemple très évident, mais important à rappeler. C'est une des premières contraintes de la programmation, qui vient freiner beaucoup d'élans, et ce, sur de multiples formes. D'abord pour le montage de grandes rétrospectives onéreuses, mais aussi pour la compétition, pour laquelle les vendeurs internationaux exigent des frais de plus en plus élevés, qui rendent parfois certains films inaccessibles au marché français.
- *L'agenda des festivals* : il peut réduire le champ des possibles en termes de programmation, d'inédits, surtout quand le budget du festival est limité. Obtenir un film en première mondiale pour un festival comme Paris Cinéma, c'est simplement mission impossible. Paris Cinéma s'inscrit en effet, dans l'agenda, après Cannes, avant Locarno et Venise, qui exigent des premières mondiales. Mais cet élément peut être contrebalancé lorsque le budget le permet, puisque la dotation d'un prix, notamment d'un prix du public, comme celui de Rome qui s'élève à 220 000 € ou celui de San Sebastian de 90 000 €, permet de contrebalancer un peu cet effet. Cela rappelle, encore une fois, que l'argent est en partie le nerf de la guerre de la programmation.
- *Le lieu d'accueil* : c'est quelque chose de très important que nous avons appris progressivement avec Paris Cinéma. Pour certaines salles avec lesquelles nous travaillons, comme le Latina ou le Studio des Ursulines, nous ciblons évidemment des publics spécifiques, des niches de publics, tels que le cinéma latino ou le jeune public. Mais pour chaque programme, il faut véritablement se poser la question du lieu dans lequel il va avoir lieu, au risque de sacrifier un programme qui pourrait marcher davantage dans une autre salle. Pour vous donner un exemple d'une erreur grossière que nous avons commise, au début de Paris Cinéma, ce fut la programmation de rétrospectives dans les salles des Champs Elysée. Or, sur les Champs Elysée, nous constatons en fait que ne marchent que des programmes événementiels, des avant-premières, des films plus commerciaux. D'un autre côté, il est extrêmement difficile d'obtenir l'aval des distributeurs pour organiser des événements dans des salles plus petites du Quartier Latin. Mais nous avons fait également d'autres erreurs, pour vous donner quelques exemples : il ne faut pas croire que nous allons pouvoir programmer du cinéma asiatique à la Pagode à cause de son architecture, ou dans le XIIIe parce qu'il y a une forte communauté chinoise. Cela ne marche pas ainsi. Nous percevons l'importance de bien connaître l'identité de ces salles et de leurs publics.

En conclusion, je souhaiterais rapidement dire un mot sur les enjeux de communication qui sont absolument fondamentaux pour un festival comme le nôtre, et qui représentent en tout cas une composante pas toujours facile à manier. Tout d'abord, un festival nécessite de communiquer très en amont pour développer des partenariats, pour informer le public, ce qui ne fait pas forcément bon ménage avec l'organisation d'un festival qui dépend beaucoup de la disponibilité d'invités internationaux, dont les agendas et les emplois du temps sont souvent déterminés *in extremis*. Mais surtout, parce que communiquer de manière efficace implique toujours de communiquer de manière simple. Cela est donc plutôt à l'opposé de ce projet complexe qu'est Paris Cinéma. Nous pourrions même dire que l'éclectisme au fondement de ce festival est l'ennemi de la communication, dont l'objectif est de donner des lignes claires et simples. Cela nous a aussi conduits à redéfinir progressivement cet objectif d'éclectisme et de foisonnement, en réduisant, au fur et à mesure des années, le nombre de salles participantes et de programmes, en essayant de ne pas renoncer au principe originel du festival.

Enfin, je reviens à la question du contenu populaire et de la programmation populaire que j'ai évoquée au début. Si on définit cet aspect populaire comme l'aptitude à rassembler un large public, la première

des choses qui vient à l'esprit, pour un festival, c'est de programmer des films commerciaux, des machines commerciales susceptibles de donner des succès au box-office, en présence de stars. C'est ce que font très bien certains festivals comme par exemple Deauville. Mais Paris Cinéma n'a ni les moyens ni l'ambition de devenir une plateforme de lancement de ces films-là, même s'il garde pour ambition d'être un festival populaire. La programmation d'événements populaires, en dehors des manifestations gratuites et de plein air, peut se faire en organisant des avant-premières, comme nous l'avons fait, autour d'un comédien comme Johnny DEPP, extrêmement connu du grand public. Nous programmons une avant-première, par exemple de *Pirates des Caraïbes*, mais dans le cadre d'un hommage à ce comédien. Lorsque nous proposons cette année une avant-première de *Ratatouille*, c'est aussi pour lancer le festival du Film pour enfants, composés de films beaucoup plus confidentiels. Nous remarquons souvent, d'une façon qui peut en étonner certains, que ce ne sont pas nécessairement les programmes annoncés comme les plus populaires qui vont rassembler le plus de publics. De plus en plus, avec la fidélisation du public, nous allons connaître des grands succès avec des cinématographies beaucoup plus pointues, qui viennent de Corée, de Malaisie ou du Liban, comme l'année dernière. Une rétrospective de Jackie CHAN, figure populaire s'il en est, ne va pas nécessairement rassembler plus de monde qu'un hommage à Yasmine AHMAD. Au final, le populaire dans Paris Cinéma va moins être un objectif qu'un moyen au service du festival.

Je conclurai sur le fait que la programmation, dans le cadre de Paris Cinéma, a vraiment nécessité un ancrage dans le réel, et la prise en compte de cibles, d'objectifs, sujets à évolution. Le festival ne fonctionnera pourtant jamais comme une machine purement marketing. C'est entre ces deux pôles que le festival a vocation à se construire, à fidéliser un public, dont la curiosité doit devenir sa véritable force motrice. C'est seulement quand le festival gagne la confiance du public qu'il parviendra à l'attirer sur des programmations un peu plus pointues et ne bénéficiant d'aucune notoriété préalable. Il s'agit aussi d'une vraie problématique de la définition des politiques culturelles d'aujourd'hui, qui naviguent presque « à vue » entre le souci d'exigence artistique et la politique de communication, cette dernière prenant de plus en plus d'importance. Tout l'art délicat de la programmation consiste à ne céder ni à l'élitisme, qui exclurait complètement le public, ni au tout communication, qui l'obligerait à renoncer à sa mission cinéphile. À mes yeux, la multiplication des festivals dont on parle beaucoup aujourd'hui, et le maniement de cette arme événementielle, sont les symptômes, ou du moins les réponses, à ces préoccupations contemporaines d'organisations d'événements culturels, qui sont à la fois en quête de légitimité politique et de survie économique. Merci.