



FESTIVAL: MANUEL DES MEILLEURES PRATIQUES UNE PUBLICATION AFRIFESTNET

1ère Partie _
Montage





Omar Pene à N'Sangu Ndji-Ndji Festival – photo Valoni Sita

PUBLIE PAR
AFRIFESTNET

African Festival Network – Réseau des Festivals d’Afrique
www.afrifestnet.org – info@afrifestnet.org
Fidelis Duker (président), Tony Lankester (trésorier), Dounia Benslimane (chef de projet)

ISBN: 978-0-9869900-6-9

DISCLAIMER

Alors que toutes les précautions ont été prises pour assurer l’exactitude du présent document, les propriétaires et les éditeurs ne garantissent pas la validité de son contenu, et ne seront pas tenus responsables pour les pertes subies par leurs utilisateurs.

CREATIVE COMMONS LICENCE

La trousse sera distribuée sous une licence Creative Commons: Afrifestnet reste le propriétaire de la publication, mais le contenu peut être partagé, copié et distribué à des fins non commerciales. Effacer mention de la source: à savoir Afrifestnet: Festival Manuel des Meilleures Pratiques doit être fournie à tout moment.

HOMMAGES ET REMERCIEMENTS

CONCEPTUALISATION

AFRIFESTNET

ARTerial Network

RECHERCHE, L'ÉCRITURE, LA COMPILATION ET ÉDITION

Peter Rorvik (Managing Editor), Sarah Dawson, Magdalene Reddy, Monica Hemming-Rorvik

DES CONTRIBUTIONS (MERCİ BEAUCOUP!)

Bangui Hip Hop (République centrafricaine)

Bayimba International Festival Of The Arts (Ouganda)

BD Mboa, International Festival Of Comics In Yaoundé (Cameroun)

Blantyre Arts Festival 'BAF' (Malawi)

Cape Town Jazz Festival (Afrique de Sud)

Cultural Festival Showa 'FESCUS' (République démocratique du Congo)

Dance Umbrella (Afrique de Sud)

Durban International Film Festival 'DIFF' (Afrique de Sud)

Dzimbahwe Arts Festival (Zimbabwe)

Festival Africa Fête (Sénégal)

Festival De Théâtre De La Fraternité 'FESTHEF' (Togo)

Festival Des Arts Fiotes 'FAF' (Congo-Brazzaville)

Festival International Choral/Africa Sings Festival (Togo)

Festival International De Clown Et De Marionnettes Noel And Marionnettes (Cameroun)

Festival Panafricain De Musique (Angola)

Harare International Arts Festival 'HIFA' (Zimbabwe)

JOMBA! Contemporary Dance Experience (Afrique de Sud)

Le Festival International Des Arts Hiphop Et Cultures Urbaines (Sénégal)

Le Kolatier 'Marché des Musiques D'Afrique' (Cameroun)

Le Temps De La Theatre/The Time Of The Theatre (République démocratique du Congo)

N'Sangu Ndji-Ndji (Congo-Brazzaville)

Poetry Africa (Afrique de Sud)

Ribidion Festival By Becaye (Sénégal)

Salam Music Expo (Sénégal)

Sawa Sawa Festival (Kenya)

TANJAzz Tanger (Maroc)

The Time of The Writer (Afrique de Sud)

Zanzibar International Film Festival 'ZIFF' (Tanzanie)

TRADUCTION

Arterial Network Cameroun: Telespore Mba Bizo

CONCEPTION ET GRAPHISME

Artworks Communications



AVANT-PROPOS D'AFRIFESTNET

La boîte à outils sera un document de référence majeur et, par conséquent, il est nécessaire d'interroger l'origine de cette publication d'AFRIFESTNET d'autant plus que c'était en 2010 que le British Council, en partenariat avec Arterial Network, avait apporté son soutien à la tenue d'une réunion entre un nombre restreint de festivals africains au Festival international de films de Zanzibar. La mission assignée au groupe était de se prononcer sur les projets qui assureraient le développement et la durabilité des festivals à travers le continent et l'une des recommandations de la rencontre de Zanzibar était la proposition de mise sur pied d'un réseau de festivals continental.

Ce réseau, aujourd'hui connu comme AFRIFESTNET, fort de plus de 160 membres issus de différentes disciplines et régions d'Afrique, a décidé d'un renforcement des capacités destiné à pouvoir partager les meilleures pratiques. D'où la boîte à outils sur les festivals. Diverses sections du livre abordent le QUI, QUOI, POURQUOI, OÙ, QUAND et COMMENT de la mise sur pied d'un festival. Y sont consignées les explications détaillées relatives aux volets d'affaires liés aux festivals au moyen de l'exploitation d'un business plan.

Au nom du comité de pilotage d'AFRIFESTNET, je tiens à dire toute ma gratitude à l'endroit du British Council pour avoir soutenu la production de ce guide et j'espère qu'il fera œuvre utile dans le sens de la résolution de certains des problèmes auxquels font face les festivals à travers le continent.

Grand merci

Fidelis DUKER Président, AFRIFESTNET



MESSAGE DU BRITISH COUNCIL

Les festivals jouent un rôle important dans l'émergence des arts et de la culture en Afrique. Dans de nombreux pays, ils constituent la principale et, parfois, l'unique opportunité de faire l'expérience de la vie artistique. Ils emploient et présentent les meilleures révélations locales et régionales, offrent des programmes de développement artistique et proposent surtout une perspective africaine des arts. En tant que représentante d'une organisation culturelle internationale, je brûle d'envie, il va de soi, de voir la croissance et le développement perpétuels des festivals sur le continent. C'est non seulement en raison des avantages économiques qu'ils proposent aux communautés qui les accueillent, mais aussi et surtout au nom de l'appui que cette activité apporte à la croissance du secteur artistique local.

En 2010, le British Council, en partenariat avec Arterial Network, a apporté son appui à la tenue d'une rencontre entre un modeste nombre de festivals lors du Festival international de films de Zanzibar. La mission assignée au groupe était de réfléchir sur les voies et moyens d'appuyer l'émergence et la durabilité des festivals à travers le continent. L'une des principales recommandations faite par le groupe était de mettre sur pied un vaste réseau de festivals à l'échelle continentale. Le réseau apporterait un appui à ses membres à travers l'Afrique au moyen des programmes de formation, des opportunités de partage des meilleures pratiques et des ressources comme le présent guide. C'est déjà formidable de constater que certaines de ces recommandations commencent à prendre forme. J'espère que ce guide propose des idées et des conseils pratiques en faveur des festivals à travers l'Afrique et qu'Afrifestnet continuera de voler de succès en succès.

Lisa Phasha
Directeur des Arts d'Afrique subsaharienne
British Council



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	8
Le processus	9
Aperçu du paysage festivalier africain	9
Préoccupations communes	10
Évolution d'un festival	11
Section 1: Définir Votre Festival	12
Section 2: Pourquoi?	16
Conseils pratiques	17
Étude.....	18
Étude de Marché	20
Analyse Financière	20
Étude des Meilleures Pratiques	21
Étude D'impact Environnemental	21
Section 3: Quoi?	22
Vision Artistique	22
Termes Clés:.....	23
Adopter Votre Vision, Vos Missions, but et Objectifs.....	26
Déclaration de la Vision.....	26
Déclaration des Missions	26
But et Objectifs.....	27
Section 4: Comment?	30
Montage de Votre Festival	30
Structures	31
L'organisation/Institution	31
Les Statuts	33
Volets Juridiques	36
Ressources Humaines	41
Conseils d'Administration	42
Équipe Du Festival	44



Section 5: Qui?	48
Parties Prenantes	48
Parties Prenantes	49
Groupes Cibles.....	52
Marketing	54
Marque	56
Publicité	57
Participants.....	58
 Section 6: Quand?	 60
‘La Synchronisation est Tout’.....	60
Calendrier	61
Plan de Travail Opérationnel.....	61
 Section 7: Où?	 66
Bureau Central.....	67
Sites et Lieux	67
 Section 8	 70
Business plan.....	70
Business Plan	71
Plan Financier et Budgétisation.....	72
Levée de Fonds	79
Un Plan de Levée de Fonds.....	84
Planification Stratégique	86
 Annexe	 90
Annexe I.....	91
Annexe II.....	100
Annexe III.....	109





Bebe Cools à Bayimba International Festival – photo Meltem Yasar

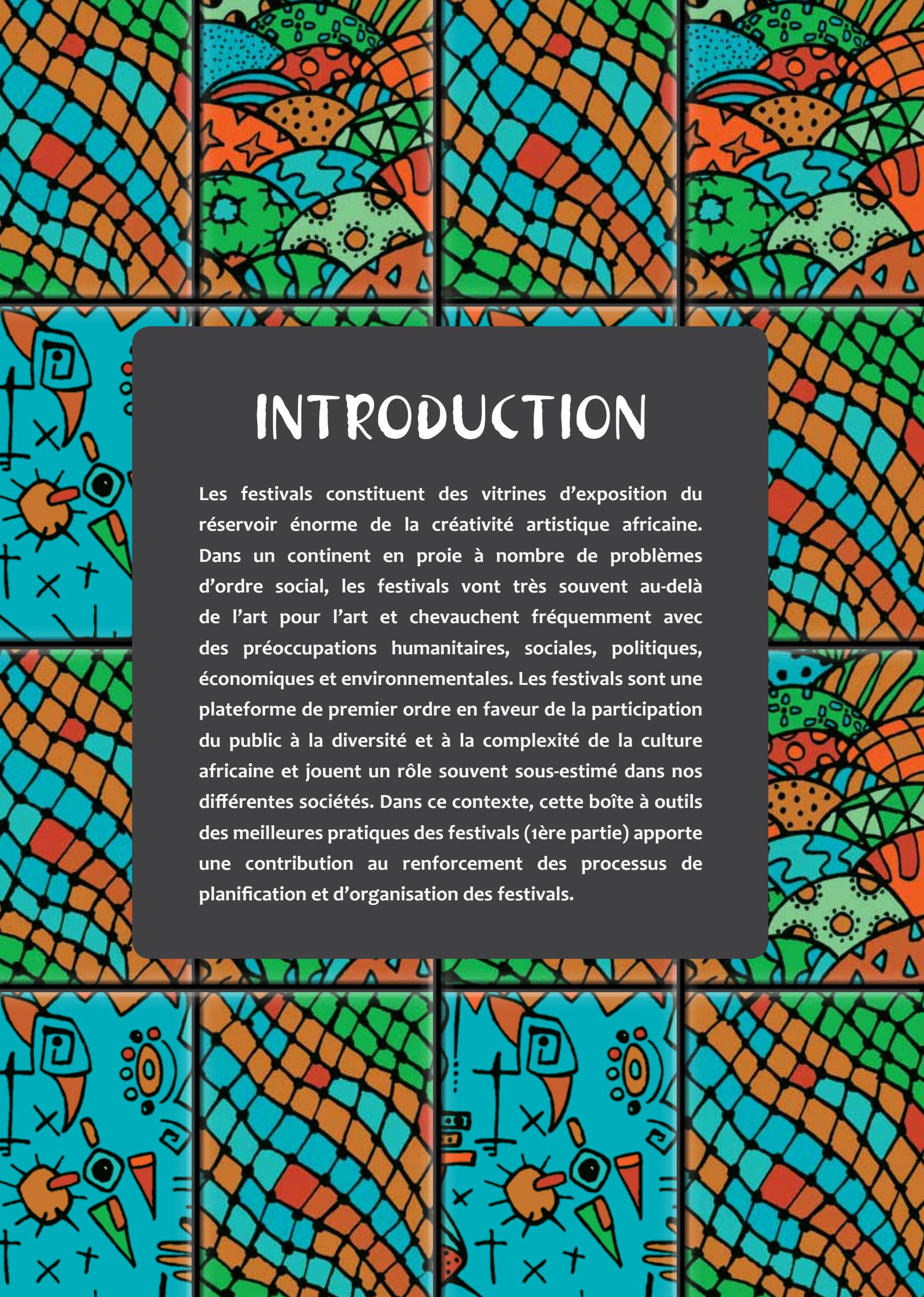
LES ROLES DES FESTIVALS

- Mise à disposition des plateformes de création, des salles de spectacle et des facilités d'exposition en faveur des artistes et des produits culturels;
- Mise à disposition des facilités économiques en faveur des artistes et des industries connexes (y compris les cachets des artistes, la vente de produits, les bénéfices indirectes, les retombées de vente et une couverture médiatique conséquente) ... de nombreux festivals comptent aussi des volets marché comme composantes;
- Les festivals offrent la stabilité et la continuité ... ils deviennent des événements d'ancrage et d'anticipation sur lesquels comptent les artistes et le public;
- Les festivals accordent au public (souvent en masse) la chance de vivre des activités artistiques et culturelles (dont la connaissance se limite à la télévision, dans les CD, les films, les livres etc.);
- Les festivals sont capables de faire des contributions significatives dans les économies locales au moyen de la création d'emplois, du développement des compétences et des initiatives d'autonomisation à l'image de la formation et de l'utilisation de la main-d'œuvre et du secteur privé, notamment les hôtels, les transporteurs, les services-traiteurs, les services de sécurité, et d'autres prestataires de services;



- Festivals apportent une valeur média pour les journaux, les magazines, la radio et la télévision, et des activités éducatives pour les écoles et les établissements d'enseignement supérieur.
- Les festivals donnent de la visibilité à différentes cultures à travers les arts, contribuent à l'appréciation et à l'acceptation des populations immigrées et promeuvent la culture;
- Ils facilitent les opportunités d'échanges interculturels, le développement des réseaux et la collaboration entre écrivains, poètes, cinéastes, danseurs, chorégraphes, musiciens, et artistes;
- Ils donnent de bénéficier des ateliers de renforcement des capacités, des programmes de formation et des activités de développement en faveur des artistes en herbe et des communautés défavorisées ainsi que des stagiaires en matière d'organisation événementielle;
- Ils constituent une plateforme en faveur des voix innovantes, expérimentales, marginalisées qui, dans le cas contraire, souffriraient d'un déficit d'écoute;
- Les festivals sont des véhicules destinés à faire connaître les artistes, les écrivains et les musiciens en début de carrière. Ils les font côtoyer des artistes couronnés (normalement, le public ne brûle pas d'aller voir les artistes débutants, mais plutôt les vedettes; les festivals constituent donc des tremplins de carrière significatifs en faveur des artistes en début de carrière);
- Les festivals divertissent et éduquent (il ya beaucoup types de festivals – festivals thématiques et multidisciplinaires ou instruments politiques et éducatifs);
- Les festivals peuvent être des moteurs importants en matière de Tourismes Évènementiel, Culturel; les festivals peuvent avoir des caractéristiques géographiques ou historiques, celles des événements culturels ou des industries locales);
- Les festivals sont un espace de rencontre, de dialogue et de réseautage considérable entre les artistes;
- L'organisation des concerts et des circuits de festivals à travers l'Afrique permet de faire des économies, de développer la coopération entre les festivals et donne aux artistes l'opportunité de se faire engager à plus d'un niveau;
- Les festivals occupent une position idéale en vue de la mise en œuvre des stratégies innovante de construction des audiences, d'élargissement de l'accès du public au spectacle, d'exploitation des possibilités de promotion distinctives, d'établissement des partenariats d'envergure, de travail avec les écoles, les établissements d'enseignement supérieur, les organismes d'arts communautaires locaux.





INTRODUCTION

Les festivals constituent des vitrines d'exposition du réservoir énorme de la créativité artistique africaine. Dans un continent en proie à nombre de problèmes d'ordre social, les festivals vont très souvent au-delà de l'art pour l'art et chevauchent fréquemment avec des préoccupations humanitaires, sociales, politiques, économiques et environnementales. Les festivals sont une plateforme de premier ordre en faveur de la participation du public à la diversité et à la complexité de la culture africaine et jouent un rôle souvent sous-estimé dans nos différentes sociétés. Dans ce contexte, cette boîte à outils des meilleures pratiques des festivals (1ère partie) apporte une contribution au renforcement des processus de planification et d'organisation des festivals.

Le processus

À l'effet d'apporter un appui à la boîte à outils des meilleures pratiques et d'ouvrir une fenêtre sur le paysage du festival africain, les bureaux d'Afrifestnet ont administré un questionnaire fort de 37 entrées aux festivals membres. 28 festivals ont retourné des questionnaires remplis. Les répondants ont reçu une autre série de questions. Tous visaient une compréhension profonde de leurs motivations et principes directeurs, notamment comment étaient intervenus leur mise sur pied, les volets juridiques et structurels. Un point d'honneur a été mis sur la création et la planification car une autre boîte à outils envisage de consacrer son tenu à la mise en œuvre d'un festival.

Aperçu du paysage festivalier africain

À titre indicateur de la vaste gamme de festivals présents en Afrique, certains des contributeurs à l'enquête de la boîte à outils des meilleures pratiques de festivals sont actifs dans les types d'arts suivants:

- Acrobatie;
- Chant choral;
- Bande dessinée;
- Théâtre de danse contemporaine;
- Arts culinaires;
- Danse et chorégraphie;
- Cinéma;
- Hip Hop et culture urbaine;
- Jazz;
- Festival de littérature;
- Art contemporain moderne;
- Musique et culture;
- Marché de la musique;
- Poésie;
- Marionnettes;
- Conte;
- Théâtre.

De nombreux festivals sont multidisciplinaires et accueillent l'ensemble de la plupart des disciplines mentionnées plus haut. D'aucuns présentent aussi un volet marché. Les aspects d'ateliers et de formations reviennent dans la majorité des festivals.





Baaba Maal à Sawa Sawa Festival – photo Kwame

Préoccupations communes

Même avec cet échantillon de faible échelle, l'enquête a abouti à des révélations.

Bien qu'il existe une grande variété de festivals, en termes de genre, d'emplacements, de tailles et de types, l'enquête confirme, non sans surprise, qu'il y a une approche similaire sur les niveaux opérationnels de manière globale. Tous les 28 festivals sont créés au titre d'organisations à but non lucratif. 80% citent la levée de fonds comme le domaine le plus coriace.

Dans l'ensemble, l'enquête indique de manière ferme que les festivals ont des objectifs et des préoccupations communes. Comme une famille de festivals, il est donc dans l'intérêt de tous que les organisations prospèrent.

La boîte à outils propose des détails à prendre en considération lors de la création et de la planification d'un festival. C'est un constat, la majorité des directeurs de festivals et des gestionnaires n'ont pas acquis leur expertise à travers des parchemins universitaires, diplômes, des boîtes à outils et des ateliers d'administration des arts. Ils ont développé leur expertise en se formant sur le tas. C'est le processus d'apprentissage le plus précieux de tous, l'acte d'organiser votre festival vous-même, et cette boîte à outils recommande plus d'une fois la participation à d'autres festivals comme la meilleure approche.





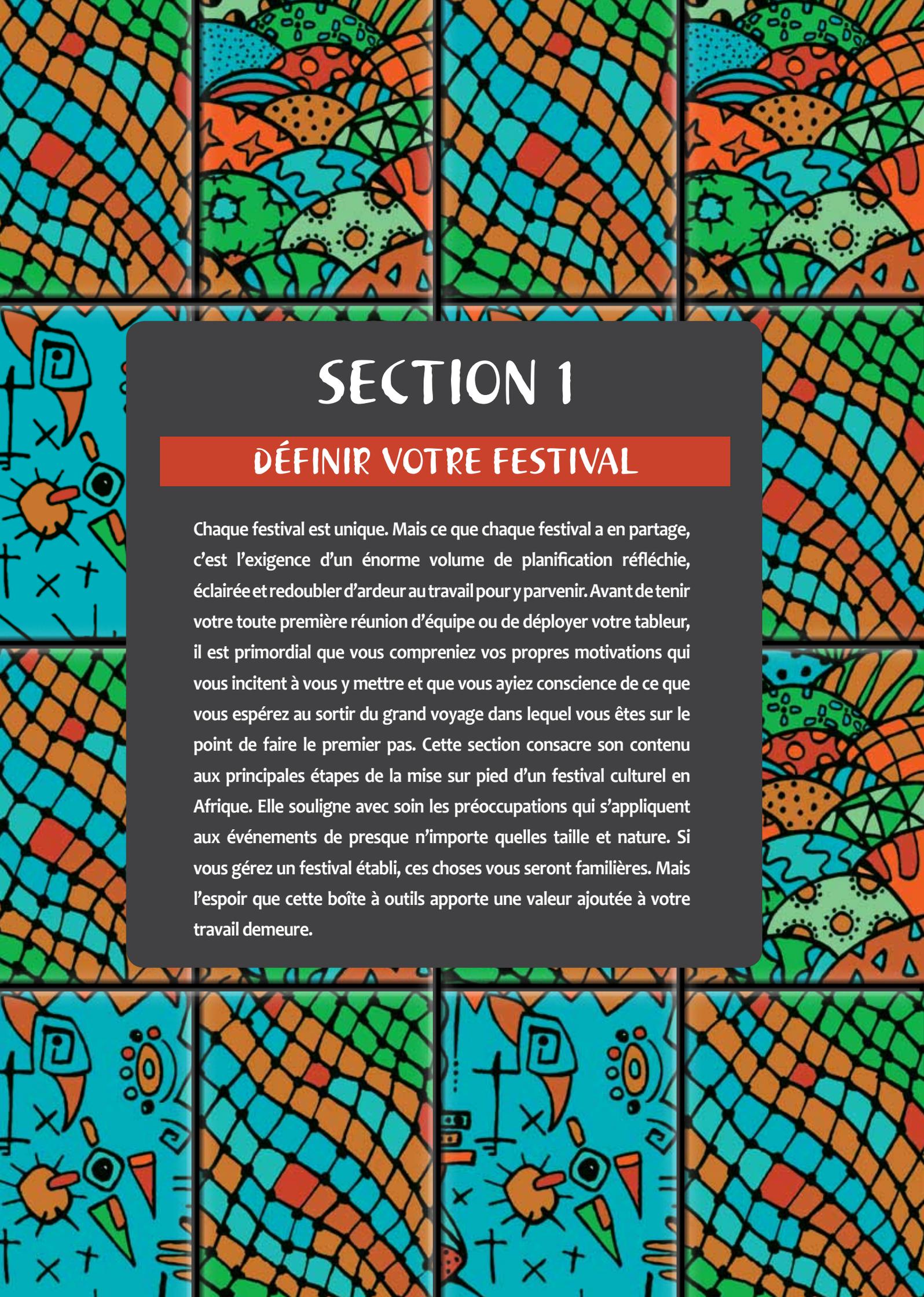
Pedro Pimenta, Gaston Kaboré dans une classe de maître au Talent Campus Durban, Durban International Film Festival – photo Monica Hemming-Rorvik

Évolution d'un festival

Néanmoins, les détails théoriques et pratiques, toute la prévoyance et la planification consignés dans cette boîte à outils font partie d'un vaste ensemble d'instruments capables de vous outiller en matière d'amélioration de l'efficacité de votre festival. Le paysage des festivals connaît des mutations rapides. Plus d'entrepreneurs y font leur entrée et les festivals essaient partout. Le public et les participants sont plus exigeants. Ils s'attendent à des produits de qualité. Le niveau des normes s'élève une année après l'autre.

Il sévit une plus grande concurrence en matière de public, de fonds et d'autres ressources rares. Elle est rude, la concurrence destinée à découvrir la formule en constante évolution d'un festival attrayant et réussi. Les défis restent intacts: comment assurer la durabilité, la croissance et une plus large vulgarisation de ces événements; comment professionnaliser les processus à l'effet de consolider l'expérience de tous les intéressés. Notre vision est que, à l'avenir, les festivals africains continuent d'être une représentation dynamique, une consécration de la culture africaine et une contribution significative à la prospérité de la carrière des artistes ainsi que tous les avantages supplémentaires que les festivals apportent à la société en général.





SECTION 1

DÉFINIR VOTRE FESTIVAL

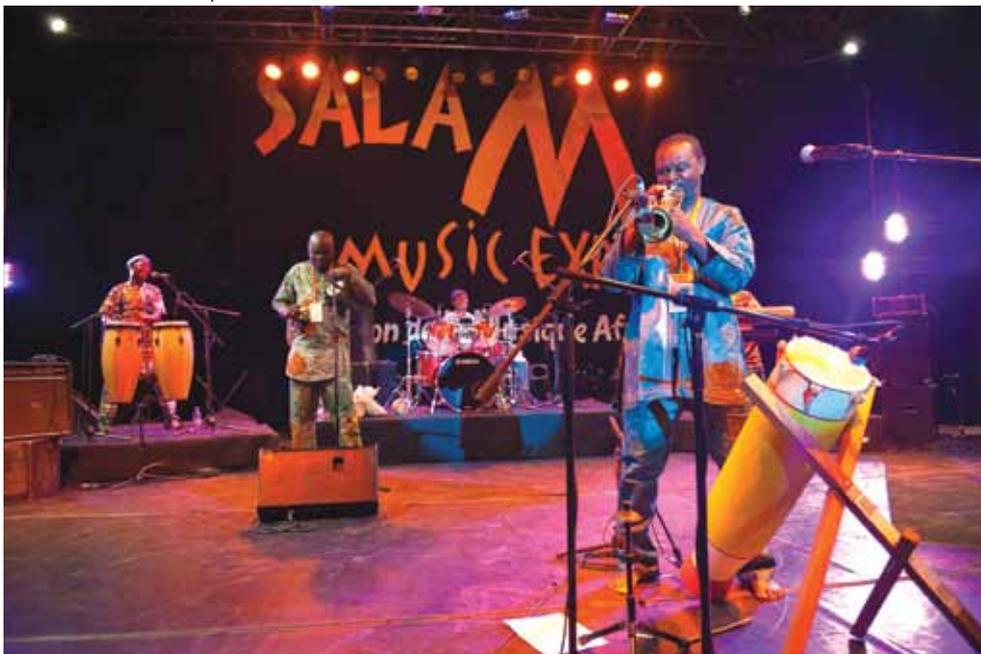
Chaque festival est unique. Mais ce que chaque festival a en partage, c'est l'exigence d'un énorme volume de planification réfléchi, éclairée et redoubler d'ardeur au travail pour y parvenir. Avant de tenir votre toute première réunion d'équipe ou de déployer votre tableur, il est primordial que vous compreniez vos propres motivations qui vous incitent à vous y mettre et que vous ayez conscience de ce que vous espérez au sortir du grand voyage dans lequel vous êtes sur le point de faire le premier pas. Cette section consacre son contenu aux principales étapes de la mise sur pied d'un festival culturel en Afrique. Elle souligne avec soin les préoccupations qui s'appliquent aux événements de presque n'importe quelles taille et nature. Si vous gérez un festival établi, ces choses vous seront familières. Mais l'espoir que cette boîte à outils apporte une valeur ajoutée à votre travail demeure.

Le meilleur endroit par lequel commencer, c'est le début.

PRÉOCCUPATIONS PRELIMINAIRES	
Genre	Quel est l'objectif du festival? S'agit-il d'un festival de films, festival de musique, pluridisciplinaire, pour par exemple?
Programme	Que/qui allez-vous présenter? Quels sont les domaines ou thèmes?
Financements	Comment allez-vous financer cela? Serait-ce rentable?
Ressources	Les ressources nécessaires (expertise, équipement, contenu, main-d'œuvre) vous sont-elles disponibles?
Taille	Quelle est l'échelle du festival? De quelle taille espérez-vous qu'il soit?
Public	Qui seront les spectateurs?
Lieu	Où auront lieu les spectacles/les projections/les activités? Les activités se tiennent-elles dans la même ville/le même pays etc.?
Sites	Où allez-vous mettre en scène/projeter/développer les contenus, organiser les activités or fonctionner? À partir d'où allez-vous fonctionner?
Marketing et publicité	How are you going to tell people about it?
Santé et sécurité	Tous les intervenants seront-ils en sécurité? Comment allez-vous réagir face aux urgences/dangers inattendus?
Autorisations	Êtes-vous autorisés à faire ce que vous envisagez?

Il s'agit tous des aspects clés d'un événement et répondre à ces questions est un point de départ destiné à aider à tracer le processus de création de votre festival. Demandez *Pourquoi, Quoi, Comment, Qui, Quand, Où* vous mènera à des détails très précis et servira de fondation au festival que vous mettez sur pied.

Douta Seck à Salem Music Expo



Il a été demandé aux festivals approchés lors de l'enquête de la boîte d'outils d'Afrifestnet de dire quels conseils ils donneraient aux autres organisations au sujet du démarrage d'un festival – voici quelques réponses:

- Un plan stratégique SMART qui prend en compte tout les aspects organisationnels;
 - Un matériel technique disponible (des bureaux disponibles et fonctionnels, ordinateur, logiciel de comptabilité, téléphone, connexion internet, ...)
 - Un budget global incluant les frais de fonctionnement.
 - Sur la base d'exemples tirés de votre propre expérience, quels conseils donneriez-vous aux autres festivals.
 - S'agissant des business plans (projets stratégiques)

Festival Africa Fête (Sénégal)

- Être unique, avoir des objectifs clairs et se concentrer sur un concept précis, le financement et les plans de marketing.

Sawa Sawa Festival (Kenya)

- Planifiez, planifiez et planifiez... Éviter de commencer un événement sans chercher à savoir s'il est viable... rassurez-vous en amont que vous avez des financements... éviter de faire des promesses que vous ne pouvez pas tenir.

Dance Umbrella (Afrique de Sud)

- Prendre du temps pour mettre en place une équipe dynamique et motivée.

Festival de Théâtre de la Fraternité (FESTHEF) (Togo)

- Pour mettre en place un festival, il faut se fixer des objectifs et une vision. En général les artistes adhèrent vite, mais pour convaincre les partenaires financiers et les institutions, il faut commencer par de petits moyens et évoluer au fur et à mesure. Notre festival n'a réellement pu s'imposer qu'après la troisième édition.

Festival international de bande dessinée de Yaoundé (Cameroun)

- Soyez réaliste... Faites aligner votre vision, vos missions, le but et les objectifs à votre programme d'activités... Pensez à engager un conseiller juridique consultant... Avoir une bonne campagne de marketing, avec beaucoup, beaucoup de publicité.

Ribidion Festival (Sénégal)

- De se préparer avant de se lancer, de connaître le terrain et de son environnement politico-culturel et de se renseigner sur les modes de financement des partenaires.

Le Festival International des Arts Hip-hop et cultures urbaines (Sénégal)

- Pour obtenir un avis favorable et s'assurer de la qualification et la formation des principaux employés, soyez prêt à investir pour les deux premières éditions afin de convaincre les partenaires et sponsors potentiels commencer par une programmation légère et des activités peu coûteuses.

Le Kolatier 'Marché des Musiques d'Afrique' (Cameroun)



- L'une des choses les plus importantes ici est de former une équipe solide et compétente afin de s'assurer que tous les membres ont le même niveau d'information. En termes de programmation, il est avantageux d'être très orienté vers les résultats.

Festival International de Clown et de Marionnettes Noël (Cameroun)

- S'assurer des financements... Entourez-vous des hommes et femmes d'expérience.

Salam Music Expo (Sénégal)

- Obtenez d'abord les financements!

TANJAzz Tanger (Maroc)

- Tout est difficile rien n'est facile mais il faut trop de travail planifié et surtout se sacrifier en tout énergie, connaissance, compétence, finance etc...

Bangui HIP HOP (Centrafrique)

- Du point de vue d'un véritable festival local, visant à servir la communauté des arts et de la population locale en priorité, et organisé et géré par les populations locales (au lieu des expatriés), le conseil serait d'analyser les besoins des artistes locaux et l'accessibilité des individus (de toutes les couches sociales!) aux expressions artistiques et culturelles.

Culturel International Festival Bayimba (Uganda)

- Une planification précise, la publicité, les financements, les prévisions et la création de partenariats sont indispensables pour le démarrage d'un festival viable. Les financements ont toujours été un revers majeur contre nos activités et au fil des ans, nous au DAF, sommes arrivés à la conclusion selon laquelle la création des partenariats avec d'autres institutions artistiques et des organismes de financements est indispensable à la survie du festival surtout en ces temps de déclin économique.

Dzimbahwe Arts Festival (Zimbabwe)

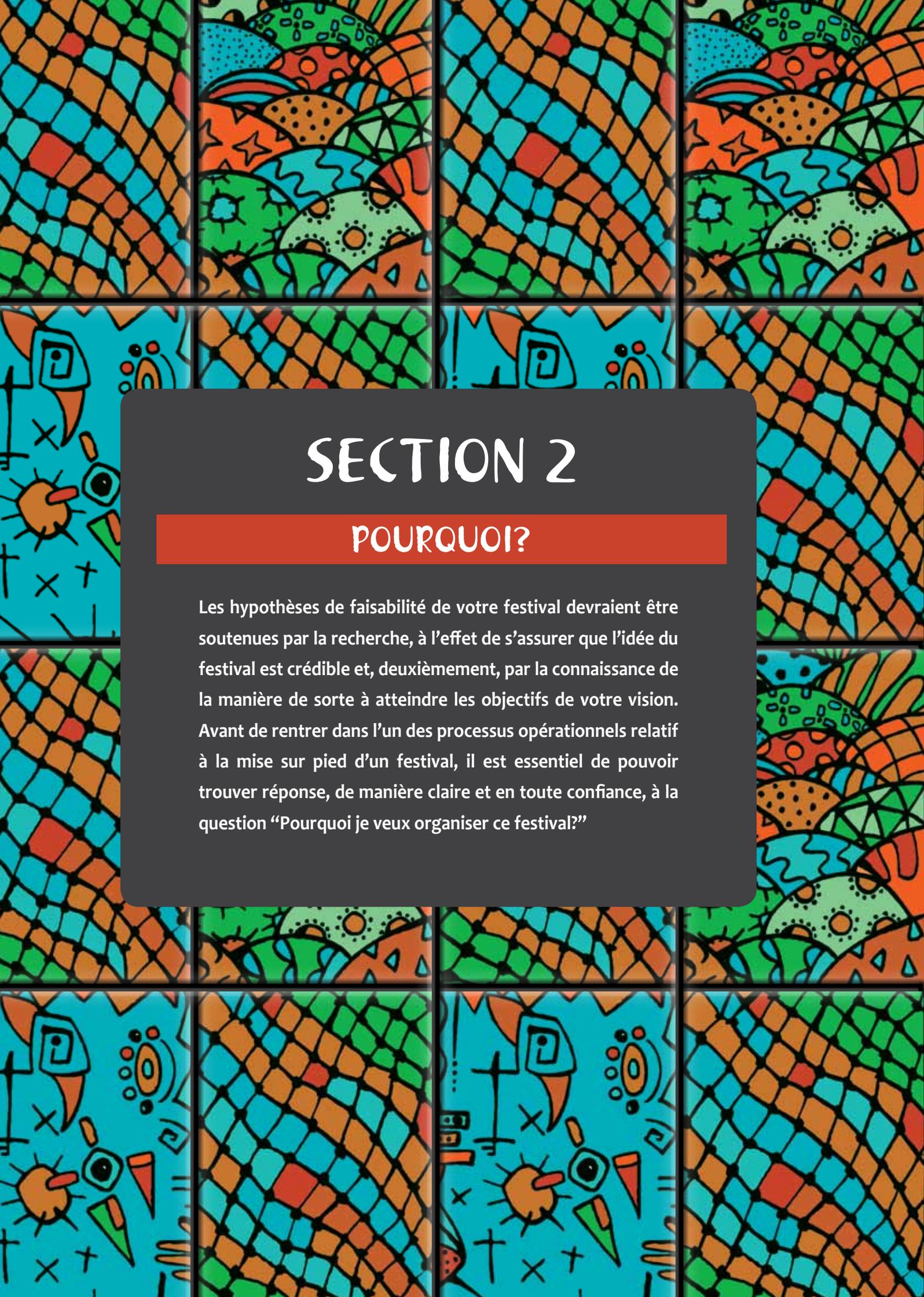
- Quand le budget voté n'est pas conséquent, il nous arrive d'ajuster toutes les prévisions à nos possibilités.

Cultural Festival Showa 'FESCUS' (Democratic Republic of Congo)

- Bien mener les études de faisabilité et d'avoir les avis de toutes les parties prenantes.

N'sangu Ndji-Ndj (Congo-Brazza)





SECTION 2

POURQUOI?

Les hypothèses de faisabilité de votre festival devraient être soutenues par la recherche, à l'effet de s'assurer que l'idée du festival est crédible et, deuxièmement, par la connaissance de la manière de sorte à atteindre les objectifs de votre vision. Avant de rentrer dans l'un des processus opérationnels relatif à la mise sur pied d'un festival, il est essentiel de pouvoir trouver réponse, de manière claire et en toute confiance, à la question "Pourquoi je veux organiser ce festival?"

Autant il y a des raisons pour justifier l'organisation d'un festival, autant de tels événements existent. Les justifications s'étendent des aspects commerciaux à des préoccupations plus altruistes.

Pourquoi votre festival mérite-t-il d'exister:

1. Une bonne justification aidera votre planification stratégique à soutenir sur les aspects considérables de vos objectifs;
2. Une vision claire aidera à motiver et à orienter votre équipe dans l'exécution de ses missions;
3. Une idée forte des objectifs que le festival cherche à atteindre aidera les bailleurs/investisseurs à avoir la certitude et à être confiants de ce que les fonds sont investis rentreront dans une entreprise louable et coordonnée par une équipe qui sait exactement ce qu'elle veut.

À l'effet de confirmer la véritable justification de votre festival, vous devez être en mesure de répondre avec honnêteté et conviction aux questions telles que:

1. Quelque chose de semblable existe-t-il déjà dans la région dans laquelle vous avez l'intention d'organiser l'événement?
2. Si oui, qu'y a-t-il de si différent dans votre festival pour en justifier l'organisation d'un autre? (La réponse pourrait être une simple réalité comme le calendrier et qu'un espace adéquat est disponible pour votre festival à un autre moment du calendrier);
3. Qui prendra part au festival et pourquoi y trouveront-ils un intérêt?
4. Qu'espérez-vous obtenir de manière personnelle à l'issue de l'événement?
5. La taille du public correspond-elle à la portée de votre vision?
6. Quelle sera la tonalité/l'humeur de votre festival? Mais, plus important encore, pourquoi?

Débattre de ces questions en atelier peut s'avérer utile en termes d'identification des problèmes et des solutions possibles.

Conseils pratiques

- Prenez part à autant d'événements que possibles dans le domaine et la région dans lesquels vous allez organiser votre événement;
- Apprenez à connaître votre public et à savoir ce qui l'intéresse, l'inspire et ce qu'il trouve difficile;
- Ayez des échanges de manière fluide avec les artistes/les professionnels concernés qui sont en activité dans la région et le public au sujet de ce qu'ils trouvent satisfaisant/insatisfaisant dans leur secteur/domaine, de manière à vous donner de contribuer de façon novatrice;
- Apprenez à connaître l'espace physique dans lequel il va se dérouler – saisir les possibilités et les limites qu'il propose et impose;
- Établir un contact avec des groupes/institutions/organisations/associations/clubs à l'effet de trouver inspiration et de s'abreuver de connaissances au sujet de ce qui réussirait et de ce qui pourrait être s'identifié comme étant la contribution singulière de votre événement;
- Faites preuve d'innovation et de courage. Mais ayez la bonne information.





Association Effort 2 Consciousness computer aided beatmaker workshop à Le Festival International Des Arts Hip Hop et Cultures Urbaines Kaolack

Conseils pratiques

Notez une liste de cinq adjectifs dont vous souhaitez qu'ils décrivent votre festival du point de vue:

- Des organisateurs
- Les visiteurs
- Les participants
- Les bailleurs.

COMMENT TROUVER CES RÉPONSES

Étude

Mener une étude avant la tenue du festival est primordial. Mais il est sage de se laisser aller à un petit exercice de prévision et de planifier une étude au cours de l'événement lui-même à des fins d'usage ultérieur. Certains festivals embauchent du personnel ou recrutent des bénévoles pour mener des enquêtes au cours du festival à l'effet de recueillir des informations au sujet des succès et des couacs.

Ces données peuvent être utilisées, non seulement, lors de l'étape de finalisation des rapports et des comptes rendus, mais aussi dans la conception de nouvelles éditions de votre festival.

La portée de votre étude dépendra de l'ampleur de votre festival. Si votre festival est légèrement plus grand, il serait utile de penser à solliciter les services des chercheurs professionnels à l'effet de mener des études formelles surtout si elles impliquent un volume financier considérable.

Les Méthodes Couramment Utilisées

○ Méthode quantitative

- La collecte des données numériques, souvent grâce à des enquêtes, qui sont sujets à des analyses statistiques. Les enquêtes quantitatives, préparées de manière minutieuse, peuvent fournir de grandes quantités de données précises assez facilement car, contrairement aux enquêtes qualitatives, elles ne prennent pas trop de temps aux répondants.
- *Les enquêtes quantitatives doivent comprendre:*
 - *Des informations démographiques;*
 - *Des questions ciblées avec la possibilité de cocher des cases.*

○ Méthode qualitative

- Des informations descriptives sont recueillies par des narrations ou données verbales de trois façons en général:
 - *Enquêtes qualitatives*
 - *Enquêtes étendues qui demandent aux participants à fournir des informations plus descriptives;*
 - *La confidentialité doit être assurée;*
 - *L'environnement dans lequel l'enquête est menée/bouclée doit être capable de susciter plus d'engouement à répondre aux questions.*
 - *Groupes de discussion*
 - *Réunions de groupe dirigées par un expert;*
 - *Réunion-mémoires en partant du général au spécifique.*
 - *Entretiens ouverts*
 - *Servent à recueillir le type de données qui ne sauraient être obtenues par des questions très ciblées et demandent des questions plus élaborées qui nécessitent plus qu'un simple oui/non;*
 - *Donnent des détails. Mais ils prennent du temps;*
 - *Peuvent être appropriés dans le contexte des arts et de la culture qui traite des facteurs subtils au sujet des goûts et préférences;*
 - *Pertinents en matière de collecte des informations sur des motivations émotionnelles, la tendance des préférences et des dégoûts*

Il y a quatre domaines au sein d'un festival qui nécessiteront de types d'expertise et de méthodologie très spécifiques:

- L'étude de marché – Pour s'assurer de l'existence d'un intérêt public suffisant, d'une audience pour votre festival et de la manière de cibler ce public;
- L'analyse financière – Pour déterminer l'incidence des coûts et le moyen de minimiser les dépenses, préciser quelles subventions et sponsorings et arrêter la méthode de structuration du budget, etc.;
- L'étude sur les meilleures pratiques – Pour mettre en place les systèmes et les procédures qui sont efficaces dans d'autres festivals et en identifier les réalités qui pourraient faire l'objet d'une transposition dans votre contexte.
- Étude d'impact environnemental – Pour vérifier si votre festival peut avoir un effet néfaste sur la terre ou la communauté riveraine et préciser comment cela pourrait être minimisé.



Étude de Marché

L'étude de marché (séparée mais liée à la recherche en marketing) travaille à clarifier l'identité, les besoins et les désirs des gens, selon votre imagination, prendront part à votre festival. Une mauvaise étude de marché est un risque pour les investissements et sape la confiance vis-à-vis du public que vous croyiez servir.

Des questions fondamentales que vous voudriez bien vous poser sont:

- Qui s'occupe de chercher ce que vous offrez? Quelles sont vos données humaines et niche?
- Quels acteurs/participants procureraient du plaisir à ce groupe?
- Où ces personnes passent-elles la plupart de leur temps? (Peut-il aider à trouver inspiration, à faire la publicité et à établir des partenariats).

Il est important de s'informer autant que possible au sujet de la clientèle avec laquelle vous allez interagir, notamment ses goûts, ses conditions financières, ses contraintes de temps, etc.



En bref, l'objectif de l'étude de marché est de savoir le nombre de types de catégories de personnes participeraient à quel genre de festival et dans quelles conditions.

D'autres domaines de recherche qui pourraient être pertinents pour une étude de marché:

- Analyse de la clientèle;
- Modélisation des choix;
- Analyse de la concurrence;
- Analyse des risques;
- Étude du produit;
- Approche de marketing pluridimensionnelle.

http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix_modeling

Analyse Financière

Il s'agit de l'analyse qui éclairera votre obtention, gestion et allocation des fonds. Il est question de vous auto-former au sujet des types de subventions disponibles et du genre de critères qui doivent être respectés afin d'y être éligibles. La bonne gestion des fonds est indispensable **dans l'absolu**. Le succès, la réputation et la pérennité de votre festival seront énormément affectés (soit de manière positive ou négative) par la façon dont vous dépensez et gérez les fonds. Il est fortement conseillé de disposer sur place d'un système approfondi de manière à éviter toute complication, surtout si vous allez recevoir des dons en provenance d'autres parties prenantes. Elles peuvent vous obliger à faire des audits.



Conseil Pratique

Parcourez l'annexe II sur la politique financière de Dance Umbrella pour inspiration.

Étude des Meilleures Pratiques

La collecte des données peut être réalisée par les mêmes types d'outils énumérés au sujet des études de marché (ci-dessus). Mais elle est dirigée vers d'autres festivals qui, selon vous, aideront à saisir utilement les activités du vôtre à condition qu'ils soient prêts à vous fournir cette information et que vous ne soyez pas pris pour un concurrent. Vous devriez également discuter de ces choses de façon informelle avec vos collègues dans le secteur. Il est possible qu'il y ait des documents/études qui ont déjà recueilli et rassemblé des informations au sujet des meilleures pratiques dans le secteur dans lequel vous travaillez. Cette boîte à outils a été créée avec cela en idée.

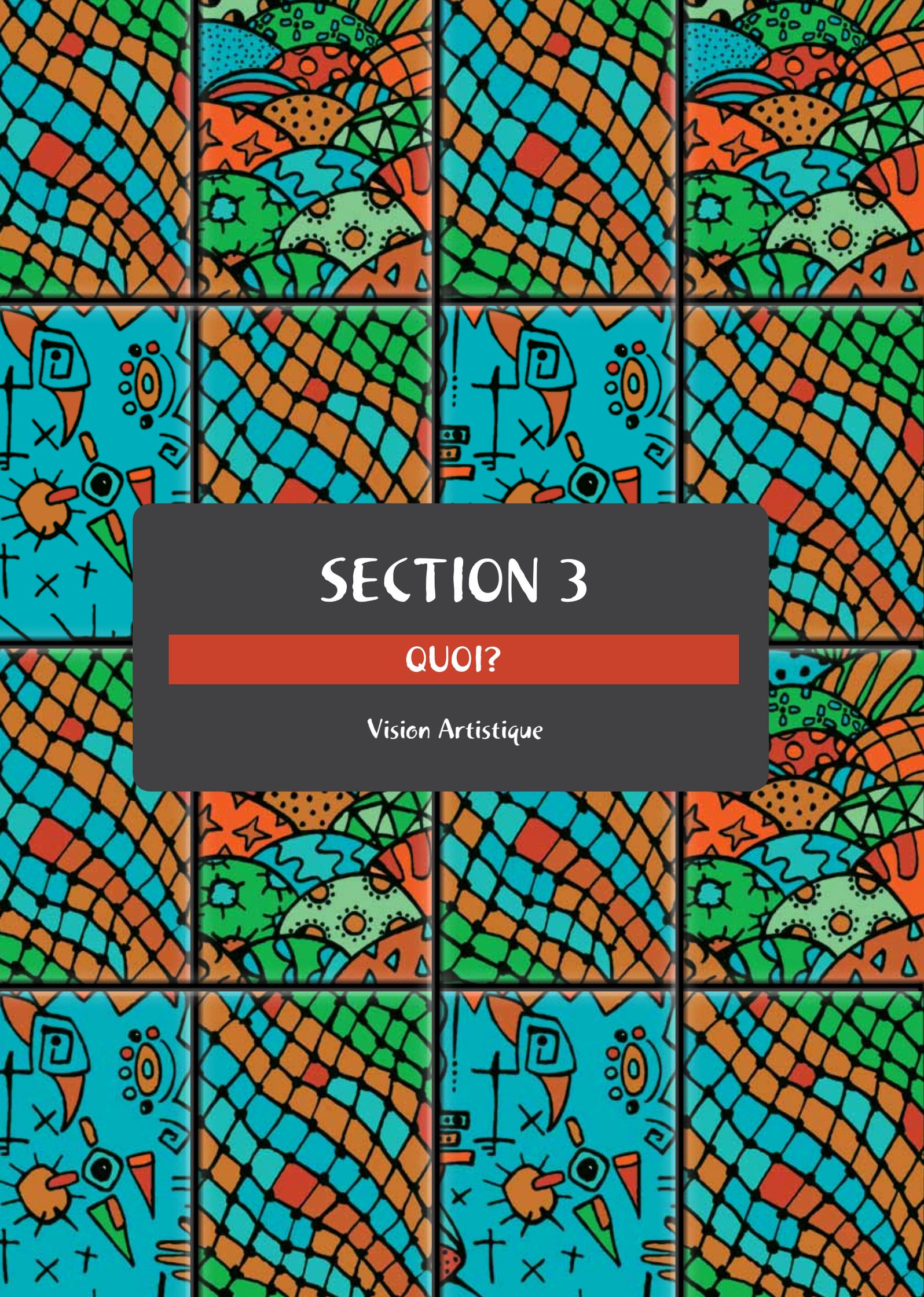
Étude D'impact Environnemental (EIE)

Ce type de recherche étudie les effets positifs et négatifs, qu'ils soient sociaux, économiques ou liés à l'environnement physique, que votre festival aura sur l'espace dans lequel il se déroule. C'est un domaine dont la haute spécificité dépend de la nature du festival que vous souhaitez organiser. Les grands festivals en plein air peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement naturel pendant que, même dans un cas de très faible échelle comme un festival de poésie au campus, des réalités telle l'utilisation des espaces de stationnement, que les autres membres de la communauté universitaire croient libres, doit être prise en considération ainsi que toute perturbation éventuelle des enseignements.

Les EIE constituent l'ensemble d'un domaine d'étude professionnel autonome et il est possible, si l'ampleur de votre événement est considérable, que vous ayez besoin de solliciter les services de chercheurs universitaires à l'effet d'examiner l'impact de votre festival. Dans certains cas, la production d'un rapport d'EIE peut être exigée. De ce fait, mener une étude destinée à déterminer si cela est le cas dans votre contexte est conseillé.

En 1999, le Festival des trésors vivants a eu lieu à l'intérieur de la réserve naturelle vierge de Shongweni dans le KwaZulu-Natal. L'année suivante, l'ensemble du festival (avec un public d'environ 12.000 personnes) a été transféré quelques kilomètres plus loin suite à des désagréments causés à un rare couple de cigognes noires en période de reproduction.





SECTION 3

QUOI?

Vision Artistique

Termes Clés:

- **Vision:** La photo imaginée de ce à quoi va ressembler le futur festival s'il atteint ses objectifs.
 - *“Contribuer au développement économique, social et culturel du continent africain en général, le Sénégal en Particulier, à travers la musique”.* (Festival Africa Fête – Sénégal)
 - *“Un avenir où les artistes gagnent une reconnaissance positive et visible et sont récompensés pour leurs efforts dans le cadre d'une émergence proactive des industries créatives”.* (Blantyre Arts Festival – Malawi)
 - *“La vision de Bayimba est celle d'un secteur des arts et de la culture dynamique qui est professionnel, créatif, viable et contribue au développement social et économique en Ouganda et en Afrique de l'Est”.* (Festival international Bavimba – Uganda)

- **Mission:** Citez les tâches d'ensemble de l'organisation. Elles décrivent ce que fait le festival, précisent qui s'en occupe et indiquent comment il les aide.
 - *“Participer au rayonnement de la musique africaine, en Afrique, en Europe et à travers le monde.”* (Festival Africa Fête – Sénégal);
 - *“Unifier et promouvoir les arts et la culture du Malawi à travers les événements de renforcement de capacités interactifs qui concourent à leur libération artistique et à leur autonomisation”* (Blantyre Arts Festival – Malawi);
 - *“La mission de Bayimba est de faire rayonner les arts et la culture (arts visuels et du spectacle en particulier) en Ouganda et en Afrique de l'Est en stimulant de manière originale la créativité et les échanges culturels intra et interdisciplinaires originale”* (Bavimba International Festival – Uganda)

- **But:** Le grand objectif à long terme constitué d'étapes qui mènent à la réalisation de la mission.
 - *“ Les intentions et objectifs du Festival:
Faire découvrir de nouveaux talents africains;
Diffuser la diversité musicale africaine;
Favoriser la création entre les artistes;
Professionnaliser les acteurs culturels;
Favoriser la circulation et la promotion des artistes africains;
Divertir la population sénégalaise à travers nos actions décentralisées;
Représenter un tremplin musical pour les artistes africains;
Participer à l'animation culturelle du continent africain;
Éveiller les consciences sur les causes humanitaires.* (Festival Africa Fête – Sénégal)



- “1) *Accroître la sensibilisation au sujet de l’importance des arts et de la culture dans le développement sociétal;*
 2) *Améliorer l’accès aux activités artistiques et culturelles;*
 3) *Proposer des plateformes et des structures de développement durables en faveur de l’émergence et de la visibilité des artistes ougandais et;*
 4) *Consolider le label Bayimba et s’assurer qu’il est une organisation durable et respectée avec des structures de gouvernance, de gestion et de mise en œuvre solides.” (Festival international Bayimba – Uganda)*

- **Objectives:** *spécifiques, des cibles mesurables sur le plan empirique qui jaugent l’accomplissement de la mission pendant une période déterminée.*
 - *“Proposer de la musique live avec orchestres;
 Rendre accessible les concerts à un large public;
 Mettre à disposition des artistes de bonnes conditions techniques;”
 (Festival Africa Fête – Sénégal)*

Bebe Cools à Bayimba International Festival – photo Meltem Yasar



Mener Une Session de Remue-Méninges

Les sessions de remue-méninges permettront à votre équipe-type de partager leurs idées sur ce que votre festival sera et contribueront également à développer la camaraderie et une vision commune pour les tâches à accomplir.

- Trouvez un espace qui suscite de l'inspiration pour vous retrouver.
 - Cela pourrait être n'importe où et dépendra de la nature de votre équipe et de votre festival. Si vous êtes une équipe de professionnels chevronnés, vous pouvez travailler dans une salle de conférence. Mais si vous constituez un groupe d'étudiants, vous voudrez peut-être vous installer dans un espace extérieur comme le parc. Quel que soit l'espace que vous décidez d'utiliser, il devrait être situé dans un environnement confortable;
 - Posez des questions ouvertes et explorez-en les possibilités en toute liberté;

Exemples de questions de départ:

- Que célébrez-vous?
 - Quel est l'objet de votre sensibilisation?
 - Quelles valeurs défendez-vous et avez-vous avec les autres entités en partage?
 - Qui et quoi voulez-vous inspirer?
 - Que voulez-vous encourager?
 - Que voulez-vous que le festival promeuve?
 - Quelle sera son apport dans le domaine des arts et de la culture?
 - Quel genre de lacunes faut-il combler?
 - Etc. etc. – la liste est interminable.
- Ne pas critiquer;
 - Déclarez ouvertement que c'est un espace de création où il n'y a pas de mauvaises réponses et le but est d'explorer toutes les possibilités d'une idée;
 - Ne pas laisser les préoccupations pragmatiques entraver votre exploration des possibilités;
 - Ne pas dresser de barrières contre votre créativité en imposant constamment préoccupations pédantes. Au contraire, laissez vous-même et votre équipe aller à une libre imagination au sujet de ce que vous aimeriez voir se produire dans un scénario optimal et réduisez vos idées dans les phases ultérieures de votre planification. Fort d'une approche féconde de résolution de problèmes, vous pouvez trouver des moyens destinés à réaliser certaines de vos idées d'échelles plus grandes avec des ressources minimales. Ne jetez pas de bonnes idées simplement parce qu'elles semblent trop ambitieuses. Elles pourraient devenir des éléments centraux de votre festival plus tard.

Exercices créatifs.

- Parfois des exercices de dessin, d'écriture de flux de la conscience, le jeu de libre association ou des jeux et des activités structurées peuvent réellement contribuer à détendre les participants et à faire suinter le jus créatif;
- Utilisez les thèmes et sujets liés au festival à l'effet d'y concentrer ces activités. Utilisez les tableaux, les crayons de couleur et collez les résultats de ces exercices sur les murs à l'effet d'aider à donner un sens aux idées et aux corrélations entre elles.



Adopter Votre Vision, Vos Missions, but et Objectifs

Vous devez avoir une forte idée de la nature de votre festival et de ce que vous comptez atteindre.

Déclaration de la Vision

L'épine dorsale de tout festival réussi est une vision forte et positive favorable à une cause dans le monde.

Votre déclaration de vision va incarner ses valeurs envisagées et sera largement éclairée par la raison qui justifie la création d'un festival. Par exemple, envisagez-vous une société plus équitable où l'art joue un rôle social et politique, voyez-vous l'art comme agent facilitateur d'une plus grande interaction entre les cultures, de plus de liberté d'expression, de l'amélioration de la célébration de l'art africain dans des secteurs spécifiques de la société etc.?

Avoir une vision claire va donner de la substance aux décisions de contenu, à la programmation, au ton et au caractère et pourrait même vous donner d'identifier qui vous impliquez d'un point de vue organisationnel.

Une déclaration de vision se concentre plus sur ce que votre festival deviendra. C'est le l'avenir. Elle doit comprendre vos plans d'évolution relatifs à ce que vous aimeriez que votre festival soit. Mais le rêve peut être hors de portée compte tenu des ressources à votre disposition et de votre niveau d'expérience en ce moment. Même si les ressources sont disponibles, un festival a souvent besoin de temps pour se frayer un chemin, mettre en place ses systèmes et fidéliser son public avant d'atteindre le but qu'il avait adopté à l'origine.

Une déclaration de vision fonctionne comme un phare vers lequel vous vous déplacez. Il peut se présenter comme un mètre qui mesure les progrès et le succès ainsi qu'un outil destiné à orienter vos décisions stratégiques ("Cela nous déplace-t-il vers ou nous éloigne-t-il de notre but ultime?"). Votre planification stratégique sera la matérialisation de cette déclaration.

Déclaration des Missions

Pendant qu'une déclaration de vision porte sur le quoi, celle des missions se concentre sur le comment.

La déclaration des missions devrait officialiser de manière succincte ce que vous comptez accomplir en organisant votre festival et comment vous allez vous y prendre. C'est une déclaration qui formule l'intention et le but.

Une déclaration de mission doit englober les actions résumées de manière à concrétiser la vision à terme, en soulignant ses objectifs généraux, les points focaux et les groupes cibles.

L'idéal est qu'elle soit:

- Brève, pas plus que deux longues phrases;
- Une déclaration mémorable de vos principes directeurs;
- Un point de référence pour les acteurs, surtout vous.



Les questions suivantes pourraient être utilisées pour créer votre vision et les déclarations de des missions:

1. Célébrez quoi et comment?
2. Faire de la sensibilisation à quel sujet et comment?
3. Quelles valeurs partager et comment le faire?
4. Inspirez quoi et comment?
5. Encourager quoi et comment?

Deux Exemples de Déclarations de Vision et de Missions

Festival de bande dessinée Mboa (Cameroun)

Vision

Le Mboa BD Festival vise à structurer et professionnaliser le secteur de la bande dessinée en Afrique Centrale de façon générale et au Cameroun plus précisément.

Mission

Le Mboa BD Festival réuni chaque année des professionnels de la bande dessinée au Cameroun et leur collègues venus d'Afrique centrale, le festival joue le rôle de plateforme de rencontre pour les auteurs, accorde la visibilité aux jeunes talents pour leur permettre de rencontrer des éditeurs et enfin sert de plaidoyer auprès des autorités afin qu'elles accompagnent le développement du secteur.

Festival International de Clown et de Marionnettes Noël (Cameroun)

Vision

Nous voulons promouvoir et vulgariser l'art de la marionnette en Afrique.

Missions

Nous voulons créer des emplois pour les artistes, pour ralentir l'exil artistique. Nous voulons professionnaliser les artistes et surtout créer les ponts d'échanges culturels entre le nord et le sud.



But et Objectifs

Arrivés à présent sur un concept fort relatif au genre de festival que vous voulez mettre sur pied, vous pouvez commencer à penser à atomiser les idées en de mesures concrètes et plus spécifiques qui mèneront à sa réalisation. Soyez spécifique au sujet des questions plus pragmatiques concernant des objectifs précis. Ceux-ci peuvent être qualifiés et quantifiés de façon plus mesurable; ce qui vous sera utile lorsque vous passerez en revue les succès et les lacunes de votre festival à l'issue de sa tenue.

La différence entre les buts et objectifs

- Les buts sont des ambitions étalées sur un plus long terme; les objectifs naviguent en général entre le moyen et le court termes
- Les buts sont vastes; les objectifs sont étroits;
- Les buts sont des intentions générales, les objectifs sont précis;
- Les buts sont souvent intangibles, et ne peuvent pas toujours être validés comme tels. Les objectifs sont tangibles et concrets et peuvent être validés.

D'après une adaptation de <http://edweb.sdsu.edu/courses/EDTEC540/objectives/Difference.html>



Les buts peuvent être une extension de votre déclaration de mission en expliquant quels sont vos objectifs et comment vous comptez les atteindre. Les objectifs proposent une méthodologie claire favorable à la réalisation de vos Buts.

Par exemple, si l'un des Buts de votre festival est d'améliorer les activités promotionnelles et accroître la présence du public, vous pouvez faire usage de l'approche SMART à l'effet de déterminer vos objectifs qui sont indispensables pour atteindre le But.

Définir vos Objectifs à la Manière SMART

- **Spécifiques –**
 - Les termes de vos objectifs doivent être définis avec précision et pas de manière vague; ex "Le festival va vendre plus de 1500 billets".
 - Trouve réponse aux questions:
 - Quoi: Que veux-je accomplir?
 - Pourquoi: raisons spécifiques, l'objet ou les avantages de la réalisation de l'objectif
 - Qui: Qui est impliqué?
 - Où: Identifier un emplacement
 - Lesquels: Identifier les besoins et les contraintes
- **Mesurables –**
 - Il est essentiel de fixer des objectifs dont les réalisations vous seront faciles à évaluer ex. "Nous allons distribuer des documents de programme au public le 26 mars"
 - Trouve réponse aux questions:
 - Quelle quantité?
 - Quel nombre?
 - Comment saurais-je quand il est atteint?
- **Atteignables –**
 - Vous devez vous assurer que les objectifs rentrent dans le domaine du possible compte tenu du temps et des ressources disponibles car si vous échouez à cause d'un objectif irréalisable, la situation peut devenir à la fois démoralisante, coûteuse et créer un effet domino des problèmes .
 - Trouve réponse aux questions:
 - Comment: Comment le but peut-il être atteint?
- **Réalistes –**
 - Êtes-vous réellement objectifs importants? Sont-elles directement liées et nécessaires à la réalisation de votre vision et de la mission?
 - Trouvera des réponses à l'affirmative aux questions:
 - Cela vous semble-t-il intéressant?
 - Est-ce le bon moment?
 - Est-ce à la hauteur de nos autres efforts/besoins?
 - Êtes-vous la bonne personne?
 - Est-ce sujet à correction?
- **Temporels –**
 - Avez-vous fixé des échéances qui lient la réalisation des objectifs à votre grand calendrier?
 - Trouvera réponse aux questions:
 - Quand?
 - Que puis-je faire d'ici à 6 mois?
 - Que puis-je faire d'ici à 6 semaines?
 - Que puis-je faire aujourd'hui?

Ref: Meyer, Paul J (2003). "What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals". Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond. Meyer Resource Group, Incorporated, The. ISBN 978-0-89811-304-4.



Dance Umbrella (Afrique du Sud) Définit les Objectifs de la Manière SMART



Le Dance Umbrella est devenu la principale plateforme destinée à de nouveaux travaux de danse contemporaine au cours des 25 dernières années. Fort de ses concepts de Nouveauté et Développement, l'association a pris racine. Mais faute de financements en cours, la poursuite des campagnes de sensibilisation et des projets de développement n'est plus aussi assidue que par le passé. Le Dance Umbrella va, dans les deux prochaines années, créer un programme qui comprend:

- De nouvelles œuvres commandées auprès des artistes sud-africains;
- Les collaborations internationales avec des artistes sud-africains;
- Les travaux sélectionnés parmi les offres soumises;
- Des programmes tremplins ou accessoires en faveur des jeunes artistes/groupes de jeunes et des œuvres qui ne sont pas commandées;
- Un programme de résidence de chorégraphes;
- Résultats du programme d'échange de danses.

En 2013, 2014 et 2015, la programmation prévoit:

- La publication des résultats des programmes de l'atelier/résidence qui ont été animés;
- La commande de dix nouvelles œuvres;
- Les collaborations locales/internationales;
- Une plateforme destinée aux jeunes artistes;
- Un programme de résidence spécial en faveur des jeunes chorégraphes en Afrique du Sud qui devrait aboutir à des collaborations entre eux;
- Une conférence pour débattre de l'avenir de la danse contemporaine en particulier en Afrique australe et de l'Est;
- Résidence et programme de nouvelle danse;
- Lancement d'un appel à résidences;
- Une publication additive des résultats des résidences et des programmes d'ateliers;
- La poursuite de la publication des résultats des programmes de résidences et d'ateliers en plus des œuvres commandées.

Rechercher des événements similaires au niveau international peut vous inspirer de manière à ajuster ou à ajouter du contenu à votre vision artistique. Mais vous gagnez à rester conscients de votre contexte. Ce qui réussit en Europe ne marche pas nécessairement en Afrique à titre d'exemple. Votre vision créative devrait s'inspirer des autres événements à succès autant qu'elle le fait dans l'espace culturel d'accueil de votre festival. Non seulement cette stratégie fera de votre événement un festival plus riche, plus pertinent, mais elle vous aidera aussi et surtout à vous assurer l'adhésion des parties prenantes de choix. Dans le contexte africain, notre paysage culturel en développement est plein de potentiels inexplorés et il y a beaucoup de perspectives prometteuses portées à façonner un environnement culturel et créatif riche et intéressant, si vous y allez de manière sensible et inclusive.

Question aux Festivals

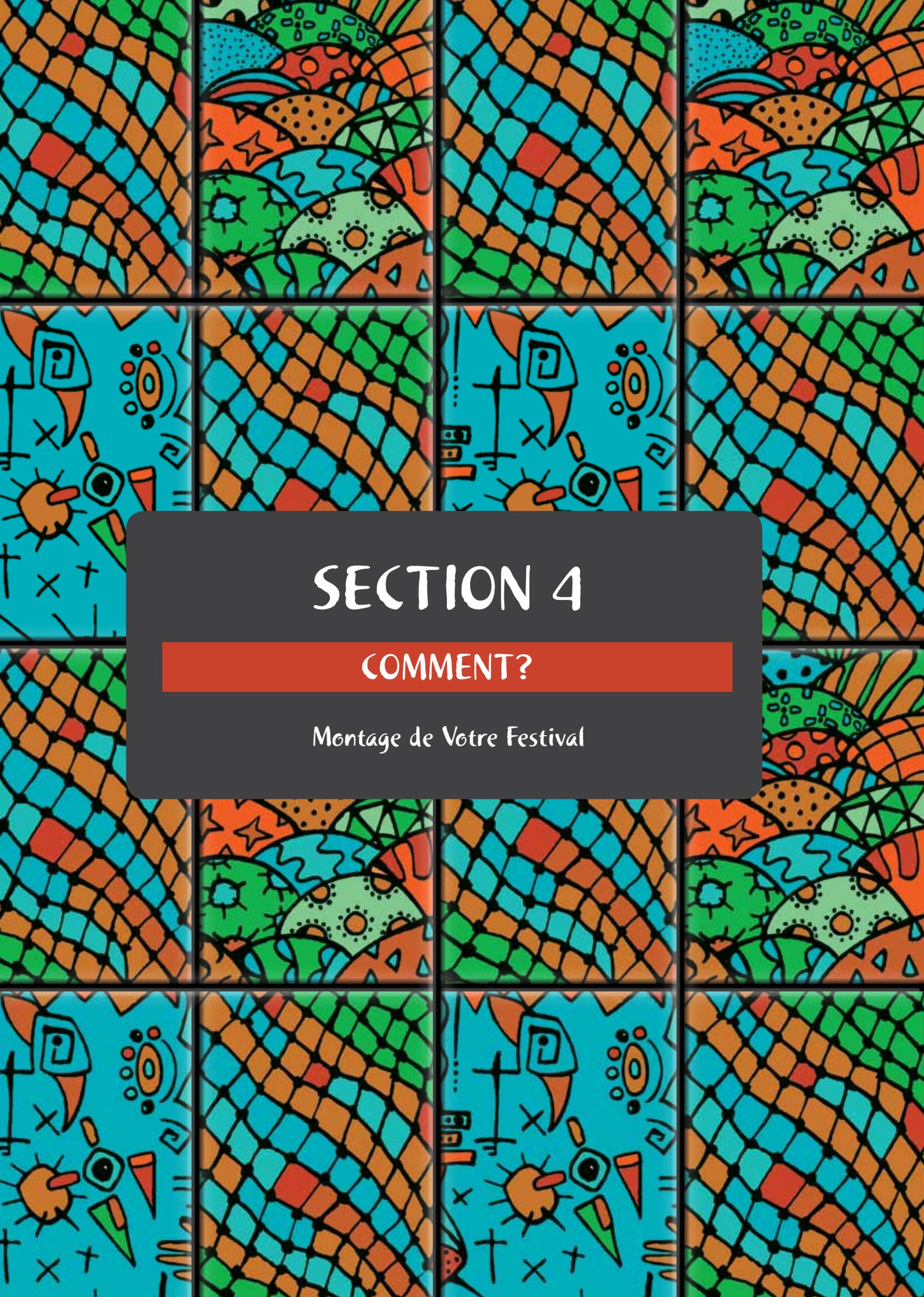


Combien de temps aviez-vous pris entre la décision d'organiser le festival et la tenue effective de votre 1ère édition?

Réponse résumée:

- La durée moyenne de la décision de lancer un festival original en Afrique est de 1 an 4 mois.
- La durée la plus courte était de 6 mois et la plus longue était de 5 ans.





SECTION 4

COMMENT?

Montage de Votre Festival

Structures

Une fois que vous avez idée certaine de la direction dans laquelle vous voulez avancer, vous devez commencer à penser à la meilleure méthode de formalisation de cette conception en un corps qui sera capable de la mettre en œuvre.

L'organisation/Institution

La nature juridique des organisations, des associations et des autres structures varie sensiblement en fonction des lois en vigueur dans divers pays. Que votre initiative de festival soit à but non lucratif ou non, il ya de nombreux avantages à formaliser les structures de l'équipe qui sera en charge de l'organisation de l'événement. Le genre de structure que vous mettez sur pied sera considérablement fonction de l'ampleur et de la nature de l'événement que vous allez organiser. Si votre festival n'entend pas brasser des sommes d'argent considérables et recruter un personnel nombreux et au cas où il fonctionne à partir d'une poignée de volontaires locaux, vous n'avez pas besoin de faire légaliser votre organisation de manière formelle et immédiate auprès des autorités. Mais au fur et à mesure que vous vous affirmez, vous aurez besoin de lui donner une personnalité juridique.

Montage – légalisation de votre festival

La légalisation, souvent exigée en matière de lever de fonds, n'est pas toujours facile ainsi que l'indique l'enquête sur la Législation des ONG en Afrique subsaharienne du Centre international du droit à but non lucratif (ICNL).



“Même les pays dans lesquels la légalisation n'est pas obligatoire, le processus de légalisation peut être si difficile qu'elle empêche les ONG à avoir un statut juridique. Des obstacles qui vous font perdre du temps et de l'argent s'imposent à ces dispositions et peuvent décourager les groupes à soumettre ne serait-ce que la toute première demande de légalisation ... Cet état des choses juggle l'émergence ou alors la consolidation d'une société civile forte et indépendante. Ces obstacles comprennent le manque de clarté en matière de procédures de légalisation, l'exigence des documents complexes, des frais de légalisation prohibitifs et des délais de procédure excessifs.”

Législation des ONG en Afrique subsaharienne (Vol. 3, Iss. 3, June 2011)

<http://www.icnl.org/research/trends/trends3-3.pdf>

(Le ICNL est une ressource précieuse et disponible en ligne lorsque l'on entend faire face aux défis qui interpellent chaque structure en fonction de la situation géographique). Le processus de légalisation de votre festival, aussi difficile soit-il, vous exige de “saisir le taureau par les cornes”.



Pourquoi devriez-vous légaliser votre festival?

- C'est une exigence (obligation) lors de la demande de fonds;
- Dans certains pays, il est illégal de mettre sur pied la moindre organisation sans légalisation;
- Il est illégal de fonctionner sous prétexte que vous êtes une organisation agréée de manière formelle.
- Dès que vous commencez à avoir affaire à de l'argent, aux prestataires de services, à un personnel, à des locaux, ou à toute autre activité qui nécessite même le plus occasionnel des accords contractuels, vous devrez légaliser votre organisation en tant qu'entité juridique formelle.

Si votre projet est motivé par le développement et l'élévation communautaires, vos choix à cet égard consistent à monter une fiducie à but non lucratif, une association bénévole ou une entreprise à but non lucratif. Chacun des volets a différents avantages et vous aurez besoin de les prendre en compte à l'effet de déterminer ce qui convient à votre festival à la fois dans le court et long termes. Il est conseillé de vous renseigner sur les processus et les lois qui s'appliquent dans votre contexte spécifique.

Tous les festivals qui ont répondu à la question de l'enquête d'Afrifestnet relative à la structure ont déclaré qu'elles ont été formées comme une organisation à but non lucratif et en fonction des pays, elles ont été variablement répertoriées comme des fiducies, loi associative 1901, organisations d'utilité publique ou comme organisations de la section 21. Tous les festivals qui ont répondu ont précisé que la légalisation à titre d'organisation à but non lucratif correspond à leurs principes directeurs et la structure des ONG autorise des collectes de fonds plus flexibles. Aucun festival n'a mentionné qu'il n'était pas officiellement reconnu comme personne morale.



Conseil Pratique

Annexe II sur différents types d'organisations au Kenya, le Sénégal et l'Afrique du Sud.





Conférence africaine de la danse à JOMBA! Contemporary Dance Experience – photo Monica Hemming-Rorvik

Les Statuts

Qu'est-ce que les statuts?

Les statuts exposent et concrétisent les objectifs ainsi que les règles d'une organisation. Ils peuvent être aussi simples ou détaillés que vous le souhaitez. Mais ils devraient être:

- Un bon et honnête reflet de ce que vous faites et de comment vous vous y prenez;
- Claires et définitifs dans la déclinaison des droits et responsabilités;
- Garants de démocratie et de redevabilité.

Que contiennent les statuts?

Les statuts devraient être adaptés à ce qui paraît juste à votre organisation. Les rubriques à y retrouver sont les suivantes:

1. Dénomination du groupe;
2. Objectifs;
3. Déclaration de la vision et des missions;
4. Membres, la structure du bureau et le rôle des dirigeants;
5. AGA et réunions;
6. Procédures (prise de décision);
7. Financements;
8. Plaintes (comment faire face aux problèmes);
9. Amendements aux statuts;
10. Dissolution.



Modèle de Statuts Pour Organisation Bénévole

Dénomination: [Organisation]

Objectifs:

- 1.
- 2.

De la qualité de membre

Les adhésions sont ouvertes à tout individu qui:

- (i)
- (ii)

Le secrétaire conservera une liste de membres et leurs contacts.

Les membres peuvent présenter leur démission à tout moment en adressant une lettre au secrétaire.

Égalité de chances

[**Dénomination de l'organisation**] ne favorise aucune discrimination liée au sexe, à la race, à la couleur, à l'origine ethnique ou nationale, à l'orientation sexuelle, au handicap, aux convictions religieuses ou politiques, à l'état matrimonial ou à l'âge.

Responsable et bureau

La gestion des activités du groupe est confiée à un bureau élu lors de l'assemblée générale annuelle. Le Bureau se réunit en cas de nécessité, mais pas moins de... (**durée... par an**).

Le bureau sera composé de ... membres, composés de ... (**responsables/membres-numéro et titre**). Le bureau comprend... membres, composé de (**responsables/membres-numéro et titre**).

Les rôles des dirigeants sont déclinés ainsi qu'il suit:

- Président – préside les assemblées générales et les réunions de bureau;
- Secrétaire – chargé de la prise de note et de la distribution de tous les documents;
- Trésorier – en charge de la gestion de tous les comptes pertinents.

Au cas où un responsable venait à démissionner en cours d'exercice, un remplaçant est élu à la prochaine assemblée générale.

Tout membre qui n'assiste pas à sans justification valable pour ... (nombre de réunions) .. est contacté par le secrétaire à l'effet de savoir s'il souhaite démissionner.

Réunions

Assemblées générales annuelles

Une assemblée générale annuelle (AGA) est tenue... (**durée..par an**).

à partir de l'AGA précédente.

Tous les membres seront saisis par écrit au moins... (**durée ... deux semaines**) avant la date de la réunion en précisant le lieu, l'heure et la date.

La désignation des membres du bureau peut être portée à l'attention du Secrétaire ... (**avant/ durant**) la réunion.

Le quorum de l'AGA est de (**quoi.%**)... de membres.

À l'AGA:

1. Le Bureau présente un rapport d'activités annuelles et les comptes de l'année précédente;
2. Le Bureau de la prochaine année est élu;
3. Toutes les propositions soumises au Secrétaire avant la réunion sont débattues.

Toutes les questions de la rubrique 'divers' soulevées à n'importe quelle réunion sont débattues ouvertement et la réunion y trouve un consensus. En cas de désaccord, l'on procède au vote et la décision se prend à la majorité simple des membres présents. Le Président jouit d'une voix prépondérante.



Assemblées générales extraordinaires

Le secrétaire convoque une assemblée générale extraordinaire à la demande de la majorité du Bureau ou au moins ... des membres en formulant une demande écrite adressée au Président/Secrétaire assortie de la précision du motif de l'initiative. Les mêmes procédures que l'Assemblée Générale sont applicables.

Finances

Un compte est géré en lieu et place de ..à ... approuvé par le Bureau. (Deux/trois qui?) signataires de chèques sont désignés par le Bureau. L'un d'eux doit être le Trésorier. Chacun des deux doit signer tout chèque. Les signataires ne doivent être ni parentés ni de la même maison.

La documentation relative aux revenus et dépenses est tenue par le Trésorier et un relevé bancaire est distribué à chaque réunion.

Tous les fonds collectés par ou au nom de ... (nom de l'organisme) doivent être utilisés exclusivement dans le cadre de l'atteinte des objectifs ainsi qu'il est consigné dans l'alinéa 2 des présents statuts. Aucun membre individuel ne devrait bénéficier de cette association autrement que dans le cadre de l'atteinte des objectifs spécifiés.

Protection contre les abus & plaintes

Le souci.... (**nom de l'organisme**) est de s'assurer que chaque membre est protégé contre les abus et que chacun est habilité de se plaindre auprès de n'importe quel membre du Bureau soit par écrit ou oralement.

Le membre du Bureau cherche à résoudre le problème sur le plan local. Mais en cas d'absence de solution, le membre est tenu de rendre compte de toutes les plaintes au reste du Bureau, soit lors de la prochaine assemblée générale ou alors de convoquer une réunion immédiate destinée à aborder la question si la plainte est sérieuse de nature grave.

Un plaignant a droit à la réponse d'un membre du Bureau dans un délai de... (**déterminez la durée, 2 semaines par exemple?**) ... à partir de la date de la réunion au cours de laquelle la plainte a été signalée.

Tous les membres sont tenus d'informer un membre du Bureau s'ils sont au courant d'un abus ou des actes répréhensibles contre tout individu ou toute(s) personne (s) liée(s) à ... (**nom de l'organisme**)

Un registre archive toutes les plaintes reçues.

Amendements des statuts

Les amendements aux statuts ne peuvent être faits que lors de l'assemblée générale annuelle ou d'une assemblée générale extraordinaire.

Toute proposition doit être distribuée avant la réunion et nécessite (Combien) la majorité des membres habilité à voter.

Dissolution

Si une réunion, à la majorité simple, décide qu'il est indispensable de dissoudre (**Nom de l'organisme**), elle peut convoquer une assemblée générale extraordinaire pour le faire. S'il est convenu de le faire, tous les actifs restants, une fois que les dettes ont été payées, ... (**que faut-il faire... faire un don à?**).

Les présents statuts ont été approuvés par (**nom de l'organisme**) ...

Date

Signed

Fonction

Signed

Fonction



Volets Juridiques

Le type d'entité juridique que votre festival définit dicte ce qui est indispensable en termes de loi particulière; celle qui s'applique à votre organisation donnée (audits par exemple). Il ya des questions plus générales liées à la légalité de la mise sur pied d'un évènement, quelle que soit l'échelle. Les lois existent pour de bonnes raisons. Le fonctionnement d'un festival implique beaucoup de responsabilités et vous devez vous assurer que vous êtes protégés et transparents. Si vous avez les moyens, vous devriez penser à consulter un avocat ou un conseiller juridique au sujet des particularités des lois auxquelles vous devez adhérer. Dans le contexte africain, la plupart des festivals emploient un conseiller juridique ou ont prévu de le faire dès que les ressources le permettent.

Responsabilité et redevabilité

Il est primordial que les personnes/institutions qui portent la responsabilité de toute violation de la loi soient claires pour toutes les parties. Si ce n'est pas définie, tous les membres d'une organisation (notamment les bénévoles au statut irrégulier) peuvent être solidairement responsables. La législation quant aux organisations officialisées varie et vous devriez vous assurer que vous avez conscience de l'individu qui ferait l'objet d'une poursuite personnelle ou s'il s'agira de l'organisation elle-même en cas de charges civiles ou pénales.

Employés

La Loi portant relations de travail traite des questions de l'emploi comme les contrats et les licenciements et il est important pour vous de comprendre de manière correcte cette législation si vous entendez solliciter les services d'un personnel destiné à aider à coordonner et à mettre œuvre votre festival.

Les Législations Varient: En Voici Quelques Liens

Kenya

www.kenyalaw.org/klr/fileadmin/pdfdownloads/Bills/2007/The_Labour_Relations_Bill_2007.pdf

Sénégal

www.equalrightstrust.org/ertdocumentbank/Senegal%20-%20Code%20du%20travail.pdf

Afrique du Sud

www.labour.gov.za/legislation/acts/labour-relations/labour-relations-act

Assurance

Il ya beaucoup de risques à prendre en compte. Ils augmentent au gré de la taille de votre évènement et il peut s'avérer souhaitable ou alors nécessaire, sur le plan juridique, de souscrire à une police d'assurance de responsabilité civile à l'effet de vous couvrir; vous ou votre organisation, en cas de sinistres; qu'il s'agisse de vol ou de dommages matériels, des blessures, la perte de la vie ou de toute autre situation imprévue qui peut entraîner des coûts.

Conventions et autorisations officielles

Qu'il s'agisse de l'achat des droits sur le contenu, de la sollicitation des services du personnel,



de la sélection des prestataires de services, de l'utilisation des espaces ou de l'obtention de tout autre accord, cet ensemble de réalités impliquent des responsabilités, la propriété intellectuelle ou des fonds. Il serait sage de tout formaliser sous forme de conventions écrites afin qu'il y ait une clarté absolue au sujet des conditions dans lesquelles les choses ont été convenues. Certains éléments peuvent requérir des autorisations du gouvernement telles que la vente de liqueur et de la nourriture, l'utilisation des espaces publics et ceux-ci devraient être obtenus de manière officielle et être disponibles à brève échéance en cas de différend au sujet de votre droit de fonctionnement.

L'enquête Afrifestnet a posé la question de savoir: Employez-vous un conseiller juridique dans votre organisation? Pensez-vous qu'il soit important pour une organisation artistique d'envisager recourir aux prestations d'un conseiller juridique et pourquoi?

○ Oui notre organisation fait appel à un conseiller juridique parfois s'il y'a des contrats à négocier ou à signer avec des partenaires mais le conseiller juridique n'est pas rémunéré on loue gratuitement ses services. Notre organisation n'a pas les moyens d'employer un conseiller juridique mais juge nécessaire d'en avoir un pour son travail si toute fois elle a les moyens.
Le Festival International des Arts Hiphop et cultures urbaines (Kaolack/Sénégal)

○ Oui, nous disposons d'un avocat dévoué qui nous aide à nous occuper de tous les documents juridique et donne des conseils en tant que de besoin.
Sawa Sawa Festival (Kenya)

○ Oui. Les artistes ne peuvent pas tout faire seuls. Ce n'est déjà par leur travail. La redaction des contrats et l'interprétation des textes de lois doivent être minutieusement faits. Il est donc très important pour nous d'avoir un conseiller juridique et un consultant en matière de finances. C'est cela le professionnalisme.
Festival International de clown et de marionnettes Noël (Cameroun)

○ Directement non, mais, on sollicite de façon ponctuelle les conseils d'un juriste (mécène du festival). En tout cas, il est pertinent de s'offrir les services d'un juriste pour mieux se protéger sur les textes et surtout sur les contrats.
N'Sangu Ndji-Ndji Music Festival (Congo-Brazzaville)

○ Le conseiller juridique est important. Mais la présence d'un consultant n'est pas nécessaire si la culture (générale) au sein de l'organisation, comme c'est le cas avec Bayimba) est étoffée. Lors de notre exercice de planification stratégique (qui comprend une révision de la structure de gouvernance), un consultant conseiller juridique avait été sollicité. Au quotidien, le directeur adjoint, chef d'unité développement/coordonnateur de la durabilité ainsi que les membres du Conseil sont suffisamment outillés pour s'occuper des dossiers juridiques élémentaires.
Bayimba International Festival of the Arts (Uganda)

○ En ce moment, le festival fonctionne sans consultant conseiller juridique. Cependant, à partir des défis que nous avons rencontrés au cours des précédentes éditions du festival, notamment les questions de contrats des artistes, nous pensons qu'il est impératif pour une organisation artistique de solliciter d'un conseiller juridique.
Dzimbabwe Arts Festival (Zimbabwe)

Des répondants qui n'ont pas de conseillers juridiques ont exprimé l'intention d'obtenir de tels services ou ont indiqué qu'ils utilisaient ces services de manière ad hoc ou à l'approche d'une nouvelle décision en matière de politique.





Des Modèles de Conventions Sont Disponibles en Ligne Avec la Possibilité Pour Votre Conseiller Juridique de les Adapter à Votre Environnement Local

Emploi ONG:

<http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Sample+Employee+Agreement>

Performer échantillon du contrat:

https://manager.clearrisk.com/Resources/RiskTool/Contracts_-_Entertainment_or_Performance_Agreement_-_Sample

Gestion des risques

Les risques de santé et de sécurité encourus dans votre festival devraient être pris au sérieux et vous devez avoir une connaissance pointue des conditions juridiques au sujet des réalités comme (les escaliers de secours/les risques d'incendie etc.) Il est probable que vous ayez besoin de solliciter les services d'un personnel de sécurité à l'effet de protéger les personnes et les biens. Il vous revient également de vous assurer de la présence sur place d'un personnel médical d'urgence sur place qui soit outillé à sauver toute situation sanitaire critique qui se découlerait de votre festival ou qui se produirait durant celui-ci telles les crises d'asthme, celles dites cardiaques, les complications liées à la drogue, les blessures etc.

Les politiques

Les politiques ont la fonction très importante d'éclairer la prise de décision à chaque étape du processus de planification et de mise en œuvre de votre festival. La nature de ces politiques pourrait aller des questions de santé et de sécurité, jusqu'aux valeurs éthiques ou politiques dont vous croyez que votre festival doit incarner. Peu importe la dimension d'un festival mis en œuvre une équipe de n'importe quelle taille, des documents de politique doivent édicter les principes destinés à éclairer la prise de décision quand des indications spécifiques ne sont nécessairement prévues dans les documents ou textes fondateurs. Les décisions de politique doivent être prises de manière à épouser le type d'organisation que vous formez et le processus d'adoption d'une politique devrait être prévu dans les documents ou textes fondateurs.

Formes de politiques éventuelles:

- Environnementale;
- Sanitaire et sécuritaire;
- Contrôle financier;
- Valeurs égenrales et éthos;
- Égalitaire
- Traitement des invites.





Zanzibar International Film Festival

Conseil Pratique

Voir le modèle de politique financière de la Dance Umbrella dans l'annexe III "Politiques et procédures financières". Elle touche

1. Les budgets
2. La levée de fonds
3. Comptes bancaires
4. Archivages
5. Inscription des données
6. Rapports financiers
7. Salaires et conditions de recrutement
8. Voyages.

Politique de sécurité

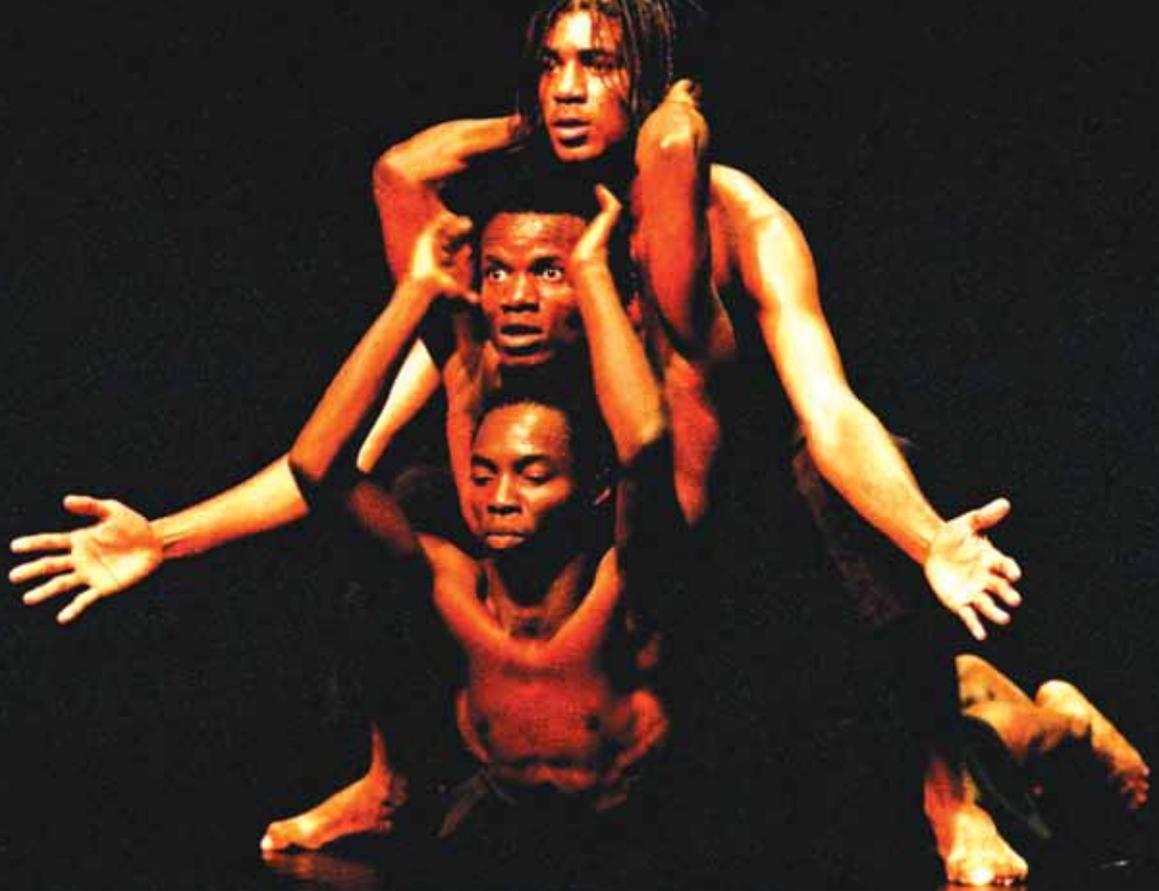
Une politique de sécurité s'avèrera très importante et susceptible d'être requise par la loi. Une évaluation des risques vous aidera à déterminer quels dangers pourraient s'inviter avec différents scénarii ainsi qu'à veiller à l'identification des éventuels risques mitigés qui peuvent toujours être considérées comme des cas d'urgence en termes de succès de votre festival à l'image de la conduite à tenir en cas météo désagréable. Procéder à une évaluation de risques vous aidera à identifier les problèmes, les risques et les dangers potentiels afin d'éviter les accidents ou les incidents qui nécessiteraient l'aide des services d'urgence.

Comment procéder à une évaluation de risques?

- Dressez la liste de tous les risques;
- Établissez une Hiérarchie de risques en fonction de leur degré de gravité;
- Identifiez les solutions envisageables à l'effet de juguler les risques en question;
- Déterminer les stratégies de réponse à ces risques si jamais ils venaient à surgir... quelles procédures ordinaires convoquerez-vous?

Veiller à ce que tous les personnels impliqués comprennent de manière exhaustive le protocole des situations d'urgence.





Ori chorégraphie et la danse par Ijodee at JOMBA! Contemporary Dance Experience - photo Val Adamson

“Une politique de sécurité est un document qui montre aux autres que l’entreprise ou l’organisation à laquelle il se rapporte admet que les soucis de santé et de sécurité font partie intégrante de son association à tous les niveaux et la hiérarchie au sommet de l’entreprise attache du prix à traduire cette préoccupation en actions concrètes. En d’autres termes, c’est une façon de signifier aux autres votre engagement à l’endroit des questions de santé et de sécurité. Cette information est consignée dans la déclaration de politique.

Les politiques de sécurité doivent également contenir des détails de l’organisation qui montrent comment elle sera mise en pratique. Cette partie décrit les rôles et les responsabilités des autres personnes qui ont reçu des responsabilités de sécurité (pas la responsabilité ultime car elle ne saurait faire objet de délégation). La section de politique de sécurité de l’organisation doit contenir d’autres questions, par exemple un diagramme montrant la délégation des responsabilités de sécurité, la désignation des personnes responsables et compétentes pour assurer le suivi de la sécurité et les ressources disponibles (temps et argent) en faveur de la santé et de la sécurité. Les accords portent sur les problèmes détaillés, par exemple l’entretien d’un site de travail, des systèmes, d’un accès sûrs, la circulation de l’information, la formation et des consultations avec les employés.”

Services de santé et sécurité www.hse.gov.uk

Conseil Pratique

La Sécurité Totale et la Loi Sur les Évènements Sportif et Récréatifs

<http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=98330>

**L’Association sud-africaine de sécurité du secteur événementielle a produit un guide
Consignes de sécurité du secteur événementiel**

<http://www.saaci.co.za/industry-info/SafetyGuidelinesEventIndustry.pdf>





Rap Finale à Le Festival International Des Arts Hip Hop et Cultures Urbaines Kaolack

Ressources Humaines

Les festivals ont besoin de main-d'œuvre. Peu importe la nature et la taille de votre festival, la mise en œuvre de votre plan dépend des êtres humains qui vont le traduire en faits. Que vous disposiez d'une équipe composée d'une poignée de personnes dévouées, bénévoles ou d'une armée d'employés rémunérés, il ya quelques considérations importantes à retenir:

- Toute personne concernée a besoin d'avoir une idée solide de la contribution qu'il lui sera exigé d'apporter et de la récompense qu'elle peut espérer à l'issue du festival, qu'il s'agisse de rémunération financière, de d'acquisition de compétences ou de l'exposition. etc. Les rôles et les responsabilités des personnes concernées ont besoin d'être identifiés de manière claire dès le départ;
- Toute personne concernée a besoin d'avoir une idée solide de la contribution qu'il lui sera exigé d'apporter et de la récompense qu'elle peut espérer à l'issue du festival, qu'il s'agisse de rémunération financière, de d'acquisition de compétences ou de l'exposition etc. Chaque personne doit savoir qui est sa hiérarchie immédiate ou qui consulter;
- Dans le cas des employés rémunérés, le taux doit être clarifié dès le départ et réconcilié avec le budget disponible;
- Dans le cas du personnel bénévole, les modalités de leur participation doivent être prévues et formalisées.

Prendre en compte ces éléments au moment de la prise de décision avec votre équipe:

- Aurez-vous un conseil?
- Comment allez-vous hiérarchiser la structure?
- Quelles sont les personnes indispensables?
- Voulez-vous compter sur des bénévoles?
- Comment allez-vous choisir votre personnel?



En fonction du type d'organisation que vous avez mis sur pied, certaines structures auront pu vous être prescrites sur le plan juridique lorsque vous preniez la décision quant à la nature légale particulière de votre organisation. Si la taille de la structure sur laquelle vous travaillez est faible, vous pouvez avoir un comité de gestion plus informelle.

Conseils d'Administration

Un conseil est une entité au sein de votre organisation qui est élue ou nommée pour superviser les activités. En fonction des organisations, les responsabilités civiles et juridiques du conseil varient.

Rôle du conseil

Les quelques responsabilités du conseil d'administration sont:

- Assurer le leadership;
- Prendre des décisions au sujet de la stratégie;
- Procéder à la levée de fonds;
- S'assurer que les ressources humaines et financières sont disponibles dans le but d'atteindre les divers objectifs;
- Évaluer la gestion managériale du festival;
- Définir les politiques et orientations d'ensemble;
- Veiller à ce que les obligations à l'endroit des actionnaires et des autres parties prenantes soient comprises et respectées;
- Procéder à la sélection, à la nomination, au soutien et à l'évaluation du personnel de direction;
- Procéder à l'approbation des budgets annuels;
- Fixer les salaires et la rémunération de la direction de l'entreprise.

Avantages et inconvénients à avoir un Conseil d'administration

Avantages

- Un conseil d'administration peut:
 - Contribuer à l'approfondissement des compétences et de l'expertise au sein des structures de gestion managériales des organisations;
 - Ajouter de la diversité en contribuant à l'imprégnation de la culture de l'organisation;
 - Procéder à une évaluation indépendante, puisque la propriété et la prise de décision sont séparées;
 - Contribuer à la familiarisation avec le leadership d'entreprise;
 - Appuyer le Directeur général/les cadres dirigeants en prodiguant des conseils éclairés;
 - Prêter une légitimité à l'organisation;
 - Prêter un appui à une direction douée de vision et d'un leadership fort.

Inconvénients

- Un conseil d'administration peut pécher par:
 - Manque d'intérêt immédiat dans le projet à portée de main parce que les membres loins des tâches d'exécution/sont des membres indépendants



- Manque d'expérience appropriée et de compréhension simpliste des tenants et aboutissants d'un festival;
- Un sentiment de désintérêt et d'absence de gratification quant aux retombées du festival et, par conséquent, ils travaillent au rabais à leurs postes respectifs;
- Faible disposition à prendre les risques indispensables qui soient favorables à l'évolution de l'organisation parce qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner (réputation, etc.);
- La prise de mauvaises/négligentes décisions financières parce que l'argent n'est pas le leur.

Désignation et destitution des membres

La désignation des administrateurs est habituellement effectuée par une procédure de vote démocratique lors d'une assemblée générale de l'organe de base (dans le cas d'une ONG) ou par les actionnaires (dans le cas d'une entreprise à but lucratif).

La durée du mandat d'un membre au conseil varie en fonction des clauses consignées dans les textes fondateurs. Il peut arriver que les membres démissionnent ou décèdent. Dans ce cas, les assemblées générales extraordinaires auront naturellement lieu à l'effet d'élire un remplaçant. Un membre peut également être destitué par une résolution adoptée par le reste du conseil. Mais cette option peut s'avérer a) coûteuse si la prime ("de bonne séparation" est à reverser, et b) difficile car le membre a le droit d'attaquer la décision de se voir éconduire.

Si le directeur ne parvient pas à assumer sa fonction ou à agir de manière à mettre l'organisation en danger sur le plan pénal ou par négligence, la loi dans la plupart des pays prévoit des mesures correctives telles que la restauration forcée des biens de l'organisation, le paiement de dommages et intérêts ou la présentation des excuses publiques à titre d'exemple.

Rémunération des membres du conseil

La qualité de membre du conseil n'est pas un métier en soi et les membres du conseil d'administration ont généralement des responsabilités professionnelles ailleurs. Dans certains cas, ils peuvent, toutefois, s'attendre à des rémunérations au titre de compensation de leur participation au conseil. Le taux dépendra des ressources disponibles dans les caisses de l'organisation et du calibre des administrateurs désignés.

Exercice des Pouvoirs

Les décisions sont prises lors de réunions du conseil d'administration. Ils se tiennent aussi régulièrement que stipulé dans les statuts de l'organisation. Les décisions sont votées à condition que le quorum prédéterminé soit atteint.

Combien de Fois Votre Conseil se Réunit?

60 % des festivals interrogés ont mentionné qu'ils ont des conseils. Quelques conseils se sont tenus sur une base mensuelle; la majeure partie des conseils se sont tenus 2 à 4 fois par an.

Un conseil s'est réuni une fois l'an; un autre s'est réuni 4 fois par mois.





Artiste Juliani atelier à Sawa Sawa festival – photo Velu

Équipe du Festival

Structure éventuelle de l'équipe du festival:

- Président/Directeur
- Vice-president
- Financier
- Relations publiques/Agence de communication manager
- Chargé de marketing
- Chargé des ressources humaines
- Les membres ordinaires dont les modalités doivent également être clairement définies;
- Sous-comités/équipes de travail.

Au cas où le festival est coordonné par un comité, un président doit normalement être élu et aurait une vue d'ensemble des missions de planification, d'organisation, de financement et bien d'autres. À un stade ultérieur, votre festival pourrait avoir les structures et les ressources destinées à employer un directeur. Mais avant d'atteindre ce niveau, le président assume effectivement cette fonction. Les prérogatives sont de définir des orientations et d'assurer le suivi de toutes les procédures, de présider les réunions et autres.

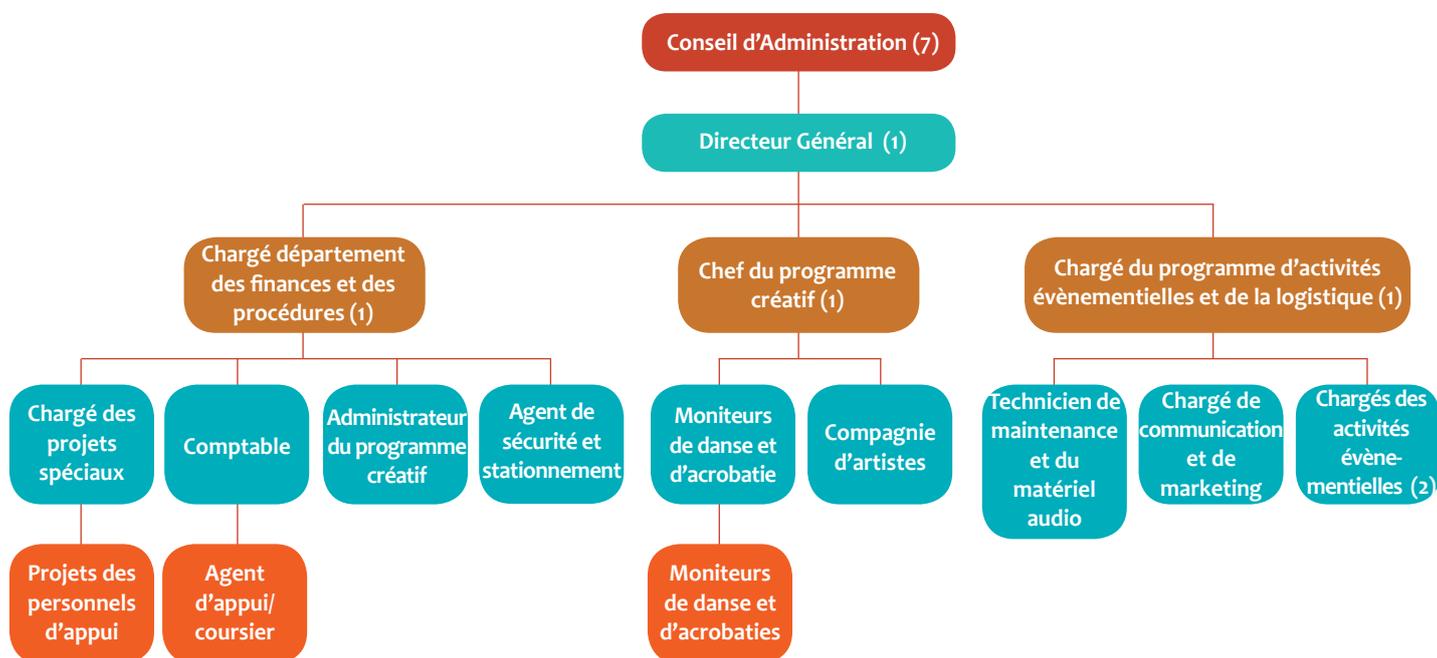
Sous-comités et chefs d'équipe

Les tâches comprises dans la mise sur pied d'un festival sont nombreuses et variées et il serait sage de répartir le volume de travail de façon systématique. La délégation des tâches sera primordiale et ce travail peut être effectué en répartissant l'équipe dans divers sous-comités. Leurs membres devraient avoir des chefs d'équipe qui se réunissent régulièrement avec le Président à l'effet de mettre à jour et de prendre connaissance du fonctionnement des autres secteurs du festival.

Un organigramme permet à toutes les personnes concernées d'être en mesure de comprendre clairement où est leur place et ce qu'ils devraient faire. Il varie d'un festival à l'autre.



Échantillon d'organigramme du Sawa Sawa Festival (organisé par Sarakasi Trust) – Kenya



Il est indispensable que les textes fondateurs qui existent définissent clairement la manière dont l'organisation est structurée et qu'elle intègre des informations relatives:

- Au nombre de membres qui composent le bureau/équipe/conseil?
- À la durée du mandat des membres qui peuvent occuper des fonctions?
- À la répartition de différents portefeuilles.

Il y a un besoin de clarification, jusqu'au plus petit détail, de nombre de choses, notamment de la manière de mener les activités de sorte à éviter les litiges ou des cas de négligence pendant les moments de grande pression ou des situations critiques.

Il s'agit en l'occurrence de:

- Quelle est la fréquence de la tenue des réunions des diverses équipes (conseils/ comités de pilotage/comités exécutifs/sous-comités/sous-comité managérial)?
- Quelle est la procédure de prise de décisions?
- Qui supervisera la mise en œuvre des décisions particulières?
- Qui a accès aux fonds et a le pouvoir de signature des dépenses?
- Quelle est la fréquence des assemblées générales qui se tiendront?
- Les réunions sont-elles assorties d'un procès-verbal qui est distribué?
- Comment allez-vous gérer les membres de votre équipe qui n'assument pas leurs responsabilités?
- Comment les membres de l'équipe vont-ils communiquer entre eux et avec le public?
- Comment sera organisée la délégation des tâches? Qui doit recueillir l'avis de qui avant le déclenchement des activités sur le terrain?





Lana Ruttenberg atelier Dance Space Dance Umbrella – photo John Hogg

Conseils Pratiques Importants au Sujet de la Sollicitation des Services d'un Personnel:

1. Ayez toujours un entretien à fond et recouper les informations auprès de leurs personnes de référence;
2. Veillez à ce que le personnel ait les compétences particulières qui lui donnent d'accomplir la tâche – faites un test de compétences si nécessaire;
3. Ne pas nommer quelqu'un à un poste de responsabilité tout juste parce qu'il désire être impliqué;
4. Assurez-vous que votre personnel a été formé sur les systèmes et procédures internes.
'Vous n'êtes qu'aussi forts que le maillon le plus faible de votre chaîne'.

Bénévoles

Dans les pays en développement, il pourrait s'avérer difficile d'obtenir des financements suffisants à l'effet de couvrir le recrutement d'un effectif complet et grande est la probabilité que vous comptiez sur des bénévoles sous la coordination d'un membre de votre personnel régulier. Assurez-vous que leur expérience apporte une plus-value en quelque sorte, surtout si vous espérez utiliser le même personnel bénévole (qui aura pas besoin d'autant d'imprégnation la deuxième fois). Les quelques raisons qui pourraient justifier l'acceptation des volontaires sont:

- Acquisition de compétences;
- Intérêt pour le programme;
- Proximité avec les professionnels du secteur créatif;
- Réseautage;
- Un engagement partagé pour la cause de votre festival;
- Un volet de stage.

Même si vous ne pouvez pas payer votre personnel bénévole, vous pouvez leur demander de signer des contrats précisant les modalités de leur participation, si vous en ressentez le besoin.





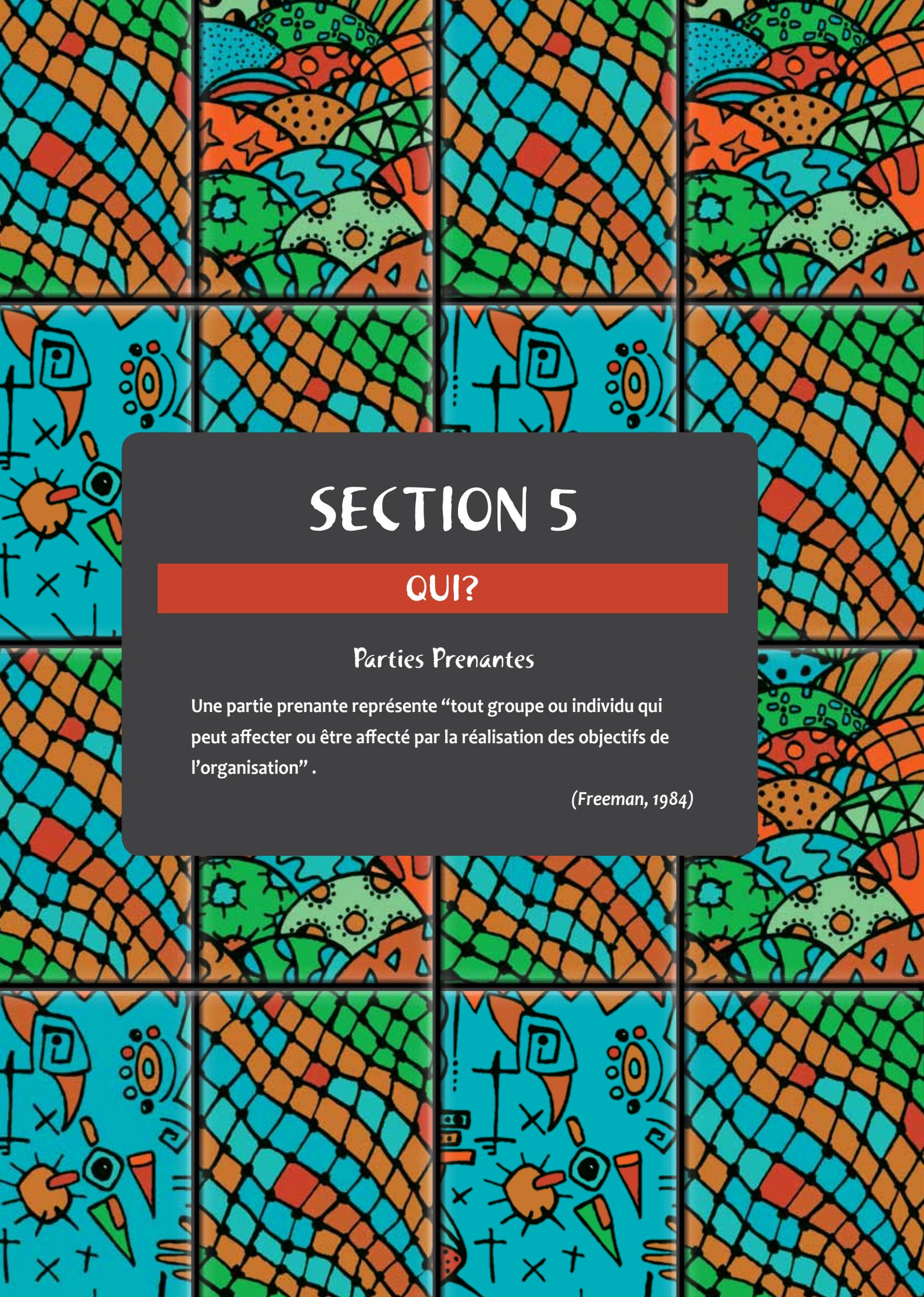
Audience à Bayimba International Festival of the Arts – photo Meltem Yasar

AVANTAGES	INCONVENIÉNTS
Le travail des bénévoles est libre et gratuit en termes de petites tâches dont vous ne pourrez pas avoir le temps d'effectuer et donne à votre personnel clé de se concentrer sur leurs occupations contractuelles.	Un programme de bénévolat charcute le temps de travail du personnel. – un niveau de formation et de ressources suffisant peut prendre plus de temps que prévu.
Les bénévoles sont souvent motivés par un désir personnel à soutenir une cause et peuvent faire montre de plus de redevabilité que l'employé qui est tout juste guidé par son bon de caisse.	Les dirigeants doivent faire preuve de prudence lors de la sollicitation des services des bénévoles pour les projets importants car ils ne sont généralement pas sous contrat et ne sont pas payés, ce qui signifie que vous n'avez pas d'influence réelle quant à ce qu'ils s'acquittent de leurs tâches et ne sont pas liés par des obligations juridiques; en d'autres termes, ils peuvent partir sans donner un préavis.
Les bénévoles sont souvent véritablement passionnés par leur cause et sont plus qu'heureux de donner de leur temps simplement en échange du privilège de servir. Ils peuvent avoir idées fraîches et pourraient être motivés à faire mieux que les salariés. Ceux qui ont travaillé avec abnégation pourraient gagner en enthousiasme en raison de la verve authentique des bénévoles	Si l'on ne donne pas des tâches significatives, expliquées à suffisance aux bénévoles et remises en contexte en fonction de leur valeur, l'ensemble du projet pourrait affecter le moral des bénévoles de manière négative et avoir un effet domino au sein de l'organisation.

Confidentialité

Il est probable qu'à l'approche de votre festival, vous ayez affaire à des documents et à du matériel qui sont de nature sensible, qu'il s'agisse des conditions contractuelles des employés, de la communication avec les parties prenantes, des éléments non confirmés du programme, des enregistrements de démonstration, des écrans inédits etc. Vous avez besoin d'un système d'organisation solide dans le but de conserver ces effets en stock ainsi que leur archivage. Le personnel qui a accès à ces effets doit être clairement défini et contrôlé.





SECTION 5

QUI?

Parties Prenantes

Une partie prenante représente “tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l’organisation” .

(Freeman, 1984)

Parties Prenantes

L'importance de diverses parties prenantes peut être définie en marge des axes de pouvoir clés, de légitimité et d'urgence que vous devriez soupeser à l'égard de la quantité d'énergie à y investir.

Les quelques groupes de parties prenantes que vous êtes susceptibles de rencontrer dans le processus de mise sur pied du festival sont:

- **Participants**
Les sculpteurs, les peintres, les poètes, les marionnettistes, les cinéastes, les chorégraphes, les musiciens et les autres types d'artistes participant au festival sont vos principales parties prenantes. Leurs carrières et les moyens de subsistance dépendent dans une certaine mesure du succès ou de l'échec de votre événement, que ce soit sous forme de rémunération, de publicité ou de popularité;
- **Organisations partenaires**
Ce sont des organisations avec lesquelles vous allez collaborer ou vous associer de manière à traduire le festival en réalité concrète. L'ampleur de leur investissement ou implication devra être abordée au cas par cas. Mais il est indispensable que ces termes soient convenus et formalisés de manière à ce que les attentes de chacun soient respectées à l'avenir et que les visions respectives de ce que à quoi va ressembler le festival soient alignées.
- **Les parties prenantes du secteur**
Dans de nombreux cas, les organisations et les personnes qui travaillent dans le secteur créatif et sur lesquelles vous vous concentrerez deviendront une partie de votre circonscription cible et leurs préoccupations à l'égard de votre festival devront être prises en compte. Les questions de mandat peuvent survenir, par exemple, à titre de préoccupation pragmatique. Mais il y a aussi des questions liées à votre alignement (ou non) aux objectifs et initiatives qui sont conduits par d'autres personnes actives dans votre secteur. Elles peuvent faire l'objet d'un débat. De manière probable, les organes de supervision et les conseils trouveront également un intérêt dans ce vous essayer de réaliser.
- **Les participants du Festival**
Au terme de l'étude de marché nécessaire, vous devriez avoir une bonne idée des participants effectifs à votre festival et de leurs attentes à son issue. Ils peuvent également dépenser de l'argent quant à l'achat des billets ou les entrées et il est important qu'il leur soit servi la juste contrepartie de leurs dépenses. Vous assumerez également des responsabilités en matière de santé et de sécurité et vous devez vous assurer que vous avez pris toutes les mesures nécessaires pour éviter de mettre la vie des participants en danger de la moindre manière qui soit. Les dignitaires, les artistes de renom, les personnalités et les invités spéciaux peuvent exiger un traitement préférentiel. Par conséquent, une considération sérieuse de leurs exigences est nécessaire.



- **Les sponsors, les bailleurs de fonds et les investisseurs**
 Contrairement aux organisations partenaires, les bailleurs de fonds pourraient ne pas prendre une part active dans les tâches de mise en œuvre de l'événement. Ils peuvent, néanmoins, nourrir des attentes et insister sur des conditions liées à leurs investissements. Dans la plupart des cas, les sponsors espèrent au moins être cités à certains moments comme c'est le cas des prises de parole publiques et des communiqués, tandis que d'autres auront des exigences spécifiques concernant leur visibilité, tels que les matériaux de marque lors du déroulement des événements et des logos sur les matériaux de relations publiques. Les modalités devraient être définies en amont et les organisateurs doivent les satisfaire. Les investisseurs peuvent rechercher des profits financiers et il est indispensable que les détails de ces exigences soient absolument claires et, de préférence, couchées sur papier sous forme d'accords contractuels avant de dépenser la moindre somme.
- **Les autorités locales et les services clés**
 Services de police/incendie/assainissement/urgence auront besoin d'être approchés pour en savoir davantage sur un éventail de questions qui varieront en fonction de votre festival. Les services clés doivent avoir des informations au sujet de l'événement et de ses dangers. Les autorités locales doivent être informées et les autorisations appropriées devront être prises, notamment si le festival aura lieu dans un lieu public plutôt que privé. La circulation des piétons et des véhicules devra également être abordée avec les autorités.
- **Les propriétaires/gestionnaires des espaces**
 Les conditions sous lesquelles vous utilisez un espace devront être négociées avec les propriétaires/gestionnaires/superviseurs concernés. Qui a accès au site? Quelles sont leurs conditions? Combien vont-ils payer? Allez-vous faire usage de leur personnel en interne? Comment allez-vous faire face à tout dommage à la propriété?
- **Les résidents/entreprises de la région**
 Si votre événement se déroule dans une région où il causera des désagréments aux résidents et aux entreprises de toute façon, il sera nécessaire de leur en toucher un mot ou au moins les informer de votre intention d'organiser votre événement.
- **Employés**
 Vos employés sont également parties prenantes. N'oubliez pas les relations avec ceux qui travaillent avec vous sur la création et la mise en œuvre de votre festival. Les festivals sont des entreprises intensives. Elles comptent souvent un nombre de jours ou de semaines très condensé assorti d'un travail qui commence le matin et s'achève à minuit. Des niveaux d'engagement élevés sont exigés pour produire des événements d'éclat. Prendre en compte de manière attentive les idées, les préoccupations et les contraintes de vos collègues. Des canaux de communication clairs et ouverts achèveront de vous bâtir un esprit d'équipe et de vous mener à une organisation harmonieuse de vos activités.





Fagaala réalisée par Jant-Bi avec une chorégraphie de Germaine Acogny et Kota Yamazakiat à JOMBA! Contemporary Dance Experience – photo Val Adamson

Gérer les relations avec les parties prenantes est un facteur crucial quant à la manière dont vous êtes perçus dans ces divers secteurs et joue finalement un rôle majeur dans la construction de votre crédibilité et respect. Comment traitez-vous vos participants et votre assistance, comment menez-vous vos affaires, comment vous répondez-vous aux requêtes et aux plaintes – il s’agit tous de facteurs importants tout comme le professionnalisme et l’efficacité avec lesquels vous organisez votre événement.

Durban International Film Festival (Afrique de Sud)

La taille, la nature et les besoins de votre festival déterminent souvent le niveau d’interactivité avec les parties prenantes. Tout en ayant conscience de l’existence des opportunistes qui cherchent à tirer profit des avantages parce qu’ils font partie de votre festival, une politique d’ “ouverture”, destinée à mettre les parties prenantes à l’aise et éviter de les voir comme des corps étrangers peut susciter l’adhésion d’un éventail de partenaires et fans éventuels. Connaître le prix et la valeur de votre festival; y compris sa place dans la société, va guider votre démarche.



Groups Cibles

La question de savoir qui votre festival a l'intention de servir devrait être posée à plusieurs reprises lors des diverses phases de planification à l'effet de s'assurer que vous considérez les intérêts et les exigences réels. En fin de compte, les besoins de vos groupes cibles sont le centre d'intérêt véritable de votre festival dans n'importe quel contexte – que vous cherchiez à faire des profits en dehors des réalités comme la vente de billets, à développer une industrie créative particulière ou alors pour faciliter des opportunités de réseautage, etc. Si vous vous perdez, comprenez mal ou définissez de manière erronée ces besoins au départ, il est peu probable que votre festival réussisse. Ayez une vision claire au sujet des profils qui trouveront un intérêt et qui ont un intérêt dans le festival vous coordonnez. De manière idéale, le festival devrait avoir vu le jour suite à un besoin ou à une lacune que vous aviez identifié comme une opportunité ou une responsabilité.

Atteindre vos Groupes Cibles

Zanzibar International Film Festival (ZIFF)

Atteindre Vos Groupes Cibles Zanzibar International Film Festival (ZIFF)

ZIFF soutient le changement social pour les femmes dans la société en Pemba un groupe de femmes ont maintenant formé un groupe de producteurs qui utilisent les matières recyclables de la mer et mènent maintenant leurs foyers. En 2008 à Unguja un autre groupe de femmes ont été encouragées après l'atelier pendant ZIFF à se déplacer pour former une unité et d'obtenir un prêt à accroître leurs activités karanga de vente à la commercialisation de tissus. Ils sont en train de faire affaires rugissant dans les rues de Unguja!

ZIFF soutient l'apprentissage à la vie active de l'UNICEF pour les enfants

Les enfants des écoles bénéficient d'une formation au cours de ZIFF et au-delà. Certains câblage pratique maintenant que les journalistes durant l'année après la formation de la formation des jeunes journalistes, nous offrons à ZIFF chaque année. Un ancien stagiaire est maintenant aux journalistes un journal local.

Les liens de l'enfant panorama avec le mouvement de la paix a conduit à l'élaboration de 15 groupes pour la paix dans les écoles de Zanzibar. Nous croyons que la culture de la paix doit être inculqué à un âge précoce afin que nous n'avons pas à craindre une Rwanda, en Tanzanie.

ZIFF renforce le rôle et la place des arts dans la société

Musiciens vie à se produire au ZIFF, car il offre une plate-forme où ils peuvent être entendus au-delà de la radio ou de l'écran de télévision. C'est là où ils se trouvent et où ils apprennent des compétences d'autres musiciens plus âgés.

Cinéastes, notre cœur de métier utilisent maintenant des films non seulement de plaider pour leur croissance, mais à vendre leurs films avec l'augmentation d'acheteurs internationaux qui viennent à ZIFF maintenant. Grâce Festival ZIFF le film Malooned a été acheté par une entreprise française en 2007.



Quelques critères éventuels pour définir vos groupes cibles

- **Région**
 - Votre groupe cible se concentre-t-il ou est-il lié à une région géographique particulière?
 - Est-il destiné à votre communauté locale ou intéressera-t-il les communautés nationales ou internationales?
 - Se concentrera-t-il sur les communautés urbaines ou rurales, etc.?



- **Spécificité**
 - Est-il destiné à un public assez général?
 - Est-il destiné à une niche communautaire véritable?
- **Taille**
 - Ciblez-vous un grand groupe ou alors s'agira-t-il d'une affaire plus intime?
- **Identification**
 - Votre festival est-il destiné à une identité particulière?
 - Hommes ou femmes?
 - Vieux ou jeunes?
- **Langue**
 - La riche diversité linguistique africaine fait de la langue un problème plus pertinent qu'elle ne pourrait l'être dans d'autres régions.
 - Votre festival sera-t-il destiné à un groupe linguistique particulier, soit de manière explicite ou alors soit exclusive en raison de la langue de travail?
 - Vous servirez-vous de traducteurs et interprètes pour satisfaire les autres?
- **Groupes d'intérêt**
 - Votre festival se concentrera-t-il sur des publics ayant des intérêts particuliers en matière de sexe ou développement social?
 - Ont-ils des convictions politiques/idéologiques particulières?
- **Public/professionnel**
 - Votre festival sera-t-il ouvert au grand public ou sera-t-il concentré sur les professionnels dans le secteur créatif?
 - Ou les deux (comment allez-vous limiter l'accès aux événements/espaces professionnels)?
- **Socio-économique**
 - Votre festival s'adresse-t-il à des groupes qui gagnent plus ou moins un montant donné?

Connaître vos groupes cibles vous aidera à avoir la mesure de votre festival dans presque tous les sens, allant des questions telles que le prix des billets, la programmation à la sélection des sites, à l'estimation des chiffres de fréquentation etc.

Tirer des chiffres significatifs de votre festival est satisfaisant. Mais le succès ne dépend pas de la taille. Les festivals répondant à l'enquête d'Afrifestnet ont fait mention de succès avec des chiffres de fréquentation de plus de 30.000 personnes tandis que d'autres ont également enregistré de la réussite même avec un faible public de 700 personnes seulement pour un festival de courte durée. Les spectacles du Dance Umbrella avaient lieu à "guichets fermés"; cet état des choses indique que le festival pourrait être plus grand si les salles appropriées avaient été plus grandes ou existé en plus grand nombre; il s'agit d'une contrainte sans doute partagée par de nombreux festivals en Afrique. Les festivals qui disposent de marchés ont fait la différence entre les professionnels et le grand public présents.



Le Festival Afrique chante – festival international de choral (Togo) quantifie ses public et participants par nationalité Ex locaux (4570) et les étrangers (430) comme une indication de la mesure de l'atteinte des objectifs. Ils reflètent également la croissance par le nombre de pays participants – Ex: 2007: 4 pays, 2009: 7 pays, 2011: 11 pays, 2012: 10 pays



Les informations statistiques sur vos groupes cibles éclairent la planification stratégique et la commercialisation de votre festival.

Marketing

Le marketing intègre de manière globale la définition de votre public et les parties prenantes telles que les bailleurs, les partenaires et le public éventuels et développe ensuite des stratégies destinées à optimiser les intérêts et la fréquentation de votre festival. Certains de ces aspects, déjà évoqués dans la section sur les parties prenantes et la procédure, pourraient avoir intégré des études de marché faites par vous-même avant de la création de votre festival. Le marketing comprend une gamme d'activités telles que les coupures commerciales, l'engagement des médias, la publicité et les relations publiques.

Emballez vos idées sous forme d'une présentation ou proposition bien ordonnée. Si votre présentation est destinée à un public, elle devrait de manière idéale contenir des informations d'accroche et pratiques. Si elle s'adresse aux bailleurs de fonds et partenaires, elle devrait comprendre des informations plus formelles (contexte de votre organisation; la Vision, les Missions, le But et Objectifs, la Description du projet, le plan de mise en œuvre avec échéanciers; un Business plan et un budget réaliste).

Conseil Pratique:

Voir toolkits Arterial Network sur le marketing pour plus de détails sur les propositions; il est disponible en ligne ici [http://www.arterialnetwork.org/uploads/2012/04/Arts_Marketing_toolkit_final_\(web_version\).pdf](http://www.arterialnetwork.org/uploads/2012/04/Arts_Marketing_toolkit_final_(web_version).pdf)

Le marketing est un élément clé du business plan de la plupart des festivals; il consomme souvent 30 à 40% du budget du festival. Plus d'informations sur le marketing et la publicité.

- Nous travaillons beaucoup avec les établissements scolaires, où le festival est annoncé 6 mois avant, à travers des affiches. Ensuite deux mois avant le festival, des spots radio sont diffusés, les volontaires vont dans les lieux culturels pour parler du festival. Une semaine avant le festival, nous tenons une conférence de presse qui annonce la programmation du festival, les auteurs invités etc.

BD Mboa, International Festival of Comics in Yaoundé, Cameroun

- Notre stratégie de marketing est inscrit dans notre stratégie de communication. Nous reconnaissons que, dans le long terme si les mathématiques ne s'additionnent alors le festival serait plié. ZIFF a adopté une industrie ou commerciale perspectives plus et des changements devra travaillé avec nos partenaires. Il est donc impératif que nous attendons de nouvelles approches pour le mandat de financement de ZIFF et prenons les mesures qui comprennent:

- Adopter parrainage
- Une meilleure infrastructure
- Développer plate-forme pour servir davantage de parties prenantes
- Etendre le tourisme culturel.

Zanzibar International Film Festival (Tanzanie)





Eduto à Bayimba International Festival – photo Meltan Yasar

Le Plan de Marketing de l'Échantillon



Les plans marketing et média Sawa Sawa comprennent:

- Des affiches et dépliants;
- La publicité dans la presse: presse écrite, télévision et radio;
- Les médias gratuits;
- Site/Internet/Bulletins électroniques/médias sociaux – notamment Facebook, Twitter et d'autres campagnes sociales;
- La publicité extérieure: panneaux/banderoles
- Les communiqués de presse et des conseils;
- Les entretiens avec la presse;
- Les autres activités de promotion.

Conseil Pratique:

Le plan marketing complet et détaillé du festival Sawa Sawa du Kenya est joint en annexe 1.



Marque

Le caractère de votre festival, tel que visualisé dans la conception initiale de l'événement, doit être concentré sur votre image de marque. Si vous avez conservé les dossiers de vos visualisations créatrices de début, ceux-ci peuvent s'avérer utiles au titre de source d'inspiration quant à la façon dont vous voulez positionner votre événement en public. Mais rappelez-vous que la marque englobe beaucoup plus que votre image visuelle principale – une marque intègre la perception générale du public et de l'expérience de votre festival.



Deux définitions:

- Une marque crée une série d'idées et de points de contact qui construisent un message plus large qui rapproche la partie désirée, les engage sur le plan émotionnel et les incite à passer à l'action. *(Nick Westergard)*
- La conception est essentielle. Mais tout ne s'arrête pas à une jolie conception.. Une marque est l'ensemble des attentes, des souvenirs, des histoires et des relations qui, pris ensemble, représentent la décision d'un consommateur à choisir un produit ou un service plutôt qu'un autre. *(Seth Godin)*

Une image de cohésion aidera à établir la confiance que votre festival a bien conçu et géré; de ce fait, elle suscite l'adhésion du type de public, des donateurs, des participants appropriés, etc.

Trois mots à retenir lors de la création de votre marque

Reconnaissable

Séduisante

Mémorable.

Si vous en avez les moyens, vous pouvez penser à solliciter les services d'une agence pour gérer vos dossiers de stratégie de marque ou alors vous pouvez désigner un membre de votre équipe à ce poste. Quel que soit le cas, vous devez travailler en étroite collaboration avec celui qui sera chargé de l'identité publique de votre festival en vous assurant qu'il est en droite ligne avec votre vision créative originale et les intentions que votre festival va traduire en actes.

Faire le marketing de votre festival n'est pas simplement une affaire de marque forte. Mais il s'agit aussi de tenir votre public cible informé, de l'orienter et de le mettre à jour au sujet des évolutions. L'information doit être facilement accessible et les points de contact pour le traitement des requêtes doivent être à portée de main.





Poètes Jessica Mbangeni et Madosini effectuer à la visite d'un Poésie Afrique écoles - photo Monica Hemming-Rorvik

Publicité

Quoi, où et quand

Votre plan marketing devrait insister sur la PRÉSENCE – être au bon endroit, au bon moment, avec les bonnes personnes, de sorte que vous ne soyez pas oubliés.

Il est non seulement important que vous communiquiez à propos du caractère de votre festival. Mais il est également primordial que vous vous assuriez du lieu et du moment de rentrer en contact avec vos publics appropriés.

Les festivals urbains, avec une orientation jeunesse, pourraient être plus réussis si vous mettez un point d'honneur sur des communications brèves et régulières via les réseaux sociaux, tandis que les festivals qui pourraient cibler un public plus avancé en âge et rural devraient plutôt penser à diffuser des publicités via des stations de radio publiques.



Participants

Il y a deux principaux centres de préoccupation quand il s'agit de participants. Le premier est de déterminer qui vous inviterez à faire partie de votre festival et le second est une question de logistique autour de leur présence.

(Nous traiterons principalement du "Qui" dans cette édition de la boîte à outils)

Artistes

Pour la plupart des festivals, les artistes constituent le contenu réel de votre événement. Leur présence sera la curiosité des visiteurs. Du point de vue de votre vision créative, vous aurez besoin d'inviter les participants qui formeront des panels/feront des prestations/des exposés alléchants en harmonie avec votre penchant artistique et éthique.

Besoins des artistes en termes de prestations

Dans le monde de la création, il est indispensable de prendre en considération les implications liées à l'invitation des artistes qui peuvent avoir des exigences relatives aux aménagements qui seront disponibles. Par exemple, disposez-vous d'un espace pour installer un artiste qui va travailler à grande échelle? Vos scène et dispositif technique sont-ils en adéquation avec un vaste et complexe qui associe danse et travail? Disposez-vous d'une logistique technologique destinée à faire visionner les films dans un format prévu? Il est important de connaître les besoins de vos invités et de les comparer aux ressources dont vous disposez.

Si vous souhaitez faire venir à votre festival un participant qui a certaines obligations financières (comme exiger des vols en classe affaires, les cachets, hébergement dans hôtel de luxe), vous pouvez penser à communiquer avec un organisme approprié en tant que sponsor de cet invité en particulier. Il pourrait s'agir d'un organisme culturel, de l'ambassade du pays d'où vient la personne ou d'une autorité locale du tourisme qui peut tirer avantage de la valeur publicitaire liée à l'accueil d'un invité de marque. Les entreprises peuvent aussi trouver un intérêt à faciliter la participation d'un invité de haut vol.

Planifier un appel à candidature ouvert

En fonction de la nature de votre festival, vous voudrez peut-être/initier un appel à candidatures/œuvres ouvert. Le processus pourrait comprendre les éléments suivants:

- Qui siégera dans le comité de sélection/panel de programmation?
- Quels seront les critères de sélection?
- Que devront-ils présenter?
- Comment les soumissions/versions de démonstration/agents de contrôle/échantillons seront-ils traités? Et par qui?
- Comment allez-vous gérer les communications entre les candidats potentiels et votre festival?
- Quels seront vos délais?



Échantillon d'Appel Ouvert

Appel à soumissions – 34^e édition du Festival international de films de Durban.

Le Festival international de films de Durban (DIFF) invite les cinéastes à faire des soumissions pour sa 34^e édition qui aura lieu du 18 au 28 juillet 2013.

DIFF, le plus grand festival de cinéma en Afrique du Sud, propose plus de 250 projections cinématographique en avant-première mondiale avec un accent particulier sur les films d'Afrique du Sud et du reste du continent. Le festival anime une compétition et fait aussi des projections dans les quartiers pauvres dépourvus de salles de cinéma.

Le festival retient les films réalisés entre 2012 et 2013 sans exiger des frais de soumission. Toutes les soumissions doivent être introduites via le système en ligne Eventival au niveau de <http://vp.eventival.eu/cca/diff2013>. S'il vous plaît créer un compte visiteur pour faire une soumission. La date limite pour toutes les soumissions, y compris la réception des échantillons, est le 15 Mars 2013 pour les courts métrages et documentaires et le 5 Avril 2013 pour les longs métrages de fiction.

Le programme intensif de séminaires et d'ateliers avec des cinéastes locaux et internationaux et les professionnels du métier comprend la 6^e édition de Talent Campus Durban (du 19 au 23 juillet) en coopération avec Berlinale Talent Campus et le 4^e édition du Durban FilmMart (du 19 au 22 juillet) en partenariat avec le Bureau de films de Durban.

Le festival est soutenu par le Fonds National Lottery Distribution Trust, la National Film and Video Foundation (NFVF), le ministère de KwaZulu-Natal du Développement économique et du Tourisme, la ville de Durban et d'autres bailleurs de fonds et des partenaires précieux.

Pour plus d'informations, allez sur: www.durbanfilmfest.co.za ou courriel diff@ukzn.ac.za
Suivez le Festival sur twitter: @DIFFest

Ressources pour les médias Sharlene Versfeld/Kwazi Ngubane Versfeld & Associates
+2731 8115628 / +2783 3263235 sharlene@versfeld.co.za



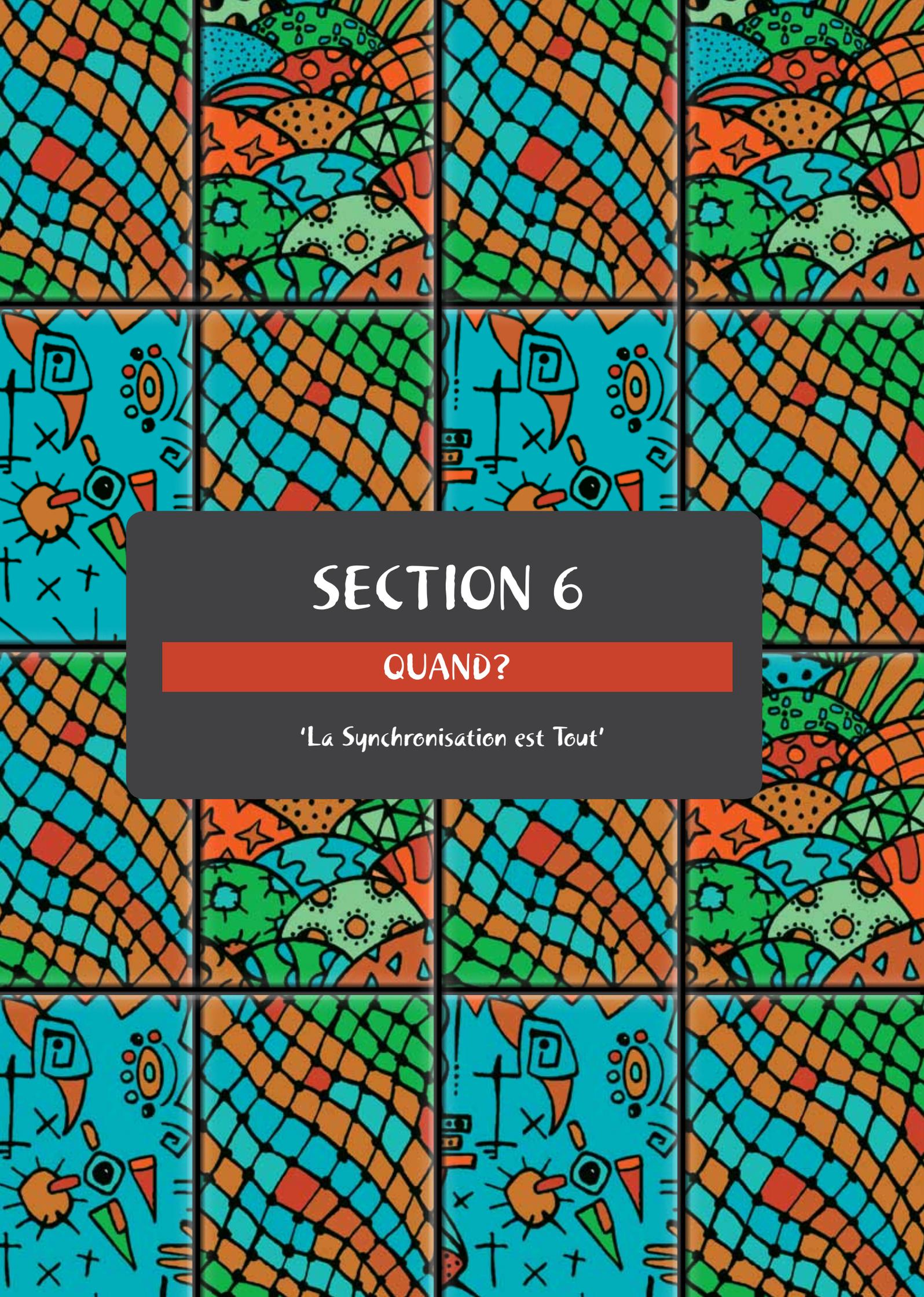
Programmateurs et curateurs de festivals

Nombre de festivals ne sont pas ouverts à la participation d'une communauté plus large. Mais ils sont plus tentés à inviter des participants particuliers qui ont été identifiés comme les bienvenus ou désirables. Dans ce cas, vous aurez besoin de désigner les programmeurs qui ont le pouvoir de recommander des participants.

Aspects à considérer:

- Sont-ils des experts du secteur créatif?
- Énoncez de manière claire ce qui est attendu d'eux. Quelle est la limite de leur autorité/pouvoir?
- Auprès de qui reçoivent-ils des conseils?
- Aurez-vous un panel de conseillers de programme ou alors aurez-vous un seul programmeur?
- Qui a le dernier mot sur le programme?
- Comment les décisions de programmation se réconcilient-elles avec les contraintes budgétaires?
- Quelle sera la fréquence des rencontres des comités/panels de sélection.





SECTION 6

QUAND?

'La Synchronisation est Tout'

Calendrier

Le calendrier est déterminant à la fois pour les phases de planification et de mise en œuvre de votre festival. Selon l'enquête menée pour cette boîte à outils, de nombreux festivals en Afrique prennent un à deux ans pour tenir la première édition. Assurez-vous que vos objectifs sont réalistes et réalisables dans les délais impartis à l'organisation de l'événement. Ne vous précipitez pas. Donnez-vous suffisamment de temps pour vous préparer de manière convenable au lieu de courir et de laisser des vides et apparaître désordonnés à la fois devant les participants et le public.

Il y a de nombreux facteurs à prendre en compte à l'effet d'arrêter le calendrier de votre événement; il faut y voir les modalités pratiques de l'événement ou sa fonction créative:

- Longueur;
- Régularité;
- Les événements simultanés (qui peuvent aider ou nuire à votre festival);
- Les jours fériés;
- Les vacances scolaires;
- Les fêtes religieuses;
- Les saisons;
- Les journées de commémoration;
- Les journées de solidarité avec une cause;
- La disponibilité des participants;
- La disponibilité des espaces;
- L'éloignement des établissements (aéroports/hébergement/bus et gares, etc.);
- Les routes et de la circulation;
- Le volume de préparation nécessaire.

Certains festivals sont programmés de manière spécifique pendant les vacances. D'autres prévoient d'éviter les jours fériés. Ayez en conscience ce qui fonctionne le mieux pour vous et vos groupes cibles.

Plan de Travail Opérationnel

Un Plan de Travail Opérationnel complet et réaliste est un instrument clé pour s'assurer que tout est prêt dans le délai que vous avez arrêté; c'est un mécanisme qui accompagne finalement votre festival vers un succès sur le plan organisationnel.



En préparant votre échéancier qui conduit au jour de l'événement, vous devriez commencer par arrêter toutes les dates importantes, les horaires, les espaces, le personnel, etc. sur un calendrier chronologique qui met en relief les domaines prioritaires et les problèmes éventuels. Vous pouvez alors commencer à y inscrire des dates cibles pour mener à bien certaines tâches et atomiser davantage ces étapes en plus petits objectifs qui doivent être réalisés en termes de contribution à la satisfaction d'un but plus global.

Veillez à ce que les délais impartis aux divers départements soient intégrés dans le plan de travail global.

Une fois que vous avez un plan de travail, utilisez-le!

Daddy I've Seen This Piece Six Times Before and I Still Don't Know Why They Are Hurting Each Other peffectué par Nelisiwe Xaba avec une chorégraphie de Robyn Orlin au festival Dance Umbrella – photo John Hogg



Échantillon de Plan de Travail – Programme d’Espace de Résidence de Dance Umbrella



Nous avons reçu cinq demandes en provenance de jeunes artistes pour séjourner en résidence à l’Espace danse. Le budget présenté par les artistes est ce dont nous avons besoin. Nous espérons accueillir au moins cinq programmes de résidence à partir de cela. Le résultat du processus sera présenté au Dance Umbrella et/ou une prestation spéciale à la Dance Factory, si les financements le permettent. Le participant à la résidence devra également effectuer les activités suivantes dans le cadre de son séjour:

- Un Class Open hebdomadaire peut être animé dans l’espace;
- Un entretien avec le chorégraphe au sujet de ce qu’ils créent.

Les principaux objectifs des résidences:

RÉSULTAT RECHERCHÉ: Que nous pouvons mettre sur pied un espace fiable qui rende service à la communauté des danseurs selon les méthodes suivantes:

- Contribuer à la prospérité et aider les artistes sud-africains en leur donnant la possibilité d’apprendre et de découvrir des méthodes de création et réalisation de travaux actuelles;
- Proposer un espace aux chorégraphes et danseurs sud-africains au sein duquel ils peuvent travailler et jouir dans un environnement sûr et favorable;
- Former des jeunes en administration culturelle et à la gestion technique de la scène;
- En fin de compte, nous espérons créer un espace de prestations scéniques où nous pouvons présenter les résultats de nos programmes.

L’Espace danse sert également à:

- Une salle d’exploitation par les festivals destinée à accueillir des ateliers/open class etc. ;
- Un espace de location disponible pour les opérateurs externes.

Nous accueillons en ce moment Vuyani Dance Theatre au titre de compagnie en résidence: cette situation connaîtra des mutations au bout de cinq ans à l’effet de proposer la même offre à une autre compagnie.

Formation et développement

C’est un programme triennal qui met l’accent sur le travail avec les communautés de danseurs de la partie nord du Cap, celle d’Orange Farm, du Kwa-Zulu Natal et les régions de Limpopo. Sur financements du RMB, 2013 nous verra faire notre entrée dans la 2^e année.

Ce projet de trois ans développera les praticiens de la danse contemporaine sud-africaine sur le plan professionnel à l’effet de leur accorder de créer, d’interpréter, de diversifier leur inventivité et leur compétence professionnelle et de gagner leur vie de manière durable en effectuant des prestations artistiques professionnelles. Au cours des 12 premiers mois, le programme donnera à au moins vingt (20) jeunes danseurs professionnels de découvrir de nouvelles méthodes de création d’emplois en prenant part à divers programmes d’ateliers et d’exposer les résultats de ce processus au festival Dance Umbrella 2013 et sur d’autres plateformes de danse. Le Contenu du Projet comprend également:

- *Le programme de formation au développement de la Danse & de la Chorégraphie:* il mettra l’accent sur le rassemblement de jeunes en provenance de toutes les régions à participer à des ateliers et/ou des résidences. Il y aura un programme de développement et d’accompagnement en faveur des organismes de danse communautaire dans les régions. Il s’agit de celles avec lesquelles nous allons animer un programme de formation dans un environnement de travail créatif et donner à ces jeunes l’occasion de faire l’expérience d’une danse et d’une chorégraphie inspirées de leurs choix et de leurs modes de vie. Nous allons présenter quelques-uns des résultats de ces ateliers au festival Dance Umbrella et dans d’autres plateformes de danse en collaboration avec nos partenaires stratégiques. Le processus suscitera une analyse critique constructive destinée à les aider à percevoir le concept de: “Créer ce dont vous voulez faire partie”. La diversité culturelle des régions sera le principal centre d’intérêt.
- *Le Programme de Gestion et d’Administration Culturelles:* Nous animerons un programme de gestion et d’administration culturelles en faveur des personnes déterminées à mieux structurer et organiser



le projet et mettrons sur pied un programme destiné à promouvoir et à aider les jeunes dans leur région. Nous mettrons également un point d'honneur à renforcer les compétences en gestion artistique et financière dans leurs deux volets de sorte que les participants puissent embrasser une carrière qui soit auto-motivée et autonome. L'objet supplémentaire comprend la rédaction de propositions, la levée de fonds, le marketing et l'entrepreneuriat culturel. Il y aura aussi des ateliers de danse contemporaine et de chorégraphie.



Dance Umbrella 2013

Le festival Dance Umbrella est devenu, au cours des 25 dernières années, la principale plateforme d'accueil des nouveaux travaux de danse contemporaine. Fort de ses aspects Nouveauté et Développement, l'association est enracinée. Mais en raison du manque de financement en ce moment, la poursuite des activités de sensibilisation et des projets de développement n'est pas aussi effective comme par le passé.

Le festival Dance Umbrella mettra sur pied, dans les deux prochaines années, un programme qui comprend:

- Nouvelle œuvre commandée auprès des artistes sud-africains;
- Les collaborations internationales avec des artistes sud-africains;
- Œuvres sélectionnées parmi les propositions soumises;
- Tremplins/programmes accessoires en faveur des jeunes artistes/groupes de jeunes et des œuvres non-commandées
- Un programme de résidence pour chorégraphes
- Résultat du programme d'Échange de danse.

Quant aux éditions de 2013/2014/2015, leur programmation prévoit:

- Publication des résultats des programmes d'atelier/de résidence qui ont été animées;
- La commande de dix nouvelles œuvres;
- Les collaborations internationales/locales;
- Plateforme de jeunes artistes;
- Un programme de résidence spécial destiné aux jeunes chorégraphes sud-africains qui devrait aboutir à des collaborations entre eux;
- Une conférence pour débattre de la question de l'avenir de la danse contemporaine, notamment en Afrique australe et de l'Est;
- Nouvelle résidence et programme de danse;
- Lancement de l'appel à résidence;
- Une publication plus accrue des résultats des programmes de résidence et d'ateliers ainsi que de nouvelles œuvres commandées.

Programme de développement

Créer un programme de développement en partenariat avec The Garage dans le Nord du Cap/Okiep. Nous avons introduit une demande auprès du NAC à l'effet de créer un partenariat avec Alfred Hinkel. C'est dans le but de mettre sur pied un projet durable qui déclenchera le processus de développement dans cette région, en plus d'une compagnie de danse à temps plein. Il s'agit d'un nouveau projet qui propulsera le portefeuille des forums au-delà du stade de simple producteur du festival. Si nous parvenons à obtenir des financements, ce sera, nous l'espérons, le démarrage de nouveaux projets. If we manage to get the funding, it will hopefully be the start of new projects.

Travailler avec des échéanciers

Rencontrez de manière régulière les membres clés de l'équipe à l'effet de déterminer si oui ou non les objectifs seront atteints. La gestion du temps est une qualité indispensable pour les gestionnaires d'événements. Si vous vous glissez derrière vos échéances, cela peut rapidement avoir un effet boule de neige qui mène à un goulet d'étranglement assorti d'un stress de fou et de perturbations quant à la mise en œuvre de votre événement. L'incapacité à effectuer une tâche importante à temps peut avoir de répercussions néfastes sur l'accomplissement



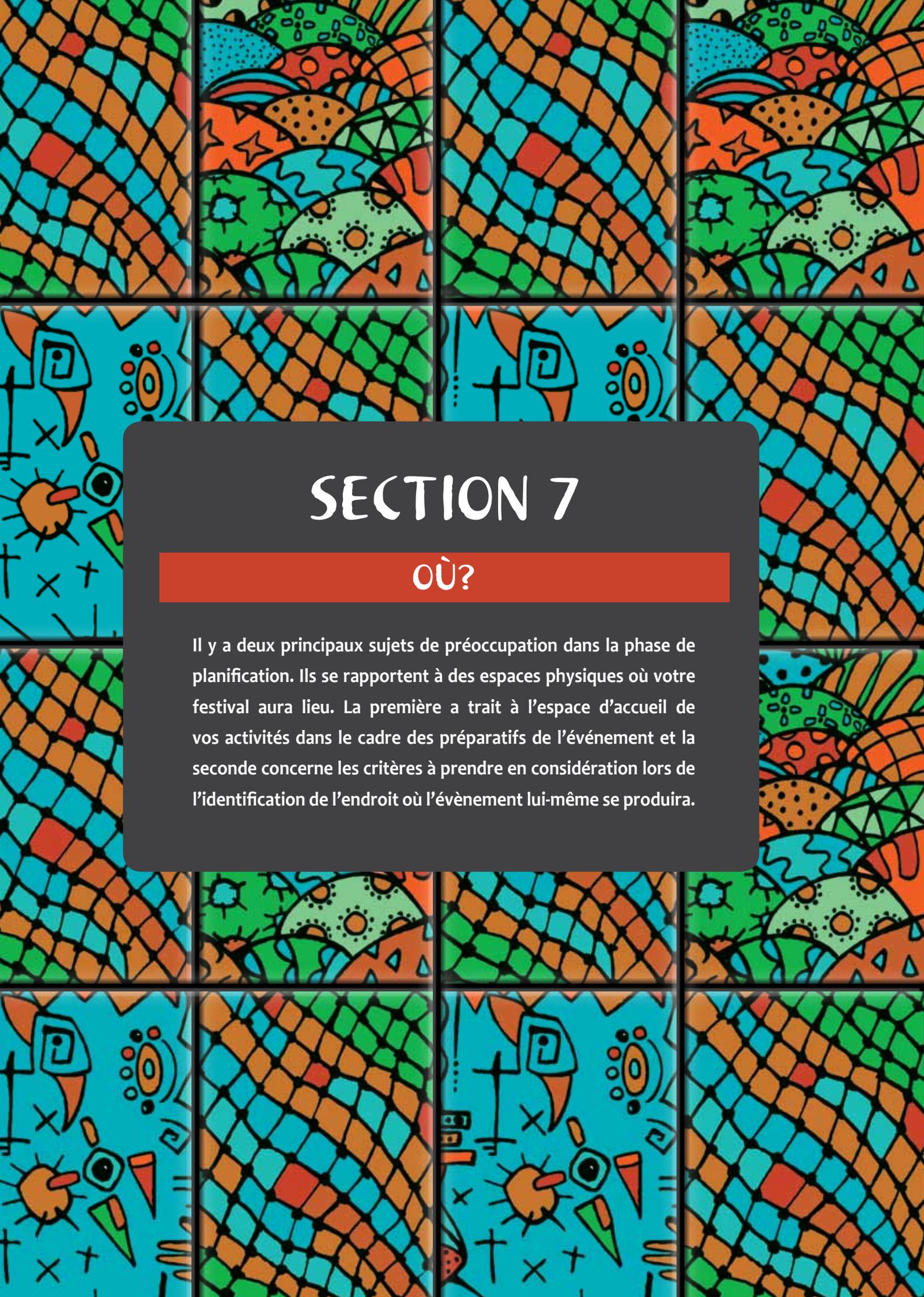
des missions connexes dans d'autres directions. Par exemple, si la sélection et la programmation accusent du retard, les réservations de vols et l'hébergement peuvent s'avérer plus difficiles et chers, la préparation technique sera compromise, la préparation des documents publicitaires s'en retrouvera retardée; l'impression connaîtra un sort identique; le public reçoit les informations en retard. Peu de gens sont au courant de l'évènement. La conséquence est la faible fréquentation du festival. Cette situation cause des embarras et des pertes financières éventuelles.

Échantillon d'Échéancier

Calendrier Baf Pour Le Festival Culturel De Blantyre 2013

Date	Description	Activités de mise en œuvre	Period	Activités
20 février – 30 juin 2013	Appel à participation des artistes	BAF organizing team recruiting participating artists	Quatre mois (4)	Préparation et documentation
1er- 20 mai	Atelier BAF avec les Artistes en prelude au Festival	Blantyre	Trois semaines	Atelier de formation et production d'une oeuvre collaborative à présenter au Festival
1 juin-20 juin	BAF se prépare pour son mini Festival. Réservation des espaces and sélection des Artistes de la region pour le mini-Festival	Blantyre	Un mois	S'assurer que la Logistique, les Equipements et les artistes sont prêts pour le Festival.
21 juin- to 3 juin	Transition & préparation			
1er juillet 2013	Festival regional BAF	KARONGA: Région du Nord 6 jours d'exposition d'arts plastiques au musée de (Festival régional BAF dans la partie du Nord du Malawi)	16 juillet Participation des festivals d'école au musée Karonga à 936km de Blantyre Soit 1.872 en aller-retour kilomètres	Exposition d'arts plastiques, de photographie et d'autres prestations artistiques
8 -13 juillet	Festival regional BAF	LILONGWE: Région centrale du Malawi 2 jours de musique 6 jours d'exposition d'arts plastiques	2 jours de musique 6 jours d'exposition d'arts plastiques	
1-6 octobre 2013	Festival principal BAF Exposition d'arts plastiques avant et après BAF à in Blantyre	BLANTYRE: Région du Sud du Malawi	3 jours de musique et 27 jours d'exposition d'arts plastiques et photographique	
7 octobre 20 novembre 2013	Oeuvre d'art à l'exposition	Critique et analyse du Festival avec les parties prenantes et les partenaires du Festival culturel de Blantyre Arts	27 jours	
21 novembre- 28 février 2014	Rapport narrative et rapport d'audit par les cadres de BAF			
1-30 mars 2014	Soumission du rapport d'audit et fin du BAF de l'exercice 2013			





SECTION 7

où?

Il y a deux principaux sujets de préoccupation dans la phase de planification. Ils se rapportent à des espaces physiques où votre festival aura lieu. La première a trait à l'espace d'accueil de vos activités dans le cadre des préparatifs de l'événement et la seconde concerne les critères à prendre en considération lors de l'identification de l'endroit où l'évènement lui-même se produira.

Bureau Central

Il est indispensable d'avoir un espace à partir duquel il faudra travailler. Vous aurez besoin d'un espace de réunions, d'adresses postales et de facturation, de lignes téléphoniques, d'ordinateurs, une adresse physique pour les dépôts et les courriers, un endroit sûr pour l'archivage des documents et les nombreuses autres réalités morales et physiques exigent à votre festival d'avoir un "chez-lui".

Si votre entreprise ne bénéficie pas d'un bon financement et que vous n'avez pas les moyens de louer un bureau, rechercher des solutions de fortune possibles. Parfois, les activités sont réparties sur plusieurs sites. Mais veiller à ce que celles-ci soient toutes définies de manière claire à l'effet d'éviter toute confusion possible et que toute votre équipe sache où aller pour y satisfaire tout besoin particulier et que chacun soit au courant de l'endroit où les choses dont il a besoin pourraient se trouver. Assurez-vous que ceux qui ont besoin d'accès puissent l'avoir à brève échéance. Jouer à échanger les clés, déplacer la documentation/du matériel/des équipements de manière considérable d'un endroit à l'autre peut conduire à des problèmes et est à même de retarder la capacité de votre équipe à s'acquitter de ses tâches de façon organisée. Inversement, il est indispensable que l'accès à l'information confidentielle et sensible ou aux objets de valeur soit sous contrôle. Les ressources à votre disposition définiront la façon dont vous aborderez ces questions. Mais il est indispensable que vous trouviez une solution claire et bien articulée dont vous êtes convaincus du fonctionnement.

Si vous comptez travailler hors d'une maison, notamment un espace public (comme un café ou une bibliothèque) ou chez un parent, par exemple, les limites d'occupation d'espace doivent être déterminées de manière claire à l'effet d'entretenir certaines normes professionnelles. Cherchez à savoir s'il existe des structures de prise en charge de petites entreprises dans votre secteur. À des endroits, il y a des services qui offrent des facilités telles les salles de réunion et même un réceptionniste dont les services peuvent être sollicités à court terme.

Quel que soit l'espace dans lequel vous allez travailler, il devrait susciter en votre équipe le souci conscient de rester axé sur l'atteinte des objectifs que vous avez arrêtés. Organiser un festival signifie souvent que vous travaillez avec des personnes qui partagent votre passion pour le secteur créatif sur lequel vous vous êtes fixés et il est important de créer une ambiance qui stimule la productivité.

Sites et Lieux

Il est des festivals qui se produisent dans un espace plus virtuel tel qu'Internet. Mais la plupart des festivals exploitent des espaces où les œuvres seront présentées, débats auront lieu, une réunion se tiendra, les scènes seront montées et ainsi de suite. Au moment de l'examen des lieux, vous devez prendre en compte un large spectre de préoccupations liées à l'esthétique, à la logistique, à la répartition géographique, à



la pertinence pratique, aux questions de sécurité et de santé considérables. Il s'agit notamment de:

- Convenance créative
 - L'espace contribuera-t-il à contribuer à créer l'environnement artistique que vous avez en projet? Y a-t-il assez d'espace?
 - L'espace suscite-t-il des types de prestations adéquats?
 - Les spectateurs peuvent voir ce qui se passe (champs visuels)?
- Convenance pratique
 - Est-il sécurisé?
 - Est-il facile à localiser?
 - Peut-il faire l'objet d'une exploration facile?
 - Dispose-t-il/accorde-t-il ou alors pouvez-vous prendre des dispositions pour des éléments tels:
 - Éclairage;
 - Électricité;
 - Salubrité:
 - gestion de la circulation;
 - Gestion des déchets;
 - Coût;
 - Taille;
 - Disponibilité de l'eau potable;
 - Dispositifs de couchage;
 - Abri des intempéries;
 - Stationnement;
 - Espace de bureau;
 - Proximité avec les sites d'hébergement des participants;
 - Etc.?

Produisez des cartes de la localité à l'effet d'intégrer des réalités comme des points d'accès, les distributeurs de billets, zones de rassemblement en cas d'urgence et tout autre lieu clé où se déroule une activité importante de manière à pouvoir voir l'espace physique avant l'événement et s'assurer que les zones cruciales ne souffrent d'aucune négligence. Cela vous permettra également de planifier la signalisation soigneusement, un aspect indispensable pour orienter vos invités/participants/intervenants. Il peut s'avérer nécessaire de mettre sur pied des structures temporaires; elles impliquent l'entrée en jeu d'autres considérations d'ordre sécuritaire. L'espace dispose-t-il de prestataires dont les services sont sollicités de manière ordinaire? Peut-on compter sur eux? En combien de temps à l'avance des réalités telles la scène/chapiteaux etc. peuvent-ils être mis sur pied?

En fonction de l'ampleur de l'événement, votre festival aura besoin d'espaces séparés à l'image d'un bureau de production qui accueille la supervision de la manifestation, des zones d'accès limité destinées à abriter des sessions d'information spécifiques, à gérer les incidents, à répondre au besoin d'urgences médicales, le magasin, les sollicitations de presse/interviews, communiqués, etc.





Rencontre musicale professionnelle au Salam Music Expo

La maîtrise de la foule devra être mûrement réfléchi. Avez-vous besoin de monter une clôture?

Comment allez-vous concevoir la disposition des choses de manière à donner aux gens d'y aller et venir agréablement et en toute sécuritaire? Disposez-vous d'équipements culinaires adéquats. Y a-t-il un bruit parasite qui noie les voix lors des débats ou des prestations importantes, par exemple? Inversement, avez-vous envisagé le bruit que votre festival peut causer et son impact sur les populations et l'environnement immédiat.

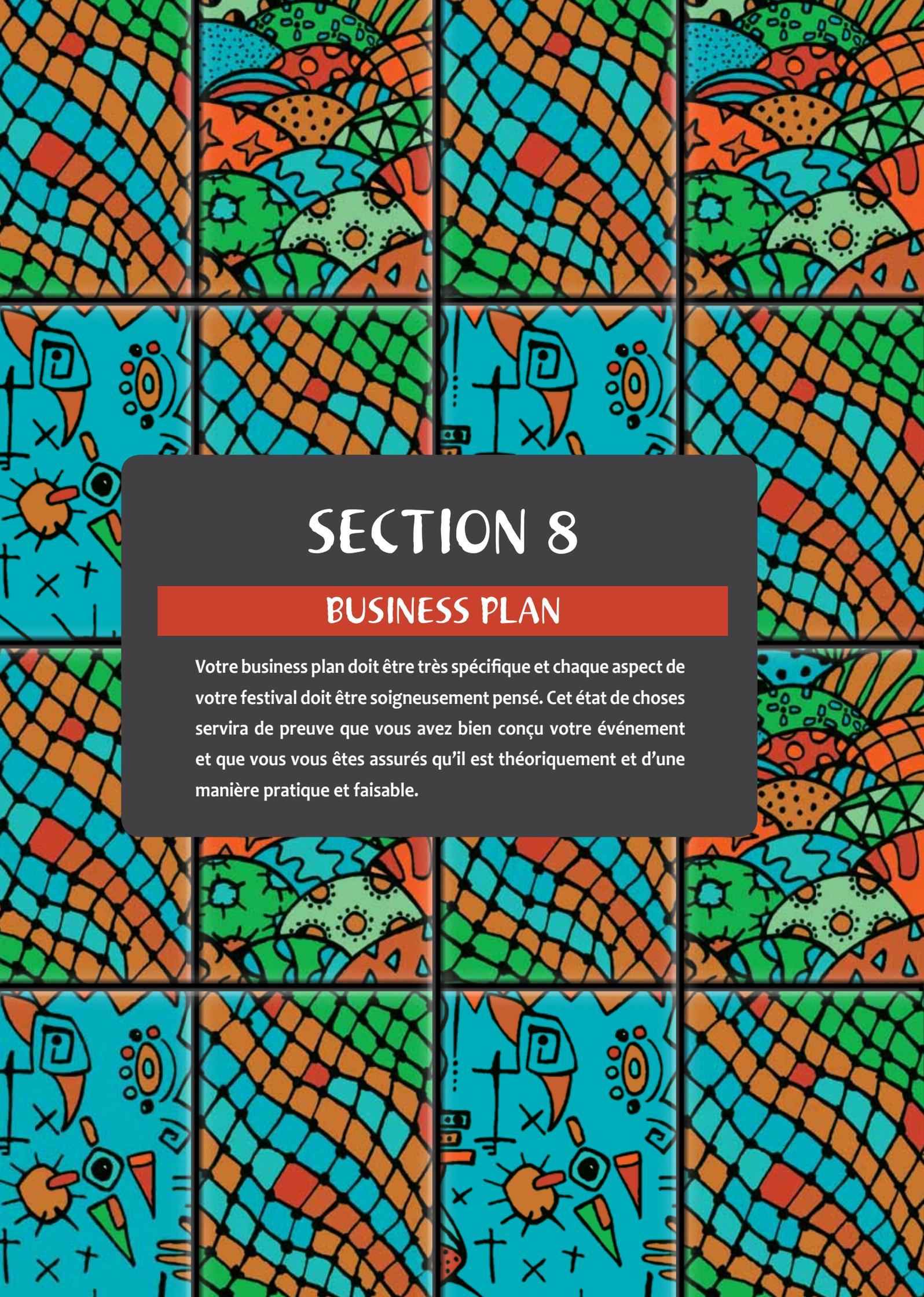
Lorsque vous organisez un événement à l'extérieur, vous avez besoin des autorisations suivantes:

- La commune;
- La police;
- Les sapeurs-pompier;
- Les services d'hygiène et de salubrité.

Vous auriez également besoin des autorisations suivantes/documents officiels/responsables de site:

- Électricien;
- Agent de sécurité;
- Personnel médical.





SECTION 8

BUSINESS PLAN

Votre business plan doit être très spécifique et chaque aspect de votre festival doit être soigneusement pensé. Cet état de choses servira de preuve que vous avez bien conçu votre événement et que vous vous êtes assurés qu'il est théoriquement et d'une manière pratique et faisable.

Business Plan

Tandis que votre festival sera axé sur la célébration des arts, il s'agit aussi, de manière générale, d'une entreprise. Bien que ce soit souvent un aspect que les personnes concernées n'aiment pas, il est néanmoins indispensable que votre festival soit financièrement viable. Il peut arriver que vous ne cherchiez pas à faire des profits sur le dos du festival, mais générer des ressources excédentaires vous permettra d'y réinvestir et accordera à l'évènement de grandir dans ce que vous avez décrit dans votre déclaration de vision. Vous devez vous assurer que personne ne finira dans les dettes à cause de votre événement; que tout le personnel, les participants et les prestataires de services sont rémunérés comme promis. Parfois, il faut du temps pour se faire un nom à l'effet de pouvoir faire des prévisions de rendement. Mais vous devez vous assurer que vous pouvez répondre à toutes vos exigences financières immédiates afin de maintenir de solides relations avec les parties prenantes et une bonne image auprès du public de sorte que la communauté souhaite travailler avec vous à l'avenir.

Le facteur de profit comme motivation influencera certainement le type de business plan que vous concevrez. Toutes les initiatives doivent être viables et les mêmes facteurs rentreront en jeu. Mais l'accent se déplacera en fonction de ce que sont vos principaux objectifs – un plan à but non lucratif se concentrera sur la réalisation des objectifs de manière plus efficace, tandis que celui à but lucratif visera à maximiser les profits et à réduire les dépenses.

Disposer d'un business plan sera précieux pour vous ainsi que pour vos parties prenantes, en particulier celles qui sont directement impliquées sur le plan financier. Même si les investisseurs sont vos bailleurs de fonds, ils veulent savoir que les fonds qu'ils ont investi dans votre festival sont gérés de façon appropriée de manière à atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

Si vous avez des sous-comités chargés des divers secteurs, vous pouvez solliciter des contributions en termes de "sous-plans" qui peuvent ensuite être intégrées dans un business plan directeur. Certains des éléments clés qui feront partie de votre business plan ont été abordés dans les sections précédentes. Mais ils devront être réunis en un seul document qui soit clair et cohérent.





Lebogang Mashile à Poetry Africa – photo Sarah Dawson

Un bon business plan doit contenir:

- Un résumé analytique (y compris le statut juridique de l'entité commerciale;
- Un historique de l'événement, les objectifs, le but, l'éthos, la vision créative);
- La déclaration des missions et celle de la vision;
- Une vue d'ensemble de la planification stratégique;
- Un plan de marketing;
- Le programme;
- La structure de votre équipe/organisation;
- L'analyse des forces et faiblesses;
- Le plan financier;
- Le plan de marketing;
- Les horaires.

Plan Financier et Budgétisation

Il est conseillé de nommer une personne ayant les compétences requises pour vous gérer les finances. Vos ressources peuvent permettre de recruter un personnel professionnel qualifié dans la gestion des fonds. Mais si elle ne l'est pas, il est indispensable que vous vous assuriez que la personne qui supervisera les entrées et les dépenses est à la fois digne de confiance et compétente même si cette situation exige qu'elle passe par une sorte de formation en comptabilité, par exemple. Peut-être l'aspect le plus important de la constitution de votre business plan, en termes de conséquences potentiellement fatales liées à une gestion financière foireuse est-il la budgétisation. Un budget bien pensé vous permettra de voir de manière claire quels coûts peuvent survenir et, si oui ou non vous serez en mesure de réaliser ce que vous envisagez compte tenu des ressources à votre disposition.

Il y a un certain nombre de phases dans le processus de budgétisation.



Évaluation des besoins

- Procédez à une évaluation préliminaire des besoins pour déterminer les dépenses que vous ferez;
- Sans être pédant au sujet des montants exacts et de l'équilibrage des chiffres, une évaluation des besoins devrait vous aider à préciser ce dont vous avez besoin de manière globale. Elle devrait servir à déterminer:
 - Les besoins d'ensemble du festival;
 - Les besoins de votre festival par secteur;
 - Quels besoins devraient-ils avoir la priorité?
 - Où existe-t-il des écarts entre les ressources disponibles et de ce qui est indispensable pour que votre festival se déroule comme vous l'avez prévu.
- Naturellement, votre festival aura ses spécificités en matière de coûts et ses domaines d'intervention influenceront la manière dont vous allouez vos ressources. Mais les catégories générales sous lesquelles ces coûts pourraient tomber sont énumérées ci-dessous:

Catégories

Dépenses

- Équipement;
- Décor;
- Personnel;
- Sites et des infrastructures;
- Les participants;
- Coûts opérationnels et administratifs;
- Le marketing et la publicité.
-

Sources des revenus/ressources

- La vente de billets;
- La vente d'espaces publicitaires dans les produits (programmes, catalogues);
- La vente de la nourriture et de la boisson;
- Dons;
- Subventions;
- Les entreprises sponsors.

Budgétisation

Vous trouverez plus bas, un exemple de budget qui détaille certains des coûts et des sources de revenus que vous pourriez rencontrer dans la planification de votre festival. Vous pouvez avoir besoin d'ajouter ou de supprimer des éléments en fonction de la nature de votre festival. Mais il fournit à la fois une idée des petits frais cachés qui peuvent vous échapper et vous montre simplement comment vous pouvez gérer les entrées et sorties de caisse. De manière idéale, le responsable de chaque sous-section de votre festival devrait réfléchir soigneusement au sujet de ses exigences budgétaires par secteur; elles peuvent ensuite être intégrées dans un budget global.



DÉTAIL	Quantité	Coût unitaire	TVA	TOTAL
REVENU				
Dons				
Subvention				
Programme publicitaire				
Vente de billet				
Vente de marchandise				
TOTAL				
DÉPENSES				
<i>Ressources humaines</i>				
Personnel permanent				
Personnel temporaire				
<i>Marketing et publicité</i>				
<i>Frais de conception</i>				
Livret de programme				
Dépliants				
Affiches				
Cartes postales				
T-shirts				
Annonces publicitaires				
Banderoles				
<i>Frais d'impression:</i>				
Livret de rogramme				
Dépliants				
Affiches				
Cartes postales				
T-shirts				
Annonces publicitaires				
Banderoles				
<i>Publicité</i>				
Publicités dans la presse écrite				
Publicités à la radio				
Publicités à la télévision				



DÉTAIL	Quantité	Coût unitaire	TVA	TOTAL
Autre				
Frais de veille médiatique				
Publiciste				
Frais de distribution des affiches				
Frais d'affichage communal – affiche				
Photographie/enregistrement vidéo				
Conception et entretien du site Internet				
Déjeuner de presse				
<i>Frais des évènement en plein air</i>				
Location de site ou frais communaux				
Location des toilettes				
Sécurité				
Services d'ambulance				
Technique				
Scène				
Chaises, tables et chapiteaux				
Clôture				
Signalisation				
<i>Accréditation</i>				
Sacs de festival				
Lanières				
Imprimante (y compris le ruban)				
Cartes d'accréditation				
Ruban pour impression et cartes – autres				
Prestataire des services de billetterie				
Guichet/stand de vente de billet et d'accréditation				



DÉTAIL	Quantité	Coût unitaire	TVA	TOTAL
<i>Billets d'avion</i>				
Participants				
Invités spéciaux				
Personnel en charge des voyages (si nécessaire)				
<i>Hébergement</i>				
Participants				
Invités spéciaux				
Personnel en charge des voyages (si nécessaire)				
<i>Frais de visa</i>				
Restauration				
Participants				
Invités spéciaux				
Personnel en charge des voyages (si nécessaire)				
Cachet de prestations (spécifique à la nature de votre festival)				
Musiciens				
Facilitateurs				
Impresario				
Experts				
Danseurs				
Frais de projection				
Transport				
Location de véhicules				
Frais de carburant				
Services traiteur et évènements				
Soirée d'ouverture				
Déjeûners et dîners des invités (si la restauration n'est pas assurée)				
Soirée de clôture				
Dîner de presse				
Décor				



DÉTAIL	Quantité	Coût unitaire	TVA	TOTAL
Équipements techniques				
Scène, sonorisation et éclairage				
Frais de projection				
Frais de location de matériel				
Techniciens				
Location de site:				
Espace de spectacle				
Salles de conférence				
Bureau central				
Espaces de restauration				
Administration				
Articles divers et consommables				
Téléphone				
Papeterie				
Frais d'affranchissement et services de courrier postal				
Matériel de bureau (location, entretien et achat),				
Assurance				
Rapport				
Rapports de presse				
Rapports de festival				
Services financiers				
Frais de coordination				
Frais bancaires				
Frais d'audit				
TOTAL DES DÉPENSES				
Total des revenus				
Total des dépenses				
Excédent/Déficit				



Question Posée aux Festivals

Cela vous arrive-t-il de vous écarter de plan de financement, et pourquoi?

Esquisses de réponses:

- Parfois oui, parce que les sponsors réagissent très lentement et il faut solliciter des prêts à l'effet de subventionner les services;
- Pas souvent parce que les financements sont devenus plus uniformes au cours des dernières années;
- Oui, parce que nous n'avons pas toujours les financements ou l'appui à temps;
- Oui, à cause des financements difficiles;
- Oui, lorsque les ressources engagées ne suivent pas;
- Oui, parce que les coûts augmentent et non les financements;
- Oui, le manque des financements crée des contraintes;
- Très souvent, les estimations sont révisées deux mois avant le festival parce que même si les contributions financières des partenaires sont annoncées en milieu d'année, très peu parviennent à temps;
- Le budget devra être validé et finalisé de manière formelle par le bureau/conseil, selon le protocole prévu dans vos statuts. Il y aura toujours des coûts qui surviennent après la finalisation du budget que vous n'avez pas été en mesure de prévoir.
- Nous avons toujours mis en place un plan de financement à travers nos activités. Ce document nous permet d'avoir une vision prospective claire et nette à l'effet de nous éviter de souffrir de surprises désagréables dans l'exécution de nos activités.
- Oui, un plan n'est qu'un guide qui doit souvent être mis à jour. Cela devrait même être fait au quotidien à l'effet répondre à la réalité des vols et d'autres dépenses. Obtenir 3 cotations de services et effectuer la planification à l'avance, et ce autant que possible, donne d'éviter des surprises. Mais un cas contingent doit être planifié et validé dans le cadre de l'organisation d'un festival. La chose principale est d'éviter de promettre plus que ce que l'on peut donner. Ne pas promettre plus que ce qui peut être livré avec l'argent récolté. Ne jamais dépenser un argent qui ne fait pas encore l'objet d'un contrat.



Conseils Pratiques Pour la Gestion d'un Budget:

- Ne pas sous-estimer les coûts. Il est préférable de gonfler vos coûts budgétaires au moment de l'élaboration du budget; cette stratégie vous donnera une certaine marge de manœuvre si les coûts venaient à augmenter ou si des dépenses imprévues devenaient indispensables.
- Votre budget doit être mis à jour au quotidien. Obtenez de votre administrateur/comptable de procéder à l'inscription des coûts réels au fur et à mesure que les paiements sont effectués. Cette discipline vous donnera une indication claire des sommes en caisse (et vous avez donc le choix, soit d'augmenter les postes budgétaires ou alors de les réviser à la baisse).

Time of the Writer (Afrique de Sud)



Levée de Fonds

Pour plus d'amples informations au sujet des méthodes de levées de fonds, vous êtes priés de vous référer à la boîte d'outils y relative publiée par Arterial Network. Les financements sont l'un des aspects les plus difficiles de tout festival. La réalité est palpable surtout si vous coordonnez la toute première édition de votre festival, vous aurez besoin de fonds à l'effet d'amorcer même les travaux les plus préliminaires. Il sera stratégique de nommer un membre de l'équipe responsable de la levée de fonds plus tôt dans le processus. Cette personne doit, non seulement, être digne de confiance et dynamique. Mais elle doit aussi et surtout avoir le contact facile et entretenir des relations avec les bailleurs/investisseurs potentiels et existants; des relations capables d'aller au-delà de la première édition de votre festival. Si vous pouvez obtenir des bailleurs qu'ils s'engagent sur une période plus longue, un tel aspect sera au service de la durabilité de votre festival et vous permettra d'envisager l'avenir avec plus de certitude en matière de planification. La plupart des festivals ne sont pas en mesure de nommer un leveur de fonds à part entière. Par conséquent, le directeur du festival tient ce rôle.

Avant d'aborder les bailleurs de fonds potentiels, il est indispensable que vous:

- Soyez parfaitement conscients des répercussions en termes de coûts et des exigences budgétaires de manière à leur faire savoir ce à quoi va servir leur argent et le montant nécessaire. Sachez exactement ce que vous avez à offrir en retour au titre d'association qui organise un événement important, une plage publicitaire, des espaces destinés à l'exposition des gadgets de marketing etc.;

Il y a une variété de sources de financements possibles et de formes de levée de fonds:

- Les subventions publiques sont souvent disponibles et la portée de votre festival indiquera quels palier gouvernemental, ministériel ou l'organisme vous voulez approcher. Plus petits, les festivals communautaires pourraient trouver des financements dans le gouvernement local et les communes, tandis que les festivals de plus grande échelle, peut-être nationaux, souhaiteraient aller à la rencontre des organes de supervision nationale des arts et de la culture, par
- En l'absence de soutien gouvernemental et de l'appui des sponsors commerciaux, les organismes culturels et les ambassades étrangères ont apporté un appui précieux qui a contribué à soutenir les arts et la culture en Afrique au cours des dernières décennies;
- Il y a des fondations qui offrent des financements destinés aux arts à la fois sur le continent et au niveau des organismes internationaux qui ont reçu pour mandat de développer les industries créatives dans le monde en développement. Elles pourraient trouver un intérêt à vous aider si vous êtes alignés à leurs objectifs.
- Il pourrait s'avérer utile de prendre en compte les exigences des bailleurs de fonds potentiels lors de la définition de la mission de votre festival; mais il vous appartiendra à vous et à votre équipe de juger jusqu'où vous êtes prêts à compromettre la nature de votre festival au nom de l'obtention des fonds destinés à son déroulement;
- Le mécénat d'entreprise est une forme précieuse de soutien. Notez que les sponsors commerciaux exigent généralement des niveaux de visibilité élevés de leur marque.



Commentaires des Festivals au moment de leur demander les conseils qu'ils prodigueraient à des organisations sœurs au sujet de la levée de fonds:

- Assurez-vous que vous disposez de divers partenaires/bailleurs de fonds. Emballez les différents produits du festival et vendez-les aux bailleurs de fonds qui peuvent y trouver un intérêt. Faites preuve d'ingéniosité quant à la manière dont vous les emballez et les vendez.

Dance Umbrella (Afrique du Sud)

- Intégrer les ambassades, les ONG, les entreprises. Faites inscrire certains coûts dans votre budget de base et concluez des partenariats stratégiques des organisations qui ont la même vision en partage, la presse et les prestataires de services

Sawa Sawa Festival (Kenya)

- Recruter une personne à temps plein pour faire uniquement la recherche de financement.

Festival Africa Fête (Sénégal)

- Il vaut mieux ne pas chercher les gros financiers, mais chercher et créer autour de soi, un ensemble de petits soutiens, qui à la fin permettront de bien réaliser le projet et d'attirer les gros financiers. Il est aussi à noter que les échanges de services peuvent constituer une autre forte forme de financement, non négligeable

Festival International de clown et de marionnettes Noël (Cameroun)

- Programmer des activités qui concordent avec le programme ou les objectifs visés par l'organisme de soutien ou du sponsor. Monter un projet convainquant, et au besoin utiliser un prestataire pour le faire.

Le Kolatier 'Marché des Musiques d'Afrique' (Cameroun)

- BAF fait quelques événements de collecte de fonds avant le festival où divers artistes font un spectacle et les frais d'entrée sont divisés entre le Festival et les artistes.

Blantyre Arts Festival (Malawi)

- Toujours aller avec beaucoup de patience et avec son bâton de pèlerin car le chemin est si dur.

Africa Sings International Choral Festival (Togo)

- Il avoir le Link, connaître les réseaux, une bonne communication et bien s'informer au niveau des partenaires et connaître aussi leurs lignes directrices, se renseigner sur les appels à projet lancés par les partenaires, connaître les personnes ressources capable de vous aider à vous structurer.

Le Festival International des Arts Hiphop et cultures urbaines (Sénégal)

- Si vous n'avez pas de réseau de relations engagez et commissionnez quelqu'un.

TANJAzz Tanger (Moroc)

- La recherche de financement est le plus délicat en matière de festival. Il faut avoir un langage (et un dossier) pour le sponsoring privé et un autre pour les institutions, qui n'ont pas les mêmes critères de sélection.

Salam Music Expo (Sénégal)

- Au départ élaborer un plan de recherche de financement. Identifier les donateurs potentiels en commençant par ceux qui sont dans votre zone d'activité; Mettre en place une équipe et former cette équipe à ce qu'elle doit dire et ce qu'elle ne doit pas dire.

Festival de Théâtre de la Fraternité (FESTHEF) Togo



- Au départ élaborer un plan de recherche de financement. Identifier les donateurs potentiels en commençant par ceux qui sont dans votre zone d'activité; Mettre en place une équipe et former cette équipe à ce qu'elle doit dire et ce qu'elle ne doit pas dire.

Festival Culturel SHOWA (FESCUS° République démocratique du Congo)

- Le financement n'est pas toujours une fatalité, regardez tout le temps.

N'Sangu Ndj-Ndj (Congo-Brazza)

- Budgétisation adéquate est essentielle pour attirer le soutien des bailleurs de fonds, mais il est probablement préférable de briser budgets dans certaines parties de s'engager avec les organisations du secteur privé (sinon ils sont effrayés par la hauteur pure du budget).

Bambiya (Ouganda)

- Il est généralement plus facile de trouver des fonds pour les programmes de développement, d'atelier et de sensibilisation mais aussi pour les autres dépenses importantes telles que les voyages de l'artiste et frais, il peut être plus difficile.

Poetry Africa (Afrique du Sud)

- La clé de notre programmation, c'est notre capacité à intégrer et à collaborer avec d'autres intervenants dans les industries de la culture. C'est ce qui rend si important ZIFF-ce que nous faisons aussi souligne le travail accompli par d'autres avec nous et par nous. Pour mettre en évidence ce facteur collaboration que nous avons de nouveau soulevé notre parrainage local à un niveau plus élevé que l'an dernier. Pour de plus en plus des sponsors locaux ZIFF est garanti en tant que plate-forme majeure ZIFF à leurs produits et services. Le mécénat peut pas compter uniquement sur le gouvernement, la philanthropie ou le soutien des donateurs. L'étreinte du monde de l'entreprise des arts révèle le rôle que jouent les arts dans la société. Sponsors nouveaux et les anciens se ressemblent pour nous les grains de levure de levain notre pain.

Zanzibar International Film Festival (Tanzanie)

Conseil Pratique:

Pour plus amples d'informations sur les méthodes de levée de fonds destinés à votre festival, vous pouvez vous référer à la boîte à outils de Arterial Network. Elle est disponible en ligne ici [www.arterialnetwork.org/uploads/2012/02/Fundraising_toolkit_FINAL_\(web_version\).pdf](http://www.arterialnetwork.org/uploads/2012/02/Fundraising_toolkit_FINAL_(web_version).pdf)





Question: “HIFA a toujours réussi à obtenir le soutien d’une très large gamme de bailleurs de fonds, commanditaires et partenaires, y compris ceux de la sphère commerciale – l’importance de cette diversité a été pour HIFA, et quels sont les avantages, les inconvénients ou les difficultés particulières avez-vous vécu?”

Answer: Dès sa création, le HIFA lui-même s’est présenté comme étant plus qu’un ordinaire festival des arts et de la culture. L’orientation générale du HIFA était d’encourager l’amélioration de la perception ou, si nécessaire, les mutations au sujet du Zimbabwe, de son peuple et de ses artistes. En atteignant ces objectifs, le HIFA s’est consolidé comme une initiative communautaire sincère et, fort de cette finalité, les entreprises concurrentes mettent de côté leurs rivalités pour s’accorder à travailler ensemble, en partenariat, à l’effet de traduire une telle initiative en fait. C’est à partir de ce point de vue que le HIFA se vend lui-même comme un véhicule significatif et important pour le tourisme culturel, le développement et les échanges artistiques et un projet social fortifiant et fédérateur. Cette particularité parle davantage à des entreprises qui veulent être perçus comme celles qui encourageant leurs clients potentiels à voir la société contribuer de manière active à la réalisation d’un projet positif dans un pays qui est quelque peu fracturé.

Avantages de cette forme de financements ont été nombreux surtout que la dépendance vis-à-vis des bailleurs peut souffrir de désengagements financiers à tout moment. Les inconvénients sont tout aussi nombreux; travailler avec les entreprises en proie à des troubles politiques et économiques au quotidien fait également vivre des retraits de financements à tout moment. Le défi consiste à convaincre les entreprises à voir leurs avantages à EUX de manière continue et, surtout, les bénéfices qu’elles auront à rester une partie prenante d’un festival comme le HIFA. Cela implique nécessairement d’ériger la gestion transparente et efficace en engagement managérial, tandis que le festival est fort si l’événement confirme les avantages économique en faveur de l’entreprise et ils se rebiffent très rapidement si le rendez-vous ne satisfait pas leurs attentes de quelque façon. Cette peut s’avérer stressante et difficile à suivre.

Harare International Festival of the Arts (Zimbabwe)



Toutes les photos sur cette page HIFA





Question: “Le festival de Jazz de la ville du Cap est devenu l’un des événements géants du continent. Il a accueilli 37.000 personnes cette année. Quand un festival a atteint cette dimension, quels sont les défis à relever pour maintenir le niveau et comment vous-y prenez-vous?”

Answer: Notre plus grand défi est de suivre les taux de change parce que je peux programmer un travail sur un budget de 8 rands le dollar et, en deux mois, il peut passer à 9 rands le dollar. Par exemple, mon budget a été élaboré l’année dernière lorsque le rand était beaucoup plus fort. Cette situation a un impact bien considérable sur notre budget parce que nous payons nos artistes étrangers sur une base de 50% à l’avance et 50% après le spectacle. Si vous comparez le niveau de nos artistes et la qualité de la production avec les coûts mobilisés pour organiser tout cela, vous vous rendrez compte que ce que les gens paient au guichet est nul.

Un laissez-passer coûte actuellement 645 rands pour de deux jours et nous ne pouvons autoriser que la présence de 13.500 personnes en salle par jour. Mais notre budget est 38 millions de rands. Nous devons compter sur le parrainage des entreprises pour compenser le manque à gagner. Mais les directeurs de marketing n’arrivent pas encore à saisir l’idée de la puissance des arts. Le gouvernement doit également s’approprier un tel événement. Le gouvernement national est très à été très favorable. Il voit, d’un côté, la valeur de la formation et du développement et, de l’autre, la plateforme des artistes sud-africains. Mais quand vous arrivez à la province qui accueille l’événement, c’est un cauchemar. Nous avons connu quatre partis politiques et aucun d’entre eux ne se l’est approprié.

Notre L’impact du Festival l’an dernier était tout juste un peu moins de un demi-milliard de rands. Vous ne pouvez pas obtenir les hôtels et, actuellement, il n’y a pas de vol. Les taxis et les artisans se font de l’argent. C’est ainsi que vous mesurez l’impact de l’événement. Nos visiteurs étrangers, en provenance principalement des Etats-Unis, du Royaume-Uni et d’Europe, séjournent désormais pour 7 à 10 jours. Travailler avec la ville du Cap a été un peu plus facile. Nous utilisons tous leurs services tels la sécurité, la police et le département de la circulation. Mais je dois payer les artistes et les prestataires de services en numéraire. L’argent liquide, d’une certaine façon, est roi, et c’est vraiment un combat. Nous sommes entrain d’essayer de réserver des artistes à l’avance et d’obtenir les vedettes.

Cape Town Jazz Festival (Afrique du Sud)



Toutes les photos cette page Cape Town Jazz Festival par Terry February



Un Plan de Levée de Fonds

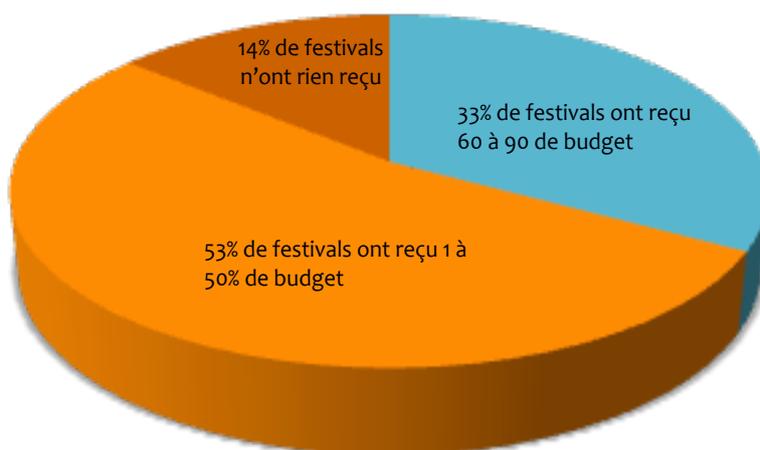
Aborder la levée de fonds de manière bien coordonnée et, quel que soit le responsable de cet aspect, il ou elle devrait un document relatif aux méthodes de levées de fonds qu'il ou elle convoquera pour obtenir un financement.

Les conseils pratiques à exploiter lors de l'élaboration de ce plan sont les suivants:

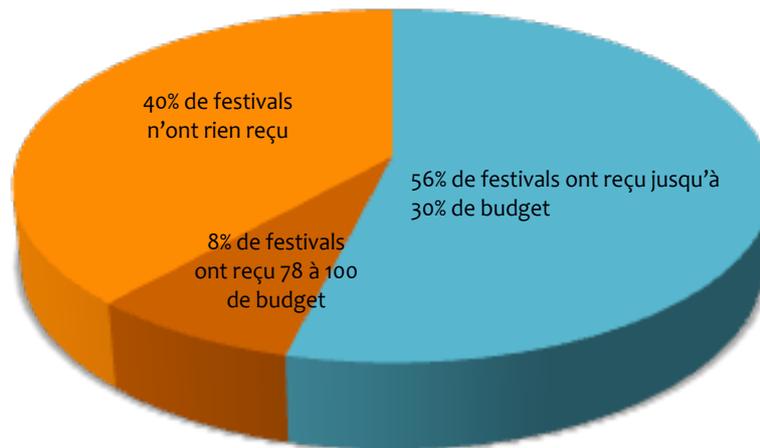
- Recherchez et identifiez des bailleurs de fonds qui trouveront un intérêt particulier à votre type de festival/événement;
- Comprenez bien les exigences des différents bailleurs de fonds;
- Rédigez des propositions complètes et élaborer des budgets viables (et éviter de laisser pourrir la situation jusqu'à la date limite pour soumettre votre proposition);
- Organisez des réunions avec les bailleurs de fonds éventuels à l'effet de faire des présentations professionnelles, de les amener à croire en vos capacités et d'établir des relations personnelles;
- Gardez à jour les besoins budgétaires décidés par l'équipe/conseil;
- Déterminez les objectifs de calendrier et les étapes;
- Fournissez des reçus aux bailleurs de fonds qui peuvent s'en servir pour des réductions fiscales;
- Réconciliez l'affichage des mécènes/les besoins publicitaires avec le plan de marketing;
- Archivez bien vos dossiers et répondez de manière efficace à toutes les communications;
- Rassurez-vous que les bailleurs de fonds bénéficient d'un bon accès, sont invités à votre événement et sont convenablement reconnus pour leur soutien.

Les réactions des festivals à l'enquête d'Afrifestnet ont déclaré les niveaux de soutien suivants:

Sources d'agences culturelles d'ambassades et d'ong au sujet des budgets de festivals



Sources privées au sujet des budgets de festivals



Sources gouvernementales au sujet des budgets de festivals



Conseils pratiques en matière de levée de fonds

Trouver des financements devient de plus en plus difficile. Les réductions qui frappent le financement des arts et de la culture à travers le monde et le nombre croissant d'organisateur d'évènement en font un exercice hautement concurrentiel. Des critères de financement étroits et des rapports exigeant une attention spéciale à la fois en matière de proposition et les étapes de mise à jour. Avec le tarissement des sources de financement conventionnelles, des approches de levée de fonds nouvelles et innovantes sont indispensables pour soutenir un nombre d'événements incalculable.



Crowdfunding

Le crowdfunding est une méthode de levée de fonds, sous forme de dons le plus souvent, à partir de nombreuses sources. Il s'agit habituellement d'une foule de personnes. Le crowdfunding peut prendre plusieurs formes mais il a démarré à travers le monde grâce aux sites Internet. Ils peuvent déclencher et gérer l'ensemble du processus.

Kickstarter et Indigogo sont deux sites Internet précoces et aboutis – mais il existe plus de 450 de ces sites de levée de fonds et ce que chacun offre varie de manière considérable. Des guides sur chaque site qui vous aideront à développer vos campagnes en utilisant souvent les médias sociaux. Certaines campagnes se servent des avantages uniques à chaque forme de don de manière à aider avancer; par exemple, en promettant une affiche dédicacée, le DVD d'un spectacle ou un billet qui donne droit à un service particulier.

Les sites de levée de fonds facturent généralement leurs services de 3% à 5% ou plus sur l'ensemble du montant collecté et d'autres comme Kickstarter ne donnent de l'argent qu'à que l'objectif soit atteint (l'argent repartirait dans les poches du donateur initial dans ce cas). La levée de fonds implique des considérations juridiques et le transfert d'argent vers les pays africains peut souffrir de restrictions: par exemple, les comptes Paypal pourraient s'avérer indispensables. L'autre avantage du crowdfunding est qu'il peut avoir un effet de marketing multiplicateur. Vous éduquez une foule qui trouve de l'intérêt dans votre projet et vous pouvez rester en contact avec les donateurs. Cette foule qui souhaite votre réussite peut verser des dividendes à l'avenir.

Conseil Pratique:

- Parcourez cette page Internet de Kickstarter webpage au sujet d'une campagne de levée de fonds à succès par la foule en faveur du film ghanéen/sud-africain *Rollaball* <http://www.kickstarter.com/projects/rollaballmovie/rollaball-skate-soccer>
- Lire *CROWDSOURCED CREATIVITY: HOW THE SHARING ECONOMY IS CHANGING THE WAY WE MAKE STUFF* (cette créativité crowdsourcing: comment l'économie de partage est changeant notre façon de faire des choses) <http://tiny.cc/ACE2013>

Planification Stratégique

La planification stratégique consiste à procéder à la programmation d'un futur qui va au-delà des considérations immédiates de votre tout prochain festival. Vous pouvez vous sentir accablés de pressions dans le but de faire tenir le festival dans de brefs délais. Mais il est indispensable que vous ayez une vision proactive à l'effet de vous rendre la vie plus facile à l'avenir et de vous assurer que vous avancez bien dans la bonne direction.

Certains des éléments de votre planification à plus long terme peuvent consister à:

- Procéder à l'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (analyse SWOT);
- Revisiter la structure de votre équipe d'organisation à l'effet de répondre aux exigences d'évolution et aux lacunes;
- Conserver, démettre et ajouter de nouveaux membres dans votre équipe;



- Déterminer les priorités;
- Procéder à la réévaluation et au perfectionnement de votre vision, de vos missions et valeurs;
- S'engager dans les initiatives de développement des compétences.

La planification stratégique accorde de surveiller, d'examiner, d'évaluer et d'ajuster tous les éléments de votre festival. Peu importe la taille de votre festival ou alors le nom qu'il peut s'être fait, la planification stratégique est primordiale quant à la durabilité de vos événements et des progrès en cours.

Un réexamen régulier de votre plan à l'effet de faire avancer les choses doit comprendre:

- Le peaufinage de vos vision et missions;
- La réévaluation de vos valeurs organisationnelles;
- L'identification des forces, des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces;
- Le réajustement de la structure de votre organisation;
- La mise sur pied des systèmes et des projets de manière à conserver les membres du comité d'organisation et l'obtention des moyens de recrutement;
- L'adoption des indicateurs pour évaluer le succès.

Réviser le plan stratégique – évaluation du festival

Le responsable de chaque secteur de votre festival doit effectuer des évaluations et élaborer un plan stratégique indépendante qui peut faire l'objet d'un examen ultérieur par le comité/conseil pour inclusion dans le plan directeur de l'année à venir. Il pourrait s'agir de:

- **Déclarations de vision et des missions** – Ont-elles besoin d'être ajustées à l'effet de procéder à une définition plus claire de vos objectifs. Vont-elles rester les mêmes l'an prochain?
- **Budget** – Était-il exact et suffisant? De plus ou moins combien d'argent aurez-vous besoin investir dans le festival lors de la ou les prochaine (s) édition (s);
- **Thème** – Le public a-t-il trouvé le thème intéressant/décisif/encourageant/pertinent? La programmation était-elle en harmonie avec le thème? Le thème faisait-il cohésion avec le festival? Pourrait-il être amélioré?
- **Structure organisationnelle** – Avez-vous eu le bon nombre de personnes avec les compétences requises destinées à effectuer le travail qu'il fallait? Avez-vous besoin de membres fondateurs dotés d'une expérience plus spécialisée?
- **Logistique** – Quels réaménagements de production ou d'ordre logistique permettraient-ils d'améliorer votre événement? Tous les équipements et la logistique ont-ils fonctionné à merveille? Avez-vous eu toute la logistique dont vous aviez besoin?
- **Public cible** – Le public présent à l'évènement était-il celui que vous attendiez? Comment pourriez-vous le cibler de manière plus précise à l'avenir? Le contenu du festival les a-t-il comblés?
- **Sponsoring/levée de fonds** – Vos bailleurs de fonds étaient-ils satisfaits? De nouvelles sources de financements éventuelles deviendront-elles l'an prochain?
- **Divertissement et animations** – Le contenu réel du festival était-il à la hauteur?





Performance à Zanzibar International Film Festival

Le public et les participants ont-ils été satisfaits? Le programme était-il le reflet du thème? Comment pourriez-vous améliorer cet état des choses?

- **Relations de presse et marketing** – Avez-vous communiqué de manière adéquate? Les personnes indiquées ont-elles eu l'information qu'il fallait au sujet de votre festival? Pouvez-vous consolider les partenariats médiatiques que vous aviez déjà établis?

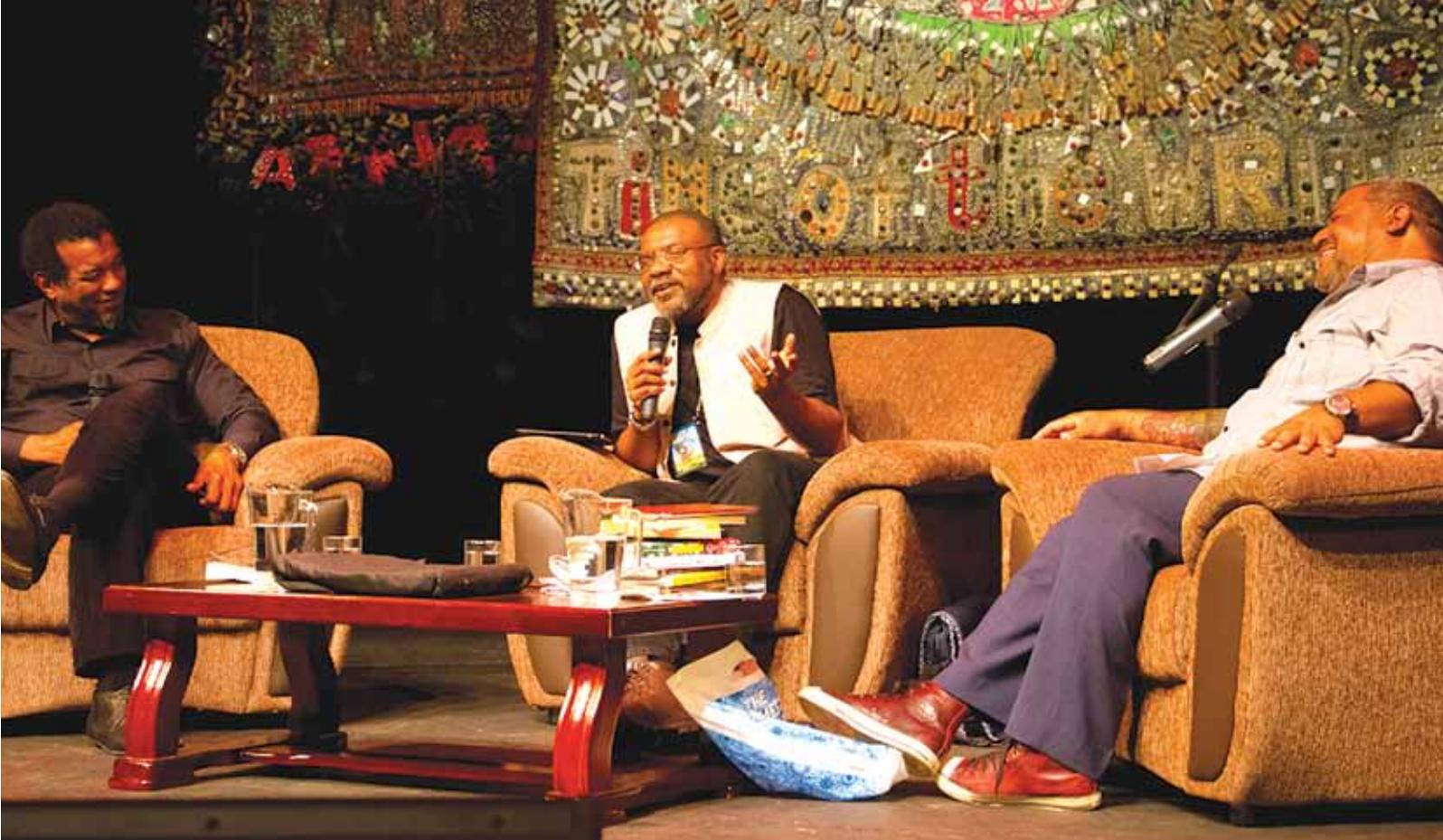
Éviter de perdre le temps sur les couacs. Pensez à célébrer vos succès!

Les Questions que vous Voudrez bien Poser plus Tard Font état de

- Comment le Bureau a-t-il réussi le processus de planification?
- À quel degré la programmation était-elle le reflet des objectifs du festival/de l'événement?
- La programmation était-elle le reflet de la vision et des missions?
- En quoi la programmation a-t-elle contribué à atteindre les objectifs? Quels sont les résultats qui ont été atteints?
- Quels aboutissements sont-ils à noter?
- De quelle efficacité étaient les coordonnateurs en termes de leurs rôles et missions? Par exemple, ont-ils assisté de manière régulière aux réunions? Soumis des rapports d'information?
- De quel dynamisme était le comité? Tout le monde était-il d'accord avec les objectifs? Les membres étaient-ils prêts à participer pleinement à la planification et au déroulement de l'événement?
- De quelle justesse étaient les chiffres estimés dans le budget?
- Comment avoir réussi les allocations budgétaires? Étaient-elles suffisantes?
- Quelles sont les décisions qui peuvent être prises sur la base des résultats?

Government of Alberta. 2012. *Setting the Stage: A Community-Based Festival and Event Planning Manual*. [ONLINE] Available at: http://www.tpr.alberta.ca/tourism/docs/Interactive_BW.pdf. [Accessed 03 April 13].





Colin Channer, Kwame Dawes et Chris Abani à Time du Festival de Writer – photo Sarah Dawson

Lorsqu'on leur demande quel était le plus grand défi à relever pour mettre sur pied un festival?

- 80% des questionnaires à la demande d'Afrifestnet ont mentionné quelque chose à voir avec le financement telles la recherche, la levée de fonds et puis la disponibilité effective de l'argent promis;
- 10% ont souligné le défi de la compétence des employés et celui de l'esprit d'équipe;
- D'autres ont relevé des défis comme celui de trouver l'espace approprié; honorer le cachet des artistes, les plans de vols et le travail avec les communes locales.



Le Festival culturel de Blantyre fait le commentaire suivant: "Les gens pensent souvent que les Finances sont la principale difficulté de la tenue d'un festival. Nous nous inscrivons en faux. Un festival peut être financé au nom de la qualité de ses idées qui profiteront à la société, contribueront au développement de la nation et de créeront un environnement propice à l'amélioration des arts et de l'économie culturelle de la région."

Bayimba Festival International (Ouganda) a dit: "Le plus grand défi à relever était de convaincre le public et, jusqu'à présent, le secteur privé (moins porté vers les financements) que le festival est différent de la plupart des autres événements organisés (à des fins purement commerciales). Quoique des frais d'entrée étaient prévus au départ, l'organisation a rapidement décidé d'appliquer le concept de festival gratuit à l'effet de marquer la différence.

À présent que le festival a touché les esprits de manière progressive, des frais d'entrée (aussi minimes que 50 cents) destinés à générer des revenus ont été introduits.

Un festival sans heurts, cela n'existe pas. C'est un combat du début à la fin. Le plus grand piège est de lancer un festival dans le seul but de se faire un argent rapide. Quand Bayimba a organisé son premier festival, un soutien du secteur privé avait fait volte-face. C'était à la dernière minute. Il était allé organiser un événement propre à lui quelques mois après le nôtre en utilisant le concept qui avait été présenté et examiné avec eux. Comme l'objectif était de générer de l'argent et non de faire une contribution au développement du secteur, cet autre festival ne s'est plus jamais tenu. Par conséquent, la meilleure chose à propos du Festival international Bayimba, c'est qu'il soit resté fidèle à sa vision et ses missions ainsi qu'à ses valeurs."





ANNEXE

Annexe I

Promotion Plan Sawa Sawa Festival 2012 Toolkit for Africa Music Festival Network



About the Sawa Sawa Festival

The Sawa Sawa Festival, organized by Sarakasi Trust Kenya and held each year in Nairobi Kenya during the Madaraka week (National Holiday week-end end of May, beginning of June), has attracted audiences of over 120,000 people and due to excellent PR campaigns, media partnerships and live radio and TV broadcasts, millions of others have been reached.

Sarakasi Trust initiated the concept of the annual Sawa Sawa Festival to create a unique festival with an African identity, appealing to the Kenyan public at large while at the same time creating an opportunity to reach out to audiences across age, gender, cultural, social and economical back grounds. Sawa Sawa aims to promote the performing arts through workshops, meet the artist sessions, technical skill and cultural sharing workshops, community building (theme) activities, media activations and the multi stage multi-day concerts.

Every year the festival is built around a certain theme. In 2009 the theme was Urban Peace, in 2010 the Trust teamed up with Transparency International Kenya to promote the theme of transparency and anti corruption: Wajibika Sasa! (Fighting corruption starts with you!), and in 2011 we celebrated femininity. The 2012 theme of the festival focused on African cultural roots and traditions, how they have grown into more modern styles and how they can strengthen existing relations and build bridges between and across gender, ages, communities, cultures and even nations. Hence the 2012 tagline was 'Roots for the Future'.

Target Group

Sawa Sawa wants to allow audiences from several economies and cultural backgrounds to meet and mingle. As much as we want the audiences to enjoy the performances; we also want the artists to perform for a large audience which means much needed exposure because in Kenya there are not many platforms where this is possible. Therefore for Kenyan artists this has resulted in a need to 'must play' at Sawa Sawa as it enhances their value in terms of exposure and 'marketability'. For the audiences this means Sawa Sawa is a 'must see and be there'.

Objectives of the PR Campaign

The PR campaign is geared towards creating attention for the theme (messaging) of the festival as well as specific targeted audience:

Messaging

Messaging in terms of our PR campaign is not only vital to make the public aware of the festival; it is also a powerful tool to get the message behind the theme across to everyone. Sarakasi usually prefers a media partner who agrees to be instrumental on messaging during the media campaign which usually kicks off two weeks prior to the event. Furthermore messaging happens through street banners, posters, flyers, press releases and press interviews, on line (social Media) media campaigns, ads and editorials in the news papers, etc.



Targeted Audience

Apart from artistic headliners, consistency and the buildup of our reputation over the years; PR and Marketing have proven to be 'Key' to draw in the diverse audiences we want and need. Sawa Sawa targets youth, children and adults and is the only festival that intends (and manages) to engage an audience across economical, social and cultural backgrounds. This means that we bring together the lower middle class 'locals' as well as 'rich' expats.

In Kenya different communities do not often mix. The ex-pats live in the suburbs, the middle class in flats closer to town and the poorer communities in the informal settlements.

Seen the fact that Kenya is somehow segregated along these economic, social and cultural lines, so is the media. Reaching out to everyone therefore means that diverse media has to be approached to create a buzz for the festival amongst all communities.

Expected Outcomes

- Raised profile and marketability for contracted performing artists
- Enhanced profile, exposure and (economic) marketability for participating Sarakasi projects and artists
- Raised awareness about Sarakasi Trust to the general public
- Raised awareness about Sawa Sawa Festival to the general public
- Enhanced interest of media in entertainment, (performing) arts and culture
- Enhanced awareness across the board in regards to culture for development
- Enhanced awareness across the board in regards to the festival Theme

Positioning of the Festival

The Sawa Sawa Festival has a lot to offer. Besides performances from artists during the actual concert day(s), the Sawa Sawa Festival offers various activities such as children's activities, a cultural market, an info market and workshops which are held during the week preceding the festival, some of them presented in the line up. Because of this diversity of activities the Sawa Sawa Festival really stands out as a unique festival:

- Good reputation
- Well organized
- Track record of good international and local artists
- Fair pricing
- Multicultural
- Multi activities (info market, food market, cultural vending market)
- Kids friendly (Kids activities)
- Good safety and security regulations
- Strong Brand
- Involvement of Sarakasi Artists, Workshops and Projects
- The Sawa Sawa Festival is accessible to a broad audience

3



Programming and Festival Production

Sawa Sawa has each year managed to have a great variety in programming and audiences and each year the bar has been successfully set higher in terms of technical and logistical festival production: Unique Line up, Runs in time, High quality of venue and technical production

Price

Keeping the target group(s) in mind the pricing can be considered good value for money: cheap for the middle/working class and very affordable for the poorer communities. Sawa Sawa Festival introduced a difference between day and night tickets in order to motivate the visitors to come early during the day and to make it accessible for all. Kids below the age of 12 have free entrance to the festival. The entrance price from noon to 6pm is lower than the entrance between 6pm and midnight.

Convenience

The location/venue (Carnivore Grounds/Gardens in Nairobi) is well known and has enough parking available. It is also easy accessible by public transport, as there is a bus-stop nearby (500 m).

The Sawa Sawa Festival takes place on a Sunday (10th of June 2012) and starts at noon, because a lot of people visit the church on a Sunday morning. Tickets will be sold at the gate: Carnivore well known in Nairobi, Tickets sold at the gate, Enough parking space, Public transport bus-stop nearby

Promotion

To get a better understanding in reaching our target group properly research to find out which media should be targeted in order to reach the right audience target groups has been taken into consideration: Media plan in line with target group, Research promotion/marketing tools, Combination of various marketing/promotion tools (see promotion plan)



4



Promotion plan

Sawa Sawa's marketing and promotion tools and media plan included:

- Posters, Flyers
- Media advertising: print, TV and radio
- Free Media
- Website/internet/e-bulletins/social media
- Outdoor advertising: billboards/street banners
- Press releases and Media Advisories
- Media interviews
- Other Promotion Activities

Posters, Flyers



5



Design of the poster according to AIDA-model:

- **Attention**

Use bright colours to get people's attention

- **Interest**

After noticing the poster people must be informed what it will be about, for example use big letters, which describe Sawa Sawa Festival

- **Desire**

Put the complete line-up on the poster. Biggest artist first, this is the part where people start to get enthusiastic about the festival and decide if they want to be part of it.

- **Action**

Note the venue, time and entrance fee and where the tickets are being sold.

This last information is crucial, so people know where to go and buy that ticket!

70 Posters were put up in shopping malls, cultural institutions, cinema's, art galleries, theatres, museum's, local clubs, and selected learning institutions. 2,000 flyers were handed out at these places as well and also in clubs, on the streets and were given to the performing artists to assist with promotion too.

Media advertisement Print, Radio, TV

Sawa Sawa signed a partnership agreement with Nation Media Group Ltd. who, through their various radio and TV stations and programs, have a very broad listenership across age, gender, economical, social and cultural backgrounds. Apart from Nation Media Group's FaceBook activation (over 250,000 fiends) for the duration of two weeks the partnership included:

- **Print**

According to the results of the research the Daily Nation (250.000 copies) (Nation Media Group) is the newspaper most people prefer to read. People who read the newspaper on a regular basis (more than 3 times a week) are most interested in Politics and Business news. People who read the newspaper occasionally (less than 3 times a week) are most interested in sports and entertainment. Conclusion is therefore to advertise From Monday till Friday at the politics and business section, and on Saturday/Sunday at the entertainment/sports section. Sawa Sawa was advertised through one advertisement and two editorials.

- **Radio**

We targeted popular radio stations and radio that would want to advertise at reduced rates as per partnership agreement. Research taught us that the best timeframes to advertise (Daily Presenter Talk Ups, Weekly interviews and promotions, Daily spots) was between 05.00 – 10.00 Hours, between 16.00 – 19.00 Hours and between 19.00 – 22.00 Hours



- TV

Sawa Sawa targeted popular TV station and stations that would want to advertise at reduced rates as per partnership agreement. This way Sawa Sawa was advertised on one Nation TV via weekly interviews and daily advertisements for a period of two weeks.

Free Media

- Magazines

Sawa Sawa targeted free magazines which are spread throughout the Nairobi area at bars, restaurants, cinemas, shopping malls and arts & entertainment centers through advertisement in their activity calendar (UP Magazine, Expression Today, Karen'gata Chronicle, Parents)

- Other media or production houses

Ketebul music, Fulani media, Citizen TV, Radio Africa, MTV, Africa Magic (DSTV), Mashariki Mix (DSTV) and KBC showed interest as well, most of whom showed up during the festival for registration. KBC gave Sawa Sawa exposure in its weekly cultural TV magazine twice before the festival.

- Free SmS services

This sms service is called Phat Buzz and it sends out text messages to a database of over 10,000 mobile users who have signed up for this service.

- Friendly Press

This included press that has an interest in the organization and has been writing about Sarakasi and the Festival over the years.

Website/internet/e-bulletins/social media

The FaceBook and twitter and other on line promotion caused a lot of publicity for the festival and is also an opportunity to gain more followers.

- FaceBook

By advertising on the Sarakasi Facebook page (5,499 followers) by daily updating the status with information about the progress and news of the Sawa Sawa Festival.

Other relevant Sarakasi Facebook pages: Amani Lazima (1,801 followers), Wapi Kenya (5,120 followers) and Contracted Artists' pages

- Twitter (241 followers)

Each day hourly updates and short messages containing information about the festival were posted. For example information about the main artist, announce publications in newspapers and magazines

- Mailing list

Sending out an e-flyer of the Sawa Sawa Festival to all the people who are in the Sarakasi mailing list



- Blogs

Post blogs, advertisement or notice the Sawa Sawa Festival on online entertainment related websites such as: www.inhousentertainment.blogspot.com, www.nairobinow.wordpress.com and www.kenyabuzz.com

Outdoor advertising: Street Banners

The chosen streets were the most populated streets in Nairobi in terms of the target group and venue; therefore advertising on these streets was expected to have the most exposure. Sawa Sawa was advertised with 3 street banners during a period of two weeks.

Press Releases and Media Advisories

Weekly press releases and media advisories were sent out over a period of three weeks. These were sent out to newspapers, and entertainment related magazines. Content included announcement of Festival, information and background on Line up, Festival Theme, International act, etc.

Media Interviews

Journalists of other media were targeted in order to book interviews for print editorials and Radio and TV (breakfast) shows: The daily Nation (print), Kenya Today (print), The Standard (print), The people (print), Nairobi star (print), KBC Breakfast Show (TV), Citizen Shows (TV) and KBC Grapevine (TV)

Other Promotion Activities

Other promotion activities were:

- Give away tickets

Complementary tickets were given away by partner media house as well as through promo actions on Facebook and twitter by sarakasi and the venue

- Artist's buy in

Artists, by contract, were active on twitter and Facebook, uploaded information and shared FaceBook status and posted e-flyers.



Suggestions

Mention relevant Facebook and Twitter pages on the posters and flyers and other print material. This will motivate possible audiences to join these pages in order to get informed on the latest news. This will not only keep them in touch but also creates a database of people within the target group.

Give away free stickers, which mention the festival. Put not too much information on the tickers just the logo, the date and where to find Sawa Sawa on Facebook/twitter should be enough. The idea is that these stickers will show up all over the city at public places.

Stickers on and in public transport vehicles; it could be that the public transport owners have to be paid for advertising. But this will be worth the investment.

If the budget allows advertisement should happen in multiple newspapers.

Try to get sponsorship of corporate organizations i.e. with a large phone company who can help with promotion activities, sending out text messages to announce the festival and give free tickets away. In exchange they could brand the festival with banners and put their logo on all of our promotion material.

Include activation activities that can create a buzz like flash mobs, (international) artist's radio promo's etc.

Campaign can start a year before actual event with teaser messages and posters.

Toolkit Developed for Africa Music Festival Network by Sarakasi Trust's Sawa Sawa Events Team: Marion van Dijck, Kui Macharia, Jane Mbugua, Sammy Michira and Rick Op het Veld.

**AFRICAN
MUSIC
FESTIVAL
NETWORK**



Correspondence Address: Sarakasi Trust, P.O. Box 33339-00600 Ngara, Nairobi, Kenya
Office and Rehearsal Space Address: Sarakasi Dome, Ngara Road, Nairobi, Kenya
Tel/Fax: 254-20-2694026/7 or 3742990/1/4
www.sarakasi.org; info@sarakasi.co.ke

9



Annexe II

Monter votre festival au Kenya

Définitions des organisations à but non-lucratif au Kenya

- Le Kenya est un pays membre du Commonwealth. Il est doté d'un système de "de droit commun". Il existe quatre principaux types d'organisations à but non lucratif (OANL):
- ONG: La loi sur la coordination des ONG les définit comme "un regroupement volontaire privée des individus ou des associations à but non-lucratif ou dépourvus de considérations commerciales. Mais elles se sont organisées aux niveaux national ou international au profit du grand public et en faveur de la promotion et de la protection sociales, du développement, de la charité ou des entreprises de recherche dans les domaines qui couvrent, mais pas exclusifs à la santé, aux secours, à l'agriculture, à l'éducation, à l'industrie et à l'offre en biens et services;
- Entreprises: Un certain nombre d'OANL légalisées à titre de société à responsabilité dont les membres sont garants. En vertu de la loi sur les entreprises, un groupe ou une association de personnes peuvent l'intégrer au titre de société privée ou publique. Au sujet des sociétés par action, une entreprise privée a besoin d'au moins deux et pas plus de 50 actionnaires. Une entreprise publique exige au moins sept actionnaires.
- Sociétés: En vertu de la loi sur les sociétés, il s'agit d' "un club, d'une entreprise, d'une compagnie ou d'une autre association de dix personnes ou plus, quelle que soit sa nature ou son objet, implantée au Kenya, y ayant son siège social ou y entretenant sa principale plateforme d'affaires. Une filiale installée au Kenya fait également l'objet d'une reconnaissance comme société. Cette définition écarte les syndicats, les coopératives, les sociétés et certaines autres organisations. Les textes constitutifs sont appelés les Statuts. Les sociétés sont légalisées et régulées par le Responsable du bureau d'enregistrement des dites entreprises.
- Fiducies: Une fiducie est une organisation créée à l'effet de détenir et de gérer des actifs au profit des autres. Les fiducies peuvent être mises sur pied en vertu de la loi sur les fiduciaires (Succession Perpétuelle) de manière exclusive aux organisations à des fins religieuses, éducatives, littéraires, scientifiques, sociales, sportives ou caritatives. Des finalités caritatives peuvent également mener à la création d'une fiducie au moyen d'un acte de fiducie.

Sans être exhaustifs, les textes de loi pertinents aux sociétés kényanes sont (not a comprehensive list)

La Constitution Kenya [2010]
La Constitution Kenya (autorité de contrôle et de protection des humains fondamentaux et des libertés individuelles) haute cour des règles de pratiques et procédures [2006]
Loi portant organisation des entreprises, Chapitre 486 des lois kényanes [1959]
Loi portant sur les sociétés, Chapitre 108 des lois kényanes [1998]
Loi portant organisation des fiduciaires (Succession Perpétuelle), Chapitre 164 des lois kényanes [1981]
Loi sur les fiduciaires, Chapitre 167 des lois kényanes [1982]
Loi sur la Taxe sur la valeur ajoutée, Chapitre 476 des lois kényanes [2004]
Remise de TVA (Organisations caritatives) Ordre [1999]
La Taxe sur la valeur ajoutée, Chapitre 470 des lois kényanes [1989]
Loi sur le secteur de l'emploi de 2007, Acte No. 11 [2007]

Plus amples informations sur – <http://www.usig.org/countryinfo/kenya.asp>





Audience à Zanzibar International Film Festival

Monter votre festival au Sénégal

Définition 1901 organismes à but non lucratif

Les pays ayant la droit commun français peuvent trouver la structure d'organisation à but non lucratif 1901 utile. Remarquez que ces lois sont peaufinées différemment en fonction de chaque pays; des recherches plus approfondies sont indispensables dans chaque pays respectif.

La loi de 1901 autorise deux personnes ou plus à créer une association, une organisation à but non lucratif appelée une association culturelle. La loi 1901 sur les organisations à but non lucratif dispose d'un ensemble de décisions indispensables. Elle prévoit des dispositions au cas où l'association souhaite devenir professionnelle ou caritative. L'Association a besoin d'un siège officiel et d'un ensemble de rapports pour assurer son existence. Toutefois, chaque pays disposerait de ses propres droits associatifs qui lui accordent d'ouvrir un compte bancaire et d'opérer de manière légale à titre d'une organisation régulière sous la férule de cadres réglementaires.

Voici des informations sur la création d'une organisation à but non-lucratif (ONG) selon la législation sénégalaise (l'essentiel provient de la traduction des textes règlementaires de 1996 retrouvés sur <http://www.demarches.gouv.sn/textes/D-fixant-mod-interv-ong.pdf>). Le Sénégal énumère plus de trente articles relatifs à la formation et à la réglementation des ONG (certains articles pertinents sont énumérés ci-dessous). Bien que cette situation juridique autorise un certain appui de l'expérience et de l'expertise gouvernementales (article 6), elle pourrait également imposer une bureaucratie procédurière aux plus petites ONG. Les trois festivals sénégalais considérés dans l'enquête d'Afrifestnet, notamment Festival Africa Fête, le Festival International des Arts Hiphop et Cultures Urbaines et Salam Music Expo, ont ainsi choisi de former une structure plus flexible inspirée du format associatif 1901 (voir la définition ci-dessus).



A l'équipe de Traduction. Tous ces Textes Sont Originale- ment en Français sur [http://www.demarches.gouv.sn/ textes/D-fixant-mod-interv-ong.pdf](http://www.demarches.gouv.sn/textes/D-fixant-mod-interv-ong.pdf)

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL: Organisations Non Gouvernementales (ONG)

- **Article 1:** Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont des associations ou des organismes privés, régulièrement déclarés, à but non lucratif, dont l'objectif est d'apporter un appui au développement du Sénégal et approuvé comme tel par le gouvernement.
- **Article 2:** Il est interdit à toute ONG d'animer des activités susceptibles de céder le flanc à des discriminations qui découlent des considérations à caractère ethnique, religieux et politique.

APPROBATION DES ONG

- **Article 4:** Qui peut être titulaire d'une ONG?
 - 1- Toute association ou organisation privée nationale régulièrement déclarée depuis au moins deux (02) ans;
 - 2- Toute association ou organisation en exercice au Sénégal depuis 2 ans à partir d'un soutien étranger;
 - 3- Toute association ou organisation justifiant d'une expérience suffisante dans son pays d'origine ou ailleurs.
- **Article 5:** La demande de légalisation est soumise à l'autorité de tutelle qui délivre un récépissé. La demande compte les pièces jointes suivantes:
 - 1- Les statuts de l'Association en double exemplaire précisant l'adresse du ou de la présidente;
 - 2- Le récépissé de déclaration pour les associations sénégalaises et de l'autorisation ou de l'attestation de reconnaissance du pays d'origine quand il s'agit des organisations étrangères;
 - 3- La liste des principaux membres du conseil d'administration assortie d'indications précises quant à leurs âge, nationalité, profession et adresse
 - 4- Avec un protocole d'association ou des requérants d'organisations privées.
 - 5- Un programme d'activités des sources de financement éventuelles à titre indicatif.
- **Article 6:** Deux (02) mois à compter de la date de dépôt, la demande d'homologation doit être examinée par un comité composé des représentants en provenance du ministère de la Femme, de l'Enfance et de la Famille, du ministère des Finances, du ministère de l'Intérieur, du ministère des Affaires étrangères et l'association des ONG. Le comité peut solliciter des personnels en appui au cas où les activités de l'association requérante relèveraient des ministères dotés d'une compétence technique précise;
- **Article 7:** La composition et les modalités de fonctionnement de ce Bureau sont définies par un arrêté du ministre de tutelle des ONG;
- **Article 8:** L'autorisation est accordée par décret du ministre de tutelle des ONG assortie d'un avis consultatif de la Commission pour approbation.

RÉGIME SPÉCIAL

- **Article 9:** Le Gouvernement sénégalais peut accorder aux ONG des exonérations douanières et fiscales quant aux matériaux, installations et équipements à l'exception des lubrifiants et du carburants importés ou acquis sur le territoire national pour la mise en œuvre de leurs programmes;
- **Article 10:** Le gouvernement sénégalais délivre des autorisations d'exploitation temporaire des véhicules utilitaires des ONG achetés localement ou importés pour la mise en œuvre de leurs programmes. La vente de ces véhicules sera faite en conformément à la loi;
- **Article 11:** Le Gouvernement sénégalais peut accorder un accès plus facile aux ONG étrangères et aux membres de leurs familles via les formalités de séjour tels les visas d'entrée, les permis de séjour et d'autres procédures similaires.

INTERVENTIONS

- **Article 14:** Pour bénéficier des avantages prévus par le présent Décret, l'ONG aura introduit un programme d'investissement auprès du régulateur pour examen et approbation. Le programme



d'investissement doit inclure une description du contenu ou des projets à mettre en œuvre, les objectifs, le volume, le calendrier d'exécution, les ressources humaines et matérielles indispensables à sa matérialisation. Le programme d'investissement est approuvé conjointement par le ministre de tutelle et du ministre des Finances, après consultation du comité formé à cet effet. Des dispenses peuvent être accordées et ne doivent pas dépasser deux (02) ans.

- **Article 15:** Le comité technique est chargé de l'examen des programmes et projets d'investissement. Il est composé des représentants en provenance de: – Le ministère de tutelle – ministère des Finances – Président – le ministère qui a la compétence

SUIVI

- **Article 17:** Le suivi de la mise en œuvre des programmes et projets est assurée au niveau national par les services compétents du ministère de tutelle des ONG et au plan des districts administratifs par les circonscriptions décentralisées du ministère.
- **Article 18:** L'autorité chargée de superviser la présence des ONG et de leurs responsables peut visiter leurs structures, leurs infrastructures et d'examiner toutes les autres réalisations. Les responsables d'ONG sont avertis des visites au moins une semaine à l'avance.
- **Article 20:** Toute ONG qui reçoit des subventions accordées en vertu de la réalisation des programmes d'investissement acceptés par le gouvernement est tenue de présenter un rapport annuel au ministère de tutelle. Il intervient trois mois après la clôture de son exercice.

ÉVALUATION

- **Article 21:** Le gouvernement peut initier une évaluation d'étude de l'impact des ONG inscrites programme d'investissement déterminée à tout moment.

OBJETS DES CONCERTATIONS ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LES ONG

- **Article 22:** Il est institué un comité de conciliation entre le gouvernement et les ONG. Le comité est présidé par le Secrétaire général et chargé des affaires présidentielles. Il est également composé des représentants: – du Premier ministre – du ministère de tutelle, du ministère de l'Intérieur – du ministère des Affaires Etrangères, du ministère des Finances et de tout autre ministère concerné – les ONG, les bailleurs de fonds communautaires. Ce comité se réunit une fois par semestre et chaque fois que c'est nécessaire sur convocation de son président.

SANCTIONS ADMINISTRATIVES

- **Article 23:** L'ONG légalisée peut recevoir un avertissement ou être frappée de suspension pour toutes les autres raisons justifiées à l'instar de celles qui sont relatives au retrait d'agrément.
- **Article 24:** L'agrément délivré conformément à l'article 8 peut être retiré par une décision selon la même procédure, notamment dans les cas suivants.
 - 1 – Lorsque des lacunes graves sont constatées dans le fonctionnement ou la gestion des projets et programmes;
 - 2 – Lorsque les activités de l'ONG ne correspondent plus aux but et objectifs adoptés dans ses statuts;
 - 3 – En cas de violation des dispositions des articles 2 et 25: L'ONG dispose d'un délai d'un (01) mois, à compter de la date de notification de l'avis, pour introduire des observations écrites.

DISPOSITIONS DIVERSES ET TRANSITOIRES

- **Article 28:** Chaque ONG légalisée dans les conditions prévues à l'article 8, peut s'associer avec d'autres ONG pour coordonner leurs activités dans une ou plusieurs organisations de la même forme juridique. Ces organisations peuvent être reconnues par l'État comme des interlocuteurs pour la mise en œuvre de sa politique vis-à-vis des ONG.



Monter votre festival en Afrique du Sud

Choisir la bonne association à but non-lucratif

Dénomination de l'organisation	De quoi s'agit-il?
Association bénévole	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise sur pied un contexte de droit commun. N'a pas besoin d'être autorisée par les pouvoirs publics; ● Pas de capital ou d'actifs minimaux ne sont exigés quant à la mise sur pied; ● Peut être mise sur pied avec un minimum de trois fondateurs; ● Le droit commun devient effectif suite à des statuts verbaux ou écrits; ● Pour avoir le statut de personnalité morale, les statuts doivent comprendre: <ul style="list-style-type: none"> • La succession perpétuelle • La capacité d'acquérir certains droits en dehors de ceux de leurs membres uniquement. Aucun membre précis n'a des droits particuliers à la propriété de l'association; • Le droit de détenir des biens en son propre nom. (Wyngaard, 2010)
Fiducie à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> ● Réglementée par l'autorité du Président de la Haute Cour dont les dépositaires sont comptables devant l'administration et responsables des transferts des biens de la fiducie." Le Président peut aussi désigner un profil compétent et approprié destiné à mener des recherches en matière d'administration et de transfert des biens de la fiducie"; ● Il n'y a pas un nombre de fondateurs minimum ou de membres initiaux requis pour la création d'une fiducie à but non lucratif; <ul style="list-style-type: none"> • Elle peut également faire l'objet de création à partir d'un seul fondateur. Mais il faut au moins deux personnes différente car le fondateur initial ne saurait aussi en être le dépositaire principal (Wyngaard, 2010) ● Est légalisée sous la loi sur le contrôle des biens en fiducie <ul style="list-style-type: none"> • Exige l'introduction d'un acte de fiducie écrit à la Haute Cour qui serve de l'accord entre le ou les fondateur(s) initial (aux) et le ou les dépositaires principal (aux). L'Afrique du Sud compte quatorze bureaux. Les dépositaires soumettent une demande d'acceptation de leur qualité de fiduciaires. ● Le processus de légalisation prend habituellement trois semaines; ● La fonction publique n'empiète pas sur la gouvernance interne; <ul style="list-style-type: none"> • Les fiduciaires sont autorisés à agir en leur qualité de nouveaux administrateurs sont normalement désignés par leurs prédécesseurs et sont autorisés à exercer par le Président de la Haute Cour. ● Les rapports annuels ne leur sont exigés. <ul style="list-style-type: none"> • Le Président de la Haute Cour "peut demander aux fiduciaires de rendre compte de leur administration, de mettre à disposition les biens de la fiducie et de la production de tout livre, registre, compte ou document relatif à la fiducie". Mais il s'agit seulement des cas exceptionnels.



Dénomination de l'organisation	De quoi s'agit-il?
Société à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation qui a succédé à l'ancienne structure "Section 21" organisation. ● Enregistré par le Responsable du bureau d'enregistrement des entreprises, – les entreprises et la Commission de la propriété intellectuelle (CIPC) www.cipc.co.za. – Précédemment connu sous le nom des compagnies d'enregistrement de la propriété intellectuelle (Cipro). <ul style="list-style-type: none"> • La CIPC est dotée de pouvoirs de réglementation qui lui donnent de veiller à ce que les entreprises soient en conformité avec la loi sur les entreprises. (Ces pouvoirs réglementaires font autorité sur toutes les entreprises. Elles ne sont donc pas exclusives aux entreprises à but non lucratif.) (Wyngaard, 2010) ● Une société à but non lucratif est censée être une entreprise publique; ● Nécessite au moins trois administrateurs. Elle n'a pas besoin de membres; ● Un processus plus complexe à la légalisation à cause de trois types d'organisations. Cet état des choses demande de <ul style="list-style-type: none"> • Réserver une raison sociale à l'entreprise tel que prescrit; • Déposer les statuts de l'Association et d'autres documents auprès du responsable du bureau d'enregistrement des entreprises accompagnés de petits frais. Le bureau du responsable est à Prétoria. ● Le processus de légalisation prend environ trois mois; ● Pas de limites considérables quant à l'auto-gouvernance. <ul style="list-style-type: none"> • La Loi sur les sociétés régleme certains aspects de gouvernance. Mais elle se limite à celles qui sont prévues dans les textes fondateurs de l'entreprise elle-même; • La Loi sur les sociétés de 1973 met l'accent sur les comptes-rendus à adresser aux membres et la mise à jour des informations inscrites.
Organisation à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> ● Réglementées par le directeur des organisations à but non lucratif ainsi que prescrit dans la loi des OANL; <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions du directeur comprennent notamment: <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique; • Déterminer et mettre en œuvre des programmes, notamment ceux qui donnent de veiller à ce que les normes de gouvernance au sein des organisations à but non lucratif soient maintenues et améliorées; • Et être en contact avec les autres organes d'État et les autres parties qui y trouvent un intérêt. ● Les textes fondateurs doivent contenir des informations telles que la raison sociale, les objectifs, les contraintes de distribution à but non lucratif, les structures de gouvernance, les rapports narratifs et financiers et autres doivent être soumis à la Direction.

Les organisations à but non-lucratif en Afrique du Sud

“La Loi sur les organisations à but non lucratif définit une organisation à but non lucratif comme une fiducie, une société ou autre association de personnes mise sur pied à des fins d'utilité publique. Le revenu et les biens ne sont pas distribuables à ses membres ou Membres de Bureau, sauf à titre de compensation raisonnable pour services rendus.” (Wyngaard, 2010)



Les lois sud-africaines pertinentes pour les organisations à but non lucratif sont les suivantes:

- Les associations bénévoles sont mises sur pied dans le cadre juridique du droit commun.
- Les fiducies à but non-lucratif sont mises sur pied dans le cadre juridique de la loi sur le contrôle des biens en fiducie.
- Les sociétés à but non lucratif sont mises sur pied dans le cadre juridique de la loi sur les entreprises.

En outre, “conformément à la loi sur les organisations à but non lucratif de 1997, toute organisation non gouvernementale peut être reconnue de manière officielle tant qu’elle satisfait aux exigences consignées dans la loi” (Wyngaard 2010). Les personnes physiques, les personnes morales, les étrangers et les mineurs sont tous habilités à fonder tout type d’organisation à but non lucratif.

Note

Les organisations en Afrique du Sud “ne sont pas interdites de critiquer le gouvernement ou de prendre la défense des causes impopulaires sur le plan politique. Il n’y a pas de restrictions légales ou de harcèlement gouvernemental quant à ces activités. Il va de soi que les organisations qui s’investissent dans des causes qui sont impopulaires, selon une perspective gouvernementale, ne sauraient obtenir un appui financier considérable en provenance des pouvoirs publics. Des OSC ont été impliquées dans les processus d’élaboration des lois et de lobbying de la législation et des politiques gouvernementales. Les OSC qui sont exemptées d’impôt ne sauraient se servir de leurs ressources pour soutenir, s’opposer ou faire progresser les activités d’un parti politique.” (Wyngaard, 2010) Cette observation est particulièrement pertinente pour les organisations dont les activités sont culturelles; lesquelles organisations accordent une importance fondamentale au droit relatif à la liberté d’expression.



Questions fiscales

Les organisations qui sont reconnues d’utilité publique (UP) sont admissibles à des exemptions fiscales à condition qu’elles exercent des activités d’intérêt public. Les organisations peuvent demander le statut d’utilité publique en vertu de la loi de l’impôt sur le revenu (distincte de la loi sur les OANL à condition qu’elles:

- “Remplissez le formulaire prescrit et soumettez le à l’unité d’exonération fiscale;
- Animer une ou plusieurs activités d’intérêt public dont la liste figure à la neuvième annexe de la Loi de l’impôt sur le revenu. Elle comprend plus de 60 activités. La majorité des organisations à but non-lucratif se retrouvent dans cette liste;
- Avoir au moins trois fiduciaires dépourvus du moindre lien de parenté entre eux;
- Transférer ses actifs, en cas de dissolution, à une organisation d’utilité publique agréée, à un organisme enjoint par la loi ou une institution gouvernementale;
- Introduire des amendements à son texte fondateur auprès du commissaire des services fiscaux sud-africain;
- Éviter de participer à une évasion fiscale ou programme de réduction des impôts;
- Éviter de rémunérer les employés ou les responsables de manière excessive;
- Éviter de se servir de ses ressources pour soutenir, faire progresser ou s’opposer à un parti politique directement ou indirectement”. (Wyngaard, 2010)



Si vous avez été légalisés dans le cadre de la loi sur les organisations à but non-lucratif, les bailleurs de fonds de votre structure, qu'ils soient des personnes physiques ou des entreprises, seront recevables dans le compte des réductions fiscales à hauteur de dix pour cent de leur revenu imposable. Vous devez être une OANL agréée conformément à l'article 18A de la loi de l'impôt sur le revenu. Le don doit être utilisé à des fins d'utilité publique qui y sont prévues et il doit être en espèces ou en nature et non un service.

Dépenses administratives

Tous les titulaires d'une charge, s'ils sont quand même rémunérés, doivent l'être à un taux qui est raisonnable, comparé au reste du secteur.

Les organisations à but lucratif

Si votre objectif est de vous faire un profit privé, vous pouvez choisir de créer votre organisation commerciale sous forme de société légale. En Afrique du Sud, la Commission des entreprises et de la propriété intellectuelle (CCPI) gère la légalisation des sociétés et leur site Internet (www.cipro.co.za), propose des informations dans des détails exhaustifs relatifs aux processus requis pour créer une entreprise et aux implications juridiques pour y mener. Il y a aussi nombre sous-traitances, de sociétés intermédiaires qui offrent de vous aider à vous y prendre. Cette astuce peut aider. Mais il est conseillé de vous assurer qu'ils sont fiables et dignes de confiance avant de tenir compte de leur avis ou de leur permettre de prendre des décisions à votre place.

Il y a un certain nombre de fonds et d'incitations destinés aux investisseurs actifs dans les compagnies d'affaires sud-africaines (petites et moyennes subventions aux entreprises. Elles sont fonction du niveau de conformité BEE etc.) et il est utile d'avoir une bonne connaissance de ces offres afin d'être en mesure d'en profiter ou de présenter votre festival comme une opportunité d'investissement plus attrayante.

Types de sociétés à but lucratif

Créer une entreprise est un processus assez facile en Afrique du Sud. Mais la loi sur l'impôt, le travail, la sécurité, les actionnaires, etc. contient des détails en excès qu'il est impossible de l'aborder ici. Il vous est suggéré, si vous choisissez de mettre en œuvre votre entreprise au moyen d'une société à but lucratif, de vous informer au sujet des conséquences y relatives en consultant les sites Internet des autorités compétentes à l'effet de déterminer le type de formule de corporation qui sied le mieux à vos objectifs.

La Législation qui est Pertinente aux Entreprises Sud-Africaines

(la liste n'est pas exhaustive)

- Loi sur les entreprises, 2008
- Loi sur les relations de travail (LRT) de 1995
- Loi sur les conditions d'emploi de base, 1997
- Loi sur l'équité en matière d'emploi, 1998
- Loi sur le développement des compétences, 1998
- Loi sur l'assurance-chômage, 2001
- Loi sur l'indemnisation des blessures et maladies professionnelles;
- Loi sur la santé et la sécurité au travail, 1993;
- Loi sur la sécurité du sport et des activités récréatives, 2009 (loi n° ... de 2009)





Zanzibar International Film Festival

Un nouveau projet de loi sur les entreprises est devenu effectif en 2010 après avoir été réexaminé à l'effet de conformer la législation aux meilleures pratiques internationales. La législation sud-africaine définit deux types d'entreprises:

- La société anonyme désignée par le terme (SA), qui doit avoir un minimum de sept actionnaires sans plafond et;
- Une société à responsabilité limitée ou 'SARL', qui compte entre un et 50 actionnaires.

Les personnes désireuses de créer une entreprise peuvent le faire en tant que propriétaire unique ou en partenariat avec d'autres investisseurs. Mais elles sont exclues des avantages de la responsabilité limitée. Les premiers actionnaires d'une entreprise sont ceux qui signent sur le mémorandum, les statuts de la société ainsi que les autres formes que vous soumettez au responsable du bureau d'enregistrement des entreprises. Les entreprises sont tenues d'avoir un audit annuel. Mais seules les entreprises publiques doivent soumettre ces documents au responsable du bureau d'enregistrement des entreprises.

Liste de Vérification des Procédures à Observer Lors de la Législation D'une Entreprise Commerciale

Veillez prendre note: La liste de vérification décrit les étapes qu'une entreprise en création peut suivre. Les affiliations aux droits d'auteur, aux brevets, marques, jolies conceptions, modèles ne sont pas obligatoires pour toutes les entreprises.

- Déterminez le type d'organisation commerciale que vous voulez créer;
- Pensez à la raison sociale de votre entreprise et à réfléchir à au moins 2 autres possibilités;
- Entrez une recherche de noms sur le site de CIPC pour veiller à ce que votre nom préféré n'ait pas été réservé par une autre entreprise;
- Réservez votre raison sociale en remplissant les formulaires pertinents disponibles sur le site de CIPC;
- Élaborer votre business plan;
- Attendez votre numéro d'inscription d'entreprise à partir de CIPRO;
- Après avoir reçu votre numéro d'entreprise, soumettez une demande d'obtention de votre numéro de TVA, numéro d'impôt sur le revenu, retenue d'impôts à la source, SDL et numéro UIF auprès du SARS;
- Inscrivez votre logo en tant que marque auprès de la CIPC;
- Veillez à ce que tous les éléments de propriété intellectuelle de l'entreprise aient des marques de protection sur eux;
- Si vous avez un produit unique que vous souhaitez breveter, faites le auprès de la CIPC.



Annexe III

Échantillons de Document de Politique Financière (gracieuseté du forum de Danse Sud-Africain)

POLITIQUE FINANCIÈRE ET PROCÉDURES

Indice

1. BUDGETS

- 1.1 Budget annuel
- 1.2 Révision budgétaire
- 1.3 Dépenses non-budgétisées
- 1.4 Suivi budgétaire

2. LEVÉE DE FONDS

- 2.1 Propositions de financement
- 2.2 Conclusions des accords de subvention
- 2.3 Enregistrement des fonds
- 2.4 Réception des fonds

3. COMPTES BANCAIRES

4. TENUE DES DOSSIERS

- 4.1 Autres revenus
- 4.2 Demandes de chèque
- 4.3 Services bancaires par Internet
- 4.4 Chèques
- 4.5 Fond de caisse
- 4.6 Paiement des salaires

5. INSCRIPTION DES DONNÉES

6. RAPPORTS FINANCIERS

- 6.1 États financiers mensuels
- 6.2 Débiteurs et Créanciers
- 6.3 Prévisions de trésorerie
- 6.4 États financiers annuels
- 6.5 Rapports destinés aux bailleurs

7. SALAIRES ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- 7.1 Salaires
- 7.2 Lettres de recrutement
- 7.3 Dossiers du personnel
- 7.4 Avances de solde/crédits

8. VOYAGES

- 8.1 Location de véhicule
- 8.2 Contraventions routières
- 8.3 Voyage par avion
- 8.4 Hébergement et repas
- 8.5 Avances de voyages
- 8.6 Véhicule privé/véhicule de l'organisation



GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Dance Forum, (ci-après dénommée le Conseil), est chargé de déterminer les politiques financières de l'organisation. Le directeur est chargé de s'assurer que les politiques et les procédures financières sont respectées. Le directeur les examinera sur une fréquence mensuelle, prendra des mesures concernant toute non-conformité et rendra compte au Conseil en conséquence.

1. BUDGETS

Le directeur sera responsable de l'élaboration du/des budgets/s annuels. Ceux-ci seront conçus sur la base des plans opérationnels, selon la procédure de budgétisation basée sur des données planifiées. Le/les budget/s annuels sera/ont approuvés par le Conseil en prélude au nouvel exercice.

Suite à l'approbation par le Conseil, le/les budget/s annuel/s sera/ont divisés en budgets de fonctionnement mensuels.

Tous les budgets doivent être datés et les hypothèses énoncées de manière claire.

1.2 Révision budgétaire

En cas de nécessité, le budget/s seront révisés sur une base trimestrielle par le directeur. Le cas échéant, la révision budgétaire dépendra des accords contractuels avec les bailleurs de fonds. En cas de nécessité, une demande officielle écrite sera adressée aux bailleurs de fonds et l'approbation écrite devra être reçue avant que toute réallocation budgétaire de fonds soit faite. Si la révision est supérieure à 20% du budget total, le nouveau budget sera soumis à l'approbation du conseil d'administration.

1.3 Dépenses non budgétisées

La capacité de l'organisation à engager des dépenses non budgétisées dépend des accords contractuels avec les bailleurs de fonds et, le cas échéant, de la disponibilité des fonds.

Tout d'un article ou groupe d'articles qui coûte plus de 500 000 francs CFA sera soumis à l'approbation écrite préalable du Conseil (procès verbaux). Les signataires des comptes bancaires approuveront les dépenses non-budgétisées de moins de 500 000 francs CFA. Les dépenses non budgétisées autorisées par les signataires devront être ratifiées par le Conseil lors de sa prochaine session.

1.4 Suivi budgétaire

Le suivi du budget sera assuré par le Directeur sur une base mensuelle. Il prendra appui sur un rapport relatif aux écarts budgétaires préparés par les comptables qui comparent les chiffres de dépenses réelles à ceux qui sont budgétisés sur un échéancier mensuel et annuel qui court jusqu'à la date du jour. Le Directeur portera toute question urgente assortie de l'action recommandée à l'attention du Président du Conseil de manière immédiate.

2. LEVÉE DE FONDS

2.1 Le Directeur de Dance Forum

Le Directeur de Dance Forum est en charge de la préparation des propositions de financements. Toutes les propositions feront l'objet d'une approbation des deux membres du conseil désignés avant soumission aux bailleurs de fonds. Tous les budgets de levée de fonds seront présentés dans le même format.

2.2 Conclure des accords de subvention

Seul le Conseil d'administration peut autoriser le Directeur et les membres désignés à négocier et à signer des accords de subvention au nom de l'Association. Les mandataires doivent lire le contrat en intégralité et s'assurer que l'organisation peut se conformer à toutes les exigences restrictives et administratives avant de signer l'accord.

2.3 Registre de levée de fonds

Un registre de financements sera géré par l'Administrateur. Il contiendra les informations suivantes:



- Nom du bailleur;
- Date de soumission de la proposition;
- Montant demandé;
- Date et montant promis;
- Date et montant reçu;
- Détails et résumé des exigences des bailleurs de fonds;
- Dates de présentation des rapports.

Le Directeur examinera le registre de financements sur une base mensuelle. Il/Elle préparera un rapport trimestriel sur la situation des financements. Il sera soumis à toutes les sessions du Conseil d'administration. Le rapport sur la situation des financements sera présenté en parallèle au budget.

2.4 Réception des financements

Un accusé de réception sera expédié aux bailleurs de fonds à la réception de la moindre des sommes de leur part. À la réception de fonds étrangers, le cas échéant, l'organisation conserve une copie de leur formulaire de transaction de devise bancaire (formulaire E) relatif à l'encaissement de l'argent et le joindra à la copie du dossier correspondant de l'accusé de réception. Une photocopie sera également conservée avec le relevé bancaire indiqué.

3. RELEVÉS BANCAIRES

Le Conseil d'administration de Dance Forum doit autoriser et rapporter comme telle l'ouverture des comptes bancaires au nom de l'Association. L'organisation fonctionne normalement avec un compte courant et un compte de placement. Si c'est l'exigence d'un contrat de financement, un compte bancaire séparé sera ouvert et exploité. Tous les comptes bancaires auront à au moins trois signataires approuvés par le Conseil d'administration. Deux signataires doivent endosser tous les chèques. Les Administrateurs/aides-comptables ne doivent pas être signataires. L'administrateur est responsable du fonctionnement quotidien des comptes bancaires. Il s'agit de la préparation des chèques, des opérations de dépôts, de la gestion de tous les renseignements, requêtes et correspondances avec la banque et de l'assurance que les relevés bancaires sont reçus de tous les comptes en temps opportun chaque mois pour les comptables.

Les réconciliations bancaires seront préparées par les comptables concernant tous les comptes et seront examinées par le Directeur. Les mouvements seront limités dans le compte de placement de manière à transférer les fonds uniquement dans le compte courant de l'Association.

4. TENUE DES DOSSIERS

4.1 Revenus

Tous les chèques/l'argent reçus par Dance Forum seront inscrits dans un registre de rentrées financières par l'administrateur. Elle/il veillera à ce que tous les chèques soient barrés de manière restrictive. Les chèques/l'argent seront déposés dans le compte de Dance Forum au moins une fois par semaine. Tous les chèques disponibles seront déposés le dernier jour ouvrable d'un mois civil, quel qu'en soit le montant.

4.2 Paiement des Services

Tous les revenus autres que les fonds directement déposés dans les comptes bancaires seront réceptionnés dans des carnets de reçus pré-numérotés. Tous les reçus seront émis en double exemplaire. L'un des exemplaires restera dans la souche du carnet. Tout reçu annulé portera clairement la mention ANNULÉ. L'original sera conservé dans le carnet de reçus pour des besoins d'audit.

Les bordereaux de dépôt seront préparés en double exemplaire. L'organisation en conservera une copie estampillée par la banque pour leurs chronos. Les dépôts effectués doivent être numérotés dans l'ordre séquentiel. La numérotation des bordereaux de dépôt devrait commencer au chiffre 1 à chaque début d'exercice. Les numéros de reçus correspondants seront référencés sur la copie destinée à l'organisation sur tous les bordereaux de dépôt et les numéros de dépôts sur les copies de reçus équivalents.

Les remboursements des dépenses doivent être clairement indiqués sur les reçus ainsi que le numéro du chèque ou autre référence appropriée pour aider à identifier la catégorie de dépenses doit être créditée.



4.3 Chèques

L'administrateur doit vérifier que tous les chèques sont comptabilisés à la fois au quotidien et au moment de la réception d'un nouveau virement bancaire. Les chéquiers sont conservés dans un endroit fermé à clé. Les chèques en blanc ne seront jamais signés. Les chèques doivent être barrés. Les chèques pour fonds de caisse sont une exception. Les chèques doivent être déposés dans l'ordre numérique.

4.4 Fonds de caisse

Les fonds de caisse seront exploités à partir d'un système de fonds de caisses où un montant initial est déterminé et, par la suite, un chèque correspondant au montant exact de chaque sortie d'argent exacte est fait. L'administrateur préparera un reçu de caisse destiné à chaque dépense. Il le joindra à chaque ticket ou reçu de caisse correspondant à la sortie d'argent. Chaque reçu sera introduit dans une feuille d'archivage de fonds de caisse.

4.5 Paiement des salaires

Les salaires seront payés à terme échu le 25^e jour de chaque mois. Si le 25 tombe un week-end ou jour férié, les salaires seront payés le jour ouvrable précédent.

Chaque membre du personnel présentera une facture pour le salaire. Un registre sera entretenu pour chaque année fiscale.

Les niveaux de salaires doivent être approuvés chaque année par le Conseil d'administration. Toutes les modifications/ajustements de salaires doivent être autorisés par écrit par le directeur et l'un des deux membres du Conseil. Des copies de tous les changements doivent être conservées dans les chronos du personnel.

L'Association se conformera à toutes les taxes et contributions légales, y compris les retenues d'impôts à la source/SITE, l'assurance-chômage.

Les paiements de salaires seront introduits dans le système comptable avec des écritures dans le journal. Les comptes de contrôle seront utilisés et réconciliés sur une base mensuelle pour les retenues d'impôts à la source, UIF et les salaires nets.

5. RAPPORTS ET INSCRIPTION DES DONNEES

5.1 Inscription des données

Les catégories de comptes utilisés pour la capture des revenus et des dépenses seront les mêmes que les catégories liées à chaque catégories du budget.

Toutes les données seront introduites sur une base mensuelle. Les salaires et des ajustements seront traités au moyen des écritures faites dans le journal de comptabilité.

Une impression détaillée du grand livre général sera examinée chaque mois pour détecter les erreurs ou les mauvaises affectations de fonds. Après l'effectivité des derniers ajustements, un bilan et un compte de résultats seront imprimés et examinés.

6. RAPPORTS FINANCIERS

Tous les rapports financiers doivent être achevés avant le 20 du mois suivant. L'administrateur et le Directeur examineront et contresigneront tous les rapports financiers sur une base mensuelle.

6.1. Les états financiers mensuels

Un bilan et un compte de résultats seront examinés par l'administrateur et le Directeur sur une fréquence mensuelle. L'administrateur déterminera les raisons des écarts importants par rapport au budget et les portera à l'attention du Conseil. Les états financiers et des rapports écrits sur les écarts considérables seront examinés par le Conseil sur une fréquence trimestrielle.

6.2 Débiteurs et créanciers

Des comptes débiteurs distincts seront entretenus dans le grand livre général et examinés par l'administrateur tous les mois. Les problèmes relatifs aux comptes des débiteurs doivent être portés à l'attention du Conseil aussitôt qu'ils surviennent.



6.3 Les états financiers annuels

Les états financiers annuels sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration.

6.4 Rapports adressés aux bailleurs

Les demandes de rapports financiers faites par les bailleurs de fonds doivent être respectées et être la responsabilité de l'administrateur et du Directeur.

7. SALAIRES ET CONDITIONS DE RECRUTEMENT

7.1 Le Conseil examine et approuve tous les niveaux de salaire

Chaque année, une nouvelle grille salariale doit être signée par le Président du conseil et le Directeur.

7.2 Lettres de recrutement

Des lettres de recrutement, y compris les conditions de travail, sont délivrées à tous les employés sous contrat. Tous les employés reçoivent également une description du poste.

7.3 Dance Forum gère un dossier personnel de chaque employé sous contrat

Chaque dossier contient la lettre de recrutement, la description du poste et l'autorisation de tous les changements de salaire. Des copies de tous les documents relatifs au personnel doivent être conservées dans les chronos.

8. VOYAGES

8.1 Location de véhicule

La location d'un véhicule doit être autorisée par le Conseil d'administration. Seuls des véhicules de catégorie A peuvent être engagés et utilisés pour la mission d'un projet animé par Dance Forum.

8.2 Voyage par avion

Les voyages par avion doivent être approuvés par le Conseil à la condition qu'ils aient été budgétisés. Si une invitation à un autre festival/événement inclut l'exigence d'un billet d'avion, le conseil doit autoriser le voyage.

8.3 Hébergement et repas

Les dépenses de logement et de repas doivent être approuvées par le Conseil d'administration et sont liées aux projets animés le Dance Forum. Si elles sont prises en charge par un hôte, le conseil doit autoriser la participation à l'événement.

Ama Atta Aidoo à Time of the Writer Festival – photo Precious Ngcobo





AFRIFESTNET
AFRICAN FESTIVAL NETWORK

www.afrifestnet.org
www.arterialnetwork.org