

ORGANISER UN FESTIVAL PLURIDISCIPLINAIRE : QUESTIONNEMENT SUR LES BONNES PRATIQUES

Projet Erasmus + Pas de deux

Daniel Urrutiaguer
Univ. Lyon, Université Lumière Lyon 2, EA 4160 Passages XX-XXI



Erasmus+

UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON



REMERCIEMENTS

La rédaction de ce guide méthodologique résulte d'un travail collaboratif. Je tiens d'abord à remercier tou.tes les professionnel.les qui ont accepté de consacrer un temps à l'enquête qui a été menée.

Il s'agit d'abord des membres des équipes administratives, artistiques et techniques des festivals MigrActions, VolterraTeatro et Travessuras Culturais qui ont été à l'origine du projet Pas de deux. Les entretiens approfondis et les observations menées pendant la conduite de ces festivals en 2016 et 2017 ont permis de collecter des matériaux d'enquête pertinents.

Ensuite, les 96 répondant.es au questionnaire distribué en ligne ont permis d'enrichir l'analyse de la hiérarchisation des différents objectifs, critères de décision, modalités d'actions, d'éclairer les modes de coordination, de connaître les ressources disponibles par les réponses aux questions à choix multiple. Les questions ouvertes ont permis de collecter des témoignages intéressants sur les pratiques jugées efficaces. Je remercie chaleureusement ces personnes pour le temps dédié à ce questionnaire.

J'ai été secondé par deux assistants de recherche dont la collaboration a été particulièrement précieuse. Matthieu Feryn, doctorant en sciences de l'information et de la communication à l'Université d'Avignon et des pays du Vaucluse, a assuré un travail important pour construire une base de données sur les festivals et assurer plusieurs vagues de relances téléphoniques afin de susciter des désirs de répondre. Il a participé aussi aux observations du festival Travessuras Culturais. Alexandru Bumbas, doctorant en études théâtrales à l'Université de la Sorbonne Nouvelle Paris 3, a participé à la saisie du questionnaire et sa traduction en anglais, et s'est investi dans la valorisation des résultats de la recherche.

Enfin je remercie les autres partenaires du projet Pas de deux, qui ont participé à la création d'un site web dédié au projet, mis en ligne le questionnaire, participé à la construction de la base de données, effectué des relances. Il s'agit d'Antonio Parodi (Parodi & Partners - European Bookselling), secondé par Agnese Rossi, et de Fernando Sánchez-Cabezudo (Kubik Fabrik).

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
La méthodologie de l'enquête	1
Les liens avec les politiques culturelles	7
I. LE POSITIONNEMENT DU FESTIVAL	10
A. L'affichage identitaire	11
1. MigrActions	11
2. VolterraTeatro	12
3. Travessuras Culturels	13
B. La hiérarchisation des objectifs généraux	14
1. Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro	14
2. Comparaisons dans l'échantillon	16
C. La littérature sur la soutenabilité des modèles de management : quelles visions ?	18
1. Les modèles d'affaires	18
2. Le modèle 4C	20
3. L'importance des valeurs artistiques et idéologiques	20
II. LA PROGRAMMATION DU FESTIVAL	22
A. Les réseaux et la contrainte d'équilibre budgétaire	22
1. MigrActions	22
2. VolterraTeatro	24
B. Les réponses au questionnaire sur la programmation	25
1. Comparaison de MigrActions et de VolterraTeatro	25
2. Comparaison dans l'échantillon du questionnaire	26
C. L'accueil des compagnies programmées	27
1. Les types de contrats de spectacles	27
2. Les obligations contractuelles	29
III. LE DEVELOPPEMENT DES PUBLICS	33
A. Les cibles	33
1. Les principes	33
2. Les objectifs possibles	35
B. Les rapports aux publics	37
1. Le régime de familiarité	37
2. Les dispositifs de familiarisation	38
C. La politique tarifaire	40
1. Principes généraux	40
2. La politique tarifaire des festivals	41
D. Les partenariats	42
1. La construction de liens de partenariat	42
2. La hiérarchisation des types de partenariat	43

IV. LA COMMUNICATION	46
A. La communication interne	46
1. Le cœur des méthodes agiles	46
2. Les modes de communication interne expérimentés par les festivals	47
B. La promotion écrite du festival	49
1. Les outils utilisés par MigrActions et VolterraTeatro	49
2. La chaîne graphique	50
3. Les relations avec la presse	53
C. La communication numérique	54
1. Les supports électroniques	54
2. Vers la recherche d'une implication communautaire	55
V. L'ORGANISATION DU TRAVAIL TECHNIQUE	58
A. Les effets des transformations sociétales	58
1. Les cultures générationnelles	58
2. Sécurité et sûreté	59
3. La prise en compte du handicap	62
B. La coordination des tâches techniques	63
1. Les autorisations légales	63
2. Les outils techniques	65
3. Les conditions d'efficacité dans la préparation technique du festival	66
C. La couverture des risques non financiers par les assurances	70
1. L'assurance responsabilité civile	70
2. Les autres assurances	71
VI. LA GESTION DES RELATIONS DE TRAVAIL	72
A. Le bien-être au travail	72
1. La satisfaction au travail	72
2. La résistance au changement et l'autonomie	74
3. L'autonomie du travail dans l'organisation des festivals	75
B. La gestion des contrats de travail	77
1. Les principes généraux	77
2. La flexibilité des relations contractuelles	78
3. L'accueil d'artistes et de technicien.nes étranger.es	80
4. Gestion contractuelle et formation	82
C. Stages et bénévolat	83
1. Stages et service civique	83
2. Le bénévolat	86
VII. LA GESTION BUDGETAIRE	91
A. Les contributions des institutions publiques et professionnelles	92
1. Les subventions publiques	92
2. Les marchés publics	97
3. Les subventions des institutions professionnelles	100

B. Les autres revenus	101
1. Les recette d'activités	101
2. Le mécénat	103
C. La gestion des dépenses	108
1. La gestion des risques	108
2. La décomposition des dépenses	110
VIII. LA GESTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	112
A. Les actions concernant l'empreinte environnementale	113
1. La hiérarchisation actuelle des actions	113
2. Les évolutions projetées à l'horizon de trois ans	116
B. Spectacle vivant et empreinte environnementale : quels paradoxes ?	118
1. L'organisation des transports	119
2. La gestion des déchets	121
IX. LA CLOTURE DU FESTIVAL	124
A. Les événements de fin du festival	124
1. Les événements pour les spectateurs/trices	124
2. Les événements pour l'équipe du festival	125
B. Les modes d'évaluation du festival	127
1. Les types de bilan	127
2. L'utilisation des bilans	128
C. L'archivage	130
1. Les priorités de l'archivage	130
2. Les modes d'archivage	131
CONCLUSION	132
La soutenabilité financière	132
Le projet de festival	133
Les perspectives	134
BIBLIOGRAPHIE	137
ANNEXE – Le questionnaire en ligne	142

INTRODUCTION

L'objet du projet Pas de deux a été d'effectuer initialement une recherche-action sur les pratiques professionnelles de deux festivals : MigrActions à Paris et VolterraTeatro (Volterra, Toscane) afin de dégager des pratiques efficaces, susceptibles d'être transposées pour l'organisation d'autres petits festivals du spectacle vivant. Les informations collectées sont destinées à la rédaction d'un guide d'apprentissage réflexif sur la méthodologie de projet du festival et à fournir des appuis pour l'ouverture d'un nouveau festival à Ponta do Sol (Madère, Portugal) sous l'impulsion de l'association Travessias Culturais et de la société Crossing Productions. La première édition de ce festival, intitulé *Travessuras Culturais*, a été proposée entre le 2 et le 5 février 2017 avec des manifestations concentrées sur la ville de Ponta de Sol et trois conférences proposées à Funchal, la capitale administrative de l'île, dont deux retransmises en streaming à Ponta do Sol. L'enquête auprès de ces deux festivals, complétée par un travail d'observation au cours de l'inauguration de Travessuras Culturais¹, a consisté en des entretiens avec les équipes de ces festivals et des observations *in situ* effectuées lors des éditions de ces festivals en 2016. Dans un second temps, un questionnaire en ligne a été exploité après avoir recueilli des réponses le plus souvent partielles de 96 festivals.

La méthodologie de l'enquête

Présentation des deux principaux festivals observés

Le point commun des deux festivals partenaires du projet Pas de deux porte sur leur structuration par des organisations théâtrales matricielles de petite taille, soumises à des formes de précarité économique.

Il s'agit d'une part du Centre du Théâtre de l'Opprimé, qui gère sous la forme d'une association un ancien entrepôt de meubles d'une superficie de 382m², reconverti en 1995 en salle de spectacles par l'équipe artistique, dirigée initialement par Augusto Boal, qui s'est formée en 1986. A la suite des problèmes rencontrés au cours de la mise en scène d'*Iphigénie en Tauride*, en termes financiers et de cohésion de la troupe, Rui Frati a pris la direction de la compagnie en 1998 afin qu'elle puisse continuer à bénéficier d'une aide de la DRAC. La salle a une jauge d'environ 90 places. L'organisation du festival MigrActions à partir de 2008 s'est inscrite dans le cadre d'une volonté de la troupe de théâtre-forum d'ouvrir un espace d'accueil international de compagnies théâtrales, chorégraphiques et d'ensembles musicaux et vocaux afin de permettre des échanges entre différents domaines artistiques, générations, cultures. Une source d'inspiration a été l'année du Brésil en France en 2005 et l'expérimentation d'un festival *off* avec la création d'un spectacle de théâtre musical sur la *bossa nova*. Une source importante de revenus de la compagnie provient des ventes de spectacles de théâtre-forum thématiques autour d'une réflexion théâtralisée sur la régulation de situations conflictuelles à la demande notamment d'associations, de centres culturels, de centres sociaux, de comités d'entreprises, d'établissements scolaires, d'entreprises, de maisons de quartier, de MJC, de

¹ Avec l'aide de Mathieu Feryn, doctorant en sciences de l'information et de la communication à l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse.

syndicats. La mairie du 12^{ème} arrondissement accorde une subvention qui varie entre 2000 et 5000 euros pour l'organisation du festival, qui n'a pas encore développé une délocalisation des lieux de représentation en dehors du théâtre géré par la compagnie. Les groupes artistiques sont programmés sur la base d'un contrat de coréalisation avec un partage de recettes égal entre la compagnie invitée et le Centre du Théâtre de l'Opprimé.

L'équipe administrative permanente du Centre du Théâtre de l'Opprimé est composée d'un directeur artistique, d'une administratrice, d'une assistante à la comptabilité, d'un chargé de développement des projets, d'un régisseur, d'un chargé de billetterie et d'accueil. Les fonctions de communication et de relations avec les publics sont prises en charge par une personne en service civique et un.e stagiaire. La direction artistique du festival MigrActions associe Rui Frati, directeur artistique du Centre du Théâtre de l'Opprimé avec Isabel Ribeiro et Toninho do Carmo qui sont plus focalisés sur la programmation musicale du festival.

D'autre part, l'association Carte Blanche, fondée en 1987, gère la Compagnia della Fortezza, et le festival VolterraTeatro. La Compagnia della Fortezza a été créée en 1988 par Armando Punzo, après avoir travaillé avec le Gruppo Internazionale L'Avventura proche des recherches de Grotowski, à l'issue de la conduite d'un laboratoire théâtral dans la prison de Volterra. La compagnie est centrée sur les activités théâtrales menées en prison avec la volonté de placer les prisonniers en situation de jeu théâtral afin qu'ils soient regardés par les spectateurs/trices comme des comédiens à part entière sans se focaliser sur les marques corporelles et symboliques de l'univers carcéral. Ceux-ci sont déclarés comme des salariés au cours du montage et de l'exploitation de chaque spectacle. Le travail est orienté vers la recherche d'un langage théâtral spécifique et non par un projet d'action artistique au profit d'une amélioration des possibilités de réinsertion sociale des prisonniers participants. La reconnaissance nationale des qualités esthétiques des expériences menées s'est traduite par l'obtention d'un statut de "Centro Nazionale Teatro e Carcere" à la prison de Volterra à la suite d'un accord entre le ministère de la Justice, la ville de Volterra, la région de Toscane, la province de Pise, et l'"Ente teatrale italiano"². Plusieurs prix Ubu de la critique ont été accordés aux mises en scène d'Armando Punzo en 1991, 1993, 2004, 2010, 2014, ainsi que des nominations à ce prix en 2003, 2008 et 2011.

L'association Carte Blanche a codirigé le festival VolterraTeatro à partir de 1996 puis a assuré seule sa direction depuis 2000. La délégation de service public a changé de nature à partir de 2013 par le passage à un appel d'offre de la part de la ville de Volterra avec un montant de la subvention, qui a eu tendance à baisser de façon significative. Le montant en 2016 a été de 65 000 euros, TVA (IVA en italien) comprise, soit un montant net de 53 278 euros. La région de Toscane a stabilisé sa contribution en contrepartie d'une attente de rayonnement du festival sur le territoire régional. Les compagnies programmées bénéficient d'un contrat de cession dont le prix est ajusté au budget du festival, orienté à la baisse. Les frais de déplacement sont pris en charge par les compagnies invitées tandis que les frais d'hébergement et d'alimentation sont assumés par l'équipe du festival.

L'équipe administrative permanente de Carte Blanche est composée d'un directeur artistique, d'une directrice administrative, d'un coordinateur général (ou secrétaire général), d'une administratrice, d'une assistante en comptabilité. Une dramaturge et une chargée de

² L'ETI a été mis en place en 1942 et dissous en 2010.

développement des projets de formation sont engagées sur des contrats à durée déterminée. Un personnel de renfort technique et en communication est engagé sur des contrats de plus courte durée pendant la période du festival.

La méthode des études de cas

Le principe général a été d'interroger les membres de la direction artistique et administrative et des équipes administratives et techniques de chaque festival sur leurs pratiques professionnelles en lien avec leur vision stratégique et les formes d'apprentissage organisationnel. Les caractéristiques du festival ont été dégagées au préalable afin d'avoir une connaissance de la forme juridique, du territoire d'implantation, son historique, un bilan d'activités concernant les spectacles programmés, les lieux utilisés, les activités d'animation depuis 2010, ses comptes financiers pour le festival et l'organisation matricielle. La typologie du personnel selon les contrats de travail, ainsi que leur positionnement dans l'organigramme avec leurs missions définies par les fiches de poste ont été également précisés.

Les entretiens semi-directifs ont été construits autour de huit thèmes principaux :

- un récit succinct de la carrière professionnelle avant d'entrer dans l'organisation et de l'évolution éventuelle de la position dans l'équipe,
- les objectifs attribués au festival en termes de programmation, d'animation du territoire, de rapports aux publics, aux bénévoles, d'accueil des artistes invités en fonction de la philosophie d'action culturelle, de la sensibilité artistique et des bilans tirés des éditions antérieures,
- le partage du temps et de l'énergie entre les activités récurrentes de l'organisation matricielle et les missions spécifiques pour le montage et l'exploitation du festival, les sources de (dé)motivation professionnelle,
- les questionnements sur la méthodologie du projet, de la préparation des tâches avec son degré de planification au pilotage et les formes d'adaptation aux aléas imprévus puis les bilans,
- les critères pour la prise de décision et l'évaluation des risques,
- l'analyse des compétences clés mobilisées lors des projets passés, les modes d'apprentissage organisationnel et les processus de capitalisation des savoirs et des savoir-faire,
- la stratégie et les tactiques pour construire les relations de partenariat avec les financeurs publics et privés, ainsi qu'avec les relais et les établissements non artistiques pour le développement des publics,
- les voies explorées pour accroître l'attractivité du festival auprès des publics et des parties prenantes, notamment par la communication.

Selon la méthode de la théorie ancrée, les entretiens ont été interprétés à travers une analyse globale des discours pour comprendre le positionnement et les méthodes de travail des différentes personnes³. Les indications sur les pratiques professionnelles, les conditions de

³ Charmaz K., *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE 2006; Corbin J., Strauss A.L., *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Gatts: SAGE, 2015.

réussite pour atteindre les objectifs et les obstacles rencontrés ont été utilisées dans l'analyse thématique de ce guide. Les représentations mentales exprimées lors des entretiens ont été recoupées avec les données disponibles dans les bilans d'activité et les comptes financiers.

Les entretiens ont concerné pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé le directeur artistique, l'administratrice, le chargé de développement des projets, la comptable, le directeur technique, une comédienne de la troupe, une stagiaire en communication ; pour VolterraTeatro, le directeur artistique, la directrice administrative, le coordinateur général, l'administratrice, la dramaturge, la chargée de développement des projets européens de l'association matricielle Carte Blanche, le directeur technique, le chargé de la communication et la chargée de l'accueil du festival. Pour Traveissuras Culturais, des entretiens ont été menés avec la directrice artistique, le coordinateur et l'administratrice du festival, le coordinateur de la société Crossing Productions coproductrice du festival, ainsi que des volontaires pour la coordination, la photographie, et l'assistanat technique.

La méthode du questionnaire

Le questionnaire distribué en ligne et placé sur le site Internet du projet Pas de deux a été divisé en 11 sections :

- l'identité du festival avec des questions sur son année de création, son lieu, sa durée, son statut juridique, son niveau de budget, la hiérarchisation de ses domaines artistiques, du degré de rayonnement des artistes programmés et de ses objectifs principaux,
- les critères et les personnes responsables de la programmation,
- le développement des publics avec la hiérarchisation de ses objectifs, des cibles démographiques, des dispositifs d'action culturelle, l'existence de créations participatives, l'évolution de la fréquentation, le recours ou non à des enquêtes sur les publics,
- l'organisation technique selon les lieux de représentation, les modes de coordination avec les équipes programmées et de planification des tâches
- l'organisation administrative autour des modes de contractualisation artistique, de gestion budgétaire, des relations de travail et des formations suivies par le personnel,
- les modes de communication interne et externe,
- la hiérarchisation des partenariats professionnels et les conditions d'une coopération pour le financement et le développement des publics,
- la pondération des rôles attribués aux bénévoles et les conditions de leur implication,
- les conditions de financement des spectacles, la hiérarchisation des sources de revenus, de subventions publiques et leurs perspectives d'évolution,
- la hiérarchisation des actions menées pour réduire l'empreinte environnementale,
- la clôture du festival avec les événements organisés, le bilan, l'archivage de documents.

L'année d'interrogation a été 2015, le questionnaire ayant été placé sur le site du projet Pas de deux en novembre 2016. Ce questionnaire a d'abord été soumis aux équipes de MigrActions

et de VolterraTeatro. Les comparaisons peuvent ainsi porter sur les deux principaux festivals du projet Pas de deux, d'une part, et sur les autres répondant.es, d'autre part.

Les variables dichotomiques sont notées 1 si la réponse à la question est positive et 0 sinon. Une échelle de Likert numérique de 1 à 4 a été proposée pour la plupart des questions de hiérarchisation des objectifs et de moyens utilisés afin de limiter les biais dans le calcul des notes moyennes quand on est amené à supposer que les écarts entre les différents ordres d'appréciation sont similaires (par exemple entre peu important /assez important et important / très important). Les demandes de classement par rang ont été limitées aux domaines artistiques programmés et aux sources de revenus. Les variables ordinales sont pertinentes pour dégager une vue synthétique sur la hiérarchie des objectifs, les choix pour financer et sélectionner les spectacles programmés, les politiques de développement des publics et de communication, sans demander un travail de recherche important pour le répondant. Toutefois les notations attribuées reflètent l'identité narrative du festival telle qu'elle est pensée par le/la répondant.e sans que nous puissions être assurés de la réalité exacte de la pondération dans la mise en œuvre du festival. Des questions ouvertes sur les bonnes pratiques dans les différents domaines d'actions ont été également posées, ce qui a permis d'exploiter des témoignages.

L'échantillon de l'étude quantitative

L'objectif a été de s'adresser aux festivals pluridisciplinaires ayant une programmation théâtrale et/ou chorégraphique significative. Une recherche sur Internet, puis les retours des Agences régionales et des Directions Régionales des Affaires Culturelles sur les festivals en France, et de l'Association des Festivals Européens (EFFE) sur les coordonnées des festivals labellisés EFFE ont permis de constituer une base de données avec 356 festivals⁴ répondant aux caractéristiques de festivals sans une programmation à dominante musicale.

Un travail de relances électroniques et téléphoniques a permis de collecter les réponses de 96 festivals, soit 27% de la base de données⁵. Selon les nationalités, les festivals de dix pays sont surreprésentés par rapport aux données de cadrage, les Pays-Bas se situant près de la moyenne d'ensemble (tableau 1.1 a). Les festivals de neuf autres pays européens sont sous-représentés (tableau 1.1 b).

Tableau 1.1 a - Festivals surreprésentés dans l'échantillon selon le pays

Pays	Croatie	Espagne	France	Danemark	Allemagne	Portugal	Serbie	Italie	Grèce	Pays-Bas
Répondants	3	1	38	3	9	6	2	11	7	3
Base données	5	2	84	7	21	16	6	34	23	11
% répondants	60	50	45,2	43	42,9	37,5	33,3	32,4	30,4	27,3

⁴ Cette base est constituée de 84 festivals français. Pour les autres pays, le nombre de festivals inclus dans cette base de données est de 34 pour l'Italie, 23 pour la Grèce, 21 pour la Belgique et l'Allemagne, 20 pour la Hongrie, 16 pour le Portugal, 14 pour la République Tchèque et la Roumanie, 11 pour la Bulgarie, l'Estonie et les Pays-Bas, 10 pour la Pologne, 9 pour l'Irlande, 8 pour Malte, 7 pour le Danemark, 6 pour l'Autriche, la Finlande et la Serbie, 5 pour Chypre, la Croatie, 4 pour la Lituanie, la Slovaquie, 2 pour l'Espagne et la Slovénie, 1 pour le Luxembourg. Les festivals du Royaume-Uni n'ont pas été interrogés.

⁵ Je remercie Mathieu Feryn, secondé par Agnese Rossi (European Bookselling, Parodi Partner), pour leur implication dans cette mission.

Tableau 1.1 b - Festivals sous-représentés dans l'échantillon selon le pays

Pays	Belgique	Chypre	Autriche	Finlande	Pologne	Estonie	Bulgarie	Tchéquie	Roumanie
Répondants	5	1	1	1	1	1	1	1	1
Base données	21	5	6	6	10	11	11	14	14
% répondants	23,8	20,0	16,7	16,7	10,0	9,1	9,1	7,1	7,1

Aucune réponse n'a été recueillie auprès de sept pays (Hongrie, Irlande, Lituanie, Luxembourg, Malte, Slovaquie, Slovénie).

Tableau 1.2 – Le nombre de sections du questionnaire traitées par les répondant.es

Sections répondues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
nombre répondants	24	10	8	4	3	1	3	2	4	7	30

Les réponses au questionnaire ont été majoritairement partielles. Seuls 30 festivals ont répondu à toutes les sections du questionnaire tandis que 24 réponses se sont limitées à une seule section (tableau 1.2). Cela limite les possibilités d'une exploitation d'ensemble significative mais permet d'obtenir des informations complémentaires

Parmi les 77 répondant.es à la question sur le niveau du budget, 16 festivals ont déclaré un budget inférieur à 20 000 €, 10 un budget entre 20 000 et 49 999€, 12 un budget entre 50 000 et 99 999€, 14 un budget compris entre 100 000 et 250 000€, 23 un budget supérieur de 250 000€. Trois catégories budgétaires, équilibrées en nombre de répondant.es, ont été construites pour analyser l'effet éventuel de la taille du festival : moins de 50 000€ (26 répondant.es), de 50 000 à 250 000€ (26 répondant.es) et plus de 250 000€ (23 répondant.es).

L'ancienneté moyenne des festivals répondant.es est de 18 ans. Elle est logiquement inversement proportionnelle à la taille du festival, avec une durée d'ancienneté de 16 ans pour les festivals ayant un budget inférieur à 50 000€ et de 25 ans pour ceux qui se situent au-dessus de 250 000€.

En 2015, la durée moyenne de préparation d'un festival a été de 9,9 mois et la durée d'exploitation de 11,4 jours. Ces durées sont également logiquement corrélées positivement à la taille du budget, en passant de 7,25 mois et 6,6 jours respectivement pour les plus petits festivals à 12,5 mois et 16,7 jours pour les plus grands.

La part des subventions dans le budget a été estimée en moyenne à 56,5% et croît avec la taille du festival en passant de 47,5% pour les petits festivals à 57,6% pour les moyens et 64,6% pour les plus grands.

Tableau 1.3 – Répartition des festivals selon leur statut (en %)

Statut	Association	Municipal	Etabl. Public	Commercial	Coopérative
Ensemble	79	9,2	4	5,3	2,6
< 50K€	88,9	0	3,7	7,4	-
50 à 250K€	76,9	15,4	0	3,85	3,85
> 250K€	69,6	13	8,7	4,35	4,35

L'association est le statut prédominant pour les festivals et l'est d'autant plus que le budget est faible. La régie municipale est le second statut en moyenne et ne concerne que les festivals

ayant un budget supérieur à 50 000€. Le statut de société commerciale concerne plus les petits festivals tandis que le recours à une société coopérative, le moins fréquent, augmente avec la taille du festival (tableau 1.3).

Tableau 1.4 – Note d'intensité⁶ des genres artistiques programmés

Genre	Théâtre	Danse	Arts de la marionnette	Conte	Cirque	Arts rue	Rock	Musiques monde	Musique classique
Note	1,84	0,91	0,53	0,4	0,6	0,63	0,43	0,56	0,6

Conformément à la constitution de l'échantillon, le théâtre et la danse sont les deux domaines les plus programmés. Les arts du cirque et de la rue occupent une place secondaire à un niveau proche de la programmation de la musique classique, du jazz et des musiques du monde (tableau 1.4). L'intensité de la danse et celle des arts du cirque augmentent avec la taille du festival en passant de 0,67 et de 0,3 respectivement quand le budget est inférieur à 50 000€ à 1,14 et 0,95 quand le budget est supérieur à 250 000€.

La question sur la pondération des artistes programmés selon leur degré de rayonnement a conduit à classer le rayonnement national au premier rang (note moyenne de 2,1) et les échelles régionale et internationale à un niveau moyen presque équivalent. L'importance des artistes à rayonnement national et international dans la programmation augmente avec le niveau du budget aux dépens de la place des artistes régionaux.

Les liens avec les politiques culturelles

Comme ces organisations artistiques s'inscrivent dans le monde des arts de la scène subventionnés, la réflexion sur leurs pratiques professionnelles doit être menée en lien avec l'évolution des paradigmes des politiques culturelles sans négliger la question cruciale des conditions de pérennisation d'entreprises artistiques faiblement dotées.

L'évolution des paradigmes des politiques culturelles

Les justifications de l'intervention publique dans les arts ont évolué depuis les années 1950. Dans un premier temps jusqu'aux années 1960, la priorité a été accordée aux projets d'acculturation artistique à travers l'exposition du plus grand nombre à l'excellence artistique⁷ afin de contribuer à l'homogénéisation culturelle des États-nation. Plusieurs critiques⁸ ont souligné les inefficacités dans la réduction des inégalités sociodémographiques des publics des arts. Parallèlement, un idéal de démocratie culturelle, basé sur une vision anthropologique pluraliste des cultures, a exercé une pression constante sur les pouvoirs publics pour légitimer un soutien élargi à des activités culturelles au-delà des arts savants sur les territoires locaux.

Depuis le milieu des années 90, la rhétorique des « industries créatives » entend articuler dans les politiques culturelles nationales et locales une reconnaissance du multiculturalisme et une nouvelle justification économique : les effets positifs de la dynamique des activités artistiques pour stimuler des innovations productives et des relations de travail plus flexibles. Cependant

⁶ La question demandait aux répondant.es de classer les trois domaines artistiques les plus programmés. La note de 3 a été attribuée pour le domaine classé au premier rang, la note de 2 au domaine classé au deuxième rang, la note de 1 à celui qui est annoncé au troisième rang et la note 0 aux autres domaines non mentionnés.

⁷ David C. Throsby, Glen A. Withers, *The Economics of Performing Arts*, London: Edward Arnold Publisher, 1979; Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, 1996.

⁸ Pierre Bourdieu P., Alain Darbel, *L'amour de l'art*, Paris, Minuit, 1966 ; William Baumol W., William G. Bowen, *Performing Arts - The Economic Dilemma*, Cambridge, MIT Press, 1966.

la distribution des subventions publiques dépend encore d'abord de l'appréciation des qualités esthétiques par les commissions d'expert.es professionnel.les et les journalistes culturel.les. Les avantages économiques tirés de l'attractivité des artistes les plus renommé.es l'emportent sur les bénéfices attendus de la diversification des activités culturelles soutenues par les pouvoirs publics.

Cette évolution dans les justifications des politiques culturelles entre en résonance avec la littérature en économie de la culture sur les festivals, centrée sur le calcul des effets directs, indirects et induits pour l'activité régionale économique. Comme les collectivités territoriales cherchent souvent à promouvoir des festivals dans le but de renforcer les liens sociaux et civiques dans la construction de l'image de la ville⁹, les économistes de la culture prennent plus en compte la valeur culturelle comme une autre justification de l'intervention publique (en faveur d'un bien public). Récemment, l'Association Européenne des Festivals¹⁰ a assigné trois rôles principaux aux festivals de spectacles vivants : favoriser la circulation internationale des artistes en jouant une fonction de distribution par les liens entre producteurs/trices et diffuseurs, soutenir les innovations artistiques (contre la tendance à la sclérose artistique) et renforcer la diversité culturelle. Les festivals jouent aussi un rôle de sociabilité professionnelle, propice à la création ou au renforcement de réseaux de coopération et aux échanges dans des débats sur des questions esthétiques ou de politiques culturelles. Une question clé porte sur les conditions économiques et culturelles de la soutenabilité des festivals afin qu'ils puissent se développer.

En se référant à la Convention de l'Unesco sur la Protection et la Promotion de la Diversité Culturelle des Expressions (2005), la protection, la promotion et la préservation de la diversité culturelle sont considérées comme un des principes du développement durable (article 6). La préservation d'un accès à la diversité culturelle suppose la construction d'une équité intergénérationnelle et intra-générationnelle, l'encouragement de la participation dans les processus de construction artistique, l'égalité des genres¹¹. La culture peut alors être considérée comme un pilier ajouté aux piliers économique, social et environnemental du développement durable, notamment par la reconnaissance d'une égale dignité des cultures¹² ou de la valeur patrimoniale à des objets et des pratiques culturelles locaux¹³.

La question de la soutenabilité

La soutenabilité est un autre sujet de questionnement. Cette notion peut être distinguée du développement afin d'identifier un ensemble de valeurs qui promeuvent l'équité sociale et

⁹ Ruth Towse, *A textbook of cultural economics*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010; Bruno S. Frey, "Festivals" in Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics. Second Edition*, Cheltenham: Edward Elgar, 2011, p. 216-219.

¹⁰ European Festivals Association, *Europe for festivals. Festivals for Europe. The guide 2015-2016*, Tiel, Lannoo Publishers, 2016.

¹¹ David Throsby, *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 195; COST, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the Cost Action IS1007 investigating Cultural Sustainability*, Jyväskylä: European Cooperation in Science and Technology, 2015, p. 24.

¹² John Hawkes, *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning*, Victoria: The Cultural Development Network of Victoria, 2001; Jean-Michel Lucas, *Culture et développement durable. Il est temps d'organiser la palabre*, Paris, Irma, 2012.

¹³ Luc Boltanski, Arnaud Esquerre, « La "collection", une forme neuve du capitalisme. La mise en valeur économique du passé et ses effets », *Les Temps Modernes*, 679, 2014, p. 3-51.

non pas la prospérité économique comme but principal¹⁴. La grande majorité des festivals de spectacle vivant européens sont gérés par des associations non lucratives. Leur objectif principal est de développer les activités artistiques et culturelles dans la limite de la contrainte d'équilibre budgétaire. La valorisation des compagnies dépend surtout de l'appréciation des qualités esthétiques des spectacles par les programmeurs/trices et les journalistes culturel.les. On en déduit une contrainte systémique, celle de produire de nouveaux spectacles pour attirer l'attention des expert.es professionnel.les afin de tenter de réaliser des gains de réputation corporative et médiatique. Comme la croissance de la capacité d'accueil des établissements culturels subventionnés est plus réduite que celle de la production de spectacles, il en résulte une intensification de la concurrence inter-organisationnelle. De plus, l'incertitude sur la qualité incite les consommateurs à concentrer leur attention et leurs achats sur les spectacles des artistes les plus talentueux selon Rosen¹⁵ ou les plus renommés par un mécanisme de mimétisme social sans évaluer leur talent selon Chung et Cox¹⁶. Par conséquent, les inégalités de revenus sont plus importantes que dans la moyenne des secteurs économiques. La part des salarié.es pauvres est plus importante. En 2005, les 25% des salarié.es les plus faiblement rémunéré.es se sont partagés 1% du revenu disponible total et les 10% les mieux payé.es 32% des revenus dans le spectacle vivant contre 5% et 32% des revenus respectivement pour l'ensemble du secteur privé¹⁷. Un défi récurrent, particulièrement pour les petites organisations comme celles du Centre du Théâtre de l'Opprimé et de Carte Blanche, est donc d'assurer une soutenabilité financière de leurs activités sans compromettre leurs missions artistiques et leurs valeurs non lucratives.

La coopération peut être envisagée comme une contre-force à la concurrence destructrice, susceptible d'améliorer la soutenabilité budgétaire des organisations artistiques¹⁸. Le partage de locaux artistiques ou administratifs, de matériels, de compétences humaines peut être un moyen de réduire les coûts de production mais aussi de produire autrement et d'agir sur les motivations du personnel impliqué. Les visions, valeurs, croyances partagées au sein d'une équipe artistique, technique et administrative peuvent avoir un effet sensible sur l'engagement à long terme des bénévoles et des salarié.es en dépit de la précarité économique.

Un des objectifs de ce guide méthodologique est de s'appuyer notamment sur l'exemple des deux festivals du corpus, qui ont réussi à se renouveler de façon durable malgré les obstacles budgétaires rencontrés, pour analyser le degré d'efficacité des pratiques professionnelles en lien avec le positionnement de ces deux festivals. Dans quelle mesure ce positionnement favorise la création de valeurs ajoutées dans les domaines esthétiques, culturels, sociaux et économiques ? Comment les parties prenantes de ces festivals appréhendent la valeur ajoutée culturelle et économique ? Dans quelle mesure le processus d'apprentissage par la pratique du personnel peut améliorer l'efficacité du projet de management et contrebalancer les obstacles systémiques à la valorisation de la production ?

¹⁴ COST, *op.cit.* p. 23.

¹⁵ Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars", *The American Economic Review*, 71 (5), 1981, p. 845-858.

¹⁶ Kee H. Chung, Raymond K. Cox, "A Stochastic Model of Superstardom: an Application of the Yule Distribution", *Review of Economics and Statistics*, 76 (4), 1994, p. 771-775; "Consumer Behavior and Superstardom", *Journal of Socio-Economics*, 27 (2), 1998, p. 263-270

¹⁷ Jean-Michel Charpin et al., *Rapport sur le bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré*, Paris, IGF-IGAS-IAF, 2008, annexe I, p. 17.

¹⁸ Philippe Henry, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Toulouse, L'attribut, 2014.

I. LE POSITIONNEMENT DU FESTIVAL

Selon le guide du Project Management Institute¹, la méthodologie d'un projet articule cinq phases : la préparation, la planification, l'exécution, le pilotage et le contrôle, la clôture. La conduite de projet s'appuie sur une identification des besoins, la prise en compte des différents besoins et des attentes des partenaires dans le processus de conception et d'exécution, la gestion des partenaires associés au processus de production, la prise en compte des contraintes en termes de taille, de qualité, de calendrier, de budget, de ressources et de risques. Une approche technique pourrait se centrer sur l'enchaînement des opérations depuis l'identification des besoins et la planification temporelle et budgétaire jusqu'à la réalisation de l'événement puis la mesure des résultats en passant par la sélection des partenaires, l'ajustement du budget, la validation du dispositif, l'anticipation des risques et l'organisation du terrain².

Il serait toutefois illusoire de penser à construire un document normatif sur des méthodes prescriptives applicables pour toute organisation de festival en faisant une impasse sur la réflexion stratégique et l'environnement de la structure. Le contexte organisationnel de chaque équipe en fonction du positionnement stratégique choisi pour se situer dans son environnement doit être pris en compte. Il convient de comprendre les choix stratégiques et tactiques qui orientent la conduite du festival, ainsi que les apprentissages organisationnels qui ont permis d'améliorer les pratiques professionnelles dans les différents domaines d'activités liés au festival.

Vision, mission, but, objectif : quelles différences de temporalité ?

Les guides méthodologiques semblent s'accorder sur une différenciation temporelle entre les déclarations sur la vision, les missions, les buts et les objectifs des organisations. L'identité d'un festival se construit d'abord à partir d'une déclaration sur la vision de son organisation idéale à long terme en fonction des valeurs artistiques et idéologiques portées par ses dirigeants et ses membres actifs. De cette vision découlent les missions que se fixe la structure à travers les modes opératoires des différentes actions d'ensemble à mener. Les buts formalisent les étapes pour tendre à long terme vers la réussite des missions de l'organisation tandis que les objectifs correspondent aux intentions précises données aux actions concrètes à court et moyen terme.

La méthode SMART a été proposée par Peter Ferdinand Drucker³, l'initiateur de la Direction par Objectifs, afin de clarifier les objectifs d'une structure. Ceux-ci devraient être

- Spécifiques au produit, voire exclusifs, en étant précis dans leur formulation
- Mesurables, afin de contrôler leur degré de réalisation
- Atteignables, ou Accessibles en fonction des ressources et du temps disponibles, ou Ambitieux et Acceptés par le personnel selon les traductions données
- Réalistes par rapport aux missions et moyens disponibles de l'organisation

¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – Fifth Edition, 2013.

² Damien Masset. *Organiser et réussir vos événements*. Le Mans, Geresso, 2015, cité par François Mairesse, *Gestion de projets culturels. Conception, mise en œuvre, direction*, Paris, Armand Colin, Paris, 2016, p. 62.

³ Peter Drucker, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éd. d'Organisation, 1957.

- définis dans le Temps avec des délais et étapes de réalisation⁴.

Le QQQQCPC

L'interrogation sur le positionnement d'une organisation et la stratégie à déployer pour atteindre un objectif visionnaire du festival et les objectifs stratégiques peut être facilitée par un outil d'aide à la prise de décision. Il s'agit des questions de l'hexamètre de Quintilien QQQQCPC.

Les questions du QQQQCPC

- Qui ? (de qui, avec qui, pour le compte de qui)
- De quoi s'agit-il ? (objet, contexte)
- Où ? (quel lieu)
- Quand ? (durée prévisible, planning des opérations)
- Comment ? (moyens et méthodes)
- Pourquoi ? (raisons d'utiliser une procédure plutôt qu'une autre)
- Combien ? (coûts et quantités)

Le questionnaire conduit à s'interroger sur les trois contraintes principales à articuler dans la conduite d'un projet : les contenus artistiques, le calendrier et les coûts en fonction du budget disponible. Ces trois dimensions font l'objet d'arbitrages dans la conception puis la mise en œuvre du projet.

La première question ne devrait pas se limiter à une définition de l'identité de l'organisation ou de ses membres concerné.es par le projet. Dans un circuit d'échanges subventionné, la contrainte d'équilibre budgétaire requiert une interrogation sur les publics visés par le festival et l'estimation de leur consentement à se déplacer et à payer en fonction de l'offre artistique et culturelle. Les jugements politiques des collectivités publiques sur la pertinence des actions de programmation et la viabilité budgétaire du festival dépendent en grande partie de la capacité à capter les segments de la demande visés. La primauté de ce questionnaire est renforcée si les organisateurs/trices sont à la recherche d'une rentabilité commerciale ou dans le cas d'un autofinancement sans subventions publiques.

A. L'affichage identitaire

1. MigrActions

Le positionnement du festival MigrActions est formulé en des termes généraux. Il répond à un besoin ressenti par la troupe de comédiens-animateurs du Centre du Théâtre de l'Opprimé d'organiser un espace-temps de circulation de propositions artistiques pluridisciplinaires élaborées par des artistes et des compagnies ou ensembles musicaux et vocaux internationaux. La programmation musicale internationale est en partie prise en charge par une structure

⁴ <http://www.succes-marketing.com/marketing/objectif-smart.html>, p. consultée le 16/12/2016.

associée au Centre du Théâtre de l'Opprimé, la société Crossing Productions, avec notamment l'invitation régulière de musiciens de l'île de Madère.

Le premier éditorial de la brochure du festival proclamait en 2008 les objectifs de la pluridisciplinarité, de la liberté de circulation internationale des artistes afin de résister à la globalisation économique, de pluralisme culturel, de bienveillance à l'égard de l'altérité. Ces objectifs généraux sont restés assez similaires sans que la programmation mette en avant un axe directeur plus précis. Ainsi le 5^{ème} éditorial de la brochure de MigrActions indique en 2012 :

Festival transdisciplinaire où les arts ont et occupent toute la place : théâtre, musique, danse, théâtre forum, expositions, bande dessinée, lectures...notre façon de partager avec le public des valeurs pour nous fondamentales.

Les générations dialoguent, les nationalités se rencontrent, les genres se croisent autour d'une idée commune de la culture, autour d'une insatiable quête de bonheur. La programmation se place sous le signe vibrant de la création et de l'hospitalité.

Des êtres aiguisés par la volonté constante de changer le monde, de mieux vivre ensemble. Des êtres en action.

Les rapports aux spectateurs/trices sont donc animés par une volonté de renforcer les conditions d'une certaine émancipation individuelle grâce au partage de valeurs communes tournées vers l'éloge de la création et de l'hospitalité. L'éditorial de la brochure du 8^{ème} festival en 2015 met en avant la notion, partagée avec VolterraTeatro, d'utopie en suggérant les possibilités d'un autre monde dans «la perspective d'une Europe ouverte». La pluridisciplinarité affichée de façon continue répond aussi à un souci stratégique de renouvellement de l'image du théâtre de l'opprimé, en prise avec la perception d'un vieillissement des idéologies marxistes et de l'esthétique proposée par Augusto Boal. Ce déplacement identitaire souhaité se heurte toutefois au repérage du lieu comme un théâtre et non comme un lieu de concerts. Par conséquent, il apparaît plus difficile d'attirer un public élargi pour des concerts que pour des pièces de théâtre.

La référence à des valeurs générales peut aussi constituer une entrave pour les campagnes de communication autour d'un concept de festival pluridisciplinaire et internationaliste sans axe précis clairement mis en avant, ce qui limite spontanément l'attractivité à des micro-publics⁵ mobilisés occasionnellement sur certains spectacles.

Une part minoritaire de la programmation est aussi réservée à une présentation de spectacles de théâtre-forum, notamment pour l'atelier annuel mené avec des adultes et des ateliers spécifiques en lien avec des participant.es étranger.es, comme des Palestinien.nes en 2016 dans le cadre d'un programme de recherche Isolat soutenu par l'Union européenne. Une difficulté pour le joker est de placer les spectateurs/trices en position d'intervention sur des situations conflictuelles rejouées car ce public n'a pas été mobilisé spécifiquement sur un thème qui le concerne dans ses conditions de travail, d'études ou de vie.

2. VolterraTeatro

L'équipe organisatrice du festival VolterraTeatro est animée par des valeurs humanistes très proches de celle du Centre du Théâtre de l'Opprimé, notamment pour l'éveil des dispositions

⁵ Robert Abirached, « Le théâtre dans la cité », *Communications* n°82-83, 2008, p. 25-35.

émancipatrices parmi les participant.es au festival. La volonté d'un ancrage territorial du festival rencontre aussi les attentes des collectivités territoriales qui le subventionnent. La thématique directrice, tout en restant ouverte, offre un cadre générique susceptible d'être décliné sous différents axes chaque année en affichant un objectif utopique d'exploration des « théâtres de l'impossible » depuis 1996, quand Armando Punzo a assuré la codirection du festival pour la première fois. De façon récurrente, le discours philosophique de la Compagnia della Fortezza est de considérer l'utopie non comme un objectif irréalisable mais comme l'expérimentation de rapports qui n'ont pas encore existé. De fait, le théâtre en prison constitue un terrain d'exploration d'un langage théâtral dont le sens doit trouver un écho auprès des surveillant.es pénitentiaires, des prisonniers, et des spectateurs/trices dans un univers où les artistes peuvent ressentir physiquement l'enfermement, *a priori* antinomique avec la liberté de création. Parallèlement, le directeur artistique estime que la création d'un espace théâtral en prison forme les conditions d'une homogénéisation culturelle pour une dynamique de groupe facilitant la rencontre de l'altérité et l'éloignement symbolique de l'univers carcéral.

La construction d'un axe directeur précisé chaque année résulte d'un processus de réflexion initié par les intuitions du directeur artistique, et partagé avec la directrice administrative pour imaginer ses réalisations concrètes en termes de programmation, ainsi que la dramaturge pour le travail de documentation afin d'approfondir la réflexion artistique (par des échanges de courriels notamment car elle travaille à temps partiel pour la compagnie) et pour la construction d'un plan de communication thématique. La réflexion est engagée informellement dès l'automne de l'année précédente et se précise au cours du premier trimestre de l'année civile. La réponse tardive de la commune de Volterra aux candidatures de l'appel à projet pour l'organisation du festival retarde la mise en œuvre de la programmation et du plan de communication. L'axe choisi en 2015 était « la ville suspendue », celui de 2016 « la ville idéale ».

3. Travessuras Culturels

Ce premier festival a été organisé par l'association Travessias Culturais et la société de production musicale Crossing Production. L'équipe impliquée dans l'organisation de ce festival l'inscrit d'abord dans le cadre d'un projet de développement d'activités artistiques dans un environnement encore peu familiarisé avec les expérimentations esthétiques. Les collectivités territoriales suivent l'expérience avec une subvention de 5 000 euros accordée par la mairie tandis qu'une aide trois fois plus élevée a été demandée à la direction des affaires culturelles du gouvernement de l'île. Le maire de la commune de Punta do Sol met en avant les retombées positives en termes de tourisme culturel alors que la préoccupation première des organisations artistiques est d'obtenir une reconnaissance de la valeur esthétique et éthique de leur production par un cercle élargi de spectateurs/trices. Des initiatives artistiques ont été développées en ce sens par une association théâtrale créée en 2014 dont les quatre membres fondateurs ont participé activement à l'organisation de ce festival.

L'éditorial de la brochure du festival met en avant l'appartenance au projet européen Pas de deux avec les apports tirés des éléments positifs observés lors de la mise en œuvre des festivals MigrActions et VolterraTeatro pour proposer un « laboratoire » culturel. La brochure met en avant les curiosités culturelles de la ville, comme une cabine téléphonique transformée en mini-bibliothèque, et un aperçu des spécialités culinaires de l'île. Dans son entretien après

l'organisation de ce premier festival, la présidente de l'association Travessias Culturais, Isabel Ribeiro, a mis en avant comme objectif principal les rencontres entre les artistes et la population locale pour organiser des expériences originales. Le développement d'un public local constitue ainsi un objectif central tandis que les synergies entre les artistes, de fait déjà partenaires dans le projet Pas de deux, n'étaient pas particulièrement recherchées. La satisfaction des équipes artistiques lors de leur présence dans ce festival a toutefois généré des envies de collaborations ultérieures.

B. La hiérarchisation des objectifs généraux

La hiérarchisation des objectifs généraux a été interrogée par une question ordinale qui demande de classer le degré d'importance actuel de ces objectifs et la projection des poids souhaités à un horizon de trois ans avec une note qui varie de 1 à 4. Dans un premier temps, une comparaison des réponses des deux festivals MigrActions et VolterraTeatro sera effectuée avant un commentaire sur les 74 réponses de l'échantillon.

1. Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro

La comparaison porte sur la plupart des objectifs soumis dans la version finale du questionnaire proposé à l'ensemble des festivals de la base de données constituée. Certaines modalités de réponses n'ont pas été proposées au moment de cette enquête préliminaire.

Points communs sur les priorités

Les deux festivals ont accordé une note maximale à l'accroissement de la notoriété du festival et très forte pour l'amélioration de la réputation des organisateurs/trices du festival (3 pour MigrActions et 4 pour VolterraTeatro). Ils partagent logiquement l'impératif de réaliser des gains de réputation corporative et médiatique afin d'étendre la visibilité des activités et attirer une attention bienveillante des financeurs publics, éventuellement privés.

En ayant attribué à l'objectif de favoriser la future diffusion des spectacles la note de 3 actuellement et de 4 dans trois ans, les deux festivals revendiquent une fonction de distribution. Ils souhaitent développer à l'avenir les possibilités de repérage des producteurs/trices de spectacle invités par des programmeur/trices et faciliter les ventes de représentations. La viabilité économique du festival dépend de sa capacité à attirer des programmeurs/trices disposés à acheter des spectacles sélectionnés par la direction artistique et administrative.

Concernant la diversification des lieux de représentation sur le territoire, MigrActions a attribué la note de 3 et VolterraTeatro de 4 actuellement et tous deux s'accordent sur la note maximale à l'horizon de trois ans.

Cet objectif partagé entre en résonance avec les attentes d'un ancrage territorial de la part des collectivités locales qui financent le festival. Dans le cas de VolterraTeatro, le budget permettait une délocalisation conséquente de spectacles dans les communes environnantes et l'organisation de navettes ou de covoiturage pour le déplacement des spectateurs/trices. La restriction budgétaire de 2016 imposée par l'appel à projet de la commune de Volterra a contraint à un recentrage des activités sur la prison de Volterra et le théâtre municipal Persio Flacco, un théâtre à l'italienne d'une jauge d'environ 400 places avec une nouvelle direction de l'Accademia dei Riuniti, disposée à coopérer avec le festival par une mise à disposition

gracieuse de ses locaux. Seule la compagnie du Teatro delle Ariette a proposé un cycle de représentations de son spectacle écologique et culinaire *Tutto quello che so del grano* dans les communes de Pomarance, Castelnuovo Val di Cecina, Montecatini Val di Cecina, tandis qu'un événement narratif a été organisé à la gare ferroviaire de Saline di Volterra par Gli Omini (*Ci scusiamo per il disagio progetto T*).

Dans le cas de MigrActions, les représentations sont encore concentrées sur la salle de spectacles de la compagnie mais des relations de partenariat sont en cours de construction pour impliquer des établissements culturels du 12^{ème} arrondissement, la Maison d'Europe et d'orient afin d'accueillir des spectacles et le Théâtre du 12^{ème}, plus éloigné, pour offrir plutôt des masters classes. Le projet de diversification des lieux est toutefois freiné par la nécessité pour le directeur artistique d'assister à toutes les représentations des spectacles programmés afin d'avoir une vue complète des manifestations programmées dans leur contexte de relation d'écoute avec le public.

Divergences sur les priorités

La promotion de compagnies émergentes est un objectif important pour MigrActions et secondaire pour VolterraTeatro, ce qui reflète une différence de positionnement avec un objectif actuel d'ouverture à la jeune création pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé, en recherche de modification d'une image vieillie des techniques d'Augusto Boal. Toutefois l'équipe de Carte Blanche, organisatrice du festival VolterraTeatro, réévalue à terme cet objectif à la hausse en indiquant son caractère important dans trois ans.

La sélection de spectacles participatifs est essentielle pour VolterraTeatro mais marginale pour MigrActions, cet objectif étant déclaré encore secondaire dans trois ans pour ce dernier. Le tournant vers la priorisation de spectacles participatifs se situe pour Carte Blanche à l'expérimentation d'un spectacle *Mercuzio non vuole morire* mis en scène avec les prisonniers sur la place publique en 2012. L'implication d'une partie de la population locale dans le chœur de la tragédie shakespearienne revisitée avait impressionné les spectateurs/trices et les collectivités territoriales. La demande de participation de résident.es de la ville aux processus de création est ainsi portée politiquement par la Ville. La compagnie Archivio Zeta s'est vue confier par la suite l'organisation d'un spectacle participatif, préparé avec des citoyen.nes de la ville tout au long de l'année, tandis que des ateliers de pratique diversifiés sont proposés aux enfants ou adultes par quelques compagnies en complément de leur offre de spectacles.

La facilitation de la circulation internationale des artistes est un objectif important pour MigrActions mais secondaire pour VolterraTeatro. La différenciation est liée en grande partie aux moyens disponibles pour les principes du fonctionnement du festival puisque le souhait de rendre cet objectif essentiel dans trois ans est partagé par les deux festivals. Dans le cas de MigrActions, l'invitation d'artistes étranger.es correspond à un objectif transnational essentiel, dont l'atteinte est facilitée par les contrats de coréalisation qui assurent un partage des risques entre le/la producteur/trice et l'organisateur/trice du spectacle :

Notre volonté : célébrer la liberté de migration des formes et des identités en mouvement, en provenance d'une pluralité d'horizons artistiques et culturels. Migrations, un festival transdisciplinaire articulant théâtre contemporain, musiques du monde, jazz, danse, lectures, exposition, théâtre en forum et spécialités culinaires⁶.

⁶ Editorial de la brochure du festival MigrActions en 2008.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix d'une programmation fondée sur des contrats de cession limite considérablement les marges de manœuvre pour une invitation d'artistes étrangers lorsque le budget se réduit comme cela a été le cas depuis le début de la décennie 2010. De plus, la thématique directrice peut être prise en compte par des propositions artistiques de compagnies locales ou nationales.

L'objectif de renforcement de la cohésion du personnel est déclaré comme essentiel pour VolterraTeatro tandis qu'il est considéré actuellement comme secondaire pour MigrActions, tout en souhaitant qu'il devienne important à un horizon de trois ans. VolterraTeatro constitue le festival le plus important organisé par Carte Blanche et constitue un objet de mobilisation du personnel depuis 30 ans ; MigrActions est un festival plus récent (neuvième édition en 2016) qui est organisé par le Centre du Théâtre de l'Opprimé parallèlement à d'autres festivals centrés sur la jeune création comme « Actes et fac », un festival des créations étudiantes organisé en partenariat avec l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3. Les entretiens avec les membres du personnel soulignent en général la suractivité au moment du festival, fatigante pour une organisation matricielle, tout en indiquant une consolidation des liens de coopération interne pour mener au mieux les opérations administratives et techniques.

La réduction de l'empreinte environnementale est un objectif actuellement marginal pour le festival MigrActions, organisé essentiellement dans les murs du Centre du Théâtre de l'Opprimé mais essentiel pour VolterraTeatro, habitué à une déconcentration des lieux de représentation dans ses versions antérieures. En lien avec le souhait de développer la diversification de ces lieux, l'équipe de MigrActions sera amenée dans trois ans à prendre beaucoup plus en considération cet objectif écologique.

L'accessibilité physique pour les personnes handicapées représente un objectif actuellement plus important pour MigrActions que pour VolterraTeatro, qui ne dispose pas de lieu de représentation permanent pour y conduire des travaux de mise aux normes pour faciliter l'accès des handicapés.

2. Comparaisons dans l'échantillon

Le tableau 2.1 présente la notation moyenne des objectifs selon leur degré de priorité pensé dans l'état actuel et à l'horizon de trois ans.

La pondération actuelle des objectifs

Les objectifs les plus prioritaires concernent l'accroissement de la notoriété du festival, la programmation d'artistes innovants, la diversification des lieux de représentation sur le territoire et dans une moindre mesure la promotion des compagnies émergentes, la facilitation de la circulation internationale des artistes et la future diffusion des spectacles. Les liens sous-jacents entre ces objectifs indiquent notamment des attentes fortes en termes d'originalité pour l'appréciation des spectacles à programmer et espérer une extension de la renommée du festival, susceptible de développer le nombre d'établissements culturels et d'autres lieux associés à l'exploitation des spectacles du festival, et de stimuler des achats par des programmeurs/trices. L'importance accordée à la promotion des compagnies émergentes, liée à la fonction prisée de découverte de nouveaux talents pour apprécier le sens de discernement des programmeurs/trices, et à la circulation internationale des artistes augmente avec la taille du budget ; la note moyenne passe de 2,3 et 1,7 respectivement pour

les petits festivals à 3,2 et 2,9 pour les grands festivals alors qu'il n'y a pas de relation linéaire pour les quatre autres objectifs.

Tableau 2.1 – Notation moyenne des objectifs généraux des festivals

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Assurer la promotion de compagnies émergentes	2,42	2,73
Sélectionner des spectacles participatifs	2,1	2,38
Programmer des artistes innovants	2,81	3,12
Programmer des artistes divertissants	1,65	1,70
Favoriser la circulation internationale des artistes	2,36	2,72
Favoriser la future diffusion des spectacles programmés	2,36	2,64
Diversifier les lieux de représentation sur le territoire	2,83	3,00
Développer le tourisme culturel	2,20	2,45
Accroître la notoriété du festival	3,07	2,97
Améliorer la réputation des organisateurs/trices du festival	1,83	1,94
Renforcer la cohésion du personnel du festival	2,11	2,38
Réduire l'empreinte environnementale	1,86	2,20
L'accessibilité physique pour les personnes handicapées	2,28	2,63

Les objectifs ayant une pondération moyenne dans l'échantillon de l'enquête concernent l'accessibilité physique pour les personnes handicapées, le développement du tourisme culturel, le renforcement de la cohésion du personnel et la sélection de spectacles participatifs.

Les objectifs plus secondaires concernent la réduction de l'empreinte environnementale, l'amélioration de la réputation des organisateurs/trices du festival, ici dissociée dans l'échelle de jugement des répondant.es de la recherche de gains en notoriété de la structure, et la programmation d'artistes divertissant.es. Une légère corrélation positive entre la taille du festival et l'importance accordée à la réduction de l'empreinte environnementale est discernable, la note moyenne passant de 1,78 pour les petits festivals à 1,95 pour les grands festivals.

L'évolution des objectifs à l'horizon de trois ans

Les perspectives pensées à l'horizon de trois ans font apparaître une progression relative la plus marquée pour la réduction de l'empreinte environnementale, suivie de l'accessibilité physique des personnes handicapées et de la facilitation de la circulation internationale des artistes avec des taux de variation entre la note moyenne à trois ans et la note moyenne actuelle de 18,5%, 15,5% et 15,3% respectivement. L'objectif assigné à l'amélioration de la circulation internationale des artistes, déjà placé en haut des priorités, se trouve ainsi particulièrement conforté dans les projections à l'horizon de trois ans.

Un second groupe avec des taux de variation compris entre 11% et 13,5% est constitué par trois objectifs concernant la programmation : les spectacles participatifs, les artistes innovant.es, et la promotion des compagnies émergentes, ainsi que le renforcement de la cohésion du personnel et le développement du tourisme culturel. Les taux de variation pour la recherche d'une consolidation de la cohésion du personnel et du développement du tourisme culturel sont inversement proportionnels à la taille du festival (+19,6% et +13,5%

respectivement quand le budget est inférieur à 50 000€ ; +10% et +8,6% quand le budget est supérieur à 250 000€). Les petits festivals entendent ainsi accorder une importance plus importante à ces deux objectifs dans la construction de leur programmation.

Les taux de variation les plus faibles concernent la programmation des artistes innovant.es, des artistes divertissant.es, la recherche de gains en réputation pour les organisateurs/trices du festival tandis que l'objectif classé au premier rang, l'accroissement de la notoriété du festival, est le seul dont l'importance relative diminue selon les déclarations des répondant.es (-3%). Les grands festivals se spécifient des autres par une hausse de 15,8% pour l'importance donnée à la programmation des artistes divertissant.es à l'horizon de trois ans alors que la notation moyenne des autres festivals est stable. Il semble ainsi que les choix de spectacles de divertissement soient perçus comme une voie d'élargissement du grand public. Inversement, le taux de variation le plus élevé pour la programmation d'artistes innovant.es est le plus élevé pour les petits festivals (+21,7% contre +3% quand le budget est compris entre 50 000 et 250 000€ et +11,8% quand le budget est supérieur à 250 000€).

C. La littérature sur la soutenabilité des modèles de management : quelles visions ?

La question du positionnement organisationnel et stratégique engage la définition de l'identité d'une entreprise artistique en lien avec les sources de création de valeur et ses formes de reconnaissance. La littérature en sciences de gestion sur les modèles de management propose notamment deux types de modélisation pour comprendre les conditions de soutenabilité économique d'une organisation : les « business models » et le modèle 4C.

1. Les modèles d'affaires

Amit et Zott⁷ focalisent leur définition des modèles d'affaires sur les mécanismes organisationnels qui « créent de la valeur à travers l'exploitation des opportunités d'affaires ». Sur un même plan, Magretta⁸ associe un modèle d'affaires à un récit de l'entreprise sur ses activités de production et de vente qui permettent de réaliser des profits. Osterwalder et al.⁹ centrent leur attention sur les éléments et les relations qui expriment « la logique d'affaires d'une entreprise spécifique » afin de comprendre « quelle valeur est proposée aux clients, son mode de production et ses effets financiers ». Ces auteurs voient le modèle d'affaires comme un lien conceptuel entre stratégie, organisation des affaires et systèmes. Quatre piliers sont distingués : la proposition de valeur pour le produit ; l'interface avec les consommateurs par le biais des cibles de marché, les canaux et les relations de distribution ; l'infrastructure du management à travers la configuration de valeur, les compétences clés et les relations de partenariat ; les dimensions financières avec la structure des coûts et le modèle de revenus qui déterminent le niveau de profitabilité.

Morris et al.¹⁰ ont synthétisé la vision majoritaire des chercheurs sur les modèles d'affaires sous la forme d'un outil conceptuel pour décrire les façons par lesquelles une entreprise crée

⁷ R. Amit, E. Zott, "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 2001, p. 493-520.

⁸ J. Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May, 2002, p. 3-8.

⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 2005, p. 3 (1-25).

¹⁰ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58 (6), 2005, p. 726-735.

de la valeur, les sources des avantages compétitifs et le mode spécifique de répartition de la valeur. Lecocq et al.¹¹ proposent le modèle RCOV pour caractériser les principales composantes du modèle d'affaires : les ressources et compétences ; l'organisation ; la production de valeur. La référence à la dimension financière des modèles d'affaires doit être adaptée aux associations développant une production artistique et culturelle à but non lucratif. Leur objectif est de maximiser le budget pour leurs activités et non pas le revenu des parties prenantes. La captation de segments du marché dépend de la mise en œuvre du projet artistique et culturel sans chercher les cibles des consommateurs ayant le pouvoir d'achat le plus élevé. De plus, la dimension humaine dans l'infrastructure de management a une forte influence sur la soutenabilité des compagnies du spectacle vivant et des festivals. Le personnel joue un rôle proactif dans l'offre de spectacles et de dispositifs d'action culturelle ainsi que dans l'amélioration du processus organisationnel. Quelques chercheurs attachent un poids plus important aux compétences du personnel dans leur analyse des modèles d'affaires spécifiques. Par exemple, en étudiant une entreprise espagnole de produits diététiques, Sosna et al.¹² ont souligné l'importance du processus d'apprentissage par essais et erreurs pour les innovations ainsi que des mécanismes de transfert des connaissances des personnes vers les organisations et vice-versa.

Schiuma et al.¹³ ont proposé d'appliquer le concept des modèles d'affaires créatifs afin d'analyser les améliorations envisageables dans les mécanismes de création de valeur pour les centres culturels indépendants faisant partie du réseau TransEurope Halles. L'enquête a porté sur 45 centres répartis dans 27 pays. En suivant la typologie d'Ostervalder et al.¹⁴, les auteurs ont classé les questions directrices en neuf blocs :

- quelle expérience spécifique de services proposée pour satisfaire les besoins des consommateurs ?
- qui sont les consommateurs ciblés et la proposition de valeur correspond-elle à leurs attentes ?
- par quels canaux atteindre les consommateurs ciblés ?
- comment développer l'éducation artistique et culturelle des clients ?
- quelles activités clés la proposition de valeur requiert pour l'expérience de consommation ?
- quelles compétences clés requises ?
- qui sont les partenaires clés pour une coopération en confiance ?
- quels sont les flux de revenus découlant des tactiques de prix et du consentement à payer des clients ?

¹¹ X. Lecocq, B. Demil, V. Warner, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, 2006, p. 96-109.

¹² M. Sosna, R.N. Treviño-Rodríguez, S.R. Velamuri, « Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. The Naturhouse Case », *Long Range Planning*, 43, 2010, p. 383-407.

¹³ G. Schiuma, P. Bogen, A. Lerro, *Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*, Lund, The creative plot, 2014.

¹⁴ A. Ostervalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, *op.cit.*

- quels sont les coûts les plus importants induits par la mise en œuvre du modèle d'affaires ?

Les cinq études de cas approfondies ont montré qu'aucun des centres n'a un plan de développement à long terme et que beaucoup d'entre eux consacraient une part importante de leur temps à combattre les difficultés financières récurrentes dans un contexte de trésorerie très faible. De plus, le rapport indique des confusions récurrentes dans la distribution des rôles et des responsabilités au sein du personnel.

2. Le modèle 4C

Les recherches sur les modèles d'affaires se focalisent sur les mécanismes de création et de capture de la valeur mais ont tendance à négliger l'étude de la dynamique managériale. Le modèle 4C de Miller et Lebreton¹⁵ apporte des réponses analytiques sur ce point. L'objectif de ces auteur.es a été de comprendre les raisons de la supériorité des entreprises contrôlées par des familles en termes de rentabilité et de longévité. Le modèle articule la gouvernance d'entreprise, les capacités durables, les politiques d'investissement et les asymétries non imitables. En particulier, les investissements à long terme dans la formation du personnel renforcent les compétences clés et les qualités organisationnelles qui sont difficiles à imiter. La trajectoire cumulative des entreprises permet ainsi d'accroître leurs avantages compétitifs. Quatre composantes sont distinguées pour l'analyse :

- la « continuité » à travers le sens donné aux missions centrales et les capacités stratégiques pour la pérennisation de l'entreprise
- la « communauté » reliée à la philosophie sociale de l'entreprise afin de renforcer la cohésion interne du personnel
- la « connexion » avec le développement d'un réseau social coopératif et l'engagement citoyen de l'entreprise
- le « commandement » à travers la capacité des managers à une rapidité dans les prises de décisions à court terme et à une originalité dans la construction des stratégies

Garreau et al.¹⁶ estiment que le modèle 4C complète les recherches sur les modèles d'affaires car les éléments relatifs à la continuité et la communauté sont liés respectivement à la cohésion externe et la cohésion interne tandis que les composantes relevant de la connexion et du commandement donnent des informations sur les capacités organisationnelles d'une entreprise pour s'adapter aux variations de l'environnement à court terme et à long terme respectivement. Les valeurs internes de l'entreprise et les compétences clés du personnel sont analysées comme des éléments plus importants pour la soutenabilité d'une entreprise que dans l'approche des modèles d'affaires.

3. L'importance des valeurs artistiques et idéologiques

Comme les associations artistiques à but non lucratif sont principalement liées au secteur subventionné, l'engagement dans les missions de service public complète les motivations

¹⁵ Isabelle Le Breton-Miller, David Miller, "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 2006, p. 731-736.

¹⁶ L. Garreau, R. Maucuer, A. Laszcuk (2015), « La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », *Management International*, 19 (3), 2015, p. 169-183.

créatives. La soutenabilité organisationnelle dépend fortement de la cohésion interne et externe face à la précarité économique récurrente. A la suite de la crise de l'endettement public qui a aggravé les conditions de financement dans le spectacle vivant, un nombre croissant d'initiatives ont eu pour objectif de créer des regroupements participatifs d'entreprises artistiques. La force de cohésion induite par le partage de valeurs idéologiques et artistiques a été mise en avant par l'étude de Christine Sinapi et Edward Juno-Delgado concernant la longévité de ces regroupements. L'enquête a été menée par des entretiens semi-directifs auprès des équipes de direction de 21 organisations collectives du spectacle vivant, réparties dans six pays de l'Union européenne, sur une période de mars 2012 à février 2014. L'échantillon a concerné 10 accords de partage de ressources et 11 coopératives collectives. La comparaison a porté sur les motivations selon le degré de primauté des attentes instrumentales, des valeurs idéologiques, et du contexte socioéconomique.

Les attentes instrumentales portent sur les opportunités de réduction des coûts de services partagés ou d'achats communs, de partage de compétences qualifiées, d'extension des réseaux professionnels, de création d'un effet de levier pour la captation de ressources budgétaires ou matérielles, de stimulation d'innovations par l'hétérogénéité des équipes associées¹⁷, ou de réduction des risques.

Les motivations idéologiques concernent le partage de valeurs artistiques, éthiques et/ou politiques, d'un esprit de militantisme en faveur de la coopération inter-organisationnelle, d'un sens de l'équité dans l'administration de l'organisation collective, l'adhésion à des objectifs sociaux sur le territoire d'implantation.

Les influences contextuelles sont d'ordre économique en lien avec l'évolution des dépenses culturelles publiques, orientées à la baisse dans de nombreux pays européens, politique avec des incitations éventuelles de collectivités publiques, sectoriel selon les modèles organisationnels prisés dans le spectacle vivant, ou individuel selon la sensibilité personnelle à la coopération collective.

L'analyse des *verbatim* des entretiens a indiqué une moindre importance accordée aux influences contextuelles et une articulation en général des motivations instrumentales et idéologiques. Cependant une pérennité plus fréquente des accords de coopération ainsi qu'une intégration plus poussée des partenaires sont corrélées à des motivations plus fondées sur le partage de valeurs artistiques et idéologiques. Celles-ci jouent ainsi un rôle essentiel dans le maintien d'une cohésion sociale au profit d'une dynamique de travail engageante¹⁸.

¹⁷ Daniel Henneke, Christian Lüthje. "Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams". *Creativity and Innovation Management*, 16 (2), 2007, p. 121-132.

¹⁸ Christine Sinapi, Edward Juno-Delgado. "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective". *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.

II. LA PROGRAMMATION DU FESTIVAL

Les choix de programmation engagent les capacités de discernement de la direction artistique pour anticiper la cohérence et la qualité des spectacles sollicités tout en dépendant des opportunités de financement du festival. Les choix esthétiques entrent ainsi en interaction avec l'évolution de la contrainte d'équilibre budgétaire. D'autant plus que les genres programmés et le degré de réputation des artistes attirent des flux spécifiques de spectateurs/trices dont l'élargissement est incertain même en déployant des efforts importants dans la mise en place de dispositifs d'action culturelle¹.

Selon l'enquête menée par les sociologues Catherine Duteil-Pessin et François Ribac sur les programmeurs/trices dans la région des Pays de la Loire de 2011 à fin 2013 avec un panel contrasté de 30 personnes, le travail de programmation doit combiner le repérage des spectacles de qualité en composant avec ces contraintes matérielles mais aussi organisationnelles, juridiques, et la prise en compte des configurations politiques et sociales du territoire d'implantation².

A. Les réseaux et la contrainte d'équilibre budgétaire

1. MigrActions

Dans le cas d'une direction artistique collective du festival, une délibération collégiale sur l'ensemble des choix semble préférable à une délégation des choix sur certains domaines à des personnes du collectif directorial. Cela peut permettre de gagner en cohérence dans l'agencement de la programmation en évitant la juxtaposition de spectacles dont certains seraient proposés sous la forme d'une carte blanche offerte à l'un des codirecteurs du festival.

Un équilibre à trouver concerne la part réservée à des compagnies ou ensembles musicaux déjà programmés dans des versions antérieures, et la part dédiée à la découverte de nouvelles propositions artistiques. La reconduction d'artistes déjà programmés peut contribuer à créer des liens de fidélisation potentiellement mutuellement bénéfiques pour la réputation des producteurs/trices de spectacles et des organisateurs/trices du festival si les choix sont pertinents. Dans le cas de MigrActions, environ 70% des compagnies et ensembles musicaux sont invités pour la première fois et 30% ont déjà été programmés dans des versions antérieures. La part est plus irrégulière en fonction des éditions pour VolterraTeatro. Pour les 65 répondant.es à cette question de notre enquête en ligne, la part des premières invitations dans la programmation du festival est de l'ordre de 60%.

Dans le cas d'une programmation pluridisciplinaire construite par une organisation matricielle, il convient de prendre en compte la spécialisation artistique identifiée au lieu par le plus grand nombre. Une diversification des domaines artistiques programmés, avec une part assez importante de concerts dans le cas de MigrActions, peut être perçue comme un moyen

¹ Voir l'analyse de la programmation du Forum du Blanc-Mesnil dans Daniel Urrutiaguer, "Performing Arts Programming Strategies and Demand. The case of the Blanc-Mesnil Forum (France)", *International Journal of Arts Management*, 17 (1), 2014, p. 31-42.

² Catherine Pessin-Dutheil, François Ribac, *La fabrique de la programmation culturelle*, Paris, La Dispute, 2017, p. 98-100.

d'attirer des amateurs de musique et leur faire découvrir un lieu théâtral. On peut y projeter une occasion possible de susciter un désir de fréquenter ultérieurement la programmation théâtrale comme dans le projet initial des Maisons de la culture de Malraux. Cependant, la circulation des spectateurs/trices d'un domaine artistique à un autre requiert l'activation de dispositions à la mobilité, qui ne sont pas communément partagées. Les spectateurs/trices « omnivores » aux goûts éclectiques sont, de fait, surreprésentés parmi les spectateurs/trices éduqué.es assidu.es³. Un investissement coûteux en image est aussi nécessaire pour modifier la perception de l'identité du lieu vers un plus grand pluralisme artistique.

Ainsi, comme l'indique le tableau ci-dessous sur les moyennes annuelles, la programmation musicale de MigrActions est globalement moins fréquentée que celle de théâtre et apporte des recettes de billetterie inférieures avec un prix moyen des billets assez similaire. La part de la musique dans la programmation de MigrActions est par ailleurs passée des deux tiers du total des représentations en 2008 à 35% en 2013 et 38% en 2014.

Tableau – Indicateurs moyens de MigrActions pour les domaines principaux du répertoire entre 2008 et 2014

	Nombre de représentations	Fréquentation payante	Places exonérées	Recettes de billetterie	Prix moyen des billets
Musique	9	151	74	1174,5	11,53€
Théâtre	8,2	153	98	1765	11,51€
Danse	1,5	26,5	11,5	302	11,4€

Les choix reposent sur une connaissance personnelle des artistes pressenti.es et/ou de l'offre de spectacles, ainsi que les conseils entendus auprès de professionnel.les ayant une échelle de jugement esthétique et culturel assez similaire à celle de la direction artistique. Les recommandations sur l'intérêt esthétique et éthique des productions de certains artistes économisent les coûts de transaction pour la découverte de nouveaux spectacles. Elles orientent la part de l'emploi du temps de la direction artistique dédiée au visionnement des spectacles. Par exemple, la recommandation d'un ami journaliste a incité le directeur artistique Rui Frati à aller voir un spectacle d'un danseur avec lequel il a pu sentir de fortes affinités sensorielles pour des propositions chorégraphiques originales sans référencement exclusif à une école du geste particulière. La personnalité du danseur et son engagement politique ont été des compléments convaincants pour lui réserver une place dans la 9^{ème} édition de MigrActions en 2016. Des opportunités se créent quand des artistes déjà rencontrés autour de propositions antérieures ont monté un spectacle au format adapté à la taille du plateau du théâtre et à l'esprit du festival. Cela a été le cas par exemple dans le cadre de la 9^{ème} édition du festival pour une mise en scène d'une pièce italienne sur Albert Speer, réalisée par un membre d'un collectif issu de l'ENSATT, et pour la participation d'un comédien et d'un musicien à un cabaret. Le processus de sélection des spectacles commence dès l'automne de l'année précédente, soit six à sept mois avant le début du festival, avec le souhait de la part de la direction artistique de laisser au moins une fenêtre de programmation tardive afin de pouvoir intégrer des coups de cœur.

³ Bernard Lahire, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

Le choix du spectacle d'ouverture est important pour donner la tonalité de l'esprit directeur voulu pour le festival. Cela est l'occasion de présenter l'ensemble du festival aux personnes présentes et de susciter potentiellement par les marques d'attention apportées aux spectateurs/trices des envies de fidélisation à la programmation⁴

Le format du festival doit prendre en compte les événements concurrentiels. Par exemple, programmer un festival pendant un championnat d'Europe ou du Monde du football expose à des compromis gênants pour l'attention portée aux propositions du festival. L'installation difficilement contournable d'un écran géant pour la retransmission des matches, notamment ceux où l'équipe nationale est engagée, est une source de dispersion de l'attention et de mélange de motivations parmi le public présent. La 9^{ème} édition de MigrActions a ainsi été raccourcie d'une semaine et avancée dans le calendrier afin d'éviter un chevauchement avec l'Euro à la suite du constat de dysfonctionnements lors du Mondial précédent en 2014.

2. VolterraTeatro

Dans le cas du Festival VolterraTeatro, les choix de programmation sont largement dominés par le théâtre tout en laissant une place à des concerts. Cela a été notamment le cas lors de l'édition de 2016 pour le musicien de la compagna della Fortezza, qui a développé lors d'un concert ses recherches effectuées dans le cadre de l'accompagnement de la mise en scène *Doppo la Tempesta*, inspiré de la pièce Shakespeare, par Armando Punzo. La jauge de la salle était bien remplie à cette occasion et la réception du public assez enthousiaste.

Les choix de la programmation sont orientés par la thématique construite pour explorer une des facettes des « théâtres de l'impossible ». Le processus de délibération informel se précise à partir de janvier et février. La collaboration du directeur artistique et de la directrice administrative est décisive pour imaginer des possibilités de spectacles en résonance avec l'orientation philosophique souhaitée et des prix de cession compatibles avec le budget. Les avis de la dramaturge, du coordinateur général et de l'administratrice de Carte Blanche sont sollicités ponctuellement. Les critères explicites pour les décisions de programmation concernent l'adhésion philosophique et linguistique au thème proposé par la direction artistique, la qualité des expériences antérieures des artistes et l'adaptation des caractéristiques logistiques des spectacles pressentis aux possibilités du festival.

La nécessité de candidater à l'appel à projet de la municipalité pour l'organisation du festival retarde les décisions de programmation et les complique en cas de budget réduit. Par exemple, en 2016, la marge disponible de la subvention pour les dépenses artistiques a obligé à baisser les prix de cession prévisionnels. Environ le quart des compagnies pressenties en mars se sont désistées, ce qui a obligé la direction artistique et administrative à trouver des solutions de remplacement dans une certaine urgence pendant trois semaines, après la réponse positive de la municipalité en mai.

La construction de l'appel à projet municipal ne semble pas apporter une amélioration décisive à l'organisation du festival. Il s'agit d'un levier de distribution de la subvention municipale qui oblige à un effort rédactionnel afin que les décideurs soient rassurés sur

⁴ Olivia Guillon, "Loyalty Behaviours and Segmentation of Performing Arts Audiences: The Case of Théâtre de l'Athénée in Paris", *International Journal of Arts Management*, 14 (3), 2011, p. 32-44;
Daniel Urrutiaguer, « Dialogues artistiques et affiliation à un lieu de spectacles », *Théâtre S*, n° 25, 1^{er} semestre 2007, p. 19-30.

l'adaptation de l'offre aux attentes de la municipalité. Ses modalités sont précisées dans le chapitre sur la gestion budgétaire.

Les interactions entre la réflexion esthétique et éthique sur les contenus du festival et les opportunités de financement se sont reflétées dans les choix opérés sur les lieux de représentation du festival. Le budget plus contraint⁵ ne permettait plus d'assurer la viabilité d'un déploiement des activités du festival sur une pluralité de lieux ; la concentration sur un seul lieu est plus économe en limitant les coûts de montage et de démontage des spectacles, les frais de fonctionnement des salles. Parallèlement, le choix du thème « la cité idéale » se prêtait bien à une focalisation du festival sur un seul lieu-îlot pour inventer-expérimenter l'utopie. Concentrer la programmation sur un seul théâtre donnait du sens à la thématique philosophique directrice puisque le lieu théâtral permet d'organiser des espaces dramatiques fictionnels où de nouveaux rapports à l'altérité peuvent être imaginés.

B. Les réponses au questionnaire sur la programmation

Le questionnaire demandait aux répondant.es d'attribuer une note de 1 à 4 aux critères du tableau 3.1 selon leur importance dans les choix de programmation, dans la situation actuelle et à l'horizon de trois ans. Une comparaison des réponses de MigrActions et VolterraTeatro est effectuée avant celle des 72 festivals qui ont répondu à cette question.

Tableau 3.1 - La notation moyenne de l'importance relative des critères de programmation

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Considérer les valeurs éthiques des artistes programmés	2,79	3,01
Considérer les qualités esthétiques des artistes programmés	3,42	3,05
Considérer la notoriété des artistes programmés	2,14	3,37
Encourager la jeune création	3,10	2,38
Considérer la diversité générationnelle des artistes	2,43	3,24
Les collaborations possibles entre les artistes programmés	2,36	2,51
La prise en compte de la diversité culturelle de la population	2,63	2,76
La dynamisation festive du territoire	2,78	2,98
L'inventivité des artistes dans les rapports aux publics	3,01	3,03

1. Comparaison de MigrActions et de VolterraTeatro

Les points communs

MigrActions et VolterraTeatro partagent un intérêt essentiel pour les qualités esthétiques des artistes programmés (note de 4 dans les deux cas) et un fort intérêt pour leurs valeurs éthiques (note de 3 pour MigrActions et de 4 pour VolterraTeatro).

Les deux festivals partagent des préoccupations fortes dans leurs rapports aux publics pour la prise en compte de la diversité culturelle de la population dans les choix de programmation (note de 3 pour MigrActions et de 4 pour VolterraTeatro).

⁵ Pour rappel, le financement de la commune a été réduit de 85 000 à 65 000 euros bruts, soit 53 278€ nets car la TVA sur la subvention n'est pas récupérable pour l'organisation bénéficiaire en Italie.

Le budget limité des deux festivals et leur positionnement philosophique expliquent un intérêt secondaire porté à la notoriété des artistes programmé.es (note de 2 dans les deux cas). Une nuance, liée en grande partie aux différences de taille budgétaire, distingue toutefois les festivals dans le rayonnement des artistes programmé.es, d'abord national pour VolterraTeatro et régional pour MigrActions.

Les divergences entre les deux festivals

L'équipe du festival VolterraTeatro voit dans l'inventivité des artistes programmé.es dans leurs rapports aux publics un trait essentiel en raison de l'importance donnée aux dispositifs participatifs, notamment avec la présence d'ateliers de pratique en complément de certains spectacles ainsi que des rencontres régulières pour présenter des livres. Pour l'équipe de MigrActions, ce critère est actuellement marginal mais est appelé à prendre plus d'importance dans trois ans.

De plus, la dynamisation festive du territoire est un objectif essentiel assigné aux artistes pour l'équipe de VolterraTeatro à l'inverse de celle de MigrActions. L'équipe de MigrActions a pour objectif de donner plus de poids à cette dimension dans les trois ans à venir.

2. Comparaison dans l'échantillon du questionnaire

L'importance actuelle des critères de programmation

Les critères de programmation dont l'importance se situe au-dessus de la moyenne concerne d'abord les qualités esthétiques des artistes programmé.es, conformément à l'échelle de jugement professionnelle orientée d'abord par l'appréciation des mérites artistiques, puis l'encouragement de la jeune création, attitude prise en compte dans l'évaluation des qualités de discernement des programmeur/trices, et l'inventivité des artistes dans les rapports au public, ce qui indique une préoccupation en termes de sociabilité dans l'agencement des événements culturels. L'importance accordée à ce critère est confirmée par celle qui est donnée à la dynamisation festive du territoire. Cet objectif rejoint une attente fréquente des collectivités territoriales soucieuses d'offrir à leurs électeurs-trices des occasions de rassemblement ludique de façon à conforter les sentiments de vivre ensemble. Un autre critère ayant une pondération un peu plus élevée que la moyenne de l'échantillon porte sur la prise en compte des valeurs éthiques des artistes programmé.es, ce qui rejoint des préoccupations en termes de civisme quand il s'agit de défendre un intérêt général ou d'engagement philosophique et politique en résonance avec des questions sociétales ou la réflexivité de la ligne artistique mise en avant par certains festivals.

La prise en compte de la diversité culturelle de la population est un critère un peu moins important tout comme celle de la diversité générationnelle des artistes accueilli.es. Les critères les moins décisifs concernent l'anticipation des collaborations possibles entre les artistes et la prise en compte de la notoriété des artistes programmé.es. Ces deux derniers critères font l'objet d'une corrélation contrastée avec le budget des festivals.

La prise en compte de la notoriété des artistes programmés est corrélée positivement avec la taille du festival (la note moyenne passant de 1,87 pour les budgets inférieurs à 50 000€ à 2,37 pour les budgets supérieurs à 250 000€). L'attractivité auprès du public liée à la notoriété est logiquement plus prise en considération par les grands festivals qui ont besoin de s'appuyer sur des flux de fréquentation élevés et ont des ressources budgétaires pour programmer des artistes mieux coté.es et donc plus coûteux-ses. Inversement la recherche de synergies entre

les artistes programmé.es est corrélée négativement avec la taille du festival (avec une note moyenne de 2,93 pour les budgets inférieurs à 50 000€ et de 2 pour les budgets supérieurs à 250 000€). Tous les autres critères ne sont pas corrélés à la taille du festival.

L'évolution des critères à l'horizon de trois ans

La projection de l'importance des critères de programmation à l'horizon de trois ans ne modifie pas sensiblement leur hiérarchisation mais indique quelques évolutions intéressantes.

Le critère le plus dominant sur l'appréciation des critères esthétiques est le seul à connaître une stabilité de sa notation moyenne pour les budgets n'excédant pas 250 000€ et une baisse de 5% pour les grands festivals. A l'inverse, le critère de la notoriété artistique est celui qui devrait le plus augmenter en valeur relative pour les petits et moyens festivals. La logique d'action et d'évaluation de la renommée est ainsi appelée à jouer un rôle plus important pour tenter d'élargir la fréquentation des festivals les moins importants.

Les taux de variation les plus élevés des notes moyennes à l'horizon de trois ans concernent la recherche de synergies possibles entre les artistes programmé.es (+17%), un critère à finalité artistique plus considéré par les grands festivals, et la prise en compte de la diversité culturelle de la population (+13,7%), critère plus en résonance avec les projets de consolidation de l'ancrage territorial. Les taux de variation suivants (+9%) concernent les perspectives de dynamisation festive du territoire et de prise en compte des valeurs éthiques des artistes programmés. Les autres critères concernant des caractéristiques spécifiques des artistes connaissent un taux de variation plus faible (+6,4% pour l'inventivité dans les rapports aux publics, +4,5% pour l'encouragement de la jeune création et +3,2% pour la diversification générationnelle des artistes).

C. L'accueil des compagnies programmées

1. Les types de contrats de spectacles

Le contrat de cession

Le contrat de cession du droit d'exploitation des spectacles correspond à un contrat de diffusion conclu entre un.e producteur/trice et un.e organisateur/trice de spectacles moyennant le versement d'une rémunération forfaitaire.

Le/la producteur/trice s'engage à représenter le spectacle « clés en mains » un certain nombre de fois. L'organisateur/trice de spectacles est tenu.e d'offrir un lieu en ordre de marche et d'en supporter les frais, notamment en rémunérant le personnel technique nécessaire au fonctionnement du lieu, aux opérations de montage, démontage et d'exploitation du spectacle, ainsi que le personnel administratif chargé d'accueillir le public et de promouvoir le spectacle.

La négociation porte sur l'étendue précise des obligations mutuelles du/de la producteur/trice et de l'organisateur/trice, et sur le prix de cession des représentations. Celui-ci dépend du coût du plateau, de la cote de la compagnie en fonction de sa réputation corporative et médiatique qui lui permet de négocier une marge plus ou moins importante afin d'amortir les frais de montage du spectacle. La pression exercée sur le taux de marge par les compagnies dépend aussi en partie des conditions de production ; celle-ci est accrue quand une implication limitée de coproducteurs/trices dans le montage accroît la fragilité financière du producteur/trice délégué. Un intérêt pour les valeurs idéologiques et artistiques du festival peut néanmoins

inciter des producteurs/trices coté.es à concéder un prix de cession plus faible que dans un échange fondé sur une logique marchande.

Le prix de cession n'inclut pas les frais annexes qui concernent notamment les frais de transport et de séjour. Une annexe précise la répartition de la prise en charge de ces frais, qui peut être dévolue mais pas forcément à l'organisateur/trice de spectacles. Dans le cas de VolterraTeatro, le budget limité impose la prise en charge des frais de transport par les compagnies invitées tandis que l'hébergement et les repas sont offerts par le festival.

La négociation et la rédaction des contrats de cession peuvent être éventuellement dissociées. Dans le cas du festival VolterraTeatro, la directrice administrative négocie le contenu et le prix de cession des représentations avec les compagnies après la finalisation du budget prévisionnel, qui est retardée par l'attente de la réponse de la municipalité de Volterra à l'appel à projets. La réduction de l'engagement budgétaire de la commune de Volterra a imposé des prix de cession faibles, de l'ordre de 1 000 à 2 000 euros par spectacle sauf pour deux compagnies qui ont bénéficié d'un prix de 5 500 euros. L'une s'est impliquée dans une série de représentations dans la communauté de communes parties prenantes du festival (Volterra, Pomarance, Castelnuovo, Montecatini) et l'autre dans la préparation d'un spectacle participatif avec la population locale.

Une première prospection de compagnies pendant deux mois permet d'arrêter un pré-programme en mars, quatre mois avant le début du festival en fonction du thème annuel retenu. Une nouvelle prospection est nécessaire pour pallier les désistements qui se sont opérés pendant la période d'attente de confirmation de la candidature de Carte Blanche à l'organisation déléguée du festival. Les négociations sur le bas prix de cession s'effectuent dans un contexte où les compagnies théâtrales et chorégraphiques italiennes ont incorporé la rigueur budgétaire qui limite la marge disponible sur les subventions des établissements culturels pour les dépenses artistiques. L'administratrice de l'association Carte Blanche rédige ensuite les contrats de cession selon les orientations définies par les deux parties.

Le contrat de coréalisation

Le contrat de coréalisation est un contrat de diffusion comme le contrat de cession du droit d'exploiter des spectacles qui se spécifie par l'absence de rémunération forfaitaire au profit d'un partage des recettes de billetterie selon une clé négociée par les deux parties. Un minimum garanti peut éventuellement être proposé. Quand celui-ci est en faveur du producteur/trice de spectacles, la configuration contractuelle se rapproche de celle du contrat de cession puisque l'organisateur/trice s'engage à payer un forfait au/à la producteur/trice si les recettes de billetterie sont inférieures à ce dernier. Quand le minimum garanti concerne l'organisateur/trice de spectacles, le producteur/trice est placé de fait dans une situation plus proche de la location de salle, ce qui accroît sa prise de risque de perte d'exploitation. Il convient de préciser à quel moment est effectué le décompte des recettes de billetterie (avant ou après le paiement des différentes taxes) et les dates prévues pour les versements.

Dans le cas de MigrActions, la contrainte budgétaire ne permet pas d'offrir des contrats de cession aux compagnies programmées. Comme cela est pratiqué couramment dans les petites salles parisiennes, un contrat de coréalisation est proposé mais une spécificité tient à l'absence de minimum garanti. Le Centre du Théâtre de l'Opprimé offre habituellement aux compagnies programmées une clé de répartition avec une part des recettes de billetterie pour la troupe qui augmente en fonction du taux de remplissage de la jauge en distinguant trois

seuils (de 40 à 60%). Les équipes sont ainsi incitées financièrement à s'impliquer dans la promotion de leur spectacle. Toutefois, comme les compagnies programmées dans ce festival ne jouent *a priori* qu'une seule fois, il n'est pas possible d'activer un effet de levier par le bouche à oreille et la clé de répartition est uniforme avec un taux de 50%.

L'administratrice du Centre du Théâtre de l'Opprimé assume les négociations sur le contenu des contrats de coréalisation et leur rédaction après l'arrêt des choix de programmation. La prospection des compagnies commence habituellement six à sept mois avant le début du festival ; la tentation de la direction de laisser une fenêtre pour un ou des coup(s) de cœur en cours de saison peut conduire à des ajustements tardifs, moins gênants pour la contractualisation que pour la communication sur la programmation.

2. Les obligations contractuelles

Comme dans tout contrat, l'identité des parties doit être précisée et leur capacité juridique vérifiée. En France, le/la producteur/trice doit détenir une licence d'entrepreneur de spectacles de catégorie 2 et l'organisateur/trice de spectacles une licence de catégorie 3. Si celui-ci est aussi l'exploitant du lieu de spectacles, il doit posséder également une licence de catégorie 1. L'objet du contrat doit être circonscrit avec le nom du spectacle, les noms des auteurs des écritures chorégraphiques, dramatiques, musicales, scéniques, de la distribution, ainsi que les dates, horaires et lieux des représentations.

Le droit de la propriété littéraire et artistique

Le/la producteur/trice de spectacles doit avoir obtenu l'autorisation de l'auteur.e / des auteur.es de la pièce ou de la composition musicale pour les représentations prévues dans le contrat. Le système du *copyright*, dominant dans les pays anglo-saxons pratiquant le *common law*, prévoit un transfert de la propriété des œuvres de l'esprit moyennant une rémunération, ce qui retire les possibilités de contrôle moral sur le cycle d'exploitation par les auteur.es. Le droit romano-civiliste reconnaît un droit de monopole de l'auteur.e sur les conditions d'exploitation de ses œuvres de l'esprit à condition qu'elles soient originales et inscrites sur des supports matériels.

Le droit romano-civiliste de la propriété intellectuelle et artistique articule ainsi pour les auteur.es protégé.es un droit patrimonial, calculé en général sur la base d'un pourcentage des revenus d'exploitation quand l'auteur.e est vivant.e ou mort.e depuis moins de 70 ans, et un droit moral. Ce dernier se décompose en quatre composantes imprescriptibles, inaliénables et insaisissables : le droit au respect de l'œuvre, qui peut limiter la liberté des écritures scéniques ; le droit à la paternité ; le droit de divulgation et un droit de repentir, qui permet en théorie à l'auteur.e d'interrompre un cycle d'exploitation déjà engagé mais à condition de rembourser tous les frais déjà engagés. Le droit au respect de l'œuvre et le droit à la paternité sont perpétuels et exercés par le Ministère de la Culture et de la Communication en dernier ressort si les ayant-droits ne se manifestent pas. Les manquements au droit de la propriété littéraire et artistique sont assimilés juridiquement à des actions en contrefaçon.

Quand l'auteur.e ou le/la compositeur/trice ou leurs ayant-droits sont représentés par une société civile de perception et de répartition des droits (SPRD), le/la producteur/trice doit entrer en contact avec cette société pour solliciter l'accord d'exploiter l'œuvre pour un nombre déterminé de représentations dans des lieux donnés, à moins d'obtenir une clause d'exclusivité qui ne peut dépasser cinq ans en France. Pour la Société des Auteurs

Compositeurs Dramatiques (SACD), les professionnel.les sont tenu.es de formaliser une première demande six mois avant la date de la première représentation prévue puis de revenir vers l'organisme trois mois plus tard afin de finaliser l'accord après une meilleure connaissance sur l'étendue prévue des représentations. Les amateurs sont tenus aussi de solliciter cette autorisation de l'auteur.e avec un délai raccourci à un minimum d'un mois. Les grilles tarifaires sont indiquées sur les sites Internet des SPRD. Un forfait minimal est prévu pour les représentations gratuites des compagnies d'amateurs. Dans le cas de la Société des Auteurs Compositeurs et Éditeurs de Musique (SACEM), un forfait est proposé quand le budget consacré au concert ou spectacle de variétés n'excède pas 3000€ TTC et si les tarifs d'entrée n'excèdent pas 20€. Un minimum garanti peut être imposé au/à la producteur/trice du spectacle afin de protéger le revenu des auteur.les contre les aléas de la diffusion. Des négociations de partenariat peuvent être aussi envisagées afin de réduire les droits patrimoniaux en contrepartie d'une visibilité dans les festivals que les SPRD souhaitent promouvoir.

A priori, l'organisateur/trice est chargé.e de verser les droits d'auteur puisqu'il/elle collecte les recettes de billetterie. Le contrat peut néanmoins indiquer que le/la producteur/trice peut en être chargé.e. Dans les contrats de coréalisation, chaque partie paie les droits d'auteur sur sa quote-part des recettes de billetterie reçues. Le/la producteur/trice est *a priori* tenu.e de payer les droits voisins pour l'utilisation de musique enregistrée ou d'œuvres audiovisuelles.

Les obligations sociales

Le/la producteur/trice doit respecter les obligations sociales de l'employeur.e du plateau artistique, c'est-à-dire le paiement des cotisations sociales.

Quand le contrat de cession est supérieur à 3000 euros en France, une clause de solidarité financière lie l'organisateur/trice de spectacles au/à la producteur/trice programmé.e en cas de défaillance dans le versement des salaires et des cotisations sociales. L'organisateur/trice de spectacles doit donc solliciter auprès du/de la producteur/trice, à la conclusion du contrat et éventuellement tous les six mois pendant l'exécution de celui-ci, une attestation de vigilance. Celle-ci est délivrée par l'Urssaf⁶ aux employeur.les français.les à jour de leurs obligations de déclaration et de paiement auprès des organismes de recouvrement des cotisations sociales. L'organisateur/trice est tenu.e de vérifier sur le site Internet de l'Urssaf l'authenticité de cette attestation. Le/la producteur/trice de spectacles doit aussi fournir un extrait de son inscription au registre du commerce et des sociétés ou une carte d'identification justifiant l'inscription au répertoire des métiers, et un devis avec la dénomination sociale, l'adresse, le numéro d'immatriculation de son organisation ou de son ordre professionnel et le numéro de la licence d'entrepreneur de spectacles (art. D8222-5 2° du Code du travail).

Si le/la producteur/trice n'a pas d'établissement en France, l'attestation est délivrée par le Centre national des firmes étrangères et son authenticité doit être vérifiée par l'organisateur/trice. Lorsqu'une immatriculation à un registre officiel est obligatoire dans le pays d'origine, celle-ci doit être communiquée à l'organisateur/trice. Quand des salarié.les sont employé.les pendant plus d'un mois par le/la producteur/trice, celui/celle-ci doit délivrer une attestation sur l'honneur indiquant la délivrance de bulletins de paie avec les mentions obligatoires exigées par l'article R3243-1 du Code du travail. En cas de détachement de

⁶ Union de recouvrement de cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

salarié.es, le producteur/trice doit délivrer les certificats individuels de détachement du régime de protection sociale du pays d'origine. En dehors du cas de détachement, celui/celle-ci doit transmettre une attestation de fourniture de déclarations sociales émise par l'organisme français de protection sociale chargé du recouvrement des cotisations sociales datant de moins de six mois.

Si des producteurs/trices étranger.es programmé.es dans le festival manquent de structuration administrative, il est sans doute préférable que l'organisateur/trice se substitue à eux pour produire les spectacles en tournée internationale et rémunérer directement le plateau artistique. Cela évite la prise de risque d'une solidarité financière à prendre en charge après les constats de manquement dans les obligations sociales ou d'un travail de suivi laborieux des opérations administratives du/de la producteur/trice étranger.e.

La question des vérifications se pose aussi pour les contrats concernant les prestations de services techniques, d'accueil, de sécurité ou de catering. Il convient de s'assurer que l'employeur.e répond à ses obligations sociales. Même si le contrat est inférieur à 3000€, l'absence de démarche de vérification peut engager la solidarité financière de l'organisateur/trice de spectacles pour la régularisation des rémunérations et cotisations sociales.

Les taxes

En France une taxe fiscale de 3,5% sur les recettes de billetterie ou les prix de cession du droit d'exploitation des représentations hors taxe est prélevée quand le/la producteur/trice de spectacles est privé.e, c'est-à-dire quand il/elle n'a reçu aucune subvention publique.

Si les représentations sont payantes, l'organisateur/trice de spectacles est tenu.e d'effectuer la déclaration d'activité auprès de l'Association de soutien au théâtre privé (ASTP) pour un spectacle dramatique ou au Centre national de la chanson, du jazz et des variétés (CNV) si le spectacle est musical ou humoristique. Il lui appartient ensuite d'effectuer le versement de la taxe fiscale. Dans le cas d'un contrat de cession sans représentations payantes, ces obligations sont à la charge du/de la producteur/trice du spectacle.

En ce qui concerne le paiement de la TVA pour les contrats de cession avec un partenaire étranger, si l'organisateur/trice de spectacles national et le/la producteur/trice étranger.e sont tous deux assujettis à la TVA, le prix de cession est mentionné hors taxe dans le contrat et le taux de TVA est pris en charge par l'organisateur/trice de spectacles.

Si le/la producteur/trice étranger.e est assujetti.e à la TVA et non l'organisateur/trice nationale.e, la TVA est redevable dans le pays de l'organisateur/trice et le prix de cession est négocié avec la TVA incluse. Si le/la producteur/trice réside dans un pays de l'Union européenne, il/elle a l'option entre l'accomplissement des formalités de déclaration et de paiement de la TVA auprès du Service des impôts des entreprises étrangères et la nomination d'un mandataire fiscal qui agira pour son compte. Si le/la producteur/trice réside en dehors de l'Union européenne, le/la représentant.e fiscal.e qu'il/elle doit désigner effectuera les opérations. Celui-ci doit être assujetti à la TVA et être agréé par le service des impôts dont il dépend. Le partenaire national est responsable.

Dans le cas d'une tournée d'un.e producteur/trice nationale.e à l'étranger, la TVA est payée dans le pays de l'organisateur/trice de spectacles. Selon les principes de l'auto-liquidation de la TVA, si le/la producteur/trice et l'organisateur/trice résident dans un pays de l'Union

européenne et sont tous deux assujettis à la TVA, l'organisateur/trice prend en charge la déclaration et le paiement de celle-ci. La facture est établie hors taxe et fait mention des numéros de TVA intracommunautaire des deux parties. Si l'organisateur/trice réside dans le pays de l'Union européenne et n'est pas assujetti.e à la TVA, le/la producteur/trice nationale qui l'est prend à sa charge la déclaration et le paiement de la TVA soit directement, soit par l'intermédiation d'un représentant fiscal. Le prix de cession de la facture est calculé TVA incluse. Si l'organisateur/trice ne réside pas dans un pays membre de l'Union européenne, il convient de s'informer sur les taux en vigueur pour cet impôt sur la consommation.

En France, si le spectacle a été représenté moins de 140 fois, celui-ci doit fournir une attestation à l'organisateur/trice de spectacles de façon à pouvoir bénéficier d'un taux de TVA super réduit (2,1% en France continentale, 0,9% en Corse, 1,05% dans les départements de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Réunion).

III. LE DEVELOPPEMENT DES PUBLICS

La construction d'une stratégie de développement des publics pour une programmation choisie consiste d'abord à identifier des cibles de population afin de gagner en efficacité. Les rapports aux publics constituent un enjeu important pour susciter un intérêt auprès de primo-spectateurs/trices et fidéliser certaines personnes. Les choix de discrimination tarifaire engagent un processus de prise de décision important pour l'image du festival et la réalisation de recettes de billetterie. Enfin, la question clé des partenariats sera évoquée. L'analyse s'appuie sur les pratiques des deux festivals étudiés en profondeur et des 57 festivals de l'échantillon qui ont répondu à la question sur l'évolution de la fréquentation entre 2010 et 2015. 72% des festivals répondant.es ont déclaré avoir connu une hausse de leur public et 28% une stabilité. Le taux le plus bas pour l'augmentation de la fréquentation a été déclaré par les festivals répondant.es ayant un budget entre 50 000 et 250 000€.

A. Les cibles

1. Les principes

L'identification des cibles

Un principe directeur du marketing de l'offre est d'identifier les profils de spectateurs/trices susceptibles d'être intéressés par les différentes propositions de programmation. La segmentation de la demande se traduit par l'existence de publics attachés à certains artistes avec un degré de consentement à se déplacer proportionné à l'anticipation d'une satisfaction au cours de l'expérience esthétique. La connaissance affinée des publics est donc un complément souhaitable dans la réflexion à mener sur les objectifs stratégiques pour développer la fréquentation des spectacles programmés. Cela constitue une source d'informations pertinentes afin d'anticiper la faisabilité du positionnement du festival compte tenu des soutiens envisageables du côté des collectivités publiques et des mécènes. Les collectes d'informations sur les jugements des spectateurs/trices portant sur les différentes dimensions esthétiques, éthiques, conviviales de leur expérience peuvent constituer des éléments à prendre en compte dans un processus d'amélioration continue du positionnement du festival.

Selon François Colbert, trois composantes peuvent être distinguées dans le « système d'information marketing »¹ :

- les sources internes, notamment avec l'exploitation des données du logiciel de billetterie qui permettent habituellement d'avoir une connaissance de la composition du public selon l'âge, le sexe, le lieu de résidence et par la traçabilité des spectacles déjà vus d'opérer des inférences sur les goûts artistiques,
- les sources externes secondaires avec les enquêtes nationales et régionales sur les publics déjà existantes,

¹ François Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin, 2006, p. 250-264.

- les sources directes avec des études sur les publics du festival à effectuer.

La connaissance des processus de décision des spectateurs/trices qui ne sont pas fidélisés à un lieu et à un type de programmation est difficile car ils/elles s'appuient sur des mécanismes cognitifs, affectifs et un filtrage des conseils selon le degré de confiance accordés à leurs émetteurs/trices².

Les enquêtes sur les publics des festivals

Plusieurs sources secondaires existent avec des enquêtes par exemple sur les festivals d'Avignon³ ou les festivals de musiques⁴. Elles apportent des éléments de connaissances qui confirment les tendances à la surreprésentation des diplômés de l'enseignement supérieur et des cadres dans les publics, déjà repérées par les études générales sur les publics du spectacle vivant. Elles apportent aussi des informations sur le rayonnement des festivals avec une estimation des parts des publics régionaux, nationaux et internationaux.

Parmi les 58 répondant.es à cette question dans notre échantillon, 60% des festivals déclarent avoir déjà effectué une enquête sur les publics. Il n'y a pas de différence sensible dans cette proportion selon le niveau du budget. Une question ouverte proposait des retours sur l'exploitation de ces enquêtes internes. Quelques festivals ont signalé une réalisation de l'étude par des étudiant.es d'une université partenaire sans qu'elle ait donné lieu à une utilisation.

Plusieurs réponses révèlent un positionnement organisationnel et stratégique soucieux de s'adapter aux attentes exprimées par les spectateurs/trices :

Using surveys valuation after the festival we get valuable feedback from the attendances and we use that for the planning of the next year (festival 2).

Nous avons tenu compte des réponses de notre public pour améliorer la qualité d'accueil du public (festival 11).)

Yes, we use professional surveys to study and develop audience engagement (festival 35).

Be aware of audience's preferences and act accordingly (festival 43).

Nous avons développé la programmation des comédies car les rencontres se déroulent l'été (festival 49).

Dans plusieurs cas, des résultats de l'enquête ont été exploités pour construire des améliorations dans un ou plusieurs domaines spécifiques :

Nous avons proposé un tarif préférentiel aux gens qui fréquentaient deux spectacles, ce qui a permis de fidéliser 5 % du public (festival 5).

Programmation, horaires, accessibilité (festival 9).

We used it to adjust our communication. It was a survey for testing new names for the festival (festival 34).

Modification de l'image du festival (festival 36).

² *Ibid*, p. 113-117.

³ Par exemple, Emmanuel Ethis, *Avignon, le public réinventé. Le Festival sous le regard des sciences sociales*, Paris, La Documentation Française, 2002.

⁴ Par exemple, Emmanuel Négrier, Lluís Bonnet, Michel Guérin, *Music Festivals, a Changing World. An international comparison*, Paris, Michel de Maule, 2013.

They were used to: - improve the communication skills of the team, from the organization to the post-event; - involve the younger generations in educational activities that made them experience the Festival backstage, acquire new skills, and develop their curiosity towards Sicilian traditions and cultural heritage, theatre, art, and new technologies used to promote culture and theatre; - organise participatory events, even put of the Festival (Girotondo delle marionette addressed to autistic teenagers, workshops with children, demonstration of the construction of Sicilian puppets) aimed to help the dialogue between citizens and the old generations of puppeteers - organise related events, during the whole year aimed to present and prepare the whole festival project and transmit the knowledge related to this field as to inform and educate through the discovery of cultures and approaches that are different but can stimulate making new connections and better understand ourselves and the present (festival 37).

En réajustant la programmation et le rythme (festival 38).

Mainly about the promotion of the festival (festival 50).

Des ciblages de catégories de publics sont parfois mentionnés :

Efforts pour toucher les jeunes et élargir la zone de public (festival 14).

The outcome of the survey was that the festival was not very known by the younger people (18-30 years), therefore we developed the project < 30 years to attract the younger visitors (festival 16).

Knowing the profile of the existing audience allows you to improve in maintaining the audience and attract new audiences (festival 24).

Les tensions entre les logiques d'action

L'identification de cibles de publics spécifiques peut être perçue comme contradictoire pour effectuer une mission de service public, qui est structurée par un principe d'égalité d'accès. Selon une logique d'action civique, il convient de s'adresser à tous les publics. Comme certaines catégories de population, moins diplômées et occupant des positions professionnelles d'exécution (ouvriers, agriculteurs), sont sous-représentées dans les publics, la réduction des inégalités d'accès sociodémographiques demanderait un travail de discrimination positive à l'égard de ces catégories minoritaires. La subvention de fonctionnement peut permettre de financer des tarifs réduits pour certaines catégories de population ; des appels au mécénat adressés aux particuliers peuvent aussi permettre de construire un système de solidarité financière entre les spectateurs/trices selon le niveau de leur pouvoir d'achat.

De plus, la construction d'une stratégie délibérée de marketing ne va pas de soi pour des organisations artistiques subventionnées, attachées à la liberté de création artistique qui est en grande partie antinomique avec une adaptation aux goûts des publics argentés. Des dissensions internes sur le sens prêté aux missions de service public peuvent ainsi entraver une réflexion sereine sur les cibles prioritaires dans les efforts de prospection du public.

2. Les objectifs possibles

Le développement des publics s'il est mesuré par le nombre d'entrées peut s'effectuer par la conquête de nouveaux publics ou la fidélisation des spectateurs/trices s'ils/elles intensifient leur rythme de fréquentation. Deux types de stratégies peuvent agir sur la diversification du public, soit en ciblant des catégories socioprofessionnelles, soit des générations.

Une question demandait aux répondant.es d'attribuer une note de 1 à 4 selon le degré d'importance accordé à quatre objectifs concernant les politiques des publics (ou 0 si l'objectif n'est pas poursuivi)

Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro

Le festival VolterraTeatro a classé les quatre objectifs comme très importants, en conformité avec la vision d'une mission du service public théâtral adressé au plus grand nombre. Dans le cas de MigrActions, la réponse a été plus graduée en considérant l'objectif de diversification sociale et culturelle du public comme secondaire à la différence des autres objectifs.

Cela entre en cohérence avec un méga-objectif de la direction artistique du Centre du Théâtre de l'Opprimé, celui de rajeunir la composition du public par le biais des festivals proposés et en offrant des fenêtres de programmation importantes aux jeunes créateurs. A une question sur les trois catégories d'âge spécifiques visées en priorité, les jeunes adultes ont été classés au premier rang pour MigrActions avant les adultes puis les personnes âgées. A un horizon de trois ans, l'objectif de diversification sociale du public est toutefois jugé aussi essentiel que celui de la diversification générationnelle ou celui de la hausse générale de la fréquentation. La recherche de la fidélisation des spectateurs/trices constitue à terme un objectif aussi important qu'actuellement sans progresser dans l'échelle de Likert (note de 3 pour l'état actuel et l'état souhaité dans trois ans).

L'équipe de MigrActions a déclaré ne pas avoir encore développé d'outil particulier pour la fidélisation des spectateurs/trices tout en affichant le développement d'un public de théâtre comme objectif. L'organisation régulière de spectacles de théâtre forum est toutefois une occasion de solliciter l'intérêt de participants amateurs à des stages de formation sur ces techniques d'intervention. Dans le cas de VolterraTeatro, l'entrée en prison des spectateurs/trices requiert le dépôt de pièces justificatives pour valider l'autorisation (pièce d'identité, extrait de casier judiciaire). Le spectacle phare du festival, lié à une mise en scène d'Armando Punzo en impliquant des prisonniers, est une source de fidélisation de spectateurs/trices comme l'attestent les listes de réservations.

Tableau 4.1 - Notation moyenne des objectifs en termes de politiques des publics (de 0 à 4)

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Diversifier la composition sociale et culturelle du public	3,24	3,42
Augmenter tous les publics sans distinction	3,09	3,04
Diversifier la composition générationnelle du public	3,12	3,30
Fidéliser les spectateurs/trices du festival	3,33	3,42

Comparaison dans l'échantillon (tableau 4.1)

55 festivals ont répondu à la question sur la hiérarchisation de leurs objectifs en termes de politiques des publics. La pondération moyenne des déclarations ne dégage pas de différences très significatives, avec un poids cependant un peu plus important des objectifs en termes de fidélisation des spectateurs/trices et de diversification de la composition sociale et culturelle des publics.

La taille des festivals influence la pondération de ces objectifs, à l'exception de la diversification de la composition générationnelle des publics pour laquelle la note moyenne n'a pas de corrélation linéaire. Pour les autres objectifs, une corrélation positive avec la taille des festivals est discernable pour la recherche d'une hausse du public global (avec une note moyenne évoluant de 2,9 à 3,2) et une corrélation négative d'abord pour la fidélisation des publics, moins importante pour les grands festivals (note de 3 contre 3,5 pour les petits festivals) puis la diversification de la composition sociale et culturelle du public (3,1 contre 3,4 quand le budget est inférieur à 50 000€).

A l'horizon de trois ans, les deux objectifs de diversification des publics ont obtenu les taux de variation les plus élevés (environ +5,5%). Cependant l'effet de taille induit une évolution contrastée de ces deux objectifs. Le taux de variation augmente avec le niveau du budget pour la recherche d'une diversification sociale et culturelle du public et, de façon inverse, diminue pour la quête d'une diversification générationnelle du public. La recherche d'une fidélisation des spectateurs/trices connaît une progression anticipée de son importance moindre en moyenne (+2,8%) mais cette évolution est contrastée avec la plus forte hausse (+14,6%) quand le budget est supérieur à 250 000€ tandis qu'une baisse de la note moyenne de 1% est annoncée par les petits festivals. Enfin l'objectif de hausse globale des publics connaît une baisse de la note moyenne de 2%, cette diminution étant la plus sensible pour les grands festivals.

Les stratégies de ciblage pour tendre vers une diversification sociale et/ou générationnelle des publics sont ainsi amenées à progresser au détriment des visions en termes d'adresse à tous les publics sans distinction. A la question sur les cibles générationnelles privilégiées, les adultes puis les jeunes adultes apparaissent comme les deux catégories prioritaires en moyenne et ceci le plus fortement pour les grands festivals, tandis que les élèves des écoles élémentaires et les personnes âgées sont les cibles les moins importantes.

B. Les rapports aux publics

1. Le régime de familiarité

Un obstacle récurrent à la fréquentation des établissements culturels évoqué par les personnes éloignées de la culture artistique savante est le risque de se sentir étranger aux codes de conduite des spectateurs/trices habitués et de ne pas comprendre les propositions artistiques complexes. Ce risque d'expérimentation d'une perte d'estime de soi en ne sentant pas à la hauteur de la programmation et des réactions du public du lieu constitue un puissant obstacle symbolique. Afin de réduire ce sentiment selon lequel la programmation artistique n'est « pas pour nous », les établissements culturels ont tenté de développer des dispositifs destinés à favoriser un sentiment de familiarisation avec l'univers symbolique des lieux de spectacles en organisant des espaces de sociabilité dans le lieu, en proposant des sorties en groupes moins intimidantes pour les néophytes, des dispositifs pour éveiller un désir de fréquentation par des biais ludiques ou cognitifs. Il s'agit d'une stratégie assez récurrente pour les organisations artistiques animées par un esprit de démocratisation culturelle, entendue comme un élargissement de la base sociodémographique du public et non pas seulement une hausse de la fréquentation. La direction du TNP de Chaillot par Jean Vilar est souvent citée en exemple historique de la mise en place de dispositifs de familiarisation avec des espaces de sociabilité,

la mise en avant d'une identité républicaine et l'incitation à des rapports plus égalitaires avec les spectateurs/trices⁵.

2. Les dispositifs de familiarisation

L'importance relative des dispositifs de MigrActions et VolterraTeatro

Le questionnaire demandait aux répondant.es de classer l'importance accordée à sept types de dispositifs d'action culturelle. Un point commun se dégage entre les deux festivals : le rôle secondaire de l'organisation de débats autour des spectacles. Cependant 60% des artistes programmés.es par MigrActions ont eu des opportunités de rencontres avec le public autour de leur spectacle, par le biais d'un bord de scène.

Le positionnement de VolterraTeatro en faveur de la recherche d'une participation d'une partie du public se traduit par une très grande importance accordée aux ateliers de pratique participatifs et à l'organisation de débats sur des questions sociétales, à la différence de MigrActions. L'équipe de ce festival projette toutefois d'augmenter le poids donné à ces dispositifs dans trois ans. Dans le cadre du festival VolterraTeatro, le nombre d'ateliers de pratique offerts oscille entre 3 et 10 selon les années contre un seul dans l'édition de MigrActions en 2016. La différence en volume est moins sensible pour les débats sociétaux : un à trois pour le festival VolterraTeatro ; un à deux pour MigrActions. La dramaturge de la Compagnia della Fortezza joue un rôle pivot, très énergisant, dans l'animation des rencontres qui associent toujours le directeur artistique en complément des protagonistes invités.

Des animations ludiques ne sont pas proposées par MigrActions tandis que VolterraTeatro signale l'organisation d'apéritifs en relation avec l'exposition sur le passé historique du festival, ainsi que divers moments de convivialité.

L'importance des dispositifs dans l'échantillon (tableau 4.2)

Tableau 4.2 – Notation moyenne de l'importance de dispositifs de mise en relation avec des publics

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Organiser des ateliers de pratique participatifs	2,56	2,84
Impliquer des habitants dans les créations artistiques	2,19	2,69
Organiser des débats autour des spectacles	2,21	2,63
Organiser des débats sur des questions sociétales	1,56	1,90
Développer les contacts entre professionnels et amateurs	2,28	2,53
Développer les contacts entre spectateurs/trices et bénévoles	2,09	2,35
Aménager des espaces de convivialité	2,93	3,24
Organiser des animations ludiques	1,89	2,06

57 festivals ont répondu à la question sur l'importance relative des différents dispositifs de mise en relation de l'organisation avec des publics.

⁵ Laurent Fleury, « Retour sur les origines : le modèle du TNP de Jean Vilar », in Olivier Donnat, Paul Tolila (dir.), *Le(s) public(s) de la culture*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, p. 123-138.

L'aménagement d'espaces de sociabilité est annoncé comme le type de dispositif d'action culturelle le plus important selon une logique de diversification des expériences de vie offertes dans le cadre du festival. La recherche de la participation des habitant.es fait l'objet d'une graduation entre les ateliers de pratique, plus communément organisés, et l'engagement dans des créations artistiques dont l'importance relative est comparable à celle de l'organisation de débats autour des spectacles. Le développement de contacts entre professionnels et amateurs est présenté comme ayant un peu plus de poids que l'implication renforcée des bénévoles dans l'accueil des spectateurs/trices. L'organisation des animations ludiques et l'organisation de débats sur des questions sociétales sont les actions les moins prisées.

Il n'y a pas de corrélation linéaire entre l'importance des dispositifs et la taille des festivals à l'exception du développement des contacts entre spectateurs/trices et bénévoles dont le degré de priorité est corrélé négativement avec le niveau du budget (de 2,2 pour les budgets inférieurs à 50 000€ à 1,8 pour les budgets supérieurs à 250 000€). La relation est plutôt de type de U inversé avec les notes moyennes maximales pour les festivals de taille moyenne en ce qui concerne les autres actions.

A l'horizon de trois ans, les taux de variation les plus élevés concernent l'implication de habitant.es dans des créations partagées, l'organisation de débats sur les questions sociétales et autour des spectacles (de +19% à +22%). Les taux de variation moyens oscillent entre 9% et 11% pour les autres actions. L'effet de courbe en U inversé est généralement corrigé par les taux de variation les plus élevés pour les petits et les grands festivals. Une corrélation positive de la progression de l'action avec la taille du festival est à noter pour le développement des ateliers de pratique participatifs (de +5% pour les petits festivals à +25% pour les grands festivals) et l'aménagement d'espaces de sociabilité (de la stabilité à +18%).

Bar et règles d'hygiène

L'organisation d'un bar constitue un espace important pour la sociabilité dans l'accueil des publics. Dans le cas de MigrActions, l'équipe du festival prend en charge la tenue du bar en rotation, ce qui permet de dialoguer avec des spectateurs/trices et les artistes invité.es. Pour l'édition de VolterraTeatro en 2016, un accord a été conclu avec un restaurateur inventif pour la tenue du bar du théâtre municipal où étaient concentrés les spectacles et les ateliers. Des mini buffets étaient proposés à un tarif de cinq euros avec une boisson. Les recettes ont été récupérées intégralement par le restaurateur ; cela a permis une animation de ce point de rencontres sans mobiliser le personnel du festival. Dans le cas de la première édition de Travessuras Culturais, la tenue d'un bar à l'entrée du tunnel-parking où a eu lieu le concert de l'ensemble musical et vidéographique AB a pu compenser en partie par ses bénéfices la gratuité de l'accès. La tenue d'un lieu de restauration sur une longue durée est plus problématique et peut générer des déficits d'exploitation si sa gestion n'est pas assez rigoureuse et son offre suffisamment attractive, d'où l'intérêt de s'appuyer sur une concession⁶.

Les règles d'hygiène dans le code de santé publique pour les débits de boisson et lieux de petite restauration imposent la demande d'une licence pour l'exploitation régulière d'un bar. La licence « réduite », qui peut être sollicitée par un lieu de spectacles, permet de vendre les

⁶ François Mairesse, *op.cit.*, p. 135.

boissons non alcoolisées du groupe 1 et les boissons fermentées, vins doux naturels et vins de liqueur qui ne tirent pas plus de 18 degrés d'alcool pur du groupe 3 (art. L 3321-1). Une autorisation doit être demandée au maire de la commune pour l'ouverture d'une buvette occasionnelle par une association selon la même modalité restrictive pour l'éventail possible des ventes de boissons.

Les langues utilisées

Dans le cas de la programmation de spectacles dans une langue étrangère dans un festival international, se pose la question des traductions. Un sur-titrage permet d'entendre les accents des voix des interprètes tout en suivant le sens cognitif des propos mais il peut se révéler trop coûteux pour les festivals de petite taille. Dans ce cas, un résumé écrit des arguments échangés peut contribuer à une compréhension mieux partagée des représentations. Lors des conférences-débats, une traduction simultanée des échanges au moins par une personne polyglotte dans l'équipe organisatrice est une condition à la formation de relations d'écoute qui incluent les personnes ayant des grilles de références culturelles et des langues différentes.

C. La politique tarifaire

1. Principes généraux

La référence à une mission de service public, partagée par les compagnies et établissements culturels subventionnés, peut inciter à pratiquer un tarif bas unique de façon à concilier le principe de l'égalité de traitement des personnes et favoriser l'accès du plus grand nombre à la programmation. Ainsi le festival Travessuras Culturels a proposé un tarif unique de 5 euros pour les deux spectacles de théâtre tandis que l'accès au concert organisé dans un tunnel, aux ateliers et à une projection cinématographique était gratuit. A VolterraTeatro, le prix des places était de 7 euros pour les représentations au théâtre municipal dont certaines étaient accessibles gratuitement tandis que l'accès au spectacle joué en prison était gratuit pour toutes les personnes inscrites préalablement.

La politique tarifaire est susceptible d'avoir un effet sur le nombre d'entrées si la fréquentation est sensible aux variations de prix (élasticité de la demande aux prix). Les estimations économétriques ont tendance à converger vers une faible élasticité négative, ce qui signifie que la demande augmenterait moins vite qu'une baisse de prix ou diminuerait moins vite que la hausse des prix. Toutefois le calcul de ces élasticités est basé sur des séries de prix moyen des billets, calculées par les ratios entre les recettes de billetterie totales et le nombre de spectateurs/trices. L'inconvénient majeur de cette moyenne est que ce tarif n'est payé par aucun.e spectateur/spectatrice. Quand les données disponibles le permettent, le calcul des élasticités de prix pour les différentes catégories de tarifs existantes indique des différenciations selon le pouvoir d'achat des spectateurs/trices. La disposition à payer plus élevée des spectateurs/trices effectuant des achats de billets à plein tarif explique une faible élasticité de prix ; par contre la sensibilité aux prix est nettement plus importante pour les personnes à bas revenus qui bénéficient de tarifs réduits⁷.

⁷ Bruno Seaman, 2006. "Empirical Studies of Demand for the Performing Arts". in Ginsburgh, V. and D. Throsby, eds, *Handbook of the Economics of Art and Culture*,. Amsterdam: North Holland, 2006, p. 416-472; Daniel Urrutiaguer, "Programming Strategies and Demand in the Performing Arts: the Case of the Forum in Le Blanc-Mesnil, France", *International Journal of Arts Management*, 17 (1), 2014, p. 31-43.

Par conséquent un élargissement de la discrimination tarifaire peut être un outil pour optimiser les recettes de billetterie auprès des catégories de spectateurs/trices plus argenté.es, notamment si un prix plus élevé est associé à la perception de services spécifiques rendus ou de meilleures conditions de confort. Parallèlement, l'accès au festival peut être plus ouvert à des catégories populaires avec des tarifs jugés non pénalisants.

L'application de ces principes du *yield management* est toutefois plus réduite dans le domaine du spectacle vivant que dans les transports ferroviaires ou aériens en raison des jauges réduites proposées en général pour l'exploitation d'un spectacle. Les opéras nationaux et de région proposent habituellement les différenciations tarifaires les plus importantes dans le domaine du spectacle vivant. Il y a rarement des variations de tarifs selon le jour des réservations en fonction du remplissage de la salle, si ce n'est des ventes de places à tarifs très réduits le jour même d'une représentation pour laquelle le taux de réservation de places est encore bas. Un risque à prendre en considération est une contre-réaction d'une partie du public contre les variations de tarifs qui seraient difficiles à anticiper et à comprendre surtout si l'organisation est subventionnée.

Le prix ne peut être la seule variable d'attractivité en raison du caractère chronophage des activités du spectacle vivant. Les arbitrages sur l'emploi du temps des personnes prennent en compte la durée du déplacement pour se rendre au lieu et assister au spectacle, ainsi que la perception subjective de l'intérêt potentiel du spectacle. Un accès gratuit peut ainsi être interprété comme un signal de mauvaise qualité quand les artistes ne sont pas connu.es, ou bien favoriser des spectateurs/trices assidu.es, informé.es de cette offre et prêt.es à patienter dans une queue pour accéder à une représentation d'un groupe artistique renommé qu'ils/elles estiment. La construction d'une politique tarifaire doit ainsi impliquer l'ensemble du personnel en contact direct ou potentiel avec le public de façon à déterminer une stratégie d'attractivité qui combine des informations, des dispositifs d'action culturelle et des tarifs ciblés en fonction du pouvoir d'achat et du degré d'éloignement cognitif et sensible pressenti de la programmation pour les différentes catégories de spectateurs/trices. Le pragmatisme est de rigueur et des enquêtes sur les publics seraient bienvenues pour tester les effets déclarés des tarifs sur les sources de motivations.

2. La politique tarifaire des festivals

VolterraTeatro a souhaité à l'origine offrir un accès gratuit à sa programmation de spectacles en le concevant comme un outil d'élargissement du public pour un festival adressé à la cité. Le resserrement de la contrainte budgétaire a obligé la direction à introduire progressivement dans les années 2010 un accès payant à un nombre croissant de spectacles afin d'obtenir un complément de revenus par rapport aux subventions versées. La différenciation porte sur le tarif plein ou la gratuité.

Dans le cas de MigrActions, la grille tarifaire est plus étendue. Environ 20% des places en 2015 ont été achetées à plein tarif (16 euros), 60% à un tarif réduit représentant au moins les deux tiers du tarif plein, et 20% des billets ont été exonérés. Le tarif réduit est fixé à 12 euros pour les étudiants, intermittents du spectacle, chômeurs, et à 10 euros pour les habitant.es du 12^{ème} arrondissement, les groupes de plus de 10 personnes, les adhérent.es. Des expérimentations tarifaires destinées à favoriser la fidélisation de spectateurs/trices ont été tentées : l'achat d'un billet pour un second spectacle à 10 euros quand le premier billet a été payé à tarif plein ; le « pass » pour bénéficier d'un tarif similaire à celui d'un abonnement à la

programmation. Comme les spectateurs/trices du festival sont encore très majoritairement occasionnel.les, en se déplaçant pour un spectacle connu ou pour suivre une personne de la distribution, ces dispositifs ne suffisent pas à inciter à une augmentation du rythme de la fréquentation du festival. Le principe d'un tarif plus réduit en faveur d'étudiant.es d'une université parisienne dotée d'un service de billetterie et de cours privés en théâtre a été retenu pour la saison suivante. Le tarif réduit passera ainsi de 10 euros à 8 euros (moitié du tarif plein) pour les réservations en groupe passées par les élèves de ces organismes de formation.

Parmi les 56 répondant.es à la question sur le type de tarification majoritaire, la part des festivals déclarant pratiquer majoritairement le plein tarif ou à l'inverse la gratuité est corrélée négativement au niveau budget (de 23% et 31% respectivement pour les petits festivals à 0% et 17% pour les grands). Les situations les plus courantes concernent une fixation majoritaire des tarifs réduits à un niveau se situant entre 30% et 60% du tarif plein (32% des répondant.es) ou supérieur à 60% (25% des répondant.es). La corrélation entre la catégorie majoritaire de tarif et la taille du festival est positive dans les cas où le tarif réduit est compris entre 30% et 60% du tarif plein (de 15% pour les petits festivals à 39% pour les grands) et quand le tarif réduit est inférieur à 30% du tarif plein (de 8% à 17% respectivement).

D. Les partenariats

1. La construction de liens de partenariat

La construction de liens de partenariat avec des relais locaux susceptibles de relayer les informations du festival ou de l'établissement culturel, d'attirer l'attention et l'intérêt de personnes dans leur aire d'influence est souhaitable pour une stratégie d'élargissement de la base sociodémographique du public. Gagner la confiance de responsables ou d'animateurs/trices qui agissent dans ces relais facilite l'entrée en contact avec des personnes rétives ou indifférentes à l'offre de spectacle vivant professionnel grâce à leur intermédiation pour la présentation des artistes et/ou chargé.es de relations avec les publics et obtenir des éclairages sur les modalités les plus efficaces pour construire des actions suscitant une relation d'écoute artistique non intimidante. Des dispositifs d'action culturelle spécifiques peuvent ainsi être co-construits entre des artistes, l'opérateur culturel et des animateurs/trices en amont du festival pour sensibiliser des personnes à la programmation. Le rôle des chargé.es de relations avec les publics dans l'élaboration de la stratégie de développement des publics est important pour MigrActions et VolterraTeatro.

Si l'utilité de partenariats pour le développement des publics est un principe aisément reconnu par les équipes des établissements culturels, plusieurs obstacles limitent l'efficacité qu'on peut attendre de ce processus. D'abord, le repérage de partenaires susceptibles de partager des objectifs communs avec la démarche artistique et culturelle puis la négociation de relations de partenariat nécessitent un investissement en temps, difficilement pris en charge par des petites équipes polyvalentes en situation de suractivité pour faire face à la complexité administrative, technique et artistique de la conduite des festivals. Le manque de personnel pour développer des projets en amont est ainsi signalé par MigrActions comme un obstacle au développement des partenariats.

La conflictualité sous-jacente au dialogue interculturel quand les grilles de références culturelles sont éloignées constitue une difficulté supplémentaire. D'une part, un accord initial

de coopération entre un établissement social ou scolaire et une organisation artistique peut se heurter ensuite à des divergences d'interprétation sur les objectifs jugés souhaitables et légitimes pour les participant.es à l'expérience esthétique. D'autre part, toute dynamique de groupe se heurte à une première période de tensions lors de la phase d'accordage sur la légitimité des objectifs. La construction d'une relation d'écoute permet en principe de développer une relation de confiance entre les participant.es et les animateurs/trices afin que la dynamique gagne en maturité par une incorporation des objectifs assignés au groupe. Les tensions interculturelles peuvent ainsi susciter des tensions qu'il n'est pas forcément évident de dépasser, comme le signale l'équipe de VolterraTeatro.

2. La hiérarchisation des types de partenariat

Une différenciation entre les partenariats pour le développement des publics et pour le cofinancement des activités a été effectuée dans le questionnaire soumis initialement à MigrActions et VolterraTeatro. La comparaison porte ainsi ici sur la hiérarchisation des partenariats tournés vers un élargissement des publics. Dans le cadre du questionnaire adressé aux festivals, une seule question a porté sur l'ensemble des partenariats car des liens se nouent en termes de cofinancement et de contribution au développement des publics avec des mêmes partenaires.

Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro

Les types de partenariats importants communément privilégiés concernent les compagnies dramatiques, chorégraphiques, les ensembles musicaux et vocaux programmés. Les groupes artistiques, ainsi invités à faire jouer leur carnet d'adresses afin de drainer leur micro-public, sont importants pour les deux festivals. Il en va de même pour les partenariats avec les relais culturels, les conservatoires, susceptibles d'être intéressés par la programmation de spectacle vivant, voire de participer pour certains membres à des événements organisés par le festival.

Aucun partenariat n'a été signalé par MigrActions avec les établissements scolaires, les bibliothèques, musées, archives, ainsi que les cinémas, à l'inverse de VolterraTeatro qui les signale comme des relais importants. L'équipe de MigrActions ne prévoit pas de lien particulier avec les établissements scolaires dans un délai de trois ans mais envisage la création de liens secondaires pour les établissements culturels patrimoniaux et les cinémas.

Une différence de positionnement et de taille du festival explique le caractère marginal des liens avec les médias pour MigrActions alors qu'ils sont jugés essentiels par l'équipe de VolterraTeatro. Les liens avec les lieux de spectacles, subventionnés ou non par l'Etat, sont secondaires ainsi que les partenariats avec le champ social et le champ sanitaire et judiciaire, domaines jugés importants pour VolterraTeatro. L'équipe de MigrActions projette toutefois de donner plus d'importance à ces différents types de partenariat dans les trois ans qui viennent.

Comparaison dans l'échantillon (tableau 4.3)

Les médias apparaissent comme le type de partenariat le plus prioritaire pour tous les festivals répondants indépendamment de leur taille. La recherche de gains en réputation médiatique apparaît ainsi comme l'action la plus importante. Les notes moyennes indiquent ensuite un poids important accordé aux relais culturels et aux établissements scolaires et universitaires afin de relayer les informations sur la programmation auprès de leurs membres.

Le choix de l'échantillon des festivals explique le poids plus important accordé aux relations avec les compagnies théâtrales et chorégraphiques qu'aux ensembles musicaux et vocaux et aux conservatoires. Les lieux de spectacles non subventionnés par l'État jouent un rôle plus important que ceux qui sont labellisés par l'État en moyenne. Une corrélation positive est discernable entre le niveau du budget et l'importance accordée aux lieux subventionnés par l'État (de 1,2 pour les petits festivals à 3 pour les grands festivals, niveau similaire à celui des médias pour ces derniers) ainsi qu'avec le poids des établissements culturels non subventionnés (note progressant de 1,6 à 2,6).

Tableau 4.3 – Notation moyenne de l'importance des partenariats

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Lieux de spectacles subventionnés par l'État	2,13	2,24
Lieux de spectacles non subventionnés par l'État	2,41	2,50
Compagnies dramatiques, chorégraphiques	2,37	2,63
Ensembles musicaux et vocaux	1,43	1,76
Relais culturels	2,59	2,79
Médias	2,96	3,26
Etablissements scolaires, universitaires	2,57	2,76
Conservatoires	1,11	1,39
Bibliothèques, musées, archives	1,63	1,92
Champ social	1,67	2,16
Champ sanitaire, judiciaire	0,74	1,00
Cinémas	0,91	1,18

Un poids similaire est accordé en moyenne aux établissements culturels patrimoniaux, qui ont tendance à s'ouvrir au spectacle vivant dans leur programmation culturelle, et aux organismes du champ social, plus centrés sur les catégories socioprofessionnelles les moins bien représentées dans les publics du spectacle vivant. Les festivals de taille moyenne sont les plus investis dans ce type de partenariat. Les cinémas et les organismes des champs sanitaire et judiciaire jouent un rôle plus marginal

La projection des intentions à l'horizon de trois ans indique en moyenne une volonté de rééquilibrer les écarts dans les pondérations avec les taux de variation les plus élevés pour les partenaires les plus minorés (ensembles musicaux et vocaux, conservatoires, cinémas, champ social, champ sanitaire, judiciaire). Cet engagement plus prononcé vers ce type de partenaires est corrélé positivement à la taille du festival. Les grands festivals projettent ainsi de diversifier leurs partenariats pour la poursuite de leur stratégie de développement.

Les conditions de coopération avec les partenaires

Une question ouverte dans le questionnaire demandait d'indiquer les conditions d'une coopération efficace avec les partenaires pour développer les publics.

La motivation pour s'impliquer dans des objectifs communs clairement établis est mise en avant de façon assez récurrente :

Sharing goals, motivation to a cause (festival 2).

Travailler avec eux très en amont et qu'ils se sentent partie prenante du projet (être dans une démarche de co-construction) (festival 7).

Intérêt mutuel ; complémentarité (festival 14).

Travail en amont et définition d'objectifs communs (festival 17).

Projet commun (festival 20).

Mutual comprehension of the specific goals of each partner (festival 28).

L'envie de travailler ensemble, une bienveillance partagée, intérêt commun et ressources partagées (festival 32).

Synchronized cultural-artistic aims (festival 45).

Avoir une continuité, sincérité et clarté dans la relation établie (festival 57).

Certains festivals ont mis en avant l'intérêt d'organiser des actions, voire une partie de la programmation avec les partenaires :

Une co-programmation artistiquement partagée, assumée à 50/50 par les 2 parties, les 2 équipes. Puis la collaboration croisée des équipes sur les enjeux de relations publiques (festival 1).

A shared organisation and participation in common activities, for example tee[X]ers, a five-day programme of showings, ateliers and debates for young adults from 7 European countries during [X]. But there's also one common communication realized by all the partners (festival 41).

La communication est un domaine dans lequel des actions mutuellement bénéfiques peuvent être engagées :

Joint press offices and promotion (festival 10).

Créer une relation privilégiée avec nos partenaires ; faire parler de notre association dans nos médias pour valoriser nos relations, nos mécènes, etc. (festival 13).

Our partners should have direct contacts with theatre audiences. They should organize educational workshops and contact with media (festival 19).

Une bonne communication entre les différents partenaires, un échange autour des supports utilisés pour promouvoir l'événement (festival 21).

Our partners are mostly other cultural associations that dedicate to the development of as different art expressions as possibly, but also municipal entities that help divulge the festival throughout their communities (festival 23).

Mixed branding (festival 29).

Reputation of our organization, tons of meeting (festival 31).

Partners can effectively collaborate in the audience development because, on the basis of their specific profiles, they can address a particular target supporting the diversification of the audiences, and provide suggestions to adapt or promote more effectively an event. Moreover, by using their own contacts and public profiles (websites, mailing, social networks, press officers, etc.) they can help reach a wider audience (festival 37).

Bien relayer la communication et afficher notre logo dans les supports de communication communs (festival 49).

IV. LA COMMUNICATION

La communication est une variable clé du marketing opérationnel de l'offre artistique dans la mesure où les marges de manœuvre sont limitées sur le contenu de l'offre, qui est construite selon la ligne artistique du/de la programmateur/trice en fonction de ses contraintes matérielles et organisationnelles ainsi que de son environnement politique et juridique. Il en est de même pour la politique tarifaire, très éloignée des règles hyper flexibles du *yield management* dans le spectacle vivant, et sur la capacité à diversifier les canaux de diffusion. La communication écrite et la communication numérique s'appuient sur des outils et des canaux diversifiés afin d'accroître les chances de capter l'attention puis l'intérêt de spectateurs/trices potentiels en espérant susciter un désir de fréquentation puis une décision d'achat de billets selon le modèle AIDA.

La construction d'un plan de communication repose sur l'identité narrative de l'organisation qu'on souhaite projeter auprès des cibles choisies à travers une diversité de canaux, en réalisant un arbitrage entre le coût de sa mise en œuvre et les résultats escomptés. Le plan définit les contenus et la forme graphique des documents d'information, ainsi que la place à construire pour le développement de relations interactives. Un point clé consiste en effet à ne pas se limiter à une campagne d'informations sur l'offre de programmation mais à chercher aussi une implication des lecteurs/trices pour susciter des désirs de participation afin d'échanger sur leurs perceptions du lieu, la réception des spectacles. Il peut en résulter la formation de petits mondes attachés au lieu de spectacles, susceptibles de déployer une belle énergie persuasive en relayant les informations sur la programmation. Dans le champ des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la création de petits mondes numériques est notamment une stratégie de compensation pour étendre la visibilité permanente des « marques difficiles » qui ont une renommée limitée¹.

La communication interne est un vecteur clé pour développer une relation d'écoute mutuellement bénéfique au sein d'une équipe. La transmission des informations pertinentes aux moments opportuns permet de gagner en efficacité dans la coordination des tâches à effectuer. La prise en considération constructive des remarques sur les problèmes rencontrés par des membres du personnel et les sources de succès dans l'accomplissement des tâches est une source de renforcement de la cohésion interne.

A. La communication interne

1. Le cœur des méthodes agiles

Les projets de management intégré

Les projets de management intégré sont fondés sur un processus organisé en six phases : la charte du projet qui autorise l'existence de ce projet ; le plan de management du projet qui

¹ P. Harrison, N. Hartley, "The Case of 'Difficult' Brands", *Journal of Product and Brand Management*, 16 (4), 2007, p. 286-287;

S.B. Preece, J.W. Johnson, "Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands", *International Journal of Arts Management*, 14 (1), 2011, p. 19-31.

intègre tous les plans séquentiels subsidiaires ; les processus de conduite du travail définis dans le plan ; les processus de contrôle du projet ; les processus d'examen des changements demandés, de leur approbation et de la communication des dispositions sous-jacentes au moment des jalons entre les phases ; la clôture du projet². Les méthodologies de projet traditionnelles privilégient ainsi une structure de découpage du projet hiérarchique qui accorde un pouvoir de planification au concepteur de projet, chargé d'ordonner les agencements entre les tâches subdivisées et les personnes-ressources affectées à leur réalisation³.

Les principes des méthodes agiles

En 2001, le Manifeste Agile dans l'industrie des logiciels propose des principes différents : l'auto-organisation des interactions individuelles, la collaboration des clients au processus de production, les réponses rapides aux changements. Contrairement à la division verticale du travail, l'approche du *Scrum* encourage les progressions incrémentales du produit et les boucles de rétrospection pour s'adapter à la complexité des processus de production et aux risques.

Les cycles temporels sont divisés en séquences courtes de travail et de brèves réunions quotidiennes ("*Scrum meetings*") pointent l'état des tâches effectuées, en cours de réalisation, à effectuer avec des échanges synthétiques sur les difficultés passées⁴. La circulation quotidienne des informations sur les modes de réalisation des tâches et les anticipations de ce qui reste à réaliser activent une intelligence collective pour réviser l'agencement des opérations dans un sens plus efficient. Les interactions horizontales ainsi stimulées constituent une condition favorable au renforcement de la solidarité de l'équipe.

L'intensité de la communication interne détermine donc en grande partie l'efficacité des processus de production complexes pour lesquels les anticipations doivent être souvent révisées en prenant en compte les évolutions des situations et du contexte productifs. Le processus d'apprentissage collectif par l'expérimentation des essais et des erreurs s'appuie sur la densité de la communication interne.

2. Les modes de communication interne expérimentés par les festivals

Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro

Les modes de communication les plus efficaces pour la transmission des informations sur la préparation et le déroulement du festival sont les réunions d'équipe, de sous-équipe ou d'équipe ponctuelle sur un thème particulier, ainsi que les échanges informels entre les collègues pour le festival MigrActions. L'équipe utilise l'outil de gestion des tâches Wunderlist.

Dans le cas de VolterraTeatro, l'organisation du travail de l'équipe dans un bureau ouvert est propice aux échanges informels d'informations et à la réflexion collective pour perfectionner l'agencement des tâches ou résoudre des problèmes de coordination constatés. L'équipe publie une newsletter interne et souligne l'importance des échanges informels entre collègues

² Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, PMI, 2013

³ Eric W. Larson, Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 111-112.

⁴ Claude Aubry, *Scrum. Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Paris, Dunod, 2013.

au cours des actions. L'outil numérique utilisé pour capitaliser les informations est WhatsApp. Il a été approprié par l'équipe administrative et s'est heurté à des réserves dans son utilisation par l'équipe technique. Celle-ci privilégie les interactions physiques pour assurer les montages et démontages de spectacles et ne voit pas forcément spontanément l'intérêt d'utiliser l'écrit pour se coordonner. Or la transmission orale de consignes peut être partielle de la part de l'émetteur/trice ou faire l'objet d'une mémorisation partielle de la part du/de la destinataire, ce qui est à la source de dysfonctionnements dans la coordination entre les équipes administrative et technique.

De façon générale, les improvisations pour s'adapter à l'évolution incertaine des contextes requièrent une communication de type orchestral et non pas télégraphique d'un.e émetteur/trice à un.e destinataire⁵.

Les voies d'amélioration de la communication interne exprimées dans l'échantillon

Une question demandait de choisir les trois modes de communication interne jugés les plus efficaces parmi neuf modalités. Parmi les 54 répondant.es, les outils numériques comme WhatsApp, les courriels, les newsletters sont minorés. Les contacts physiques sont jugés bien plus pertinents. Les déclarations mettent plus en avant des cadres organisés que les réunions informelles, placées seulement par 20% des répondant.es dans leurs trois modes les plus efficaces.

72% des festivals ont évoqué les réunions d'équipes régulières, cette part étant logiquement corrélée positivement à la taille du festival (de 55% pour les budgets inférieurs à 50 000€ à 89% pour les budgets supérieurs à 250 000€). 44% ont mis en avant aussi des réunions d'équipe occasionnelles, cette part s'élevant même à 89% pour les petits festivals. L'organisation de réunions de sous-équipe a été avancée par 31% des festivals ; cette part est corrélée positivement avec la taille du festival (en passant de 18% pour les petits festivals à 50% pour les grands).

La transmission des consignes hiérarchiques est le plus mise en avant par les grands festivals (part de 44% contre 30% en moyenne). Le signalement des problèmes rencontrés à la hiérarchie est un mode de communication jugé moins efficace que les rencontres collectives (part de 17% en moyenne).

Une autre question portait sur l'évolution de l'état de la circulation interne des informations entre les membres de l'équipe. Parmi les 49 répondant.es à cette question, 49% des festivals ont estimé qu'elle s'était améliorée tandis que 51% ont déclaré qu'elle est restée similaire. Aucun.e répondant.e n'a signalé une dégradation. La part des festivals ayant amélioré la circulation interne des informations est corrélée négativement avec le niveau du budget (de 64% pour les petits festivals à 35% pour les grands), ce qui indique l'intérêt d'une petite taille organisationnelle pour gagner en efficacité dans la communication interne et les possibilités de coopération.

Une question ouverte proposait de préciser les modes d'amélioration de la circulation interne des informations. Parmi les répondant.es, certains festivals se sont référés à une application de méthodes agiles ou une intensification des réunions d'équipes :

⁵ Yves Winkin, *Anthropologie de la communication*, Paris : de Boeck & Larcier S.A / Seuil, 2001.

Réunions fréquentes, réseaux (festival 4).

Réunions plus régulières, libérer la parole (si difficultés), valoriser les initiatives liées aux améliorations possibles (festival 5).

Regular team meetings (festival 34).

Trust and communication (festival 42).

Regular scrum-meetings in the morning (festival 45).

By more meetings (festival 55).

Quelques festivals de petite et moyenne taille ont inclus les outils numériques de coordination dans leur réponse :

Use of digital tools (festival 3).

Mise en commun des informations par synchronisation du réseau informatique (festival 9).

Comptes -rendus de réunions, renvois d'informations, site partagé (festival 14).

E-mails and WhatsApp + a new chief executive (festival 28).

Thanks to new technologies and a more cooperative team (festival 38).

La réorganisation du travail des équipes en incluant les modalités des réunions collectives est mise en avant par plusieurs festivals, plus souvent quand ils sont de grande taille :

Notamment grâce à un ordre du jour préétabli pour les réunions quotidiennes qui ont lieu tous les matins du festival, sur des enjeux de production/organisation. Par ailleurs, la communication interne sur la programmation et les axes de développement du festival se fonde plus sur des outils print (communiqué de presse, préprogramme) et quelques réunions d'information fixées au fil des mois précédant le festival (festival 1).

By getting more experienced and by gathering information more efficiently, but also by adding members to the team with special skills on the areas we think they are more needed (festival 23).

More keen definition of the tasks of the different teams (festival 31).

Meilleure organisation et cohérence au travail (festival 32).

En réduisant les interlocuteurs (festival 47).

B. La promotion écrite du festival

Parmi les 50 répondant.es à la question sur la ou les personnes responsables de la validation du contenu de la communication externe, la direction artistique est mise en avant par 52% des festivals. La direction de la communication n'est signalée que par 14% des festivals, une proportion similaire à celle indiquée pour les personnes en charge de la communication, quand elles sont associées au processus de validation. Le rôle décisif de la direction administrative du festival est évoqué par 22% des festivals en moyenne et est corrélé positivement avec le niveau du budget (de 9% pour les budgets inférieurs à 50 000 € à 29% pour les budgets supérieurs à 250 000€).

1. Les outils utilisés par MigrActions et VolterraTeatro

Les deux festivals utilisent des brochures, des tracts et des affiches comme outils de communication externe écrite. Le volume des éditions évolue avec les ressources budgétaires.

Le cas de VolterraTeatro

Dans le cas de VolterraTeatro, 5000 brochures ont été éditées en 2016 tandis que le nombre de manifestes, notamment envoyés à la presse, est passé de 1000 à 500 en deux ans. Le format des documents a été aussi réduit pour des raisons financières. Une originalité de l'équipe est d'éditer le numéro spécial d'un journal dans lequel les artistes programmés sont invités à écrire un article court sur le thème du festival. Un auteur est associé au secrétariat de rédaction du journal ; il a été aussi impliqué lors de la dernière édition du festival en 2016 dans l'encadrement d'un atelier d'écriture participatif avec l'association juvénile Vaioltre ! sur une constitution idéale, fondée dans son article premier sur le volontariat. La grande feuille de papier est pliée au format 'ro ro ro' (Rowohlt Rotations Romane), utilisé plus couramment dans les années 1950 pour les éditions de livres dans des journaux sur du papier à bon marché. Le tirage a été effectué à 2000 exemplaires. Le journal est vendu pour un euro dans le réseau des librairies partenaires du festival.

La dramaturge joue un rôle clé pour l'écriture des textes et l'adaptation de leurs contenus afin d'élargir leur audience tout en restant proche des intentions des artistes programmés. De façon générale, la rédaction des textes de promotion du festival et de sa programmation pose la question d'un degré acceptable de traduction du niveau de langue. Le langage artistique met en relief la complexité des propositions scéniques, dont l'originalité repose en grande partie sur la multiplicité des niveaux de lecture, la part de mystère dans l'interprétation du sens. La réécriture en un niveau de langue plus simplifié est destinée à faciliter la lisibilité des messages et rassurer les personnes peu familiarisées avec la culture artistique « savante » quant à l'accessibilité cognitive et sensible des spectacles programmés. Toutefois, la simplification sémantique ne devrait pas transformer trop radicalement les anticipations sur la nature des propositions artistiques afin de limiter le risque de créer un malentendu auprès des spectateurs/trices occasionnelles sur la facilité de compréhension de la pièce ou du concert. La mise en avant d'un positionnement philosophico-politique et artistique par le festival VolterraTeatro s'accorde avec un niveau de langue plus complexe que celui utilisé dans les documents de promotion de MigrActions. L'implication de la dramaturge du festival VolterraTeatro dans la conception et la correction des messages a pu permettre de réaliser des ponts entre la complexité de la pensée artistique et les capacités cognitives plus communément partagées.

Le cas de MigrActions

Dans le cas de MigrActions, une autonomie rédactionnelle est laissée aux compagnies programmées pour présenter en quelques lignes facilement compréhensibles les axes directeurs de leur spectacle. Une synthèse n'est proposée par l'équipe de communication que si le format est dépassé. Les délais de livraison de ces courts textes sont variables. Environ trois-quarts des retours se font dans un délai raisonnable de deux semaines. Dans les autres cas, les relances formulées par les jeunes gens en charge de la communication ne parviennent pas à provoquer l'envoi de la réponse et l'autorité du directeur doit être déployée pour accélérer les retours de textes.

2. La chaîne graphique

La construction de la chaîne graphique est d'abord dépendante du délai entre l'arrêt de la programmation et le début du festival. Les contingences liées au retardement de la réponse à la sollicitation d'une subvention ou à la candidature d'un appel à projet, ou à la prise de

décision d'un.e co-programmateur/trice sur son domaine réservé, compliquent le circuit de production et d'exploitation des documents écrits. Les circuits de validation des documents devraient ainsi réduire le nombre de responsables impliqués afin de d'éviter les retards de livraison qui rendent une campagne de promotion difficilement opérationnelle. Les documents doivent en effet être déposés dans les différents lieux de la commune et des environs qui sont susceptibles de relayer l'information auprès de personnes pouvant s'intéresser à l'offre artistique et culturelle du festival. Le choix des dépôts fait ainsi l'objet d'un ciblage géographique selon les catégories de population visées à travers le choix de zones résidentielles ou de passage pour les touristes. Cette démarche de géomarketing requiert pour son efficacité l'entretien de contacts avec des personnes animant ces lieux afin d'éveiller un désir de participation active dans la diffusion des informations sur le festival.

L'évolution de la ligne graphique

Le choix des contenus sémantiques pour rendre compte des partis pris esthétiques des spectacles programmés et de la ligne éthique affichée s'accompagne d'une réflexion sur la ligne graphique, avec le logo de l'organisation, le choix des couleurs et de l'agencement des rubriques dans la maquette des documents. La volonté de moderniser l'image du festival conduit logiquement à modifier progressivement cette ligne en prenant en compte les polices, les dispositions spatiales et les couleurs à la mode. Ainsi, sans remettre en cause son orientation générale, le logo de MigrActions a fait l'objet de modifications, suggérées notamment par le graphiste ou des personnes en charge de la communication, ce qui requerrait au préalable la validation des deux co-programmateurs. La tâche d'encre a été modifiée sur le logo, le nom du Théâtre de l'Opprimé a été agrandi pour gagner en visibilité, les couleurs ont été moins chargées de façon à lisser l'image, ainsi perçue comme plus plate et sans profondeur conformément aux tendances graphiques à la mode.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix du graphisme a fait l'objet d'une délibération entre les directeurs artistique, administratif, le coordinateur général et la dramaturge à partir de quatre propositions travaillées par le graphiste pendant une dizaine de jours après l'arrêt de la programmation au début du mois de juin. Les différences se manifestaient dans les couleurs et la disposition des signes dans l'espace de l'image tandis que trois blocs d'information étaient structurellement distingués : la référence à la 30^{ème} édition du festival sous la conduite de Carte Blanche en haut de l'affiche ; le titre de l'axe directeur (« la cité idéale ») et l'objet dessiné ou photographié (un œuf sculpté). Le choix a pu se faire sans difficulté, en se fiant notamment aux premières impressions.

Dans l'échantillon, parmi les 48 répondant.es à cette question, 73% ont déclaré des modifications dans leur ligne graphique, la part étant la plus importante pour les festivals de taille moyenne (79%) et la plus faible pour les petits festivals (64%).

En réponse à la question ouverte sur les causes de cette évolution, quelques festivals ont signalé un changement de direction ou de responsable de la communication. Plusieurs réponses mettent en avant un objectif en termes d'amélioration de la perception de leur image :

Enjeux de lisibilité et de visibilité (festival 1).

The graphic design is more unambiguous (festival 16).

Nécessité de renouvellement, affirmation de la marque (festival 20).

Need of being more readable, more appealing (festival 31).

Every year the Festival's graphic design changes to attract and thus expand its audience through a new and fresh image (festival 37).

Change the design of the festival (modern) (festival 46).

Modernisation (festival 52).

Nous souhaitons un visuel plus dans "son temps" (festival 56).

Certains festivals ont évoqué cette évolution dans le cadre d'un apprentissage organisationnel ouvert à la créativité :

Créativité des acteurs de communication (festival 9).

Evolution et développement du Festival au fil des années (festival 14).

By gathering experience from one edition to the next by the people in charge of the communication (festival 23).

Permanent improvement (festival 43).

The experience earned in years (festival 55).

Experience and feedback (festival 62).

Les opportunités ouvertes par une augmentation du budget du festival sont signalées dans certains cas comme une cause majeure :

Elle [la ligne graphique] évolue suivant les budgets alloués (festival 12).

The opportunity to invest more money on that (festival 28).

Une évolution du positionnement du festival est enfin une autre cause majeure :

Better definition of aims (festival 10).

Nous avons travaillé la dimension festive et populaire (accessibilité) (festival 13).

Poster has become an artistic project in itself (festival 34).

Adaptation au public du festival (festival 36).

Identification de nouveaux enjeux (festival 48).

La sous-traitance

Les choix de sous-traitance sont guidés par l'existence des compétences internes et la comparaison entre les prix d'achat des biens et services à des fournisseurs et la valorisation du temps de travail pour les produire par l'équipe interne. Dans le cas de MigrActions, la sous-traitance est limitée à l'impression des documents après la signature du bon à tirer. Pour VolterraTeatro, la conception graphique est déléguée au studio graphique Funambulo. Le choix de l'image pour l'affiche et la page de couverture de la brochure fait l'objet d'une concertation au sein de l'équipe de MigrActions après la proposition de quelques images par l'agence de communication Citron vert, connue par la co-programmatrice du festival. Pour l'édition de 2016, le choix entre une image de train à l'arrêt sur une voie ferrée et celle d'une silhouette de dos regardant la mer face à une cascade a suscité une adhésion unanime en faveur de la seconde option. L'image du train manquait trop de dynamisme et renvoyait trop implicitement aux questions d'actualité sur les blocages européens des migrations humaines.

Parmi les 42 répondant.es à la question sur la sous-traitance d'opérations de communication, 64% des festivals ont signalé la conception graphique des documents, cette part étant la plus élevée pour les festivals de grande taille (77%). L'impression des documents est le deuxième domaine cité (45% en moyenne), cette part étant aussi la plus élevée pour les grands festivals (part de 62%). La rédaction des documents est un domaine peu sous-traité (17% des répondant.es en moyenne).

3. Les relations avec la presse

La présence des journalistes culturel.les est un enjeu pour la réputation médiatique du festival et des compagnies programmées. Des critiques positives sont assimilées à des signaux de bonne qualité par les financeurs publics et les programmeur/trices. Les gains en notoriété peuvent ainsi susciter une meilleure valorisation du travail artistique, par des perspectives de revalorisation des subventions publiques et d'une extension du financement en amont pour les accords de coproduction et en aval dans les réseaux de programmation. L'attractivité du festival pour les compagnies et les ensembles musicaux et vocaux est aussi augmentée par une meilleure étendue de la couverture médiatique. Le contexte de surproduction des spectacles accentue la concurrence entre les groupes artistiques pour attirer l'attention des journalistes culturel.les et susciter des arbitrages temporels en faveur d'un déplacement vers le festival. Le recours à un.e attaché.e de presse est difficilement contournable afin de s'appuyer sur la relation de confiance établie par cet.te intermédiaire pour convaincre les journalistes dans sa zone d'influence à se déplacer.

Dans le cas de VolterraTeatro, la couverture médiatique est un enjeu qui mobilise ainsi une partie des ressources humaines et financières du festival. La dramaturge, par ailleurs critique dramatique reconnue en Italie, dispose d'une bonne connaissance des journalistes culturels de la presse régionale et nationale. Le fichier des adresses de journalistes est constitué par le bureau de presse Pepita.com, qui l'utilise pour l'envoi des invitations et informations sur le festival, rédigées par la dramaturge. La dramaturge effectue ensuite les relances électroniques et téléphoniques pour tenter de convaincre les journalistes de se déplacer. La logistique pour les réservations des billets de transport et du lieu d'hébergement des journalistes invité.es est prise en charge par le bureau de presse sous-traitant. Les critiques dramatiques publiées dans la presse sont mises en ligne sur le site du festival.

La réputation du travail de mise en scène en prison du directeur artistique du festival constitue une force d'attraction principale pour la couverture médiatique des activités du festival. Les journalistes venu.es spécifiquement apprécier le nouveau spectacle en prison, programmé l'après-midi, ont la possibilité de découvrir les autres spectacles programmés en soirée ou le jour précédent / suivant. Cette tactique illustre l'effet locomotive de la programmation d'artistes renommé.es, recherchée pour ses effets dynamiques sur l'étendue de la reconnaissance médiatique du festival.

Dans l'échantillon, parmi les 42 répondant.es, la sous-traitance des relations avec la presse est signalée dans 38% des cas. Les petits festivals se spécifient par un recours très largement majoritaire à des intermédiations dans ce domaine (75% des cas contre 21% pour les festivals moyens et 23% pour les grands festivals).

C. La communication numérique

Les répondant.es à la question sur la sous-traitance d'opérations de communication ont évoqué dans 40% des cas l'animation du site Internet du festival, cette part étant la plus élevée quand le budget est supérieur à 250 000€ (54%) et dans 21% des cas celle des réseaux sociaux.

1. Les supports électroniques

La révolution numérique impose une intégration des réseaux électroniques de circulation des informations dans une stratégie de communication, en complément des supports en papier. La réduction sensible des coûts de production des supports de communication est compensée par l'intensification de la concurrence qui réduit la force d'attraction des messages dans des environnements saturés. L'efficacité de la diffusion numérique des informations dépend de la notoriété déjà acquise et de la mobilisation de ressources humaines pour construire les formats et contenus à faire circuler auprès des cibles choisies. Tout en levant une barrière à l'entrée, les réseaux numériques se heurtent à un déséquilibre entre le flot d'informations et les capacités d'attention des personnes, qui utilisent la notoriété comme repère dans les contextes d'incertitude sur la qualité des expériences esthétiques et éthiques proposées. L'extension du menu des choix, favorisée par les supports électroniques, est donc contrecarrée par la concentration spontanée de l'attention sur les marques de biens et services les plus renommées. Contrairement aux prédictions de Chris Anderson⁶ (2004) sur la longue traîne numérique et la réduction des inégalités de distribution des produits pour les ventes en ligne de produits culturels, à partir de constats sur Amazon.com favorisant l'entretien de marchés de niches à moindre coût, la résultante de ces deux forces est incertaine⁷. Celle-ci dépend de l'investissement temporel effectué pour améliorer la visibilité des marques peu connues. Une disparition des supports écrits risquerait ainsi d'affaiblir la visibilité médiatique des organisations artistiques, qui doivent chercher un équilibre entre les supports en papier et les supports électroniques.

Les outils électroniques reposent sur les pages du site Internet de l'organisation et sur les différents types de réseaux sociaux. Les plus couramment utilisés sont Facebook, Twitter et Instagram. Ces outils peuvent être exploités comme des vitrines d'exposition du positionnement du festival et de la programmation en se centrant sur une diffusion unilatérale d'informations artistiques et pratiques. Une autre voie consiste à solliciter la participation des internautes en sollicitant la mise en ligne de leurs commentaires et de leurs photos, vidéos sur le déroulement du festival.

Pour les festivals multi-sites, la diffusion d'une conférence en streaming dans un autre lieu offre une opportunité d'accroître l'audience de celle-ci. Dans le cas de Travessuras Culturels, les conférences artistiques étaient organisées dans l'amphithéâtre d'une école privée à Funchal. Programmées à 16h, elles n'ont pas vraiment attiré d'auditeurs/trices au-delà du cercle des organisateurs/trices malgré l'intérêt marqué par d'assez nombreux internautes sur les réseaux sociaux. Par contre la retransmission en streaming a été suivie par un nombre plus important de personnes à Punta Do Sol et d'internautes sur le Facebook de l'événement.

⁶ Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, Hyperion, 2006.

⁷ Pierre-Jean Benghozi, Françoise Benhamou, « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Cultures Prospective* 2008-1, 2008.

Parmi les 31 festivals qui ont répondu à une question ouverte sur les modes d'amélioration de l'efficacité des outils de communication pour la promotion du festival, quatorze d'entre eux se sont référés explicitement au développement des réseaux sociaux en s'appuyant sur des agent.es spécialisé.es. L'augmentation de la visibilité numérique peut être pensée en complément de la mobilisation d'autres outils de communication :

Nous avons développé de nouveaux outils (numériques, panneaux d'affichage, visibilité web, charte graphique) (festival 13).

Nous avons accentué notre travail sur le terrain avec distribution de flyers dans des lieux ciblés et nous avons été plus présents sur les réseaux sociaux, sites Internet culturels, ainsi que dans les transports en commun de la ville (festival 21).

Through a better synergy between the different media used, the constant updating of the website's content, the collaboration with other institutions – national and international – each one supporting the communication of the event; the participation in international networks; the creation of a network of Mediterranean festivals focusing on the same subjects and artistic fields; the involvement of volunteers/interns (festival 37).

All communication is done by the same graphic designer, is 100% bilingual Dutch/French and is evaluated every year to make the large programme as transparent, as teasing and as accessible possible. We try to make a good mixture of common tools and specific tools per (Flemish, French and Walloon) region to be able to reach the largest number of people possible with a limited budget (festival 41).

2. Vers la recherche d'une implication communautaire

Dans le cas du spectacle vivant, une voie habituellement explorée est la construction de petites communautés motivées pour découvrir la programmation du lieu par le détour d'actions artistiques créant des liens entre les interprètes-animateurs, des chargé.es de relations avec les publics et les participant.es non professionnel.les. La satisfaction retirée de l'expérience vécue dans la participation du dispositif d'action culturelle est susceptible de modifier les représentations mentales des personnes à l'égard du lieu et de la culture artistique, en les incitant à devenir des ambassadeurs de la programmation artistique et culturelle du lieu.

La communication numérique peut tendre vers un objectif similaire en stimulant une participation des internautes à des échanges d'impressions et de documents visuels sur le festival et son environnement. Cet objectif de développement d'une communication orchestrale requiert une mobilisation de ressources humaines dédiées à l'animation de blogs sur les pages du site Internet de l'organisation et des réseaux sociaux, plus importante que la seule projection d'informations pratiques sur les activités du festival. La faiblesse du budget de MigrActions empêche la stimulation des interactions numériques par l'équipe du festival ; le site Internet est ainsi utilisé en priorité pour un agenda des manifestations culturelles et les informations pratiques. La collaboration avec la société Frati Ribeiro a permis en 2016 de dynamiser la présentation du site avec un montage vidéo sur l'atmosphère du festival et un agencement de séquences de spectacles, notamment celui de la troupe du Théâtre de l'Opprimé.

Dans le cas de VolterraTeatro, un agent est recruté régulièrement pendant la durée du festival pour animer les réseaux sociaux. Engagé d'abord comme stagiaire, puis comme salarié pour l'accueil logistique des compagnies, il a proposé à la directrice administrative de compléter

ses fonctions en travaillant sur les réseaux sociaux à partir de 2010, au moment de la montée en charge de Facebook. Le festival a été la première organisation théâtrale en Italie à ouvrir une page Facebook en février 2010, avant le Piccolo Teatro en mai 2010. Sa pratique antérieure des blogs de théâtre a été mise à profit pour inciter des internautes à entrer en dialogue, plus par le téléchargement de leurs photos ou courtes vidéos sur le festival que par des commentaires sur les contenus culturels du festival. Comme l'intérêt pour le spectacle vivant est très inégalement partagé parmi les internautes, l'appel à l'écriture numérique plurielle fut une occasion d'entrer en contact avec des jeunes gens motivés par les activités du festival et de mieux cerner les contours du public. Fort de cette expérimentation, il a su accompagner un tournant dans la stratégie de communication, de la transmission d'informations à la recherche d'une implication active d'internautes, à la suite du succès d'estime des représentations du spectacle participatif *Mercuzio non vuole morire* en 2012. L'intérêt suscité par cette expérience auprès des spectateurs/trices et participant.es bénévoles a créé les conditions d'une intensification des échanges entre les internautes. La direction du festival a été sensibilisée au projet de transposer la mobilisation de la population dans la création du spectacle à celle d'une communauté d'internautes par des dispositifs interactifs.

L'apprentissage organisationnel a permis de dégager les règles de base pour une communication numérique interactive. Il s'agit dans un premier temps de sélectionner les contenus à télécharger ; les documents visuels sont plus propices à attirer l'attention et à donner une vision sur l'ambiance conviviale du festival parallèlement aux partis pris esthétiques des mises en scène, chorégraphies ou concerts programmés. Dans un deuxième temps, les contenus doivent être tagués sur les réseaux sociaux en s'adressant aux cibles choisies. La fidélisation d'un public pour les mises en scène du directeur artistique du festival offre l'occasion de susciter des échanges suivis par les spectateurs/trices des éditions précédentes qui ne se sont pas déplacés. Enfin, le troisième temps est la participation avec les réactions des internautes. Les téléchargements conçus par l'équipe du festival sont complétés par ceux des spectateurs/trices ou participant.es d'ateliers sur Twitter et Instagram, utilisés respectivement depuis 2012 et 2014. Les possibilités élargies pour télécharger directement les informations et documents visuels ont permis de stimuler une intensification des interactions depuis 2013.

La rédaction des « posts » engage une collaboration étroite entre le responsable de la communication numérique et la dramaturge. La rédaction doit être courte ; le contenu du message sur les intentions artistiques, les partenariats est contrôlé par la dramaturge et le style bref est travaillé en fonction des usages habituels des internautes. Le choix des photos qui accompagnent le texte fait souvent l'objet d'une approbation commune. Une question posée suscite en général plus de réactions par les propositions spontanées de réponses qu'une information factuelle. Les statistiques sur Facebook permettent de suivre l'attention et l'intérêt portés aux différents posts, ce qui est l'occasion de repérer ceux qui ont eu un écho large et ceux qui ont connu un échec dans leur réception afin de tenter d'en comprendre les raisons.

Ce processus d'amélioration continue prend en compte aussi des traits structurels. La lecture et l'appréciation des posts sont les plus développées pour la mise en scène du directeur artistique en prison et les spectacles proposés par des comédiens ou le musicien de la Compagnia della Fortezza. Le pic de fréquentation numérique se situe à 14h. Au cours du mois de juillet, le nombre de Like sur Facebook a surtout augmenté pendant les cinq premiers

jours de la programmation, du 25 au 29 juillet, en lien avec des posts imagés sur les spectacles et rencontres. Le nombre de personnes ayant visité la page Facebook du festival a été le plus élevé entre le 26 juillet, second jour de la programmation, et le 1^{er} août, jour suivant la clôture du festival. La moyenne de fréquentation a été 2,7 fois plus élevée sur cette période que pendant la période générale du 30 juin au 6 août. Avec un nombre de visionnements de posts le plus important le 1^{er} août, de nombreux participants du festival souhaitant ainsi se remémorer des événements marquants pendant la durée de la programmation.

Toutefois, une dimension à prendre en compte porte sur les autorisations d'utiliser les images des participant.es, qui sont notamment utilisées pour nourrir le Facebook de l'événement, et des spectateurs/trices. Les contrats de cession des représentations peuvent préciser les conditions d'exploitation des images des artistes dans le cadre de la promotion des spectacles et du festival. Pour les autres personnes, l'obtention d'une autorisation préalable sur le droit d'utiliser les images permet de dialoguer et de lever des interrogations sur leurs utilisations possibles, ainsi que de se prémunir contre des risques de poursuite. En effet, les personnes dont les images ont été utilisées sans leur accord peuvent saisir un tribunal civil, pénal ou en France la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) afin d'obtenir le retrait des images litigieuses et des dommages et intérêts, voire des sanctions pénales s'il y a eu une atteinte à la vie privée.

V. L'ORGANISATION DU TRAVAIL TECHNIQUE

Le rythme de développement des emplois techniques s'inscrit dans le cadre d'une hausse importante du nombre de très petites entreprises, ayant moins de cinq salarié.es, et d'une précarité accrue pour de nombreuses petites organisations, qui ont connu une baisse des recettes moyennes par représentation. L'enquête sur les territoires et ressources des compagnies en France a évalué cette réduction à 40% entre 2007 et 2009, dont un peu plus de la moitié est notamment liée à la diminution de la taille moyenne des distributions artistiques¹. La dégradation des termes de l'échange entre les compagnies et les établissements culturels est liée de façon générale à une baisse de la marge de la subvention de fonctionnement des lieux disponible pour les dépenses artistiques. En effet les frais fixes, notamment la masse salariale du personnel permanent, ont tendance à progresser plus vite que les subventions de fonctionnement. Ce phénomène est accentué quand les subventions publiques se réduisent comme dans le cas de l'Italie où le redressement des comptes publics a affecté les dotations du ministère de la culture et surtout des collectivités territoriales. Il en a résulté une diminution du nombre de membres du personnel technique affectés dans les compagnies, observée par les directeurs/trices techniques des lieux de spectacles lorsqu'ils/elles accueillent les troupes programmées.

Un rappel sur les effets de quelques mutations sociétales majeures sur les professions techniques est ainsi justifié avant d'analyser les pratiques professionnelles observées pour la coordination des tâches techniques des petits festivals.

A. Les effets des transformations sociétales

1. Les cultures générationnelles

Un conflit intergénérationnel traverse les professions techniques en ce qui concerne les valeurs organisationnelles de référence. D'une part, la culture ouvrière est liée à une division du travail technique hiérarchisée, des emplois permanents et des tâches qui étaient auparavant surtout manuelles. Le personnel quinquagénaire dans le spectacle vivant subventionné est souvent imprégné de cette culture en montrant un attachement aux syndicats et au respect des conventions collectives pour la définition des fiches de postes et la régulation des conditions de travail. La flexibilité des relations de travail est perçue négativement et les velléités d'un engagement passionnel portées par des metteurs en scène et chorégraphes peuvent faire l'objet d'un rapport de défiance en les assimilant à des caprices artistiques égocentriques.

D'autre part, la culture de la création, tournée vers la réalisation de soi par un engagement sans compter dans l'affinement des qualités technico-esthétiques des spectacles, est plus souvent portée par les jeunes professionnels techniques. Le besoin d'une représentation collective est moins pressant en raison d'un sentiment de partager les objectifs de création et de la possibilité d'un dialogue direct avec les supérieurs hiérarchiques pour aplanir les tensions rencontrées dans les situations de travail. De plus, l'entrée sur le marché des emplois

¹ Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyrille Duchêne, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Cultures Etudes* 2012-1, 2012.

par des postes d'exécution incite les jeunes professionnel.les à s'investir dans l'accomplissement des tâches en espérant pouvoir être distingué.es pour un avancement de leur carrière par la reconnaissance salariale de niveaux de qualification supérieurs.

La petite taille des festivals et leur budget contraint conduisent logiquement à valoriser la culture de l'engagement artistique, la passion au lieu du comptage industriel des temps de travail. L'agencement des spectacles requiert de fortes relations flexibles pour assurer leur montage et leur démontage en un temps minimisé.

2. Sécurité et sûreté

La sécurité concerne la prévention des actes non intentionnels provoquant des risques d'accident du travail ou dans l'accueil du public. De nombreuses règles codifiées encadrent ces mesures de prévention. Un travail de veille juridique est ainsi nécessaire pour suivre l'évolution des normes juridiques. En France, la responsabilité de la sécurité est portée par le/la titulaire de la licence d'entrepreneur de spectacle de catégorie 1, obligatoire pour pouvoir gérer un lieu de spectacles. La sûreté porte sur la prévention des actes intentionnels visant à porter atteinte aux biens et aux personnes. Elle est devenue une préoccupation plus importante à la suite de l'augmentation récente des attentats ciblés sur des lieux de rassemblement festif.

La densification des normes

Les normes de sécurité pour les lieux de spectacles découlent de règles inscrites dans le Code de la construction et de l'habitation et dans le Règlement de Sécurité des Etablissements Recevant du Public (ERP). Une obligation de moyens engage la responsabilité de l'organisateur/trice de spectacles à l'égard de l'accueil du public tandis qu'une obligation de résultat s'impose à l'employeur.e pour ses salarié.es, la présomption de culpabilité étant portée par l'employeur.e en cas d'accident du travail. Celui/celle-ci devra prouver que des négligences personnelles du/de la salarié.e expliquent l'accident si cela a été le cas.

Les normes de sécurité ont eu tendance en France à se densifier en réponse à plusieurs accidents spectaculaires. Notamment en 1992, l'écrasement d'une passerelle du décor d'*Otello*, produit par l'Opéra national de Paris, lors d'une répétition à Séville a provoqué la mort d'une choriste et des blessures pour 43 autres (dont 10 ont été grièvement atteint.es). Cet accident a été précédé par l'effondrement d'une tribune de gradins, hâtivement montée pour élargir la capacité d'accueil d'un match de demi-finale de la Coupe de France de football (43 morts et 2300 blessés le 20 mai 1992).

Comme l'obscurité est un facteur d'aggravation des risques pour l'accueil du public, un éclairage de sécurité est nécessaire en salle ou dans les espaces de plein-air pendant la nuit.

La réglementation sur les nuisances sonores des représentations est devenue aussi plus restrictive avec le souci de respecter la tranquillité des riverains. En France, le niveau de pression acoustique est limité à 105 décibels en moyenne et 120 décibels en crête pour les événements en plein air. A la suite du décret du 31 août 2006 sur la lutte contre les bruits du voisinage, l'article R1334-33 du code de la santé publique stipule que l'émergence maximale des sons par rapport au niveau moyen du bruit habituel est limitée à 5 décibels en période diurne (de 7h à 22h) et à 3 décibels en période nocturne si la durée cumulée d'exposition à ce bruit excède 8 heures. Un niveau plus élevé d'un à six décibels est toléré en fonction de cette durée d'exposition si elle est inférieure à ce seuil (de la fourchette 4 à 8 h à celle d'une minute).

Les mesures de compensation

Les mesures de compensation exigées pour limiter les risques peuvent réduire la latitude des choix de mise en scène si elles sont appliquées trop strictement. La compensation du risque d'incendie en cas d'absence de rideau de fer limite ses effets à une augmentation des coûts techniques par la nécessité d'utiliser des matériaux ignifugés pour les décors du spectacle, et du coût salarial par l'emploi d'agent.es internes de service sécurité d'incendie et d'assistance à personnes (SSIAP 1). Ce personnel destiné à intervenir en cas de début d'incendie peut néanmoins être affecté à des tâches de logistique technique en lien avec l'exploitation du spectacle. Leur nombre varie en fonction de la jauge de la salle². Les locaux à risque comme ceux qui entreposent les décors ou les costumes doivent être suffisamment isolés pour éviter la propagation du feu dans le reste du bâtiment. Dans le cas d'événements en plein-air, des extincteurs adaptés à chaque type de feu³ doivent être placés à côté des installations électriques et des régies avec des personnes formées pour les utiliser.

La compensation des risques de chute entraînerait des contraintes avec la multiplication de barrières de sécurité pour les niveaux de jeu surélevés. Le directeur technique peut accepter de pallier l'absence de ces barrières peu esthétiques par des marquages fluorescents au sol indiquant aux interprètes les limites à ne pas franchir dans leur jeu. De façon générale, il semble que la progression des niveaux de formation du personnel technique avec une anticipation plus fine des risques techniques soit la principale cause des reculs observés dans les accidents du travail pour le secteur du spectacle vivant.

Une prévention souple des risques de sécurité

Selon le consultant Jean-Claude Herry⁴, les accidents les plus fréquents dans le domaine du spectacle vivant concernent la manutention manuelle de plain-pied et les chutes de hauteur. Les bonnes pratiques conseillées consistent d'abord à analyser et évaluer les risques professionnels en prenant en compte l'ensemble des situations professionnelles. L'intégration d'une dimension « santé et sécurité » dans le processus de production conduit à la mise en place de plans de prévention, en s'assurant d'une formation « santé et sécurité » adéquate pour les différents intervenant.es. La mise en place d'un dialogue entre les différents intervenant.es présent.es sur le site, d'un système de retour d'informations, des séances de formation et d'information pour la connaissance des choix organisationnels et des mesures de prévention favorisent la responsabilisation des équipes techniques sur les règles de sécurité.

² En France, le Règlement de Sécurité des Etablissements Recevant du Public distingue cinq catégories pour les établissements recevant du public de type L (salle de spectacle, de projection ou à usages multiples), de type P (salle de danse ou salle de jeux), de type CTS (chapiteaux, tentes et structures) et de type PA (plein air) selon leur jauge : 1) plus de 1500 personnes ; 2) de 701 à 1500 personnes ; 3) de 301 à 700 personnes ; 4) moins de 301 personnes et supérieur au seuil de la cinquième catégorie ; 5) moins de 20 personnes en sous-sol pour les établissements de type L ou P ou moins de 50 personnes tous étages confondus pour les salles de spectacles, moins de 120 personnes tous étages confondus pour les salles de danse.

³ Cinq types de feux sont répertoriés : feux secs pour les matériaux solides, feux gras pour les liquides et solides liquéfiables, feux de gaz, feux de métaux, feux d'origine électrique (José Rubio, Gentiane Guillot, *Organiser un événement artistique dans l'espace public. Guide des bons usages*, Paris, Hors les Murs, 2007, p. 95).

⁴ Jean-Claude Herry, *Le management responsable du spectacle. Comment intégrer les principes du développement durable à son activité*, Paris, Irma, 2014, p. 70-71.

Il convient de ne pas perdre de vue la prévention des risques de mouvements de foule les moins bien maîtrisables, notamment pour les concerts à grand public. Ce risque s'aggrave avec le niveau de la densité de spectateurs/trices dans un espace restreint. Dans son intervention lors d'une journée d'information juridique à Paris sur la gestion des risques, Yann Métayer, consultant formateur, a estimé la poussée moyenne de 100 personnes à 6 tonnes et recommandé l'usage de *crash* barrières en devant de scène⁵. Le bon sens des individus doit aussi être pris en considération afin d'éviter une surcharge de barrières protectrices. Pour cela, comme l'a indiqué Stéphane Mohr, alors directeur technique du festival en arts de la rue Furies à Châlons-en-Champagne, une compréhension préalable des flux de circulation habituels dans le lieu est nécessaire afin de les prendre en compte dans le montage de la scénographie et anticiper ces flux pendant l'événement⁶. Lors de cette journée d'information en mars 2011, une de ses coorganisatrices Gentiane Guillot a ainsi pris l'exemple du collectif en arts de la rue Carabosse, qui utilise des pots de fleurs en flammes ou des sculptures-braseros dans ses spectacles sans les encadrer par des barrières. La compagnie évite de placer ces objets dans les lieux habituels de passage et les spectateurs/trices se tiennent spontanément suffisamment à l'écart de ces objets, surveillés de fait par les membres de l'équipe artistique et technique dans une atmosphère musicale douce. Aucun accident n'a été observé⁷.

Pour les festivals en arts de la rue, Stéphane Mohr distingue trois types de risques : la reconfiguration du lieu par les installations avec la nécessité d'anticiper les usages possibles du mobilier urbain par les spectateurs/trices afin d'empêcher l'accès à des points dangereux (comme monter sur un abribus pour mieux voir) ; la circulation automobile avec la négociation éventuelle de sa suspension par les autorités municipales à un endroit pendant la représentation ; la végétation présente en analysant les risques spécifiques comme la chute possible de branches d'arbres⁸.

Les festivals doivent donc s'assurer que les équipes techniques sont engagées dans l'adaptation de l'organisation des représentations à la réglementation technique du spectacle vivant tout en ayant un esprit ouvert pour expérimenter des solutions permettant une créativité dans les choix de mise en scène et une maîtrise des risques techniques.

La planification des horaires de travail en prévoyant des temps de repos suffisants est aussi une condition de l'amélioration des conditions de sécurité ; ce point peut néanmoins se heurter au manque de ressources budgétaires qui tend à encourager le développement du travail partiellement payé et provoquer une suractivité pour les personnes impliquées dans le montage et l'exploitation des spectacles.

La sûreté

Le développement des risques d'attentats a entraîné une nouvelle contrainte avec la mise en place de dispositifs de sécurisation des personnes sous la tutelle des autorités de police

⁵ Yann Métayer, « Responsabilité et accueil du public - analyse des risques ». *Compte-rendu de la journée d'information juridique : Organisation d'événements artistiques : gestion des risques et responsabilités*, 11 mars 2011, Cipac, CND, CnT Hors Les Murs, Irma, p. 9-10.

⁶ Stéphane Mohr. « Organisation d'événements artistiques dans l'espace public : le rôle du directeur technique ». *Ibid.*, p. 15.

⁷ Gentiane Guillot, *op.cit.*, p. 17.

⁸ Stéphane Mohr, *op.cit.*, p. 16.

administrative, en cherchant à articuler le respect des normes de sécurité et la protection contre les personnes aux intentions malveillantes. L'état d'urgence proclamé en France depuis le 14 novembre 2015 permet aux préfets des départements d'interdire l'organisation de manifestations culturelles selon leur appréciation des risques et des mécanismes de protection proposés par les organisateurs/trices. Les autorités étatiques ont publié des guides de bonnes pratiques dans ce domaine⁹.

Les principes directeurs de la prévention sont d'évaluer les risques de la manifestation en partenariat avec les autorités de police administrative et les représentants des forces de sécurité. Il convient d'évaluer l'état conjoncturel des menaces d'attentats et de repérer les points de fragilité dans les contrôles des accès au festival et des flux de circulation, ainsi que la délivrance des secours éventuels. Cette enquête préalable permet de concevoir des dispositifs de sécurité et de sûreté à mettre en œuvre. Des tests au cours d'exercices de simulation permettent d'affiner la mise en place de ces dispositifs. Une formation préalable du personnel est nécessaire pour l'assimilation des gestes de premier secours et la formation d'attitudes de vigilance appropriées pour le fonctionnement d'une chaîne d'alertes en cas de comportements suspects.

Il est nécessaire d'informer les spectateurs/trices sur les conditions d'accès au festival afin que le filtrage des points d'accès et les contrôles visuels exercés par des membres du personnel ou une société de gardiennage soient acceptés sereinement. La protection du site suppose aussi une vigilance sur les flux de circulation dans les alentours¹⁰. Dans le cas des arts de la rue, le niveau de renforcement du contrôle des accès à un festival doit chercher un équilibre avec la préservation d'un sentiment de liberté de circulation pour les spectateurs/trices. L'installation d'un dispositif similaire à celui d'une fan zone au festival des arts de la rue d'Aurillac en France en août 2016 a suscité des réactions d'hostilité telles qu'une manifestation a occasionné des heurts entre des spectateurs/trices et des policiers.

3. La prise en compte du handicap

La sensibilisation aux questions du handicap s'est diffusée dans la société et les obstacles à la circulation et l'accès aux bâtiments sont pointés comme des formes de discrimination à proscrire dès que possible. En France, la loi du 11 février 2005 sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a modifié les articles L. 111-7 à L. 111-7-4 du Code de construction et de l'habitat en fixant une échéance de 10 ans pour permettre une égalité d'accès aux établissements recevant du public.

Art. L. 111-7. - Les dispositions architecturales, les aménagements et équipements intérieurs et extérieurs des locaux d'habitation, qu'ils soient la propriété de personnes privées ou publiques, des établissements recevant du public, des installations ouvertes au public et des lieux de travail doivent être tels que ces locaux et installations soient accessibles à tous, et notamment aux personnes handicapées, quel que soit le type de handicap, notamment physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique.

⁹ En France le guide *Gérer la sûreté et la sécurité des événements et sites culturels* a été publié et mis en ligne sur le site du Ministère de la Culture et de la Communication le 19 avril 2017.

¹⁰ Ministère de la Culture et de la Communication, *Vigilance attentats : les bons réflexes. Guide à destination des organisateurs de rassemblements et festivals culturels*, <http://www.sgdsn.gouv.fr/vigipirate/guide-a-destination-des-organisateur-de-rassemblements-et-festivals-culturels>, p. consultée le 1/07/2017.

L'accessibilité physique des handicapé.es est ainsi un objectif important pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé qui accueille les manifestations du festival MigrActions. Dans le cas de VolterraTeatro, la dépendance du festival à l'égard des lieux d'accueil des spectacles limite les possibilités d'action autonome mais les équipes technique et administrative essaient de faciliter ponctuellement au mieux ces conditions d'accès. Dans les spectacles de plein-air, il convient de réserver des places spécifiques ayant une bonne visibilité pour les fauteuils roulants et faciliter l'accès à l'ère de jeu par la construction de rampes d'accès si cela est nécessaire.

Les actions pour atténuer les effets du handicap peuvent aussi porter sur des dispositifs d'audiodescription de la représentation pour les malvoyant.es. La description des décors, des costumes, des attitudes et des positionnements des personnages en régie, retransmise par casque, est difficilement accessible pour des structures à faible budget en raison de son coût. Dans le cas des grands établissements artistiques, seules quelques représentations au cours de la saison offrent ce type d'accompagnement. L'association Accès Culture¹¹, créée en 1993, soutenue par la Délégation à la langue française et aux langues de France du Ministère de la Culture et de la Communication, peut néanmoins apporter une aide ponctuelle sur ce point. La formation de binômes de spectateurs/trices avec la description de la mise en scène à l'oreille de la personne malvoyante est plus économe si elle peut s'appuyer sur une mobilisation de bénévoles.

Dans le cas du handicap auditif, quelques compagnies proposent des spectacles en langue des signes ; le sur-titrage adapté et la présence de comédiens-traducteurs en langue des signes sont des alternatives envisageables si une marge budgétaire le permet. En France, une trentaine de salles du réseau d'Accès Culture sont en capacité d'offrir aux spectateurs/trices malentendant.es un système d'amplification sonore pour toutes les représentations.

B. La coordination des tâches techniques

1. Les autorisations légales

La demande d'autorisation

Le pouvoir de police administrative locale afin de faire respecter l'ordre public est détenu par le/la maire de la commune. Les autorisations de représentations dans les espaces en plein-air doivent lui être adressées après avoir repéré les lieux et leurs usages quotidiens, choisi les espaces de jeu et préparé un plan de leur occupation pendant la durée de l'événement artistique. Il en est de même pour une demande d'ouverture d'un établissement recevant du public (ERP). En France, le pouvoir du/de la préfet.te se substitue à celui du/de la maire quand plusieurs communes sont concernées simultanément ou dans le cas de Paris. Il est utile de dialoguer avec les policiers, les sapeurs-pompiers, les responsables d'associations organisant des événements culturels locaux qui connaissent bien les quartiers visés par le festival, la diversité de leur population, et peuvent collaborer à une réflexion collective sur l'anticipation des risques techniques possibles.

¹¹ <http://accessculture.org/surtitrage>, p. consultée le 28/12/16.

La demande d'autorisation doit être transmise dans un délai minimal allant de six semaines pour les manifestations en plein air les plus légères à cinq mois pour les plus importantes. Pour la création d'un ERP, la demande doit être transmise au moins un mois à l'avance. En ce qui concerne les manifestations utilisant des espaces privés, un accord oral avec le propriétaire du lieu est *a priori* suffisant. L'utilisation d'espaces dans des ERP non dédiés au spectacle vivant peut requérir l'autorisation préalable de l'autorité compétente (par exemple l'évêque pour une paroisse, l'inspecteur d'académie pour un établissement scolaire).

Les représentations en appartement

La volonté de déconcentrer les activités d'un festival peut inciter à encourager le développement de représentations dans les appartements de particuliers, qui jouent le rôle de relais pour inviter des connaissances à découvrir un travail artistique dans des conditions de proximité physique avec les interprètes et de convivialité. Cette expérience esthétique peut modifier l'image d'établissements culturels tournés vers un entretien élitare de l'entre-soi.

Cependant un appartement ne peut pas être considéré comme un établissement recevant du public. Les fêtes privées avec une embauche occasionnelle d'artistes sont tolérées mais les représentations professionnelles n'ont pas de cadre légal dans les domiciles de particuliers. Une précaution minimale est de ne pas faire payer les entrées pour ces représentations, en les utilisant comme des invitations conviviales à venir découvrir des spectacles programmés dans des lieux dédiés.

Le dossier de sécurité

Le dossier de sécurité est en principe préparé par la direction technique. Celui-ci comprend une présentation du projet et de son contexte, les dates et heures des représentations, l'estimation de la fréquentation avec les espaces de dégagement, les plans de la manifestation, des gradins, des tribunes, de la scène, les rapports des organismes de contrôle sur la conformité des différentes installations prévues, les certificats de réaction au feu des matériaux utilisés, les documents administratifs des objets loués, l'extrait du registre de sécurité pour les chapiteaux, tentes et structures éventuellement utilisés¹², ainsi que la définition et le plan des mesures de sûreté envisagées¹³. Un dossier de sécurité doit aussi accompagner une demande d'utilisation d'un ERP non dédié au spectacle afin d'indiquer les mesures compensatoires prévues pour accueillir le public dans de bonnes conditions de sécurité.

Pour les spectacles pyrotechniques, le dossier de sécurité doit comprendre le plan d'implantation, la liste des produits utilisés et leur poids en matière active, les coordonnées du/de la responsable du tir ainsi que le créneau horaire et le lieu envisagés pour le tir, l'assurance de responsabilité civile spécifique, les dispositions pour réduire les risques du tir¹⁴.

¹²José Rubio, Gentiane Guillot, *op.cit.*, 2007, p. 53-54.

¹³ Gentiane Gillot, José Rubio, *Organiser un événement artistique dans l'espace public*, Paris, Artcena, 2017, p. 48.

¹⁴ José Rubio, Gentiane Guillot, *op.cit.*, 2007, p. 102-103.

La commission de sécurité et d'accessibilité s'appuiera sur ce dossier et/ou sur l'organisation d'une visite des lieux pour donner son avis consultatif que le/la maire peut prendre en compte dans sa décision finale d'autorisation ou non de la manifestation artistique. Pour les chapiteaux, tentes et structures, une inspection est rendue obligatoire à chaque nouvelle implantation avant le premier accueil du public.

2. Les outils techniques

Dans l'échantillon de l'enquête, parmi les 52 répondant.es à la question sur les modes de préparation de l'accueil technique des compagnies programmées, 81% des festivals ont mentionné l'usage des fiches techniques et 83% un dialogue en amont avec les équipes artistiques invitées. Une adaptation au lieu le jour même du festival est indiquée par 55% des festivals ayant un budget inférieur à 250 000€ contre 14% d'entre eux quand le budget excède 250 000€.

La fiche et le dialogue techniques

L'envoi d'une fiche technique du spectacle par une compagnie programmée au directeur technique du festival est un mode opératoire habituel pour préparer l'accueil des représentations du spectacle.

Les besoins techniques pour assurer la qualité des éclairages, du son, des déplacements sur le plateau sont indiqués par le régisseur de la troupe invitée. Dans le cas de VolterraTeatro, la directrice administrative cadre les possibilités techniques offertes par le lieu d'accueil lors des négociations préalables sur le prix de cession des spectacles. Dans le cas de MigrActions, la concentration du festival dans la salle et le foyer du théâtre induit la nécessité de s'adapter à l'offre technique du lieu, limitée par le nombre de circuits disponibles en régie lumière pour les variations.

Le dialogue noué par le/la directeur/trice technique avec les compagnies accueillies, après la réception de la fiche technique, permet d'anticiper les besoins pour la régie des spectacles et les possibilités techniques du lieu pour la compagnie. Le/la directeur/trice technique joue un rôle important pour proposer des solutions moins onéreuses, en conformité avec les marges de manœuvre budgétaires du festival, afin de tendre vers des résultats esthétiques similaires. La collaboration entre le/la directeur/trice technique et le/la directeur/trice administratif/ve du festival constitue ainsi une dimension essentielle pour contenir l'inflation des coûts techniques liée à la tentation de concurrencer les capacités iconiques et sonores des industries culturelles par une surenchère dans les effets de son et de lumières. Le directeur technique joue aussi un rôle d'arbitrage sur la priorisation des besoins techniques du spectacle en intervenant auprès du/de la directeur/trice administratif/ve pour obtenir éventuellement le financement d'une location de matériel en son ou lumière spécifique difficilement contournable pour la qualité technique de certaines représentations. Dans l'échantillon, des locations de matériel spécifique ont été évoquées par 48% des répondant.es à la question sur la préparation des conditions d'accueil tandis qu'une stricte adaptation au matériel des organisateurs/trices du festival n'a été signalée que par 13% des répondant.es.

La rencontre préalable entre le/la directeur/trice technique et l'équipe technique de la compagnie améliore aussi la probabilité de la construction d'un travail collaboratif plus équilibré et serein aux différents moments du montage, de l'exploitation et du démontage du spectacle dans une période de temps courte, qui requiert un travail intensif. Toutefois

certain.es créateurs/trices ont besoin de voir les actions de leur spectacle s'agencer sur le plateau pour arrêter leurs préférences quant aux éclairages.

Les outils de planification

Des outils minimaux de planification sont souhaitables pour anticiper les besoins des compagnies et éviter des difficultés d'ajustement pendant le montage du spectacle. Il s'agit de synthétiser par écrit les besoins techniques établis après les échanges avec les référent.es techniques des compagnies, les plans de lumière préparés avec les régisseurs/ses, les agencements possibles entre les ressources matérielles et humaines. Le rétro-planning peut être un outil adapté en raison de la dimension circonscrite des projets et des échéances impératives fixées par la programmation. Dans l'échantillon de l'enquête, 58% des festivals répondants ont déclaré utiliser des outils de planification des tâches techniques (et 42% aucun). L'outil largement le plus utilisé est effectivement le rétro-planning (77% des structures déclarant utiliser au moins un outil). L'usage du diagramme de Gantt n'a été signalé que par 30% des festivals mais est corrélé positivement avec le niveau du budget (de 17% pour les petits festivals à 38% pour les grands). Le recours au diagramme de Pert n'a été indiqué que par un seul festival.

L'usage d'outils collaboratifs en ligne a été signalé par 58% des répondant.es, ce qui les situe au deuxième rang après le rétro-planning. Dans le cas de MigrActions, le logiciel Asana est utilisé pour récapituler les tâches effectuées et les outils existants comme le rétro-planning. Il contribue à capitaliser les apprentissages organisationnels au cours des expériences précédentes du festival. L'équipe de Travessuras Culturels a utilisé ce même outil pour planifier la répartition des tâches entre les ressources humaines disponibles et procéder aux ajustements nécessaires dans la mise en œuvre du projet. Ceux-ci n'ont pas été radicaux mais des actualisations se sont déroulées assez régulièrement pendant la durée de la préparation. Les difficultés de coordination ont notamment porté sur les transferts des personnes de la ville et de l'aéroport de Funchal à la commune de Ponta do Sol, centre opérationnel du festival, sur le catering et les disponibilités du centre culturel pour l'accueil des répétitions.

Pour les déplacements des artistes et des intervenants, l'établissement de fiches de route permettrait à chaque personne de repérer la distance et le temps prévisible de déplacement d'un lieu à un autre. Elles précisent les individus directement concernés par un déplacement, ce qui limite les défauts de coordination avec des attentes inutiles.

3. Les conditions d'efficacité dans la préparation technique du festival

Un processus d'amélioration continue des conditions de préparation de l'organisation technique d'un festival peut s'appuyer sur des partenariats afin de bénéficier de prêts de matériel et sur une organisation du travail flexible favorisant la communication entre les parties prenantes.

Les réseaux de partenariat

Les limitations budgétaires des petits festivals peuvent être assouplies dans une certaine mesure par le recours à des ressources non monétaires. Dans le cas des compagnies enquêtées sur leurs territoires et ressources, celles-ci relèvent d'abord du partage d'un local artistique, puis d'un local administratif et enfin de matériel¹⁵. Les réseaux interpersonnels des

¹⁵ Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyril Duchêne, *op.cit.*

directeurs/trices techniques jouent un rôle dans les possibilités d'emprunter du matériel ou de recevoir des dons, ce qui augmente les capacités techniques d'accueil des spectacles programmés.

Dans le cas du Centre du Théâtre de l'Opprimé, les connaissances professionnelles d'un ancien régisseur ont été mobilisées pour récupérer des dons de projecteurs et de circuits de régie de la part de quelques théâtres parisiens prestigieux. Dans le cas de VolterraTeatro, le directeur technique est un compagnon de route depuis les débuts du festival sous la conduite de l'association Carte Blanche. Il a pu faire jouer son réseau professionnel pour l'édition de 2016 avec le prêt de matériel technique en provenance de trois théâtres, ce qui a permis de desserrer un peu la plus forte contrainte d'équilibre budgétaire avec une limitation des dépenses techniques à un seuil de 5 000 euros et de la masse salariale technique à 10 000 euros. L'équipe technique a été réduite pour l'édition de 2016 à deux machinistes, deux régisseurs lumière, un régisseur son et un régisseur en charge de suivre la tournée de la compagnie programmée dans les communes voisines (le Teatro dell Ariette avec son spectacle *Tuto lo que sabo del grano*). Trois théâtres ont accepté de prêter du matériel : l'opéra de Pise où travaille habituellement le directeur technique du festival, le Teatro de Castiglicello et le Politeama de Cacinia. Les apports en industrie ainsi obtenus sont estimés à 4000 euros. La relation de confiance construite permet des emprunts de matériel informels ; la signature d'un contrat de prêt n'est nécessaire le plus souvent qu'au-delà d'un seuil de 2000 à 3000 euros.

La flexibilité des relations de travail : MigrActions et VolterraTeatro

Dans un contexte de rotation des compagnies et de forte contrainte budgétaire, la flexibilité des relations de travail est de mise pour permettre les ajustements entre les besoins techniques des compagnies et les possibilités du lieu.

Dans les cas les plus contraints, comme pour MigrActions, le directeur technique est amené à préparer quelques plans de feux généraux sur la profondeur et les côtés du plateau et à chercher une inscription de la représentation dans les quelques variations permises par ces séquences de plans de feux.

Le montage technique commence au début de l'après-midi pour une représentation le soir-même dans le cas de MigrActions qui prévoit une rotation journalière des compagnies et des ensembles musicaux programmés. Un diagramme de Gantt ne semble pas utile dans ce contexte car les délais de préparation sont trop brefs. La personnalité du directeur technique joue un rôle important pour les relations de coordination entre les équipes du festival et des compagnies afin de faire face aux besoins pressants de ces dernières. La sérénité et la capacité de projeter des solutions après avoir écouté les souhaits exprimés par le référent technique de la compagnie sont des qualités très utiles pour construire un climat de coopération constructive dans des situations d'urgence. Cela suppose aussi de la part des compagnies programmées une connaissance sans ambiguïté des possibilités techniques limitées du lieu avec des variations ponctuelles envisageables à partir d'un plan de feux général grâce à l'emploi de quelques projecteurs ponctuels. Une plage de deux heures en début d'après-midi est habituellement dédiée aux réglages techniques avant une répétition générale.

Les modulations du temps de travail doivent respecter les plages de repos prévues dans le Code du travail (11h entre deux services ; modulation des semaines de travail jusqu'à un maximum de 48h pendant 12 semaines consécutives dans le cas de la France). De façon

générale, la durée hebdomadaire de travail de l'équipe du Centre du Théâtre de l'Opprimé passe de 35 heures à 40 heures pendant la durée du festival.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix éthique et budgétaire de concentrer les activités du festival dans les différents espaces du théâtre Persio Flacco en 2016 a compliqué le travail de coordination technique pour gérer le montage et le démontage d'une multiplicité de spectacles sur un même lieu. La complexité a été renforcée par l'importance des nouvelles créations dans la programmation. Pour plusieurs spectacles, les échanges préalables ont porté sur des intentions générales sans que les plans d'éclairage aient été définis, ce qui aiguise les capacités d'anticipation du directeur technique. L'équipe technique a dû déployer une flexibilité créative pour inventer un agencement de séquences d'éclairage en accord avec les intentions esthétiques des créateurs à partir des dispositifs de projecteurs déjà installés. Un dispositif commun n'a pu être envisagé que pour deux spectacles. Enfin, une rotation de l'équipe technique devait être organisée pour le démontage nocturne des décors après la représentation afin de permettre le montage du spectacle suivant dans la grande salle le lendemain matin et laisser un temps suffisant pour un filage technique.

Les voies d'amélioration signalées dans l'échantillon de l'enquête

Une question ouverte proposait aux répondant.es d'indiquer les sources d'amélioration des conditions de la préparation technique des spectacles programmés et une autre question ouverte complémentaire les invitait à décrire leurs bonnes pratiques dans ce domaine.

La communication entre les équipes techniques des compagnies et du festival est un point jugé crucial par plusieurs répondant.es :

Better organisation and communication with the artistic team (festival 2).

En préparant plus en amont et en échangeant un maximum avec les régisseurs des compagnies invitées (festival 7).

Contact étroit avec les compagnies (festival 9).

La question des repérages en amont avec les compagnies est très importante pour les projets de parcours urbains ou les projets dans des lieux insolites naturels (festival 15).

Nous avons un régisseur général sur place durant le festival qui connaît bien les salles où le festival joue. Il est en lien avec les compagnies dès le début de la collaboration (festival 21).

Anticiper et valider la programmation une fois que la fiche technique a été validée (coûts de plateau), faire le lien entre les compagnies et le directeur technique (festival 32).

Thanks to the collaboration with expert external collaborators and the dialogue with the companies (festival 37).

Intense communication and visiting the Groups and their Shows in advance (festival 44).

Beginning dialogue early and finding the right locations (festival 62).

La spécialisation professionnelle de l'équipe technique du festival et les gains d'apprentissage organisationnel qui découlent de sa stabilisation sont des points forts parfois mis en avant :

Emploi d'un régisseur professionnel (festival 6).

The Technical writer is growing year by year (festival 18).

During the years, we enlarged the logistic team. We preferred professionals to volunteers (festival 31).

Conserver vos équipes, renouveler votre matériel (sons et lumières), développer la motivation de vos intervenants, adhérer à un projet (festival 49).

Working on the continuity of the technical staff (festival 50).

Une équipe continue et fixe, formée sur l'expérience du festival (festival 57).

Des choix spécifiques d'organisation du travail dans le sens de l'autonomie sont signalés par certains répondant.es :

Se réunir au préalable entre conseillers artistiques. Informer les compagnies des équipements en salle (festival 5).

Every theatre has their own technical preparation and support (festival 19).

Pour alléger l'organisation technique, nous essayons à ce que les spectacles programmés soient le plus autonomes possibles (festival 22).

Technical realization is organized by every presenting house of the festival. No common approach (festival 41).

Ces choix sont jugés adaptés en fonction d'une appréciation de la configuration organisationnelle du festival et ne peuvent être assimilés à des bonnes pratiques universelles. En effet, un festival a insisté sur les avantages retirés d'une centralisation du processus de décision :

Instead of leaving the planning to the different venues, the festival team did the pre-planning, and only left minor technical details to the technical managers (festival 26).

La construction de liens de partenariats fondés sur la réciprocité est une dimension mise en avant par certains festivals :

Nous prêtons du matériel très souvent à nos partenaires dans la région, de ce fait ces mêmes partenaires nous prêtent à leur tour du matériel ou des instruments lors de la Biennale (festival 7).

The organisation has numerous partnerships with both public and private organizations and among all, in a collaborative process, gathers the technical means necessary for each artist or show, or finds an adequate venue that already has that technical capacity installed (festival 23).

Les avantages d'une direction collégiale avec l'implication du directeur technique dans les choix de programmation sont enfin signalés par le festival 61.

La formation professionnelle

Dans l'échantillon de l'enquête, parmi les 49 festivals répondant ayant donné une évaluation chiffrée de leurs effectifs, le nombre moyen de salariés engagés pour le festival a été estimé à 16 en 2015 et le nombre moyen de personnes ayant suivi une formation a été de 1,9 en 2015 et de 3,7 au cours des trois dernières années. Ces nombres moyens sont logiquement corrélés à la taille du festival, le nombre moyen de salariés variant de 7 pour les petits festivals à 29 pour les grands, le nombre moyen de personnes ayant suivi une formation professionnelle variant respectivement de 1,2 à 2,2 en 2015 et de 3 à 4,2 respectivement.

Dans le domaine des métiers techniques, plusieurs festivals ont indiqué qu'ils employaient des intermittents qui se forment par d'autres biais. Les précisions données dans la réponse à la question ouverte sur les besoins de formation les plus fréquemment exprimés par le personnel technique sont centrées sur des apprentissages concernant le respect des normes de sécurité et l'usage de nouvelles technologies :

Knowledge of electrical systems (festival 3).

Les habilitations techniques (SSIAP) et les formations sur les outils numériques pour la création musicale (festival 7).

Informatique / Logiciels spécifiques (festival 9).

Maniement de matériel spécifique (festival 20).

Sécurité, SSIAP et SST et Habilitation électrique (festival 25).

For new light/sound equipment (festival 27).

Video makers, webmasters, photographers (festival 31).

Being up to date with every project they're in charge of, being able to use the light and sound consoles (festival 96).

C. La couverture des risques non financiers par les assurances

Selon le proverbe bien connu, mieux vaut prévenir que guérir. Plusieurs conseils ont déjà été donnés sur la prévention des risques liés aux activités artistiques et culturelles des festivals. Les assurances sont là pour amortir les effets de la réalisation de certains risques en cas d'échec de la démarche de prévention.

1. L'assurance responsabilité civile

Dans le droit romano-civiliste, la responsabilité civile vise à compenser les effets d'une absence de respect d'une obligation contractuelle par une des parties signataires (responsabilité contractuelle) ou les dommages corporels, matériels ou incorporels causés à autrui en dehors des liens contractuels (responsabilité délictuelle). Dans les traditions juridiques du *common law*, la responsabilité délictuelle couvre les délits qui permettent à une personne lésée d'être indemnisée par une autre.

C'est la responsabilité de la personne morale qui est *a priori* engagée sauf si un.e des dirigeant.es ou un.e des préposé.es (salarié.e, membre non salarié.e ou bénévole) de la structure a outrepassé ses fonctions sans autorisation et agi en dehors de ses attributions. La responsabilité civile personnelle d'un.e dirigeant.e ou d'un.e préposé.e peut aussi être engagée s'il/elle a commis une faute dans la gestion de l'organisation au détriment de la structure, d'un de ses membres ou d'un tiers.

L'assurance responsabilité civile professionnelle permet de prendre en charge la couverture des dommages causés à autrui pour les activités qui ont été déclarées explicitement à l'assureur pour la constitution du contrat d'assurance. Comme l'a indiqué Jean-Louis Ricot¹⁶, ancien directeur des risques spéciaux en assurances, l'assurance responsabilité civile professionnelle n'apporte pas une garantie tous risques. Il convient de signaler à l'assureur toute évolution du périmètre des activités ou du degré de gravité des risques. En cas de réalisation d'un sinistre, l'évaluation du préjudice est effectuée par la compagnie d'assurance et appartient en dernier ressort à la justice en cas de litige.

¹⁶ Jean-Louis Ricot. « La couverture des risques et des biens ». *Compte-rendu de la journée d'information juridique : Organisation d'événements artistiques : gestion des risques et responsabilités*, 11 mars 2011, Cipac, CND, CnT Hors Les Murs, Irma, p. 17.

L'assurance « individuelle accident » est préconisée pour les membres non-salariés d'une association et les bénévoles qui ne sont pas couverts par la législation sur les accidents du travail. Ils pourront ainsi recevoir des indemnités en cas d'accident pendant une de leurs missions confiées. Le principe peut s'appliquer aussi pour le public en cas de risque lié à sa densité. Cette couverture permet aux victimes de recevoir une indemnité prévue dans le contrat dans un délai rapide en attendant la détermination judiciaire des responsabilités respectives en cas d'accident.

Le contrat d'assurance responsabilité civile des dirigeants protège leur patrimoine personnel en cas de mise en cause de leur responsabilité civile individuelle à la suite d'une faute de gestion ou d'une action en dehors de l'objet social de la structure ou d'une violation réglementaire ou législative.

2. Les autres assurances

Seule l'assurance des véhicules automobiles appartenant à la structure est obligatoire. Si un membre de l'organisation ou un bénévole utilise son véhicule personnel, il convient de vérifier que son assurance personnelle étend la garantie à des usages professionnels. Dans le cas contraire, la structure doit souscrire un complément de garantie auprès de son organisme d'assurance. Les autres types d'assurance sont facultatifs mais sont recommandés pour faire face à des risques pouvant générer des dépenses importantes.

L'assurance relative aux locaux couvre les dommages causés dans le local professionnel par l'assuré.e ou un tiers non identifié au/à la propriétaire de ce local ou à d'autres personnes. Il convient de se prémunir des risques d'incendie, de dégât des eaux et d'explosion. Si la structure occupe un local détenu par une collectivité publique ou un particulier, il faut se référer à la convention d'occupation des locaux pour connaître l'étendue des risques déjà couverts par le/la propriétaire. S'il s'agit d'une représentation occasionnelle dans un local non dédié au spectacle, une clause de renonciation à recours peut être négociée avec la compagnie d'assurance du/de la propriétaire en payant une surprime, *a priori* bien moins lourde que le coût d'une assurance propre du local pour la durée du montage et de l'exploitation du spectacle.

L'assurance du matériel de la structure peut être « tous risques » en couvrant les risques de vol, de bris, éventuellement la perte en fonction de la valeur déclarée à la compagnie d'assurance. La couverture du dommage lié à l'électricité est recommandée. En cas d'emprunt de matériel, il peut être moins coûteux d'utiliser l'assurance incluse dans les frais de location à condition que le/la propriétaire renonce à tout recours contre le/la locataire en cas de sinistre. Si les biens ne sont pas couverts pour leur usage par d'autres personnes, il faut souscrire à une assurance spécifique pendant la durée de la location.

VI. LA GESTION DES RELATIONS DE TRAVAIL

La gestion des relations de travail est une dimension essentielle pour assurer le développement d'une cohésion du personnel impliqué dans l'organisation d'un festival. Le personnel administratif du festival constitue une partie prenante interne importante puisqu'il regroupe une grande part du noyau durable de l'organisation à côté de la direction artistique. Il joue un rôle sensible dans la coordination des tâches en formant un liant entre le personnel technique et les équipes artistiques accueillies.

Le questionnement portera d'abord sur les facteurs qui agissent sur le sentiment de bien-être au travail afin de circonscrire les sources des résistances au changement et les moyens de les réduire. La gestion des contrats de travail et les précautions nécessaires pour respecter les règles du droit du travail seront ensuite développées dans un contexte où la flexibilité des relations de travail s'est développée et les règles de circulation internationale de la main d'œuvre se sont fortement différenciées entre l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, Monaco, San Marin d'une part, et les États tiers d'autre part.

A. Le bien-être au travail

1. La satisfaction au travail

De nombreuses études sur la psychologie dans les organisations convergent pour mettre en avant les effets positifs de la satisfaction au travail sur les performances des salariés, notamment par un engagement plus soutenu dans l'effort de travail et une implication accrue dans l'amélioration de la qualité des tâches techniques¹.

Une décomposition couramment admise par les recherches sur la satisfaction au travail distingue les facteurs internes et les causes externes². Les attributs internes proviennent des missions confiées à travers la part d'indépendance et de responsabilités dans leur réalisation, et le sentiment d'accomplissement de soi. Ils contribuent à la formation d'un degré de satisfaction au travail selon le sens donné aux tâches par les personnes impliquées et la part de reconnaissance venue de l'équipe interne et des partenaires associés au processus de production. Les sources externes de satisfaction proviennent de l'environnement de travail, notamment pour le montant du salaire, les conditions et l'organisation de travail. Le sentiment d'équité des rémunérations, par une relation proportionnelle entre les efforts réalisés et les

¹ W. Organ, "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, 14 (4), 1988, p. 547-557;

T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono and C.R. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative analysis", *Psychological Bulletin*, 127 (3), 2001, p. 376-407;

R.D. Edwards, S.T. Bell, W. Arthur, A.D. Decuir, Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance, *Applied psychology: An international review*, 57 (3), 2008, p. 447-483;

Y.P. Peng, "Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination", *Library and Information Science Research*, n°36, 2014, p. 74-82.

² P. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1997;

Robert R. Hirschfeld, "Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 2000, p. 255-270.

niveaux de salaires distribués, constitue ici une force motrice. Ces éléments internes et externes agissent sur le sentiment de reconnaissance, un des besoins essentiels avec celui de l'accomplissement de soi pour le bien-être au travail. Plusieurs études centrées sur une approche des échanges sociaux convergent pour mettre en avant la prévalence des facteurs internes de satisfaction sur les conditions extérieures. Ceux-ci agissent sur l'engagement affectif à travers le plaisir ressenti de se réaliser³, l'impression de bénéficier d'une liberté de choix dans l'organisation des missions⁴.

Le sens donné à ses missions, condition nécessaire à une satisfaction au travail, dépend de l'adhésion à la culture de l'organisation à travers notamment une appropriation de la vision idéalisée de la structure dans son environnement et l'identification à ses objectifs principaux.

Les motivations des salarié.es, liées à un sentiment de s'accomplir au service de missions dont le sens est valorisé par leur grille de références culturelles, offrent les conditions favorisant plus l'exercice d'une intelligence adaptative et créative que la conduite induite par l'intelligence automatique⁵. L'encouragement de la curiosité d'esprit, de la logique réflexive, de l'expression des opinions peut stimuler un engagement des personnes dans un processus d'amélioration continue des procédures de travail, en suivant par exemple le principe de la roue de Deming⁶.

La roue de Deming

W. Edwards Deming est un statisticien américain qui a participé au renouvellement de méthodes de gestion des entreprises au Japon. La roue qu'il a schématisée articule dans une boucle de rétroaction les quatre phases de la conduite d'un cycle d'actions :

Plan (planifier ce qu'on va entreprendre)

Do (mettre en œuvre la solution choisie)

Check (vérifier les résultats en mesurant notamment les écarts entre les prédictions et les réalisations)

Act (agir sur les points d'amélioration après la compréhension des sources d'écart entre les résultats attendus et ceux qui ont été obtenus).

Cette démarche itérative d'amélioration continue de l'efficacité des actions peut permettre à toutes les personnes concernées de participer à la résorption des dysfonctionnements en agissant sur leurs causes après un examen des faits.

L'encouragement donné aux procédures d'amélioration continue peut ainsi questionner l'efficacité des routines organisationnelles, reproduites par la force des habitudes, en s'appuyant sur une vision organisationnelle plus complexe de la coordination des tâches.

³ J.R. Hackman, J.R. Oldman, 1980, *Working redesigned*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.

⁴ R. Kanfer, "Motivation theory and industrial and organizational psychology". In M.D. Dunette & L.M. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.1, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1991, p. 75-170.

⁵ Jean-Claude Herry, *Le management responsable du spectacle. Comment intégrer les principes du développement durable à son activité*, Paris, Irma, 2014, p. 68.

⁶ Vincent Drecq, *Pratiques de management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 140-142.

Les marques d'attention des supérieur.es hiérarchiques dispensées aux membres de leur équipe participent à une reconnaissance des qualités déployées au cours des missions, notamment en soulignant les réussites individuelles et collectives ou en échangeant sur les obstacles rencontrés dans un esprit constructif. Le développement de relations d'écoute équilibrées entre les membres du personnel et entre la hiérarchie et les salarié.es est un moyen de stimuler un engagement participatif de l'équipe.

2. La résistance au changement et l'autonomie

Les phénomènes de résistance du personnel s'expriment par des comportements de défense passive en lien avec un sentiment d'insécurité face à des changements proposés par l'encadrement de l'organisation. Sans aller jusqu'à provoquer un conflit par l'affirmation d'un refus, l'attitude de résistance se traduit le plus souvent par une perte de confiance à l'égard de la hiérarchie et un désengagement dans l'accomplissement des tâches sous différentes formes, de la passivité à la méfiance.

Les facteurs favorisant les résistances au changement

A la suite des tests économétriques de son échelle de résistance individuelle au changement appliquée à sept situations, Shaul Oreg⁷ a confirmé globalement l'influence décisive du goût pour les routines, de la sensibilité émotionnelle en situation de stress, de la focalisation sur le court terme et dans une moindre mesure de la rigidité cognitive. Les facteurs clés de la résistance au changement de l'organisation du travail sont ainsi liés à une focalisation de salariés sur les craintes d'une déstabilisation à court terme de leur mode de vie professionnel sans projeter les avantages possibles des nouvelles configurations organisationnelles sur leur devenir.

Le confinement habituel dans une position d'exécution sans une sollicitation de l'esprit d'initiative dans la chaîne de travail accentue les phénomènes de résistance passive, voire d'hostilité aux aménagements quand leur objectif central est perçu comme une volonté de renforcer l'exploitation de la force de travail. Ainsi, dans une étude sur des membres de la NAHRO (National Association of Housing and Redevelopment Officials) aux Etats-Unis, Connie Wanberg et Joseph Banas⁸ ont mis en avant le degré de participation comme une variable contextuelle pouvant favoriser une ouverture au changement organisationnel tout comme le niveau des informations reçues et la perception d'une efficacité dans la prise en charge individuelle des nouvelles tâches.

L'autonomie comme contre-force

L'autonomisation des salarié.es sur leur poste de travail constitue une contre-force à la résistance au changement. Le sentiment de s'accomplir est favorisé par les dispositifs de délégation des responsabilités et les possibilités de dialoguer et d'agir sur les aménagements de l'organisation du travail. L'estime de soi, moteur énergétique essentiel pour l'engagement personnel, est susceptible d'être renforcée par une logique d'ingénierie simultanée. Celle-ci consiste à dépasser la séparation des tâches de conception et d'exécution selon la position

⁷ Shaul Oreg, "Resistance to change: Developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), Aug 2003, p. 680-693.

⁸ Connie R. Wanberg, Joseph T. Banas. "Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Place". *Journal of Applied Psychology*, 35 (1), 2000, p. 136.

occupée dans la hiérarchie. Cette logique est de nature à mobiliser ainsi une intelligence collective pour réfléchir conjointement sur les évolutions de la division du travail et faciliter leur appropriation par l'ensemble du personnel. Le développement d'une culture de la participation professionnelle au sein des équipes de travail peut constituer un horizon susceptible de renforcer l'implication des salarié.es en créant les conditions d'un contrôle plus partagé des changements rendus nécessaires pour s'adapter à l'évolution de l'environnement et tenter d'améliorer la qualité des services rendus. La culture participative est de nature à renforcer la solidarité au sein des équipes en raison de l'association des personnes aux prises de décision et du renforcement de la conscience d'une interdépendance des actions individuelles pour tendre vers un objectif commun.

Cette autonomisation des personnels peut être vécue toutefois de façon ambivalente, voire anxiogène, si l'objectif assigné à l'encadrement est de diffuser un sentiment de responsabilisation individuelle sur des défauts qui résultent des interactions collectives dans une chaîne de travail. La délégation de tâches doit porter sur des domaines que peuvent maîtriser les salarié.es afin que ceux/celles-ci puissent développer un sentiment d'autoréalisation et d'appartenance à une communauté de travail.

3. L'autonomie du travail dans l'organisation des festivals

L'autonomisation souhaitée

Parmi les 51 répondant.es à la question de l'enquête sur l'autonomie des personnes favorisée ou non par l'organisation du travail, 86,3% des festivals ont donné une réponse positive. La question ouverte sur les modalités d'autonomisation du personnel a reçu quelques réponses :

Assigning specific tasks, increasing the complexity step by step (festival 3).

Involving in the whole festival organisation (festival 16).

Give them some freedom to give opinions and get involved with the artists they see (festival 29).

Each one is responsible of a specific task or sector and at the same time is always involved in meetings to update and inform everyone about the overall situation (festival 37).

The partners' responsible staff members for programming, communication, public relations, ticketing, administration, etc... - work together in cooperative working groups. In these groups, they work on the common festival and learn from each other's expertise and methods (festival 41).

By defining clear areas of responsibility and having a flat organisational structure (festival 62).

Les directions administratives des deux festivals MigrActions et VolterraTeatro indiquent aussi que leur organisation du travail favorise l'autonomie des personnes dans leur travail par la responsabilisation de chaque personne sur les tâches qui lui sont confiées. La modulation du temps de travail est une dimension signalée par MigrActions tandis que Carte Blanche met en avant les actions de formation professionnelle du personnel. Trois personnes y ont suivi une formation en 2015 et quatre au cours des trois années antérieures (pour une équipe constituée de cinq personnes avec un contrat à durée indéterminée et deux personnes ayant un contrat à durée déterminée à temps partiel sur l'ensemble de l'année). Dans le cas de MigrActions, deux personnes ont suivi en 2015 une formation professionnelle qualifiante (pour une équipe constituée de cinq emplois permanents). L'autonomisation du personnel

apparaît utile pour s'adapter aux nombreux imprévus lors de la mise en œuvre du festival. La gestion des risques, difficiles à anticiper dans leur globalité, peut ainsi être améliorée par la responsabilisation des salariés et la communication interne pour penser les remédiations envisageables.

Les sources de tensions

Les résistances au changement lors de modifications de l'organisation du travail sont ainsi limitées. Dans le cas de VolterraTeatro, le principal problème de coordination signalé par l'équipe administrative a résidé dans les réticences du personnel technique à utiliser les nouvelles technologies de communication comme les plateformes numériques de dépôt des informations écrites, modifiables par les parties prenantes en fonction de l'avancée des tâches. Leurs réserves étaient liées à la perception de coûts transactionnels, liés au travail de transcription écrite des consignes et avancées, supposés supérieurs aux avantages tirés d'une fluidification et d'une clarification des informations. Lors de l'édition du festival en 2016, le directeur technique a déclaré s'être approprié ces outils numériques dans ses relations avec l'équipe administrative tandis qu'il communique avec son équipe technique surtout par téléphone, SMS ou en présence directe. Cette déclaration indique une reconnaissance de l'intérêt potentiel du partage d'informations écrites mais le coordinateur administratif estime que les réticences méthodologiques sont restées, de fait, aussi fortes. Un biais de désirabilité sociale vis-à-vis des normes organisationnelles du festival a ainsi orienté la réponse du directeur technique.

Pour les deux festivals, les sources potentielles de tensions résident plus dans la suractivité que doivent affronter les équipes d'une organisation matricielle lors de la préparation finale et de l'exploitation du festival. L'équilibre entre la vie personnelle et l'engagement dans les missions professionnelles est en effet déstabilisé à cette occasion et peut être la source d'une anxiété. La fatigue provoquée par cette suractivité est ainsi signalée de façon récurrente dans les entretiens comme un inconvénient pour la qualité de l'engagement dans les missions nécessaires à l'organisation du festival. Cette source de démotivation est contrebalancée par l'adhésion aux valeurs artistiques et idéologiques de l'entreprise porteuse du projet de festival. L'étude déjà citée de Sinapi et Juno-Delgado⁹ a mis en évidence la prégnance de ce facteur sur la longévité des regroupements d'entreprises artistiques. Les croyances dans les vertus civiques, esthétiques et sociales du projet de festival justifient les efforts pour se surpasser et transcender ainsi les obstacles liés à une relative insuffisance de ressources humaines dédiées à l'organisation du festival. La densification des interactions entre les membres de l'équipe administrative et de leurs relations avec les équipes artistiques et techniques accueillies pendant la durée du festival peut renforcer les sentiments de solidarité et ainsi la cohésion interne de cette équipe (administrative). La confiance et l'enthousiasme au service d'un projet transcendant sont mis en avant explicitement par l'équipe de Carte Blanche pour dépasser les sources de tension dans les relations de travail.

Au-delà des motivations idéologiques qui concernent d'abord l'équipe de direction, une attention doit être portée à l'aménagement du temps de travail des salariés dans des limites évitant une fatigue excessive. Dans le cas de *MigrActions*, la durée hebdomadaire du travail

⁹ Christine Sinapi, Edward Juno-Delgado, "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective", *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.

légale française de 35 heures est portée à 40 heures pendant la durée d'exploitation du festival. *Carte Blanche* applique la durée légale hebdomadaire de travail italienne de 40 heures pendant la préparation du festival pour le personnel en dehors du noyau décisionnel tandis que le week-end est également travaillé au cours de l'exploitation du festival. L'équipe de direction est rémunérée forfaitairement sans une comptabilisation des heures de travail.

B. La gestion des contrats de travail

1. Les principes généraux

Les procédures légales concernant les contrats de travail varient entre les pays européens. Il est important de connaître les règles juridiques qui encadrent ces contrats afin de sécuriser les relations entre employeur.es et salarié.es.

Les règles d'embauche

En France, la licence d'entrepreneur de spectacle de catégorie 2 est nécessaire pour tout.e employeur.e non occasionnel.le de plateaux artistiques. Elle requiert le respect des règles d'embauche et des obligations sociales. Avant toute première embauche, l'employeur.e doit déclarer son entreprise auprès de l'Inspection du travail et l'affilier aux différents organismes sociaux. L'article L. 1131-2 du Code du travail interdit toute discrimination fondée sur les caractéristiques sociodémographiques, sauf pour la spécification de rôles masculins et féminins, ainsi que sur les opinions politiques, les croyances religieuses, les activités syndicales, l'orientation sexuelle, la santé, le nom de famille, l'apparence physique, la situation de famille, les caractéristiques génétiques.

Lors de l'embauche, l'employeur.e doit s'assurer que le/la salarié.e a été examiné.e par un médecin du travail il y a moins d'un an, remettre une Déclaration préalable à l'embauche (DPAE) auprès de l'Urssaf¹⁰, une copie de ce document au salarié, inscrire les coordonnées civiles, l'emploi, la qualification, les dates d'entrée et de sortie du/de la salarié.e dans le registre unique du personnel. La DPAE doit être effectuée au plus tôt huit jours avant l'embauche du salarié.

La transmission du contrat de travail

Contrairement au Royaume-Uni où l'engagement est oral, un contrat de travail écrit doit être délivré en France au/à la salarié.e dans les deux jours ouvrables au plus tard après sa prise de fonction. Ce délai est ramené au premier jour de l'engagement pour les contrats à durée déterminée de moins de 48 heures selon la CCNEAC (convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles qui concerne le spectacle vivant subventionné). Dans la CCNSVP (convention collective du secteur privé du spectacle vivant), le contrat de travail doit être remis le jour même de l'engagement des artistes tandis qu'un délai de 15 jours est accepté pour le personnel technique et administratif quand les échanges de signatures sont effectués par correspondance.

La transmission trop tardive d'un contrat à durée déterminée (CDD) est assimilée par la jurisprudence à une absence d'écrit, ce qui peut justifier une requalification en contrat à durée indéterminée (CDI). En effet, celui-ci est la forme normale d'embauche et un contrat à durée

¹⁰ Union de Recouvrement des Cotisations Sociales et d'Allocations Familiales.

déterminée doit être justifié par une condition dérogatoire : le remplacement d'un.e salarié.e ou du/de la chef.fe d'entreprise absent.e provisoirement ; un surcroît temporaire d'activité, conjoncturel ou lié à la prise en charge occasionnelle d'une activité secondaire comme un atelier de pratique ; des emplois saisonniers ; des emplois pour lesquels il est d'usage de ne pas recourir à un CDI en raison de la nature des activités exercées dans certains secteurs, dont celui du spectacle, et « du caractère par nature temporaire de ces emplois » (article L 1242-1 du Code du travail).

La prévention des risques du travail

Certains documents sont demandés aux organisations afin de formaliser les démarches de prévention des risques du travail. L'employeur.e a une obligation de résultat en termes de sécurité du travail et sa responsabilité civile et pénale est d'abord engagée en cas d'accident du personnel.

En France, le document unique retranscrit l'évaluation interne des risques sur tous les postes de travail de la structure. Ce document obligatoire pour toutes les entreprises, même les plus petites, indique les mesures déjà prises et celles qui sont envisagées pour améliorer le niveau de sécurité des salarié.es. Si une entreprise extérieure intervient dans le processus de production pendant plus de 400 heures par an ou si des travaux dangereux répertoriés par le ministère de l'emploi sont exécutés comme des travaux en hauteur élevée, un plan de prévention des risques est rendu obligatoire.

2. La flexibilité des relations contractuelles

Les CDD d'usage dans le spectacle

Les contrats à durée déterminée d'usage (CDDU) concernent *a priori* tous les emplois artistiques tandis que leur utilisation pour des fonctions techniques ou administrative est encadrée par une nomenclature d'emplois¹¹ et ne peut concerner que des occupations par nature temporaires comme le montage et l'exploitation de spectacles (et non pas le fonctionnement structurel de l'entreprise de l'employeur.e). A la différence des CDD, les CDDU peuvent être renouvelés sans limite ni période de carence, n'ont pas de durée maximale, ne prévoient pas de prime de précarité à la fin du contrat et l'employeur.e cotise auprès de la Caisse des congés spectacles pour l'indemnité compensatrice de congés payés.

En France, une loi de 1969 a introduit une présomption de salariat pour l'embauche d'artistes. Si ceux/celles-ci ne sont pas inscrites en tant qu'entrepreneurs/ses dans le registre du commerce et des sociétés, ils/elles doivent faire l'objet d'un contrat de travail pour toute prestation de service. Cette règle a été modifiée en 2009 en excluant les artistes résidant dans les autres pays de l'Espace économique européen, s'ils ont la qualité de prestataires de services dans leur pays de travail habituel, à la suite d'une condamnation de la Cour de Justice des communautés européennes le 15 juin 2006 pour entrave à la liberté de prestation de services, prescrite par l'article 49 du Traité sur la Communauté européenne.

Le modèle de « flexicurité »

L'évolution des règles du droit du travail dans l'Union Européenne est allée dans le sens d'un rapprochement avec un modèle idéalisé de « flexicurité », fondé sur un développement de la

¹¹ Voir l'annexe C de l'accord interbranche du 24 juin 2008 sur la politique contractuelle dans le spectacle vivant public et privé.

flexibilité des relations contractuelles de travail en fonction des besoins d'adaptation des employeur.es aux flux des commandes, et une sécurisation des parcours professionnels avec un régime d'indemnisation du chômage, une politique active de formation professionnelle. Dans le cas de la France, le régime d'indemnisation du chômage des intermittent.es du spectacle a accompagné un accroissement sensible de la flexibilité des relations contractuelles de travail. Pour les artistes, la durée moyenne des contrats a été réduite de 10 jours à trois jours et leur nombre par intermittent.e a augmenté de 7 à 15 entre 1990 et 2009. Pour les cadres, technicien.nes et ouvrier.es, la durée moyenne des contrats est passée sur la même période de 14 à 6 jours et leur nombre par intermittent.e de 6 à 14. Parallèlement, pour les intermittent.es, le volume de travail annuel moyen s'est réduit de 24% et la rémunération annuelle de 22% entre 1990 et 1999 puis ils se sont plutôt stabilisés au cours des années 2000¹². Les aides au retour à l'emploi jouent ici un rôle capital dans l'entretien d'un vivier de main d'œuvre hautement qualifiée et disponible en représentant en moyenne environ l'équivalent des revenus du travail pour les intermittents indemnisés. Des règles spécifiques pour l'assurance chômage des artistes ne s'appliquent aussi qu'en Belgique et au Luxembourg.

Les frontières européennes entre travail indépendant et emplois salariés sont devenues plus poreuses avec le développement des autoentrepreneurs en France, la création d'une catégorie de « travailleur autonome économiquement dépendant » en Espagne en 2007, le statut de « travailleur para subordonné » en Italie, tandis que le statut de « *worker* », créé au Royaume-Uni depuis l'*Industrial Act Engagement* de 1971, s'applique à de nombreux intermittents en offrant un positionnement entre les droits du salarié et ceux du travailleur indépendant à des personnes « qui prestent des services pour une entité tierce qui n'est ni un client ni un consommateur »¹³.

Flexibilité et récurrence des engagements

Comme la flexibilité contractuelle tend à prendre le pas sur la sécurisation, les organisateurs/trices de festivals doivent prendre en compte cette évolution potentiellement anxiogène dans la gestion des ressources humaines. La flexibilité des relations contractuelles ne se traduit pas néanmoins par un développement mécanique de l'insécurité professionnelle et de la précarité économique. Les employeur.es et les salarié.es peuvent converger dans leur intérêt à fidéliser les relations d'engagement, ce qui réduit l'incertitude pour les salarié.es et améliore l'efficacité du travail artistique et technique par le partage consolidé de codes verbaux et gestuels et l'incorporation de l'univers esthétique des directeurs/trices artistiques.

A partir des données de la Caisse des congés spectacles en France sur un échantillon de 8 342 comédien.nes intermittent.es entre 1987 et 2000, Olivier Pilmis a montré que le seul « noyau dur » des employeur.es les plus important.es a permis d'atteindre le seuil d'indemnisation du régime spécifique d'assurance chômage (507 heures) dans 70,9% des cas¹⁴. Bien que le taux

¹² Marie Gouyon, Frédérique Patureau. « Tendances de l'emploi dans le spectacle ». *Cultures Chiffres* 2014-2, 2014, p. 4.

¹³ Emmanuelle Mazuyer. « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », *Revue de la régulation* [En ligne], 13 | 1er semestre / Spring 2013, mis en ligne le 31 mai 2013, consulté le 22 décembre 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10117>.

¹⁴ Olivier Pilmis. « Des 'employeur.es multiples' au 'noyau dur' d'employeur.es : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents », *Sociologie du travail*, 49 (3), 2007, p. 297-315.

de renouvellement des employeur.es soit en moyenne élevé d'une année sur l'autre¹⁵, les relations contractuelles ne sont pas ainsi aussi éphémères avec des employeur.es interchangeables que dans l'idéal type de la concurrence parfaite.

3. L'accueil d'artistes et de technicien.nes étranger.es

Les festivals internationaux accueillent par définition des équipes, des artistes et technicien.nes étranger.es. Les organisateurs/trices doivent respecter la réglementation en vigueur et anticiper les éventuels obstacles à leur venue. Dans le cas de la programmation d'une compagnie étrangère, le festival peut décider de jouer le rôle de producteur en étant l'employeur.e du plateau artistique si la troupe ne semble pas suffisamment structurée sur le plan administratif pour prendre à sa charge le respect de la réglementation nationale.

Les pièces du dossier d'accueil

La liberté de travail est offerte aux artistes et techniciens ressortissants de l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, San Marin et Monaco dans cette zone européenne. En France, les ressortissants des pays tiers doivent obtenir une autorisation de travail auprès du service des étrangers de la Préfecture ou de la Direccte (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Une exception concerne les salarié.es détaché.es par leur entreprise pour une prestation de services internationale lorsqu'ils/elles ont déjà une autorisation de travail dans le pays où ils/elles sont salarié.es. Le dossier pour cette autorisation de travail doit être transmis par l'employeur.e à l'organisme compétent dans un délai entre un et trois mois avant la date de début de la prestation. Le délai de réponse de l'administration est de deux mois après la réception du dossier ; l'absence de réponse est interprétée comme un rejet tacite de la demande.

Pour les CDD de plus de 12 mois, une carte de séjour temporaire « salarié » est nécessaire tandis qu'une carte de séjour « travailleur temporaire » concerne les CDD des salarié.es étranger.es d'une durée inférieure à 12 mois, notamment les technicien.nes. Une carte de séjour temporaire « profession artistique et culturelle » est destinée aux artistes étranger.es ayant un contrat de plus de trois mois. Une autorisation provisoire du travail doit être demandée pour les salarié.es étranger.es qui ne peuvent pas bénéficier de l'un de ces trois titres. L'embauche d'un.e salarié.e d'un pays tiers sans autorisation de travail est passible d'une peine de prison de 5 ans et de 15 000 € d'amende pour l'employeur.e ; l'amende peut être multipliée par cinq pour les personnes morales, qui sont susceptibles d'être dissoutes à cette occasion.

Le Code de l'entrée et du séjour des étranger.es et du droit d'asile définit les règles concernant l'accueil en France des ressortissant.es des pays tiers à l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, Monaco et San Marin. En complément de l'autorisation de travail demandée par l'employeur.e, un visa C est requis pour les séjours de moins de trois mois pour certaines nationalités. Celui-ci est valable dans tous les pays de l'espace Schengen sur une durée maximale de 90 jours pendant six mois. En principe, la délivrance du visa requiert au préalable la possession d'une assurance médicale de rapatriement. Au-delà d'une durée de trois mois, l'obtention d'un titre de séjour temporaire est requise en demandant d'abord un visa de longue durée auprès du consulat français du pays de résidence puis en présentant un

¹⁵ Entre 50% et 75% des employeur.es ont été renouvelé.es pour 48,6% des comédien.nes intermittent.es sur la période 1987-2000 (*Ibid.*, p. 304).

dossier à la préfecture du département d'accueil. Pour les travailleurs du spectacle, un titre de séjour spécifique d'une durée maximale d'un an peut être accordé.

Les tournées des compagnies composées de travailleurs nationaux et étrangers étaient particulièrement pénalisées quand elles quittaient l'Espace Schengen provisoirement pour y revenir ensuite en raison de règles fluctuantes dans l'attribution des visas de courte durée selon les États¹⁶. Afin de remédier en partie à ce défaut de coordination, les États de l'Espace Schengen de l'Union européenne se sont accordés pour harmoniser les règles de délivrance des séjours de courte durée dans un code communautaire renouvelé le 5 avril 2010. Les motifs d'un refus doivent être communiqués aux demandeurs qui ont une possibilité de faire appel contre cette décision.

Le droit du travail national avec ses obligations sociales doit s'appliquer aux salarié.es étranger.es directement embauché.es par un.e employeur.e français.e. Pour les salarié.es de l'Espace économique européen ou de la Suisse, le paiement des cotisations sociales s'effectue dans le pays habituel d'emploi sauf pour l'Afdas¹⁷ et la Caisse des congés spectacles. Pour les autres ressortissant.es, ce paiement est opéré en France. La Cotisation Sociale Généralisée (CSG) et la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) ne sont pas dues pour les travailleurs non domiciliés fiscalement en France.

Enfin une retenue à la source sur les rémunérations versées doit être pratiquée à hauteur de 15% du montant brut perçu pour les artistes et à un taux progressif variant de 0 à 20% selon le niveau du salaire versé pour les professions techniques.

L'emploi de salarié.es détaché.es

L'emploi de salarié.es détaché.es par leur employeur.e étranger.e est encadré par la loi du 10 juillet 2014, qui est destinée à lutter contre la concurrence sociale déloyale. Les employeur.es étranger.es doivent faire une déclaration préalable de détachement à l'inspection du travail sur Internet et désigner un représentant sur le territoire national afin de faire le lien avec l'inspection du travail pendant la durée de la prestation. Quand le/la producteur/trice réside dans un pays de l'Espace économique européen, Andorre, Monaco, San Marin, la Suisse ou un Etat qui a conclu une convention bilatérale de sécurité sociale avec la France, le paiement des cotisations sociales se fait dans le pays habituel d'emploi.

Le décompte des salarié.es détaché.es doit apparaître dans le bilan social des entreprises. Les obligations sociales nationales doivent être respectées par l'employeur.e étranger.e. Le festival est tenu de sommer celui-ci de respecter ces règles dans un délai de 24 heures après son information sur le(s) irrégularité(s) et l'employeur.e étranger.e a un délai de deux semaines pour indiquer les dispositions qu'il/elle mettra en œuvre, sauf pour le salaire minimum où le délai est réduit à une semaine. Les informations reçues par le festival doivent être transmises à l'agent.e qui a opéré le signalement de la situation illégale. En cas de manquement à ses obligations d'injonction et d'information, le festival est rendu responsable solidairement avec l'employeur.e étranger.e du paiement des salaires et des cotisations sociales dus.

¹⁶ Richard Poláček, *Study on impediments to mobility in the EU live performance sector and on possible solutions*. Bruxelles, Mobile.Home, 2006, p. 21-24.

¹⁷ Fonds d'Assurance Formation des Activités du Spectacle, des loisirs, du cinéma, de l'audiovisuel et de la publicité

Les règles de versement des cotisations sociales des travailleurs/ses détaché.es par un.e employeur.e étranger.e sont similaires à celles concernant les salarié.es étranger.es directement embauché.es par un.e employeur.e français.e. Dans le cas de la France, l'employeur.e étranger.e n'ayant pas d'établissement en France est tenu.e de verser les cotisations sociales à l'Urssaf du Bas-Rhin pour le régime général de la Sécurité Sociale, à Pôle emploi, et au groupe Novalis Taitbout pour les retraites complémentaires.

4. Gestion contractuelle et formation

La gestion des contrats de travail et des bulletins de paie requiert donc des compétences juridiques et comptables. Certaines organisations peuvent faire le choix de la sous-traitance administrative si les compétences internes sont manquantes ou si le coût du recours à une expertise extérieure est moins élevé qu'une embauche de personnel. A la différence du Centre du Théâtre de l'Opprimé, Carte Blanche externalise la gestion des bulletins de paie et la rédaction de certains contrats de travail à une agence commerciale. L'administratrice de la compagnie participe à la rédaction de tous les contrats de travail pour MigrActions et d'une partie de ces derniers pour le festival VolterraTeatro.

La formation des administrateurs/trices devrait être renforcée de façon à conserver une autonomie dans la gestion quotidienne des contrats de travail. Des contrats type peuvent constituer une base rédactionnelle de départ. La gestion des bulletins de paie est une opération technique dont l'externalisation est moins problématique pour les organisations artistiques manquant d'effectifs par rapport à leurs activités. Le personnel administratif du Centre du Théâtre de l'Opprimé reçoit des formations dans la gestion de la paie et les obligations sociales à respecter.

Des conseils juridiques sont nécessaires devant des situations complexes. Les festivals africains interrogés par le réseau Afrifestnet semblent ainsi converger dans leur besoin ponctuel de consulter un.e juriste pour la négociation des contrats¹⁸. Dans le cas de VolterraTeatro, l'équipe du festival peut recourir en cas de besoin aux services d'une agence de consultation juridique. L'équipe du Centre du Théâtre de l'Opprimé n'a pas encore ressenti la nécessité de faire jouer un réseau de conseils juridiques pour l'organisation du festival MigrActions.

Les réponses à la question ouverte de l'enquête sur les besoins de formation le plus souvent exprimés par le personnel administratif indiquent des demandes dans le domaine de la gestion contractuelle tout en faisant apparaître des besoins en communication, en comptabilité ou en secourisme :

Droits d'auteur, embauche d'artistes étrangers et anglais (festival 1).

Formations sur les contrats / gestion administrative, les logiciels de PAO, les langues étrangères et les formations de secourisme (festival 7).

Droit du travail, Salaires, Diffusion, Accueil (festival 9).

Droit social - Outils de communication (festival 17).

Formation sur le site internet ou administration (festival 21).

Legislative update, update in communication activities (festival 28).

¹⁸ Afrifestnet, *Festival Manuel des Meilleures Pratiques. 1^{ère} partie montage / Festivals Best Practice Toolkit: Part one – setting up*, 2013, p. 37. <http://www.racines.ma/node/104>, p. consultée le 15 octobre 2016.

Book-keeping, process development (festival 45).

Foreign taxes, legislation (festival 46).

Comptabilité, relations publiques/ billetterie (festival 48).

Sécurité manifestations, gestion de contrats (festival 50).

C. Stages et bénévolat

Dans l'échantillon de l'enquête, le nombre moyen de stagiaires estimé est de 2,3 et est logiquement corrélé à la taille du festival (de 1,4 pour les petits festivals à 3,7 pour les grands). La part du travail apporté par les bénévoles est bien plus conséquente en étant estimée à 36% du total en moyenne. Celle-ci est corrélée négativement avec la taille du festival (de 50% quand le budget est inférieur à 50 000€ à 24% quand le budget est supérieur à 250 000€). Leur implication repose sur une logique d'échange non monétaire, fondée sur un apport dans le cursus de formation scolaire et universitaire pour les stagiaires et une source d'épanouissement personnel pour les bénévoles. Leur recrutement et la gestion de leur collaboration avec les équipes administratives, techniques, artistiques et les spectateurs/trices posent donc des problèmes d'adaptation spécifiques.

1. Stages et service civique

La réglementation

Le collectif Génération Précaire s'est formé en France en 2005 pour dénoncer les dérives abusives de nombreux stages autour de deux figures repoussoir : le stage « photocopies et machines à café » où le/la stagiaire est cantonné.e à des tâches de logistique subalternes non qualifiantes ; le stage « emploi déguisé » par lequel le/la stagiaire se voit confier les responsabilités d'un véritable emploi mais sans la rémunération et la protection sociale afférentes. Il en découle un cercle vicieux de précarité persistante et de perte de confiance en soi pour des jeunes gens, maintenu.es trop durablement à la lisière du marché des emplois par des enchaînements de stages¹⁹.

Les sentiments d'ambivalence prévalent encore. Selon un sondage en novembre 2016²⁰, le manque d'accompagnement pédagogique au cours du stage suscite un sentiment de dévalorisation au sein de l'entreprise, plus partagé par les femmes (52%) que les hommes (25%). Une minorité de personnes a perçu une gratification au cours de leur stage (49% pour les hommes et 38% pour les femmes) et celle-ci s'est située au-dessous de 550 euros par mois dans 70% des cas (alors que le minimum légal pour un stage à plein temps était de 557,4 €). Toutefois une majorité (60%) juge que le stage est une expérience plus proche de la préparation à l'obtention d'un emploi que de la précarité. Le sentiment d'avoir acquis une expérience professionnelle au cours de leur.s stage.s est paradoxalement plus partagé par les femmes (90%) que par les hommes (75%)²¹.

¹⁹ Collectif Génération Précaire. *Sois stage et tais-toi ! Pour en finir avec l'exploitation des stagiaires*. Paris, La Découverte, 2006.

²⁰ Ce sondage a été effectué sur un échantillon de 16 302 personnes, sollicitées par courriel et les réseaux sociaux entre le 31 octobre et le 4 novembre 2016.

²¹ Jean-Marc De Jaeger, « Les stages ne suffisent pas à décrocher un emploi », *Le Figaro.fr Étudiant*, 8/11 2016, http://etudiant.lefigaro.fr/article/les-stages-ne-suffisent-pas-a-decrocher-un-emploi_8730d94e-a4cf-11e6-aad8-47ec5024dfe7 (p. consultée le 31/12/16)

La réglementation en France a évolué depuis 2006 pour limiter les usages abusifs des stages. Un stagiaire ne peut pas être employé pour suppléer un emploi permanent ou un des besoins répertoriés pour justifier le recours à un contrat à durée déterminée. Les stages sont strictement circonscrits à un cursus pédagogique de l'enseignement du secondaire ou du supérieur. Une convention de stage les encadre en précisant notamment les noms du/de la maître.sse de stage et du/de la référent.e pédagogique, les missions confiées, le taux horaire de la gratification et les avantages accordés, le régime de protection sociale d'affiliation notamment en cas d'accident du travail. Leur durée annuelle ne peut excéder six mois et un délai de carence minimal d'un tiers de la durée du stage précédent a été introduit avant le renouvellement possible d'un stage sur ce poste. Le nombre maximal de stagiaires accueilli.es simultanément est limité à trois pour les entreprises de moins de 20 salariés et à 15% des effectifs au-dessus de ce seuil. La gratification minimale pour un stage de plus de deux mois correspond à 12,5% du plafond horaire de la Sécurité Sociale, soit 3 euros par heure en 2017 (correspondant à 30,7% du salaire horaire minimum brut pour un contrat de travail). Il n'y a de versement de cotisation sociale qu'au-dessus de ce seuil, qui n'est pas souvent dépassé dans le domaine du spectacle vivant subventionné.

Le service civique permet aux jeunes de 18 à 25 ans de s'engager sur une mission d'intérêt général d'une durée de 6 à 12 mois, pendant une durée hebdomadaire d'au moins 24 heures, dans le domaine de la culture et des loisirs, ou aux personnes de plus de 25 ans de se rendre volontaire sur une de ces missions pendant une durée de 6 à 24 mois. Il s'agit de favoriser l'accès à la culture de tou.tes et de la mettre « au service des valeurs républicaines », par exemple en participant à la mise en place d'événements qui incluent des personnes non familiarisées avec les établissements culturels ou en jouant un rôle d'information et de facilitation d'accès pour les événements culturels se déroulant sur un territoire²². Tout comme le/la stagiaire, l'engagé.e ou le/la volontaire de service civique ne peut se substituer à un.e salarié.e. L'indemnité minimale, pouvant être complétée par la structure d'accueil, et le régime de protection sociale sont pris en charge par l'État pour les engagé.es et par l'organisme signataire du contrat pour les volontaires. L'acquisition de compétences professionnelles est *a priori* moins centrale que dans le cadre des stages en offrant une expérience de vie destinée à constituer une « étape d'éducation citoyenne par l'action »²³.

Recrutement et rôles

La procédure de recrutement des stagiaires engage un processus de rencontre entre les demandes de formation professionnelle d'élèves ou d'étudiant.es en lien avec leur cursus suivi et l'offre d'opportunités de collaboration au projet artistique et culturel mené par le festival. Il est logique que le recrutement prête une attention à une adhésion aux valeurs artistiques et idéologiques en complément des compétences préexistantes afin de faciliter l'implication des stagiaires dans la coopération avec le personnel permanent de la structure. Pour les engagements ou le volontariat du service civique, le processus est assez similaire même si l'accent est plus mis sur les attentes en termes d'éducation citoyenne que d'acquisition de compétences professionnelles.

Le recrutement suppose aussi l'identification des professionnel.les qui pourront dégager un temps suffisant pour participer à l'accompagnement des stagiaires dans l'appropriation des

²² <http://www.service-civique.gouv.fr/page/culture-et-loisirs>, p. consultée le 31/12/2016.

²³ *Ibid.*

savoir-faire. L'intérêt pour l'organisme est aussi d'accueillir des jeunes gens qui pourront questionner les routines organisationnelles avec un regard extérieur, construit en partie par le cursus scolaire ou universitaire suivi, et effectuer potentiellement des suggestions d'amélioration. Il est donc important que le noyau décisionnel de la structure soit associé dans la sélection des candidatures.

Il est souhaitable que les missions confiées durant le stage permettent aux élèves et étudiant.es de développer leurs compétences professionnelles sans les placer dans une position de responsabilisation excessive qui pourrait les déstabiliser. Ils/elles doivent pouvoir être suivi.es par un professionnel qui les aide à s'approprier une méthodologie d'action en adéquation avec les objectifs fixés dans les missions confiées. Les frontières avec les activités relevant d'un véritable emploi sont cependant poreuses. D'autant plus qu'une préférence pour des stages de longue durée peut être partagée par les stagiaires et leurs formateurs/trices dans l'entreprise afin de favoriser la montée en charge des compétences du/de la stagiaire et les retombées de nouvelles capacités opérationnelles sur le développement des activités de la structure.

Les exemples de VolterraTeatro et de MigrActions

Dans le cas de VolterraTeatro, la directrice administrative et le coordinateur général de l'association Carte Blanche participent au recrutement des stagiaires du festival. La procédure est engagée quatre mois avant le début du festival quand le préprogramme est arrêté avant le dépôt de la réponse à l'appel à projet de la municipalité. Le délai de traitement des dossiers par la collectivité territoriale peut déstabiliser le processus de recrutement. En effet, les stagiaires pressenti.es répondent *a priori* favorablement à des propositions fermes qui leur sont adressées pendant l'intervalle de temps. Cela a été le cas lors de l'édition du festival en 2016.

Le nombre de stagiaires a ainsi été réduit avec une jeune fille placée sous la supervision de la personne recrutée comme responsable de l'accueil des artistes et des spectateurs/trices au théâtre municipal, qui l'avait recommandée à l'équipe administrative. Son rôle a consisté notamment à faire une interface avec d'une part les artistes programmés en leur transmettant les documents pour leur hébergement et en les mettant en contact avec le personnel technique pour les répétitions sur le lieu. D'autre part, elle assurait la mise en relation avec les spectateurs/trices en quête d'informations sur la programmation ainsi que l'accueil des participant.es aux ateliers de pratique. Un autre stagiaire a été recruté pour effectuer un travail sous le contrôle du coordinateur général sans être exposé au public à sa demande. Il a été notamment chargé de la distribution du matériel de communication ou l'accompagnement motorisé de certains journalistes des villes de Florence ou de Pise, distantes de Volterra d'environ 70 kilomètres. Enfin cinq stagiaires ont été recruté.es pour participer à la production du spectacle mis en scène par Armando Punzo avec les prisonniers de Volterra.

Le stage peut constituer une porte d'accès à l'emploi. Une première prise de contact avec l'association Carte Blanche passe par un stage pour faire connaissance avec le potentiel professionnel des personnes impliquées. La dramaturge, le coordinateur général ainsi que le responsable de l'accueil des compagnies puis de la communication ont ainsi débuté par un stage lors d'une édition antérieure du festival.

Dans le cas de MigrActions, une personne engagée en service civique et une stagiaire sont habituellement recrutées pour travailler sur des actions de promotion des spectacles

programmés et de médiation culturelle sous la supervision principale de l'administratrice de la compagnie, et secondaire du chargé de développement des projets.

Au cours de l'édition de 2016, la stagiaire a notamment réalisé un travail interactif sur les réseaux socio-numériques, notamment le site Internet et la page Facebook de la compagnie. La personne engagée en service civique a été chargée de recueillir les textes de présentation synthétique des spectacles, écrits par les compagnies, afin de collaborer à la construction de la maquette de la brochure de présentation de la programmation.

Une suggestion de présentation de cette brochure en un format 594 x 210 dépliant en quatre parties a été retenue avec un recto consacré aux images et aux informations pratiques et le verso aux textes de présentation des spectacles. Une annotation des tarifs avec des pastilles de couleur différente a permis de repérer aisément les six représentations gratuites, les deux représentations au tarif unique de 10 euros et les sept autres avec une modulation tarifaire. Les dépôts des documents de communication écrits ont été pris en charge par les deux personnes et ont concerné environ 25 lieux de proximité, dont la mairie, des établissements culturels non dédiés au spectacle vivant, des bars et restaurants.

La stagiaire et la personne engagée en service civique ont enfin partagé avec le reste de l'équipe administrative l'accueil des compagnies, en partageant le repas convivial de midi avec les artistes invités, et celui des spectateurs/trices en participant à la tenue de la billetterie et du bar, occasions de nouer des conversations avec certain.es d'entre eux/elles. L'écoute bienveillante dans une atmosphère de respect mutuel a marqué ces échanges, rendus ainsi mutuellement bénéfiques.

2. Le bénévolat

La prudence relationnelle

Le principe du bénévolat repose sur le volontariat pour se mettre au service du développement des activités d'une organisation sans demander une rémunération salariale. Seuls les frais de déplacement, de restauration ou d'hébergement peuvent être pris en charge sous la forme de défraiements. Les factures doivent être conservées de façon à ce que les remboursements ne soient pas assimilés à des avantages en nature que peut prévoir une relation salariale.

Sur le plan juridique, le bénévolat doit être organisé dans un cadre sans rapport de subordination hiérarchique afin d'éviter une requalification de la relation de travail en contrat à durée indéterminée en cas de litige. La subordination hiérarchique se caractérise par un pouvoir de commandement et de sanction de l'employeur.e. La définition des missions confiées aux bénévoles doit donc reposer sur leur consentement et la gestion de leur implication doit anticiper un degré de volatilité des engagements. Les manquements éventuels des bénévoles ne doivent pas faire l'objet de sanctions ou d'actions susceptibles d'être interprétées comme telles.

Un arrêt du tribunal des affaires de Sécurité Sociale du Puy-de-Dôme en 2010 a été décisif en France pour sécuriser les relations des festivals avec leurs bénévoles. L'Association Sauve qui peut le court-métrage de Clermont-Ferrand a été redressée par l'Urssaf le 25 juillet 2008 à hauteur de 58 000 euros pour les années 2005 à 2007. Un inspecteur de l'Urssaf a interprété l'absence de paiement d'une indemnité de repas pour des bénévoles absent.es lors de leurs vacances comme une sanction de l'employeur. Dès lors les 230 bénévoles du festival devaient être considérés comme des salariés dissimulés. Le tribunal a annulé cette décision de

l'Urssaf le 11 février 2010 en estimant, avec bon sens, que le non-paiement des indemnités de repas était justifié par l'absence de volontariat pour les bénévoles pressenti.es et absent.es pendant leur service prévu.

Les relations entre professionnel.les et bénévoles peuvent donner lieu à des malentendus, sources de tensions. Si les bénévoles sont livrés à eux/elles-mêmes en se voyant confier des missions ponctuelles tournantes en collaboration avec des personnes différentes chaque jour, cela leur est une source de démotivation. Il peut même se produire des confusions gênantes si une équipe artistique programmée reçoit l'appui ponctuel d'un.e bénévole en pensant qu'il s'agit d'un.e professionnel.le avec des compétences confirmées. Il est important d'organiser au moins une journée d'accueil des bénévoles pour expliquer la vision du festival, ses objectifs stratégiques et les missions qui seront distribuées. Cela permet aux personnes de commencer à se connaître tout en dialoguant avec l'équipe du festival. Par la suite, il est souhaitable qu'un.e professionnel.le soit présent.e régulièrement pour servir de référent.e, au moins au début de chaque journée avant la prise des fonctions. Des professionnel.les doivent ainsi s'impliquer dans l'encadrement des bénévoles en leur prêtant une attention suffisante de façon à entretenir le désir de collaboration avec la structure. Ce qui peut retarder paradoxalement la progression des activités de l'organisation en réduisant le temps de travail disponible de l'équipe professionnelle du festival.

Les problèmes de porosité entre les missions accomplies par les professionnel.les et celles qui peuvent l'être par les bénévoles sont assez similaires à ceux des stages. Un risque majeur est la création de sentiments de frustration, voire de rébellion, si les bénévoles ont le sentiment d'exercer des activités similaires à celles des professionnel.les rémunéré.es. Lors du débat sur les droits culturels au Sénat en novembre 2016, Ferdinand Richard, directeur de l'Aide aux Musiques Innovatrices de Marseille, a ainsi donné l'exemple de la création d'une œuvre d'art participative lors des manifestations organisées dans le cadre de Marseille Capitale européenne de la culture. Les jeunes gens du quartier Nord de Marseille associés à la création ont souhaité recevoir une rémunération à la suite de la prise de conscience de l'importance du budget dévolu à cet événement artistique. La fin de non-recevoir persistante lors des négociations a débouché sur une révolte avec la crémation de l'œuvre²⁴.

Enfin, les bénévoles peuvent poursuivre de fait des objectifs personnels spécifiques différents de ceux de la structure. C'est le cas par exemple quand ils/elles recherchent une reconnaissance artistique de leurs activités personnelles alors que le festival est tourné vers la valorisation de la participation de la population dans la restitution d'une mémoire locale.

Le recrutement des bénévoles doit donc chercher à cerner leurs motivations spécifiques de façon à limiter les malentendus et leurs compétences pour leur affectation adéquate aux fonctions à occuper dans le cadre du festival. Un moment collectif de sensibilisation à la vision et aux buts du festival devrait être prévu afin de faciliter l'accordage des volontaires sur les objectifs assignés à leurs missions. Les rapports de projection-identification à l'image du festival jouent un rôle important dans la construction d'une communauté affinitaire des bénévoles avec la structure. Le recours au bénévolat requiert une bonne coordination de la part de l'équipe administrative des tâches confiées aux bénévoles et aux stagiaires

²⁴ Intervention dans le public de Ferdinand Richard, Colloque *Les droits culturels sont dans la loi...Et après ?*, Paris, Sénat, 14 novembre 2016.

Les objectifs assignés au bénévolat

Les bénévoles peuvent jouer un rôle positif dans l'accueil des compagnies en leur distribuant les documents concernant leur séjour et le planning des répétitions et représentations et en constituant surtout leur référent.e. Ils/elles peuvent notamment veiller aux conditions d'accueil en les accompagnant dans la découverte des lieux du festival et d'hébergement, assister l'équipe artistique et technique dans le montage du spectacle et les répétitions, faire l'interface avec l'équipe administrative du festival pour satisfaire au mieux des besoins exprimés par la compagnie. Cet apport dans la personnalisation de l'accueil des compagnies contribue ainsi à stimuler un attachement affectif des artistes et technicien.nes invité.es à l'équipe qui organise le festival et faciliter ainsi leur implication dans les représentations.

Dans leurs rapports aux spectateurs/trices, les bénévoles apportent une attention à leurs demandes d'orientation, de conseils sur la nature des spectacles programmés. Ils/elles participent à la convivialité dans l'accueil des spectateurs/trices et des participant.es aux manifestations culturelles proposées (ateliers de pratique ou débats notamment). Les bénévoles peuvent aussi s'impliquer dans des opérations de communication autour d'une couverture journalistique ou numérique interne des événements artistiques et culturels du festival. Ils/elles constituent aussi une aide pour la distribution des flyers et les discussions avec les spectateurs/trices potentiel.les, ainsi que pour l'affichage, les dépôts de documents auprès de relais avec lesquels un temps d'échanges est susceptible de stimuler leur désir de répercuter les informations auprès des personnes de leur zone d'influence. Les bénévoles peuvent aussi prendre en charge des opérations pour densifier et améliorer la visibilité de la signalétique du festival, faire des propositions inventives dans ce domaine.

Tableau 7.1 – Notation moyenne de l'importance des rôles du bénévolat

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
L'accueil et l'accompagnement des artistes	2,78	3,00
L'hébergement des artistes à domicile	1,24	1,49
La participation à la cuisine collective	1,29	1,54
L'orientation des spectateurs/trices	2,89	3,20
L'accueil des spectateurs/trices au moment des représentations	3,00	3,05
L'animation des lieux de sociabilité	2,00	2,07
Le montage et le démontage des spectacles	1,67	1,68
L'organisation des débats	1,07	1,18
L'affichage, la distribution des flyers	2,36	2,61
L'organisation de la signalétique du festival	1,98	2,20

Le festival MigrActions ne recourt pas au bénévolat. Dans le cas de VolterraTeatro, les bénévoles ne participent pas à la cuisine collective, jouent un rôle secondaire dans l'organisation des débats, qui sont pris en main par la dramaturge de la compagnie, et un rôle important dans le montage et le démontage des spectacles. Leur rôle est estimé essentiel pour les autres fonctions. Pour l'état souhaité à un horizon de trois ans, le rôle joué par les bénévoles est espéré essentiel pour toutes les fonctions, y compris la cuisine collective et l'organisation de débats.

Parmi les 45 répondant.es à la question sur l'importance relative des rôles du bénévolat, les activités prises en charge par les bénévoles concernent en priorité les relations avec les spectateurs/trices et les artistes. Un second groupe avec une pondération moyenne porte sur la logistique (affichage et distribution des flyers, organisation de la signalétique, montage et démontage des spectacles) ainsi que l'animation des lieux de sociabilité. Les fonctions les moins répandues concernent l'organisation de débats, la participation à la cuisine collective et l'hébergement des artistes à domicile (tableau 7.1). Les notes moyennes sont corrélées négativement avec la taille du festival, à l'exception de l'organisation de débats, de l'accueil des artistes et de spectateurs/trices.

A l'horizon de trois ans, les taux de variation les plus élevés concernent l'hébergement des artistes à domicile et la participation à la cuisine collective. Les taux de variation les plus faibles portent sur le montage et le démontage des spectacles, l'accueil des spectateurs/trices et des artistes, ainsi que l'animation des lieux de sociabilité. Les grands festivals ont les taux de variation les plus élevés pour l'ensemble des rôles dévolus aux bénévoles sauf pour l'accueil des spectateurs/trices pour lesquels la progression envisagée la plus élevée est annoncée par les festivals ayant un budget entre 50 000 et 250 000€.

Un exemple de collaboration avec l'association Vai oltre !

L'édition de VolterraTeatro en 2016 a été marquée par une collaboration inédite avec une association artistique juvénile locale, qui illustre une démarche intéressante de don-contredon. Celle-ci est nécessaire pour équilibrer les relations entre les professionnel.les et les bénévoles impliqué.es dans la conduite d'un festival.

L'association Vai oltre ! est née en 2015 à Volterra avec la volonté de lycéen.nes et étudiant.es de mettre en commun leurs désirs de création artistique en tant qu'amateurs. Les leaders de ce groupement sont plutôt impliqués dans des activités musicales mais des membres sont également intéressés par la dramaturgie scénique et l'écriture. Une collaboration artistique a commencé avec l'acceptation par le directeur artistique de la Compagnia della Fortezza d'assurer la mise en scène d'un des spectacles que le groupe avait préparé sur le thème des expérimentations de l'ouverture à l'altérité. Les espaces de la compagnie ont été mis à la disposition pour ce groupement de jeunes amateurs pratiquant la musique et le théâtre. Le spectacle *Vai Oltre ! Le città ideali* a été présenté au théâtre municipal pendant une des trois journées de la manifestation du groupe (du 21 au 23 avril). Selon une logique de don-contredon, l'association étudiante a accepté volontiers de s'impliquer dans l'accompagnement du festival en déployant leurs capacités organisationnelles qui complètent leurs dispositions artistiques.

Le principe directeur a été de fonder la distribution des tâches sur une auto-détermination en fonction des compétences et des désirs des membres de l'association. La plupart se sont investi.es dans les opérations de communication et les contacts avec les professionnel.les invité.es. Ils/elles ont ainsi participé à la mise en page et la distribution des dossiers d'accueil aux artistes et journalistes invité.es, à la communication sur le site Internet du festival en ajoutant notamment des vidéos sur leurs captations d'événements, d'animations, de la vie des festivalier.es. Des articles sur leurs perceptions ont été écrits et publiés dans la presse locale. Une partie d'entre eux/elles ont accompagné le coordinateur général du festival dans la logistique du spectacle d'Armando Punzo dans la prison de Volterra en jouant un rôle d'interface avec les prisonniers, les journalistes invité.es, les spectateurs/trices. L'un d'eux a

aussi accompagné le coordinateur général dans ses démarches pour obtenir les autorisations légales auprès de la mairie, de la police concernant l'occupation des espaces, et du personnel pénitentiaire pour obtenir l'autorisation d'entrée dans la prison des spectateurs/trices, qui étaient préinscrit.es après la fourniture d'un extrait de casier judiciaire et d'une copie d'un document d'identité.

La participation bénévole de ces jeunes à la vie, à l'organisation logistique et à la promotion du festival s'est accompagnée de leur engagement dans le montage d'un spectacle *ad-hoc* sous la coordination d'un auteur et journaliste, Graziano Graziani. La thématique de *I principe fondamentali. Una costituzione ideale* consistait à proposer d'abord un préambule avec des principes de la Constitution italienne, recoupés avec des citations poétiques, philosophiques ou politiques lues et commentés par des artistes professionnels. Ensuite, les articles de la constitution pour une cité idéale, rédigée par les membres de l'association sous la conduite de Graziano Graziani, ont été lus un par un avec un accompagnement musical. Son article 1 mettait en avant le principe de l'association par le volontariat. Un bal a aussi été organisé par cette association pendant une soirée à l'issue de la dernière représentation du jour.

Cette mobilisation des compétences artistiques et organisationnelles des membres de cette association étudiante a pu ainsi marquer le festival en suscitant un engagement original protéiforme et convivial de ces jeunes gens au profit de l'organisation et de la valorisation des manifestations programmées.

VII. LA GESTION BUDGETAIRE

Une première étape budgétaire dans la préparation d'un festival est la construction d'un budget prévisionnel, qui doit équilibrer au mieux les recettes et les dépenses. Le solde budgétaire est *a priori* nul si les ressources doivent s'appuyer sur des subventions publiques. S'il est excédentaire, le festival prévoit un abondement de sa trésorerie, ce qui réduit la perception d'un besoin de financement public par les collectivités publiques. Le résultat prévisionnel ne peut être négatif que si une réserve de trésorerie permet un prélèvement en compensation et s'il sert un objectif pertinent pour le futur développement des activités de la structure qui le porte. Cette démarche peut donner lieu à une perception négative des pouvoirs publics s'ils associent la prévision d'une perte à un manque de maîtrise des dépenses.

La construction du budget initial doit donc se baser sur une évaluation des besoins en les hiérarchisant de façon à pouvoir effectuer des ajustements appropriés dans le cas où les recettes attendues fluctuent par rapport aux anticipations. La captation d'opportunités de financement détend la contrainte d'équilibre budgétaire tandis que la contraction des financements publics et privés initialement prévus contraint les organisateurs/trices du festival à modifier l'ampleur des dépenses artistiques, techniques et administratives.

La gestion des risques accompagne ainsi celle du budget de façon continue. Des dérapages dans les dépenses et une dégradation de la qualité des services offerts peuvent avoir lieu du fait de défaillances de fournisseurs, de tensions dans l'équipe, de pressions pour accroître les coûts de production et les frais de promotion. Les risques concernant les produits du budget portent sur les versements de subventions, qui peuvent être retardés, voire annulés ou gelés, ainsi que sur la fréquentation des spectacles. Si le festival organise des spectacles pour de grandes jagues, un échec de fréquentation peut remettre en question la viabilité de la structure.

La gestion de la trésorerie constitue une contrainte particulièrement pesante pour les petites organisations matricielles impliquées dans le montage et l'exploitation d'un festival. En effet, l'administrateur/trice doit effectuer une priorisation dans les délais de règlement des factures et les moduler en fonction des entrées de revenus, qui subissent des aléas dans les délais de paiement de la part des collectivités publiques mais aussi d'établissements culturels pour leurs contributions promises ou le paiement de services rendus. Les personnes impliquées dans cette gestion doivent faire preuve d'une vigilance quotidienne et de diplomatie dans les relations avec les parties prenantes du festival. Il s'agit d'observer avec minutie les flux d'encaissements et de décaissements sur le compte bancaire de la structure, de relancer par des appels téléphoniques et courriels les établissements coproducteurs ou ayant acheté des prestations de services pour obtenir les paiements promis, de s'informer sur les délais de versement des subventions publiques, de faire patienter des fournisseurs en les hiérarchisant selon le degré d'urgence des règlements de factures pour leurs besoins de financement et pour l'entretien d'une relation de confiance. Ces tâches peuvent accaparer 70% de l'emploi du temps de la personne en charge de la gestion budgétaire et comptable d'une petite structure. Une capacité de distanciation est ainsi nécessaire pour aborder ce contrôle de gestion de la trésorerie dans des conditions minimales de sérénité.

Les ressources d'un festival ou de la structure matricielle qui l'organise sont composées des subventions publiques et civiles d'une part, des recettes d'activité et des apports propres à

l'organisation d'autre part. Les dépenses peuvent être décomposées entre les dépenses de fonctionnement général, fondées surtout sur le coût salarial du personnel permanent de la structure, les dépenses artistiques liées à la production, l'exploitation et la promotion des spectacles programmés. Un sous-budget spécifique peut concerner éventuellement les dépenses d'investissement et les subventions d'équipement reçues.

Tableau 8.1 – Note d'intensité moyenne de l'importance des sources de revenus

	Etat actuel	Etat souhaité dans trois ans
Recettes de billetterie	2,12	2,55
Subventions publiques	3,47	3,55
Recettes de mécénat	1,91	2,87
Vente de marchandises	0,48	1,03
Recettes de bar, restauration	0,72	1,08
Locations	0,30	0,57

Une question demandait de classer les quatre premières sources de revenus du festival. Une note de 4 a été attribuée pour le premier rang, de 3 pour le deuxième, de 2 pour le troisième, de 1 pour le quatrième rang et 0 pour les autres. Parmi les 49 répondant.es à cette question, les subventions publiques sont classées au premier rang, suivies des recettes de billetterie puis des recettes de mécénat. Les ventes de marchandises, les recettes de bar, de restauration et les locations sont des sources marginales de revenus. A l'horizon de trois ans, les répondant.es anticipent une stabilisation de la place des subventions publiques tandis que les taux de variation les plus élevés concernent la vente de marchandises et les locations puis les recettes de mécénat, de bar et de restauration.

A. Les contributions des institutions publiques et professionnelles

Subvention, marché public et délégation de service public : comment les distinguer ?

Une subvention est une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général, mais qui est initiée et menée par une tierce personne morale de droit privé ou de droit public. La personne publique ne doit donc avoir aucune attente de contrepartie en échange de sa contribution et l'organisation qui en bénéficie doit être à l'initiative du projet.

Le marché public est un contrat conclu à titre onéreux avec une « entité adjudicatrice » pour satisfaire les besoins de la personne publique concernée (le « pouvoir adjudicateur ») en termes de fournitures et/ou de services. L'objet du marché est défini unilatéralement par l'administration en fonction de ses besoins propres.

La délégation de service public est également un contrat qui vise à confier au/à la « délégataire » la gestion d'un service public moyennant une « rémunération » liée substantiellement aux résultats de l'exploitation. La responsabilité financière du/de la délégataire est ainsi engagée face aux aléas de sa gestion.

1. Les subventions publiques

L'Union européenne a cherché à développer la logique du libre-échange à l'intérieur des marchés nationaux de ses États membres. Les subventions publiques peuvent être accusées de provoquer un effet de concurrence déloyale en permettant notamment à ses bénéficiaires de

proposer des prix plus bas. Par conséquent une mission d'intérêt général doit être reconnue pour justifier le versement d'une subvention compensatoire pour des activités qui ne peuvent être offertes selon une logique de rentabilité commerciale. De plus, les subventions publiques ne doivent pas être suffisamment importantes pour entraver les échanges intra-européens. La réglementation de l'Union européenne sur les services d'intérêt économique général reconnaît un seuil annuel de 200 000 euros pour une période de trois ans. Au-delà de ce seuil, la Commission européenne a un droit de regard sur la proportionnalité de la compensation financière accordée par la collectivité publique pour la mission d'intérêt général qu'elle a confiée par un mandat à l'organisation soutenue¹.

Enfin une règle de neutralité et d'égalité d'accès doit en principe être respectée dans la procédure de distribution des subventions publiques. Des dossiers doivent être complétés par les organisations demandeuses d'aides publiques et déposés dans les temps impartis. Il n'est pas possible de négocier l'examen d'un dossier rendu après la date et l'heure limite. De plus, des pièces manquantes ou complétées partiellement provoquent un rejet de la candidature. Cette règle d'égalité porte néanmoins sur l'encadrement de la procédure d'examen des demandes de subventions. De fait, les décisions sont influencées par les horizons d'attente politique des élus ainsi que les normes esthétiques et les valeurs éthiques de référence des expert.es professionnel.les invité.es à émettre un avis sur la qualité des projets artistiques et culturels proposés. Le niveau de réputation corporative et médiatique des structures sollicitées oriente ainsi en partie le processus d'attribution des subventions demandées. En effet, la notoriété des artistes implanté.es sur un territoire agit sur l'attractivité culturelle de celui-ci pour les touristes et les décisions d'implantation d'entreprises dans une certaine mesure. La réputation corporative instaure un niveau de confiance dans l'anticipation de la qualité artistique des projets proposés. La capacité de diffusion des spectacles à l'échelle nationale et internationale est dépendante également de la réputation de leurs créateurs/trices et producteurs/trices.

Tableau 8.2 – Notes moyennes d'intensité de l'importance des financeurs publics des festivals

Ministère de la Culture	Autres ministères	Communes	Départements	Régions	Union Européenne
1,57	0,61	2,07	1,18	1,16	0,50

Une question demandait de classer les trois premiers financeurs publics. Une note de 3 a été attribuée au premier rang, une note de 2 au deuxième, de 1 au troisième et 0 sinon. Parmi les 44 répondant.es à cette question, les communes sont classées au premier rang, suivies par le Ministère de la Culture. Le poids des subventions de ce ministère est corrélé positivement à la taille des festivals. Les départements et les régions occupent une position médiane tandis que l'Union européenne et les autres ministères sont classés dans les derniers rangs (tableau 8.1).

L'État

Le Ministère de la Culture peut soutenir par l'intermédiation de ses services déconcentrés des festivals tout comme les organisations matricielles qui les proposent au cours de leur saison. Une part de la subvention de fonctionnement de ces dernières peut ainsi être utilisée pour financer les activités du festival comme c'est le cas dans une certaine mesure pour le Centre

¹ <http://siege.unblog.fr/glossaire/a-propos/> (p. consultée le 14/01/2017).

du Théâtre de l'Opprimé avec MigrActions. La subvention de la Drac représente un peu moins de 10% des produits de la compagnie.

En France, on observe néanmoins une tendance au désengagement du Ministère de la Culture dans le nombre de festivals soutenus tout en maintenant la participation financière totale assez stable. Ainsi le nombre de festivals soutenus est passé de 344 en 2002 avec un engagement de 18,99 millions d'euros à 205 en 2010 avec un apport de 19,25 millions d'euros². Les aides de la Drac se concentrent plus sur le soutien à la production de spectacles et sont bien plus minimales pour des projets d'action culturelle.

Parallèlement au Ministère de la Culture, les autres ministères engagent des dépenses culturelles qui peuvent soutenir en partie les activités du festival ou de la structure matricielle qui l'organise. Cela peut concerner notamment les actions artistiques dans les hôpitaux avec des programmes de soutien comme Culture à l'hôpital, l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances dans le cadre de programmes d'inclusion artistique de la population de quartiers socialement stigmatisés. En lien avec le Ministère de la Justice, il peut y avoir un soutien d'activités artistiques pour prévenir la délinquance ou développer un travail de mise en relation esthétique avec des prisonniers. Le Centre du Théâtre de l'Opprimé reçoit ainsi une aide du Fonds interministériel de prévention de la délinquance, qui représente 3% de ses produits. La Compagnia della Fortezza est engagée dans un travail de longue durée à la prison de Volterra et la mise en scène de son directeur artistique qui implique un nombre important de prisonniers et des artistes professionnels (interprètes, musicien, scénographe, costumiers) constitue le spectacle phare du festival VolterraTeatro avec une série de représentations quotidiennes. La compagnie est aidée par le Ministère de la Justice à hauteur d'environ 13% de ses produits

Il convient donc de diversifier les sources de financement ministériel pour les festivals et les structures matricielles qui les organisent. Selon les axes directeurs du festival, des aides peuvent être sollicitées auprès de différentes administrations publiques. Les dossiers à remplir peuvent être téléchargés sur les sites de ces instances. Il peut s'agir de dossiers de type CERFA (Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires administratifs) à fournir en France dans certains cas avec des documents annexes comme pour les Drac. La présentation du projet de festival doit entrer en résonance avec les objectifs de politique culturelle du ministère sollicité afin d'attirer une attention bienveillante dans l'examen de la demande et accroître la probabilité d'un soutien. La compréhension de la vision de la politique culturelle portée par l'administration publique concernée est donc une étape préalable nécessaire.

Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales constituent le principal financeur public du spectacle vivant. Dans le cas de la France, en excluant les grands établissements publics nationaux entièrement financés par l'État, les collectivités territoriales ont contribué aux trois-quarts de son financement public dont un peu plus de la moitié pour les communes en 2010³. La répartition globale entre État et collectivités locales est similaire pour les festivals aidés par l'État mais le

² MCC-DMDTS. « Financement public du spectacle vivant subventionné par l'Etat en Région de 2002 à 2004 », *Repères DMDTS* n°2, 2007, p. 7 ;

Aude Jolivel. « Cartographie nationale du spectacle vivant et des arts plastiques en 2010 », *Repères DGCA* n°1, février 2013, p. 5.

³ Aude Jolivel, *op.cit.*, p. 5.

nombre de festivals soutenus seulement par les collectivités territoriales est bien plus important. De plus, les parts du département et de la région sont plus élevées pour les festivals aidés par l'État au détriment de celle des communes (21%, 18% et 35% respectivement)⁴.

Les financements publics sont ainsi souvent croisés entre les différents types de collectivités locales. Pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé, la subvention de la Ville de Paris représente environ 8% des produits de la compagnie et celle de la Région presque 3%. La mairie du 12^{ème} arrondissement verse une subvention modique, variant entre 2000 et 5000 euros pour le festival MigrActions. Pour le festival VolterraTeatro, les crédits des collectivités territoriales ont eu tendance à diminuer sensiblement. Entre 2010 et 2015, le total des produits a été réduit quasiment de moitié et la part de la commune de Volterra et des communes voisines parties prenantes est passée de 31% à 26% des produits. La subvention de la province de Pise, à hauteur de 5000 euros, a été supprimée à partir de 2013 et la part de la subvention de la Région de Toscane est passée de 18,5% à 31,1% des produits entre 2010 et 2015 du fait de la baisse beaucoup moins importante de son niveau. Pour l'association organisatrice Carte Blanche, la part des financements publics dans son budget global a par contre progressé dans l'ensemble entre 2010 et 2015 ; la part de la subvention de la région est passée de 30% à 45% et celle de la commune de 2% à 11% environ.

Chaque collectivité territoriale peut avoir une démarche spécifique de constitution et d'examen des dossiers. Les personnes en charge de la quête d'opportunités de financement, en principe l'administrateur/trice de la structure en collaboration avec le/la directeur/trice artistique, doivent ainsi diversifier les dossiers de demande selon les formats exigés par chaque collectivité territoriale. Au-delà de la constitution d'un dossier, il convient de saisir les attentes des élu.es locaux/les pour leur politique culturelle dans le cadre des priorités stratégiques défendues par la majorité politique locale. La connaissance personnelle des élu.es est nécessaire pour permettre une compréhension mutuelle et faciliter la construction d'une relation de confiance. Un travail d'action culturelle pour se rapprocher de la population locale est jugé plus important par les collectivités territoriales que par le Ministère de la culture, plus attentif aux critères dits d'exigence artistique. Une mise en contact sensible et cognitive avec un.e artiste d'un spectacle programmé permet d'humaniser la figure de l'artiste, *a priori* biaisée par les représentations télévisuelles de son image. Les conditions d'un dialogue autour du contenu des actions scéniques peuvent ainsi être créées, ce qui permet au moins de former des liens affectifs et d'éveiller auprès de certain.es participant.es une curiosité intellectuelle pour les spectacles programmés par l'établissement culturel organisateur. Dans le cas des Rencontres Chorégraphique Internationales de Seine-Saint-Denis, qui ont succédé au dit concours de Bagnolet pour les chorégraphes contemporains, les compagnies programmées doivent s'engager dans des actions pédagogiques auprès de certaines classes dans des établissements culturels de façon à les familiariser un peu plus sur les langages de la danse contemporaine. Les élèves des collèges et lycées sont ainsi mieux préparés pour vivre l'expérience esthétique des représentations chorégraphiques. On peut y voir une des clés de la pérennité de ce festival.

Toutefois, les objectifs d'inclusion sociale de la population des quartiers défavorisés ou de pacification sociale, souvent partagés par les responsables des collectivités locales, peuvent entrer en friction avec les objectifs esthétiques des organisations artistiques. Cette

⁴ *Ibid.*

différenciation ne génère pas forcément une tension rédhitoire dans le sens d'une instrumentalisation sociopolitique de l'action culturelle. La divergence d'objectifs peut laisser la place à une marge d'autonomie artistique pour les structures impliquées dans les projets d'action culturelle. Un travail pédagogique des dirigeant.es artistiques et administratifs/ves des festivals auprès des élu.es locaux/les et des fonctionnaires territoriaux est susceptible à terme d'obtenir la reconnaissance de la valeur esthétique des actions artistiques en complément de leur valeur sociale.

L'Union européenne

Le programme Europe créative 2014-2020⁵ apporte un soutien à la circulation internationale des artistes et des œuvres par des apports financiers attribués à des partenariats entre des établissements culturels appartenant à des pays différents (au moins trois ou six selon l'échelle du partenariat). Des festivals peuvent solliciter un financement en faveur des plateformes européennes, qui favorisent la mobilité et la visibilité des artistes n'ayant pas encore de rayonnement international, programment des spectacles d'autres pays européens, et contribuent à élargir leur public. La formation de réseaux inter-organisationnels est susceptible d'être soutenue financièrement s'ils ont pour objectif de permettre aux professionnel.les d'acquérir de l'expérience et des compétences spécifiques, notamment pour l'adaptation aux technologies numériques qui sont utilisées dans les spectacles, de coopérer à l'échelle internationale et d'ouvrir de nouveaux débouchés à ses membres. Un appui peut être accordé aux maisons d'édition pour les traductions d'œuvres littéraires. Ce programme permet aussi de distinguer à tour de rôle des villes transformées en capitales européennes de la culture pendant une année avec des crédits pour développer des activités artistiques, susceptibles d'avoir des retombées positives possibles pour les festivals.

Un exemple de programme Interreg : DEMO

Dans le domaine musical, l'association La Passerelle / Le Grand Mix, labellisée scène de musiques actuelles à Tourcoing, a été reconnue chef de file du projet DEMO par le programme Interreg pour la période 2016-2020. Ce projet associe des structures du Nord de la France, de la Wallonie et des Flandres. Trois festivals (Cabaret Vert, Dour Festival, Ieper Hardcore Fest) sont en partenariat avec quatre salles de concerts (De Kreun, centre culturel de Lessines, Le Grand Mix, les Quatre Ecluses), un label de disques pop rock (4 AD) et trois opérateurs du développement durable (IMOG, IDEA, Extra Cité). En s'appuyant sur une collaboration engagée depuis 2014, l'objectif affiché est de « mettre en commun leurs moyens et leur ingénierie pour concevoir et tester des solutions innovantes et créatives de valorisation durable du patrimoine culturel et naturel transfrontalier, dans le but de renforcer l'attractivité et le développement durable du territoire ».

La principale source de crédits culturels européens provient en fait du Fonds européen de développement économique régional (FEDER). Les enveloppes budgétaires accordées à des plans de développement régional dans les zones les plus pauvres de l'Union européenne incluent des dépenses culturelles qui s'inscrivent dans les actions de structuration du tissu économique et social des territoires. Notamment le Fonds spécial européen (FSE) soutient des

⁵ https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/culture_fr (p consultée le 14/01/2017).

initiatives artistiques et culturelles dans le cadre de la politique de la ville destinée à stimuler un essor de quartiers socialement stigmatisés et/ou économiquement pauvres.

Des réseaux transfrontaliers peuvent aussi recevoir un appui pour favoriser le développement des régions attenantes par la mise en commun de ressources afin de stimuler des activités innovantes et des échanges. Cela est le cas par exemple pour le programme Interreg France-Wallonie-Vlaanderen. Le soutien financier éventuel dans le domaine de la culture y est ici plutôt orienté vers les actions destinées à accroître l'attractivité culturelle du patrimoine, à des fins touristiques, ou d'une zone territoriale par la mise en œuvre de dispositifs d'action culturelle innovants⁶. Les arts de la scène peuvent notamment s'imbriquer dans ces actions en proposant des expériences esthétiques inédites sur des sites patrimoniaux.

D'autres dispositifs peuvent apporter un soutien financier à la formation par le biais des programmes d'action d'Erasmus +. Le présent guide méthodologique a ainsi été rédigé avec un appui pour mener une recherche action sur trois festivals partenaires du projet et collecter les réponses à un questionnaire distribué notamment aux festivals bénéficiaires du label de l'Association européenne des festivals. Celle-ci apprécie les pratiques des équipes des festivals en fonction de leur positionnement et de leurs stratégies. Cette labellisation accorde des distinctions qui influent sur la réputation corporative et médiatique des festivals.

Les dossiers à compléter pour solliciter des financements publics de l'Union européenne sont assez complexes à réaliser. L'assistance d'une expertise de la part de personnes connaissant les attentes des fonctionnaires européens et le mode de délibération pour l'examen des dossiers est souhaitable pour accroître la probabilité de réussite de la candidature. Les agences nationales des organismes européens peuvent apporter des conseils utiles aux porteurs de projet de festival.

2. Les marchés publics

La procédure des marchés publics permet de mandater une personne morale de droit privé ou de droit public pour une mission en spécifiant un cahier des charges et un prix pour les achats de biens et services demandés. Les incertitudes juridiques sur l'étendue acceptable des subventions publiques ont pu inciter certaines collectivités publiques à recourir à cette démarche. Il peut s'agir aussi de la volonté de contrôler la négociation sur les termes du contrat en termes de prix et de contreparties attendues.

Les enjeux

La directive européenne 2004/18/CE définit les marchés publics comme « des contrats conclus à titre onéreux conclus par écrit entre un ou plusieurs opérateurs économiques et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services au sens de la présente directive ».

Les principes fondamentaux, rappelés par le droit communautaire sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, la transparence des procédures applicables à tout achat public dès le premier euro versé. Cela suppose une définition précise par le pouvoir adjudicataire des besoins à satisfaire en prenant en compte les objectifs de développement durable. Ce travail permet de rédiger les documents de consultation de façon à

⁶ <http://www.interreg-fwvl.eu/fr/citoyen-acteur-operateur-partenaire/la-strategie-interreg-2014-2020> (p. consultée le 14/01/2017).

ce que les opérateurs économiques élaborent leur offre à partir des informations dispensées. Les dossiers des candidats doivent être examinés par une commission d'appel d'offres permanentes organisée par le pouvoir adjudicateur. Celle-ci s'appuie sur une notation des propositions en fonction des critères de sélection et le calcul d'une moyenne pondérée de ces notes selon le poids donné à ces différents critères. Le marché est attribué à l'offre la mieux notée.

Le droit communautaire prévoit des exclusions pour certaines catégories d'activités. Cela concerne notamment les prestations dites intégrées quand le pouvoir adjudicataire exerce un contrôle comparable à celui qu'il effectue sur ses propres services (comme dans le cas d'une ville qui contrôle le conseil d'administration d'un festival international d'art lyrique), la diffusion de programmes audiovisuels, les achats d'œuvres d'art. Le pouvoir adjudicateur peut être dispensé de publicité et de mise en concurrence si celles-ci sont inutiles ou impossibles à mettre en œuvre compte tenu des caractéristiques du marché. Cependant, le/la juge administratif/ve peut sanctionner les abus dans l'appréciation de l'étendue de ces dérogations. Le code des marchés publics prévoit aussi en France une absence de publicité et de mise en concurrence quand les marchés sont confiés à un prestataire déterminé pour des raisons artistiques. Une souplesse est offerte pour les spectacles, les ateliers de pratique artistique, les interventions d'action culturelle avec une « procédure adaptée », qui est librement fixée par le pouvoir adjudicateur en fonction du besoin à satisfaire et du nombre d'opérateurs susceptibles d'y répondre.

La procédure des marchés publics peut se substituer à la distribution de subventions de fonctionnement pour l'organisation de festivals. Cela crée une incertitude sur la reconduction de la gestion du festival à une même structure. Ce glissement fait l'objet de débats sur sa pertinence artistique. Par exemple, la Fédération nationale des arts de la rue française tend à remettre en cause cette procédure en estimant qu'elle donne un avantage aux sociétés d'ingénierie culturelle qui disposent d'un savoir-faire organisationnel pour construire des dossiers apportant des réponses compétitives aux appels d'offre sans forcément garantir un bon niveau de qualité artistique pour les prestations offertes. Certains opérateurs historiques qui avaient créé un festival ont ainsi perdu sa gestion au profit d'une société d'ingénierie. Les fonctionnaires territoriaux opposent à cette critique la nécessité pour les collectivités publiques de définir plus clairement leurs besoins en termes de créations artistiques et d'animation culturelle pour rédiger les cahiers des charges des marchés publics. La procédure est ainsi susceptible de clarifier les orientations concrètes des politiques culturelles.

La précision des attentes des collectivités publiques réduit *a priori* la marge d'autonomie des organisateurs/trices de festivals dans la construction de la programmation par rapport à une demande de subventionnement qui ne peut pas exiger des contreparties spécifiques. L'esprit d'invention dans le cadre prédéfini et l'expérience artistique acquise constituent néanmoins un atout indéniable pour susciter l'intérêt et l'adhésion des commanditaires publics. La connaissance personnelle des élus territoriaux est difficilement contournable afin de pouvoir mieux saisir l'étendue des attentes et les modes d'interprétation des données du dossier en fonction des critères de sélection énoncés.

Un exemple : l'appel d'offres municipal pour le festival VolterraTeatro

En 2014, la nouvelle majorité municipale de la Ville de Volterra a décidé de modifier son système d'aide publique pour l'organisation du festival VolterraTeatro en abandonnant la

distribution d'une subvention publique à l'association Carte Blanche, fondateur historique du festival, au profit d'un appel d'offres selon la procédure des marchés publics. L'objectif poursuivi par la communauté de communes était d'introduire un esprit de concurrence avec d'autres organisations artistiques afin de stimuler des efforts dans le rapport entre la qualité et le prix sans renoncer à des exigences artistiques. De fait, le forfait offert a baissé, notamment en 2016 avec une diminution d'environ 20 000 euros, soit le quart de l'effort communal initial⁷.

Les exigences spécifiques concernaient d'une part l'expérience du/de la directeur/trice artistique avec un minimum de dix mises en scène produites ou coproduites par sa compagnie, de cinq ateliers ou séminaires avec le public de théâtres nationaux, internationaux ou d'universités, une direction de festivals pendant au moins cinq ans au cours des dix dernières années. D'autre part, la structure administrative devait être subventionnée à l'échelle nationale et locale depuis dix ans, s'appuyer sur un noyau stable d'au moins trois collaborateurs artistiques, techniques ou administratifs confirmés, avoir une expérience de gestion continue de festival national et international au cours des cinq dernières années, avoir des relations avec un bureau de presse national pendant au moins cinq ans, et disposer d'un personnel spécialisé dans l'accueil du public pendant au moins trois ans.

La notation de la proposition se décompose en trois parties : l'expérience du/de la directeur/trice artistique (35 points), la solidité de la structuration administrative (35 points) et l'appréciation quantitative de l'étendue du projet (30 points). L'expérience du/de la directeur/trice administratif/ve fait l'objet d'une note de 1 à 10 selon l'ancienneté (un point par année d'activité), de 1 à 10 selon le nombre de mises en scène produites ou coproduites par sa compagnie (un point par mise en scène), de 1 à 5 selon le nombre de distinctions artistiques obtenues, de 1 à 5 selon le nombre de publications sur son travail, de 1 à 5 selon le nombre d'activités de formation ou d'encadrement d'ateliers ou de conférences données.

La structure administrative fait l'objet d'une note de 1 à 10 selon le nombre d'années d'expérience, de 1 à 10 selon le nombre de productions et de coproductions organisées au cours des cinq dernières années, de 1 à 5 selon le nombre de professionnel.les du spectacle vivant impliqués dans l'organisation du festival, une note de 5 en cas de partenariat avec une structure expérimentée dans la recherche de financements privés.

La proposition concernant l'organisation du festival est enfin notée de 1 à 5 selon le nombre de coproductions proposées, de 1 à 5 selon le nombre de collaborations avec d'autres associations théâtrales, de 1 à 15 selon le nombre de spectacles programmés au-delà du minimum, de 1 à 5 selon le nombre d'activités extra-théâtrales comme des séminaires ou des conférences.

La notation municipale des réponses à l'appel à projet prend ainsi en compte d'abord la longévité de la carrière du/de la metteur.e en scène et de la structure administrative, les capacités de production, de diversification des financements par des coproductions ou la quête de recettes d'activité, l'ouverture à la formation artistique et à l'animation culturelle. Les appréciations de l'esthétique sont médiées par les marques distinctives reçues par le/la metteur.e en scène à travers des prix ou des publications sur son travail. L'appel à candidature ne laissait pas les candidats estimer un budget pour les prestations proposées. L'enveloppe

⁷ Pour rappel, une somme de 65 000 euros, soit 53 278 euros IVA déduite.

était prédéterminée dans le cadre d'une logique de rigueur budgétaire avec un montant total en recul par rapport à celui de l'année précédente. La réponse suppose ainsi un effort d'adaptation conséquent pour proposer un contenu attractif et suffisamment soutenable, ce qui oblige les organisateurs/trices à diversifier leurs revenus.

3. Les subventions des institutions professionnelles

Les subventions des sociétés de perception et de répartition des droits (SPRD)

Des sociétés civiles sont chargées d'une gestion collective des droits d'auteur. Il s'agit notamment de la Société des auteurs compositeurs dramatiques (SACD) dans le domaine de l'écriture et de la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) dans le domaine musical. Plus récemment la reconnaissance des droits voisins en 1985 en France, notamment pour le contrôle de l'exploitation des interprétations enregistrées des artistes-interprètes, a suscité un développement des revenus par les SPRD dédiées à ces activités. Il s'agit de l'ADAMI pour les interprètes dont le nom figure au générique des films ou sur les pochettes des CD, et de la SPEDIDAM pour les autres interprètes qui ont joué un rôle plus secondaire. Un fonds de mutualisation a été créé pour chaque SPRD avec le versement du quart de la taxe sur la copie privée, prélevée sur les achats d'appareils ou outils d'enregistrement selon la puissance de leur mémoire, et des droits d'auteur qui n'ont pas encore été répartis au bout de dix ans.

Ce fonds permet de financer des subventions civiles pour soutenir des projets de création, des diffusions de spectacles, des formations ainsi que des aides à l'emploi pour la prise en charge partielle du coût salarial de la distribution artistique et technique, des aides sociales comme des retraites complémentaires pour les auteur.es. La Sacem apporte un soutien jusqu'à 12% des dépenses artistiques engagées pour la programmation d'œuvres musicales répertoriées par cette société civile et non tombées dans le domaine public à partir de la seconde édition du festival. Deux conditions sont demandées : une durée d'au moins deux jours et au moins dix concerts. La présence d'ateliers de formation au cours du festival est une dimension prise en considération favorablement lors de l'examen du dossier.

L'Adami peut accorder un complément de subventions jusqu'à un tiers du budget si le festival est organisé par une personne morale de droit privé, dure au moins deux jours avec une billetterie payante (sauf pour les arts de la rue) et si le nombre de représentations est au moins de huit ou dix selon la nature du festival. La Spedidam peut aussi attribuer une contribution financière dans la limite de 50% de la masse salariale des contrats des artistes-interprètes engagés directement par le festival.

De plus, un Fonds pour la Création Musicale (FCM) a été créé sous la forme d'une association qui regroupe les SPRD des droits d'auteur et des droits voisins (Sacd, Sacem, Adami, Spedidam ainsi que la SSCP et la SPPF notamment), des organisations professionnelles et syndicales et les collectivités publiques. Ce fonds apporte un soutien à la production et à la diffusion des concerts. Des aides triennales peuvent être accordées aux festivals qui ont une programmation majoritairement musicale ayant une billetterie payante. La subvention accordée est dégressive pendant la durée de la convention triennale.

Les organisateurs/trices d'un festival peuvent donc déposer une demande d'aide à une ou plusieurs SPRD ou au FCM pour compléter leur budget en fonction des projets. Chaque

demande fait l'objet d'un dossier spécifique examiné par une commission d'expert.es. Les décisions d'attribution des subventions doivent être approuvées par le conseil d'administration de la SPRD avec une majorité d'au moins les deux tiers des voix.

Les organismes de mutualisation des revenus

Des organismes de mutualisation des revenus peuvent exister dans certains pays. Il s'agit de prélever une taxe sur la billetterie qui est ensuite gérée par un organisme professionnel pour apporter des aides à l'exploitation des spectacles, à leur production et aux investissements.

Dans le cas de la France, l'Association de soutien au théâtre privé (ASTP) prélève une taxe de 3,5% sur les recettes de billetterie hors taxe des spectacles dramatiques ou chorégraphiques créés par des producteurs/trices privé.es, et bénéficie d'un complément sous la forme de subventions de l'État et de la Ville de Paris, qui constituent environ la moitié de son budget. Les fonds sont redistribués essentiellement parmi les membres actifs de l'ASTP⁸. Le soutien aux tournées des spectacles produits par les membres de l'ASTP peut éventuellement faciliter leur programmation dans certains festivals.

Le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) prélève aussi une taxe de 3,5% sur les recettes de billetterie des spectacles de variétés. Celle-ci constitue la ressource essentielle du fonds (les subventions publiques ne représentant qu'une part de 3% environ du budget). Le CNV comprend un nombre de membres beaucoup plus important que l'ASTP (environ 1800 structures affiliées et 800 bénéficiaires des aides) et peut participer indirectement au financement des festivals par des aides attribuées à la création et la diffusion de spectacles mais aussi au développement de carrière d'artistes. Le CNV attribue des subventions aux organisateurs/trices de festivals qui programment au moins 15 spectacles dont les deux tiers sont au moins redevables de la taxe du CNV avec un budget prévisionnel supérieur à 152 000 € et une fréquentation minimale de 300 spectateurs/trices. De plus les objectifs et les contenus doivent être jugés par la commission d'expertise se situer en résonance avec l'intérêt général du milieu professionnel. Une avance sur trésorerie remboursable peut aussi être attribuée pour financer la manifestation. Des aides peuvent aussi être accordées à des salles de spectacles ayant une jauge inférieure à 3 000 places, une programmation comprenant au moins 80% de spectacles redevables de la taxe du CNV et un minimum de représentations variable selon la densité de la population du lieu d'implantation.

B. Les autres revenus

1. Les recette d'activités

Les entreprises artistiques peuvent s'appuyer sur leurs bénéfices des années antérieures qui ont été mis en réserve pour financer les activités d'un festival. Cette possibilité concerne aussi les organisations à but non lucratif puisque les bénéfices sont autorisés à condition qu'ils ne soient pas distribués sous la forme de revenus personnels. Cependant, une exploitation bénéficiaire d'un spectacle suppose une série de représentations assez longue, une fréquentation suffisamment importante et/ou une disposition à payer assez élevée de la part des établissements culturels programmeurs pour permettre le recouvrement de recettes au-

⁸ 59 salles dont 57 à Paris et 20 tourneurs en 2016.

delà de l'amortissement des frais de montage. De fait, comme cela a été déjà indiqué dans l'introduction de ce chapitre, les entreprises du spectacle vivant subventionnées doivent souvent gérer des flux de trésorerie tendus entre les encaissements et les décaissements afin de limiter les agios pendant les périodes de découvert bancaire.

Les recettes de billetterie

Une variable d'ajustement pour optimiser les recettes de billetterie concerne la politique tarifaire évoquée dans le chapitre sur le développement des publics (voir supra). Les recettes de billetterie dépendent aussi de l'attractivité des spectacles auprès de la population locale mais aussi extérieure. La programmation peut susciter un consentement à se déplacer qui varie selon la réputation des groupes artistiques présentés et la curiosité suscitée par les événements.

Dans le cas de la première édition du festival Travessuras Culturais sur l'île de Madère en février 2017, le Centre du Théâtre de l'Opprimé a proposé deux spectacles, une création récente *Je suis Don Quichotte de la Mancha* avec des dialogues en français, sous-titrés en portugais et la reprise de *Venetius. Le poète des poètes*, créé il y a cinq ans, avec des chansons et des textes en portugais de la cantatrice brésilienne. Les représentations ont été réalisées dans un centre culturel situé à Ponta do Sol, une ville située à environ 25 kms de Funchal, la capitale administrative de l'île. Une campagne d'informations a été effectuée auprès des chaînes de télévision et de radio, de la presse locale. Les organisateurs/trices ont pu constater qu'environ 90% des spectateurs/trices portugais.es sont venu.es des autres villes de l'île, notamment de Funchal. Lors de la vente des billets, des spectateurs/trices portugais.es ont aussi fait part spontanément au coordinateur du festival de la fierté procurée par la programmation d'une troupe française. Dans le cas du festival VolterraTeatro, la notoriété du metteur en scène Armando Punzo attire un public en partie fidélisé à une échelle surtout nationale pour les spectacles représentés dans la prison de Volterra.

La présence de spectacles renommés ou de grand format, pour constituer des têtes d'affiche attirantes du festival, justifie des tarifs plus élevés afin de couvrir les coûts, et peut être acceptée en raison de l'anticipation d'une satisfaction plus certaine que pour une représentation ayant une distribution et une scénographie plus modestes. La stratégie de prix élevés est pratiquée dans les festivals qui programment des vedettes de variétés. Les comédies musicales sur le modèle de la Broadway League ont constitué un genre particulièrement prisé depuis les années 2000. Selon le rapport du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) sur la diffusion des spectacles, les comédies musicales couvertes par cet organisme de mutualisation ont ainsi représenté 2% des représentations en 2015 et 6% des recettes de billetterie. Il s'agit de l'écart relatif entre volume et recettes le plus élevé parmi les genres musicaux et humoristiques, devant la catégorie « rap, hip hop, reggae et assimilés »⁹. Stage Entertainment, qui s'est approprié 21 théâtres en Europe, se spécifie par le choix de tarifs élevés, à un niveau deux fois plus élevé au Théâtre Mogador que le tarif moyen des théâtres privés parisiens (60 euros¹⁰ contre 29,6 euros en moyenne en 2015¹¹) en contrepartie

⁹ CNV, *La diffusion des spectacles de variétés et de musiques actuelles en 2015*, Paris, CNV, p. 16.

¹⁰ Michaël Porier, Raphaël Moreau, *Main basse sur la culture. Argent, réseaux, pouvoir*, Paris, La Découverte, coll. Cahiers libres, 2014, p. 146.

¹¹ ASTP, *Rapport d'activité 2015*, Paris, ASTP, 2016, p. 4.

de comédies musicales à grand spectacle avec la présence d'un orchestre, un jeu théâtral et chorégraphique.

La création d'abonnements sous la forme de « pass » pour les festivals est un outil pour fidéliser des spectateurs/trices. Le versement d'un forfait peut donner le droit d'accès à un nombre de spectacles pendant la durée du festival ou à l'ensemble des représentations pendant une journée donnée. L'attractivité de cet outil suppose une programmation assez importante et une communication suffisante pour permettre son appropriation par des spectateurs/trices. L'introduction expérimentale d'un « pass » sur un festival pendant une durée assez courte peut ne pas produire les effets escomptés comme nous l'avons déjà vu pour l'édition de MigrActions en 2016.

Les ventes de produits

La présence d'un bar est une condition propice à la sociabilité de la sortie. Une offre de boissons et de petite restauration est adaptée aux attentes d'une partie importante du public. Les recettes du bar et de la restauration peuvent apporter un complément de revenu soit direct quand des membres de l'équipe du festival prennent en charge la tenue du lieu, soit indirect quand un.e exploitant.e disposant des licences pour les ventes de boissons verse un forfait en contrepartie de la concession d'un emplacement pour vendre ses produits.

Les ventes de produits dérivés apportent un complément de revenu. Des Tee-shirts marqués au label du festival VolterraTeatro sont vendus pendant la durée du festival. Des affiches du festival, des programmes détaillés ou des numéros de revues dédiés, des cartes postales peuvent être aussi proposés à la vente. Les ventes de produits dérivés ont débuté en 2014 et ont été réduites de moitié en 2016 par rapport à cette année initiale. L'objectif n'est pas forcément de dégager une marge bénéficiaire importante et peut être centré sur la mise à disposition de traces écrites de la vie du festival. Par exemple, le journal de format Rororo édité par les Edzioni Clichy de Florence sur la thématique philosophique du fil directeur annuel du festival VolterraTeatro n'est vendu qu'à un euro.

De multiples autres objets peuvent cependant faire l'objet d'une valorisation en y associant la marque de l'événement et en les transformant en objets cristallisant un souvenir d'une expérience de vie esthétique et sociable. Le prix de vente peut ainsi dépasser largement le coût de fabrication et de transport des objets.

2. Le mécénat

Le mécénat se différencie du sponsoring par la limitation des contreparties offertes aux entreprises en échange de leur soutien. En France, ces contreparties, notamment sous la forme d'invitations ou d'insertions du logo du donateur dans les documents de communication de l'organisation artistique, ne peuvent dépasser le quart du don. La loi de 2003 a doublé en France l'avantage fiscal accordé aux donateurs : 60% du montant du mécénat ouvre le droit à une réduction d'impôt sur le bénéfice dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires. Une loi a étendu le 25 décembre 2007 aux associations du spectacle vivant l'avantage accordé aux dons des ménages adressés aux associations d'utilité publique, à condition que leur gestion reste bien non lucrative. Les particuliers ont ainsi la possibilité de déduire de leur impôt sur le revenu 66% du don dans la limite de 20% du revenu annuel. L'arrêt Persche a institué en janvier 2009 le principe d'une extension des avantages fiscaux nationaux accordés pour les dons aux organismes d'intérêt général à l'ensemble des pays de l'Union européenne.

Le mécénat peut être financier mais aussi en industrie, avec le don ou le prêt gracieux de matériel ou locaux, et en compétences avec la mise à disposition d'un temps de travail de salarié.es de l'entreprise pour le développement des projets soutenus, sous la forme d'un détachement partiel ou du bénévolat en dehors de leurs obligations professionnelles. Le théâtre et la danse ne constituent pas habituellement les secteurs artistiques les plus attractifs pour le mécénat d'entreprise. Le développement d'un mécénat artistique suppose la construction de relations de partenariat entre des entreprises ayant des cultures organisationnelles différentes. Les fondations sélectionnent les projets à partir de l'examen des dossiers de candidature à l'aune de leurs orientations privilégiées. Les ménages sont sollicités par les réseaux personnels, familiaux ou amicaux, pour le premier cercle de mécénat individuel et par le bouche à oreille, la publicité à plus grande échelle.

Le mécénat d'entreprise

Les motivations des entreprises pour s'engager dans des actions de mécénat s'inscrivent dans leur stratégie de communication puisque leur image est associée aux projets soutenus. La question ordinale du sondage de l'Admical sur la hiérarchisation des motivations situe la contribution à l'intérêt général au premier rang de façon régulière. Entre 2013 et 2015, trois motifs invoqués sont ensuite jugés plus prioritaires : l'expression des valeurs de l'entreprise, la construction de relations avec les acteurs du territoire, et la valorisation de l'image de l'entreprise¹². D'un point de vue interne, l'entreprise peut chercher à renforcer la cohésion du personnel en choisissant des actions pour lesquelles des salarié.es peuvent projeter des rapports d'identification avec les causes défendues et avoir envie de s'engager aux côtés des porteurs de projet soutenus. D'un point de vue externe, il s'agit d'assurer une mise en visibilité de l'image de l'entreprise dans le cadre d'actions jugées positivement par les consommateurs de cette firme et les cibles choisies pour tenter d'élargir la clientèle. Si la participation à l'attractivité du territoire reste encore la première motivation avancée par les entreprises pour justifier leur mécénat culturel, celle-ci connaît une baisse au profit de la montée d'une volonté de créer des opportunités de tisser des liens entre les salariés, de sensibiliser les collaborateurs à l'art ou de développer leur créativité¹³.

Le théâtre et la danse ne constituent pas les activités les plus attractives en raison de représentations limitées à un public restreint le plus souvent et des risques de réception contrastée si les mises en scène et chorégraphies explorent une déconstruction des codes de la fable ou de la gestuelle rythmée par la musique. Les cadres des entreprises seront *a priori* plus satisfaits par la privatisation d'une salle de spectacles afin d'assister à une représentation d'opéra ou un concert classique. La musique est ainsi le genre de spectacle vivant le plus soutenu par le mécénat d'entreprise. Le soutien à des événements sportifs peut être intégré à une campagne de mobilisation des énergies du personnel pour atteindre des objectifs de productivité plus élevés ou stimuler un esprit de concurrence intra-organisationnelle. Selon l'enquête d'Admical en France en 2015, la préservation du patrimoine bâti et paysager a représenté 35% du mécénat culturel des entreprises et la musique 27% contre 16% pour les

¹² Admical / CSA, *Le mécénat culturel en France 2016*, Paris, Admical, 2016, p. 24.

¹³ *Ibid.*, p. 66.

arts vivants¹⁴. Au Japon, le mécénat culturel est concentré d'abord aussi sur la musique, puis les beaux-arts et les arts traditionnels¹⁵.

L'image des entreprises est plus facilement bonifiée par un soutien à des actions de solidarité en les faisant apparaître comme des structures soucieuses de réparer des dommages sociaux provoqués par la crise économique. Tout comme pour les ménages, les causes humanitaires sont les plus attractives pour le mécénat. Le soutien à des actions d'éducation artistique de proximité ou de facilitation de l'accès aux salles de spectacles par la prise en charge du prix de billets est plus souvent susceptible de motiver les entreprises qu'un apport pour produire et diffuser de nouveaux spectacles. L'étude d'Admical a confirmé en France en 2015 la prédominance du soutien à des actions de sensibilisation artistique dans le mécénat culturel (46%) sur la création (18%)¹⁶. L'ancrage territorial d'organisations artistiques est un point à mettre en avant auprès d'entreprises locales, *a priori* soucieuses de consolider la vie culturelle et les liens sociaux sur leur territoire d'implantation. L'étude d'Admical a indiqué en France une progression des actions de mécénat des entreprises d'au moins un.e salarié.e à une échelle locale entre 2013 et 2015¹⁷.

De plus, un temps de travail de prospection doit être dédié pour attirer l'attention de directions d'entreprises sur les propositions de collaboration et engager des négociations susceptibles de déboucher sur un soutien. Cela avantage les grandes organisations qui peuvent salarier des personnes sur des postes dédiés à ces missions tandis que la polyvalence habituelle des membres des petites équipes n'offre guère de disponibilités pour s'engager dans ce type de travail. Comme l'intérêt pour s'impliquer dans le mécénat culturel s'accroît avec la taille de l'entreprise¹⁸, on peut déduire un risque d'engorgement des demandes de soutien auprès des grandes entreprises ayant au moins 250 salariés, ce qui intensifie la concurrence inter-organisationnelle pour la quête de mécénat. Le rapprochement entre des cultures organisationnelles différentes requiert aussi un esprit de diplomatie et un investissement relationnel pour nouer un rapport de confiance après s'être intéressé à la vision portée par les objectifs d'entreprises non artistiques. Cela suppose de la part des équipes artistiques subventionnées une acceptation d'entrer dans une relation de partenariat avec des entreprises animées par une éthique de la rentabilité et non pas du service public.

Enfin les partenariats noués autour du mécénat sont fragiles. Ils dépendent en partie de la bienveillance d'un relai au sein de l'entreprise qui réussit à convaincre sa direction de la pertinence du soutien apporté à des actions artistiques. Sa mutation peut remettre en cause le maintien du soutien tout comme un changement de stratégie de communication de la part de l'entreprise. A une échelle macroéconomique, l'offre de mécénat est sensible positivement aux exonérations fiscales mais réagit négativement aux récessions économiques. Ainsi, selon l'Admical, le doublement de l'avantage fiscal pour le mécénat d'entreprise en 2003 en France a accompagné un essor des recettes de mécénat, estimées par un sondage annuel, d'un milliard d'euros en 2003 à 2,5 milliards d'euros en 2008. Par contre, la récession économique de 2008-2009 a suscité une régression du volume total de mécénat, estimé à deux milliards

¹⁴ *Ibid.*, p. 70.

¹⁵ Admical, *Repères : le mécénat dans les entreprises du monde*, Paris, Admical, 2012, p. 6.

¹⁶ Admical, 2016, *op.cit.*, p. 68.

¹⁷ *Ibid.*, p. 44.

¹⁸ *Ibid.*, p. 1.

d'euros en 2010¹⁹. Selon les données de Giving USA, le total des dons des entreprises a diminué de 3,6% entre 2009 et 2010²⁰. Dans le cas de l'Italie, les mécènes locaux du festival VolterraTeatro encore présents au début des années 2010 se sont désengagés en 2011 ou 2012. La légère reprise économique à l'échelle de l'Union européenne à partir de 2014 a suscité un regain des dons des entreprises. Ainsi, entre 2013 et 2015, le mécénat des entreprises ayant au moins un.e salarié.e a progressé en France de 25% d'après le sondage de l'Admical²¹. De même, quelques recettes de mécénat ont été de nouveau collectées par l'association Carte Blanche pour le festival VolterraTeatro en 2016.

Les fondations d'entreprises

Les fondations d'entreprises organisent la distribution d'aides en fonction de programmes définissant leurs priorités d'action et s'appuient sur des commissions d'experts qui examinent les dossiers déposés pour soutenir des projets. L'accès ne nécessite pas un démarchage aussi chronophage que la sollicitation des entreprises mais il convient de connaître les attentes qualitatives de ces fondations pour proposer des dossiers susceptibles d'être examinés avec une attention bienveillante.

Dans le cas du festival VolterraTeatro, la Fondation de la Caisse d'Epargne de Toscane a apporté un soutien financier à la manifestation de 2010 à 2014. Le niveau de l'aide a été divisé par trois entre 2010 et 2011 puis s'est stabilisé ensuite. Il n'y a pas eu de soutien en 2015. Les raisons avancées par la Fondation sont centrées sur le désengagement de la municipalité dans le financement du festival. Parallèlement, la Caisse d'Epargne de Volterra a diminué son apport monétaire de 2010 à 2012 avant de se désengager du financement du festival. Cet exemple illustre la possible complémentarité des financements publics et du mécénat des fondations et les difficultés rencontrées pour opérer une substitution des dons privés aux subventions publiques.

Lors de l'édition de 2016, la Fondation de la caisse d'épargne de Volterra a apporté un mécénat financier réduit de 60% par rapport à celui accordé en 2014 et a proposé un mécénat en industrie en offrant 70 nuitées à la *Scuola Internazionale di Alta Formazione* de la ville. Il s'agit d'un campus de formation avec une capacité d'hébergement de 93 chambres. Les membres de trois compagnies, des jeunes journalistes et des techniciens y sont restés pour des séjours variant de trois à quatre jours. Cette opportunité a permis de desserrer la contrainte budgétaire du festival, qui ne permet pas de recourir aux hôtels du centre-ville pour assurer l'hébergement des compagnies et des journalistes culturels.

Les ménages

Le mécénat des ménages est le plus développé aux USA où leurs dons représentent les trois-quarts des sommes collectées. Tout comme pour les entreprises, les causes humanitaires ou liées à des actions de solidarité, d'éducation sont les plus attractives pour les dons. Le soutien à la recherche sur les problèmes de santé est un autre domaine populaire.

Les ménages bénéficient d'avantages fiscaux qui réduisent le coût net des dons. En France, à la suite de la loi du 25 décembre 2007, un don de 30 euros permet de réduire l'impôt sur le revenu de 20 euros. Par conséquent les festivals sans but lucratif peuvent solliciter les dons de

¹⁹ Admical / CSA, *Le mécénat des entreprises en France. 2010*, Paris, Admical, 2010, p. 5.

²⁰ Admical, 2012, *op.cit.*, p. 1.

²¹ Admical/CSA, 2016, *op.cit.*, p. 21.

personnes qui se sentent concernées par sa programmation tout comme les compagnies du spectacle vivant organisées en associations. Il est relativement simple de capter le consentement à payer des personnes de l'entourage familial et amical des organisateurs/trices du festival. Un second stade suppose d'avoir élargi la reconnaissance de la pertinence des actions artistiques engagées à une partie de la population locale en faisant jouer le bouche-à-oreille sur les qualités dignes d'être soutenues. L'attraction de mécènes à l'échelle nationale et internationale suppose des investissements en communication ou la mobilisation du carnet d'adresses de personnes riches prédisposées à des actions de philanthropie.

Le développement de la finance participative sur Internet offre des outils pour organiser une levée de fonds. Le principe est de lever une somme annoncée pendant une période déterminée, les promesses de dons ne devenant effectives que si le total recherché a été atteint. Une commission de l'ordre de 8% des dons reçus est versée à la société qui exploite la plateforme. Trois logiques d'action coexistent. Certaines plateformes comme MyMajorCompany proposent aux particuliers de s'engager dans une action de coproduction en devenant un associé au capital collecté pour produire le spectacle avec une promesse de rémunération liée au résultat de l'exploitation. Des plateformes peuvent aussi proposer une désintermédiation bancaire en offrant la possibilité aux particuliers de prêter un capital avec un taux d'intérêt à des entreprises, notamment celles qui ont été créées trop récemment pour recevoir l'appui confiant d'une banque. La rentabilité moyenne est de l'ordre de 7% tout en prenant le risque de perdre le capital avancé en cas de faillite de l'entreprise débitrice. Enfin, des plateformes sont orientées vers une logique de don-contredon, notamment pour des organismes sans but lucratif, avec des contreparties en nature comme des affiches, brochures, des invitations soit ponctuelles soit répétées, ou des avantages relationnels avec la possibilité d'assister par exemple à des répétitions publiques, à des rencontres ou à des repas avec l'équipe artistique.

L'essor de ces plateformes a été important depuis le tournant des années 2010. En 2016, 2,5 millions de particuliers ont déclaré avoir participé en France à au moins une action de mécénat en utilisant cet outil connexionniste. La progression semble se ralentir puisque le nombre de ménages touchés n'était inférieur que de 200 000 l'année passée. Après avoir plus que doublé en 2015, la collecte par la finance participative n'a augmenté que de 40% au cours de l'année 2016²². Le modèle de la coproduction semble avoir marqué le pas devant celui du don-contredon. En effet, la société MyMajorCompany a annoncé au début de l'année 2016 renoncer à l'activité d'intermédiation financière en ligne, déficitaire depuis le début, pour se recentrer sur la production musicale. Les deux leaders du secteur sont Ulule et Kisskissbankbank, animés par la logique du don-contredon. Néanmoins, la progression des dons collectés y a été trois fois moins élevée en 2015 par rapport à 2014²³.

La très grande majorité des donateurs sont occasionnels. De fait, les compagnies du spectacle vivant proposent le plus souvent une collecte de fonds limitée, ajustée à l'anticipation du consentement à donner de l'entourage amical et familial. L'élargissement du cercle de donateurs suppose le développement d'une campagne de communication afin de saisir l'attention d'un plus grand nombre de personnes et d'éveiller leur désir de contribuer

²² Véronique Chemin, « La finance participative attire moins les foules », *Le Monde*, 22/02/2017.

²³ Frédéric Cazenave, « Le 'crowdfunding' français forcé de se renouveler pour éviter l'essoufflement », *Le Monde*, 12/02/2006.

financièrement à la réalisation du projet. Certains praticiens estiment qu'une levée de fonds massive requiert un investissement en communication équivalent à 20% de la collecte attendue. Une étude menée sur les collectes réussies concernant 887 projets de théâtre sur le site Kickstarter aux USA en 2011 dégage plusieurs déterminants. La durée optimale de la campagne d'information pour la levée des fonds semble se situer autour de 60 jours. L'effet d'une annonce publique des noms des donateurs est d'autant plus que positif qu'il n'y a pas de contrepartie matérielle au don. Le niveau de collecte des dons tend à augmenter pour les structures qui s'impliquent dans les campagnes de levée des fonds d'autres organisations, ce qui confirme la logique de la réciprocité dans la construction d'un réseau de soutien civil aux projets. Par contre la propension à donner tend à se réduire quand le nombre d'appels à projet de la même organisation augmente comme si la sollicitation du même réseau social épuisait progressivement le consentement à payer²⁴.

C. La gestion des dépenses

Le niveau des dépenses artistiques dépend du solde entre l'ensemble des produits et les frais de fonctionnement fixes, appelés théâtre en ordre de marche. Une tendance au repli des subventions publiques, si elle n'est pas compensée par une progression des recettes d'activité ou de la captation de subventions civiles, tend à réduire la marge disponible pour financer les dépenses artistiques. Les difficultés rencontrées pour augmenter significativement la fréquentation des lieux et les recettes de billetterie ou le mécénat conduisent à agir sur la réduction des dépenses ou à tenter de renforcer le contrôle de leur évolution.

1. La gestion des risques

L'anticipation des risques

L'évolution des dépenses du festival est exposée à des risques qu'il convient d'anticiper en évaluant leur probabilité d'occurrence et de gravité²⁵. L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) propose de prendre en compte aussi la probabilité de non-détection du risque. Le calcul d'un indice de criticité d'un risque consiste à multiplier la note attribuée au niveau de gravité de ses effets avec sa probabilité d'occurrence et sa probabilité de non-détection. Ce calcul, plus nécessaire pour l'organisation du travail industriel, permet ainsi de hiérarchiser quantitativement les risques soit pour l'adéquation des produits à la commande, soit pour l'utilisation des équipements, ou soit encore pour les procédés de fabrication. Au niveau des dépenses, l'objectif est de prévoir des réponses appropriées en cas de dérives constatées et de construire un dispositif de surveillance des coûts. Si l'origine d'un risque ne peut être supprimée ni le risque transféré à une tierce partie, le traitement des risques vise à mettre en œuvre des actions destinées à réduire leur fréquence d'apparition ou leur niveau de gravité²⁶.

²⁴ Benjamin Bœuf, Jessica Darveau, Renaud Legoux, "Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects", *International Journal of Arts Management*, 16 (3), Spring 2014, p. 33-48.

²⁵ L'approche dite de Prouty consiste à construire une matrice des risques en distinguant quatre catégories de risques : les risques de fréquence et de gravité faibles ; les risques de fréquence forte et de gravité faible ; les risques de fréquence faible et de gravité forte ; les risques de fréquence et de gravité fortes (Olivier Hassid, *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2008, p. 54-55).

²⁶ Roger Aïm, *La gestion de projet*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2016 (10^è éd.), p. 138-141.

Selon la synthèse proposée par Jean-Jacques Pluchart²⁷, il existe trois types d'évaluation des coûts d'un projet en fonction de la forme de sa conception : la conception à « coût classique » à partir de l'estimation du besoin exprimé par le client ; la conception « à coût objectif » en fonction des cibles stratégiques de l'entreprise ; la conception à « coût piloté » si l'objectif du contenu varie au cours du développement d'un produit. Dans le cadre d'un festival ayant un objectif non lucratif, la seconde vision est *a priori* dominante mais entre en imbrication avec la conception à « coût piloté » si la contrainte d'équilibre budgétaire est amenée à évoluer en fonction du degré de confirmation des subventions publiques ou civiles et des apports de coproduction attendus comme cela a été notamment le cas du festival VolterraTeatro, exposé à un recul sensible du financement communal depuis le début des années 2010.

Les risques de dérive des dépenses peuvent provenir des fournisseurs. Des retards de livraison déstabilisent la gestion du calendrier de préparation ou de conduite du festival. Les écarts entre les caractéristiques des produits livrés et les attentes des organisateurs/trices conduisent à des surcoûts quand il faut corriger des défauts de qualité ou à des pertes de temps si les produits sont renvoyés à l'expéditeur en demandant une mise en conformité avec la demande initiale. La constitution d'un réseau de fournisseurs fiables constitue ainsi un enjeu sensible pour la réalisation d'un festival. Les sources de surcoût peuvent aussi concerner les frais de transport et d'hébergement des compagnies programmées s'ils sont au moins en partie à la charge du festival. La gestion des équipes administratives et techniques oriente les formes de coordination pour la répartition des tâches et le rythme d'exécution ; des défauts de coordination suscitent des retardements et des surcoûts ou une suractivité assumée gracieusement pour les compenser.

De façon générale, les imprévus dans l'organisation d'un festival doivent faire l'objet d'une provision budgétaire pour y faire face sans menacer la poursuite des activités. Le calcul du pourcentage s'ajuste en fonction des retours des expériences passées. Dans le cas du festival VolterraTeatro, la marge pratiquée par la direction administrative est de l'ordre de 10% du budget. C'est le taux souvent pratiqué par les administrateurs/trices d'organisations artistiques subventionnées.

Les assurances

Les assurances pour les risques non financiers ont été abordées dans le chapitre sur l'organisation du travail technique. L'assurance pour se prémunir de certains risques de pertes financières peut porter sur les risques d'annulation des spectacles. L'évolution de la jurisprudence tend à retenir des circonstances de plus en plus exceptionnelles pour reconnaître les cas de force majeure.

Il convient de se couvrir contre les risques d'intempérie pour les spectacles en plein-air et d'indisponibilité d'artistes-interprètes prévus dans la distribution ou de techniciens qui ne sont pas substituables à court terme.

Enfin l'assurance en faveur d'une protection judiciaire permet de prendre en charge les frais de procédure en cas de litige avec autrui à condition de choisir l'avocat recommandé par l'assureur. Un volet spécifique peut concerner la fiscalité avec la prise en charge des

²⁷ Jean-Jacques Pluchart, *L'ingénierie de projet créatrice de valeur d'organisation*, Paris, Éd. D'organisation, Paris, 2002, cité par Gilles Garel, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2003, p. 71-72.

honoraires d'expertise requis pour une assistance en cas de contrôle sur le calcul des impôts ou sur le versement des cotisations sociales.

2. La décomposition des dépenses

Les principaux postes budgétaires

Comme dans l'ensemble des entreprises, la masse salariale constitue le principal poste de dépenses. Il est utile, notamment dans une organisation matricielle, de distinguer les salaires et les cotisations sociales du personnel permanent de la structure et le coût salarial variable pour les personnes engagées sur des contrats à durée déterminée, qui sont mobilisées pour la préparation et le pilotage du festival. Il convient de distinguer les frais engagés pour les trois grandes catégories de salariés : le personnel administratif ; le personnel technique ; le personnel artistique

Les achats concernent les denrées, les fluides, les fournitures administratives et spécifiques pour les spectacles (décor, costumes, régie), le matériel et les équipements, les produits culturels ; la part la plus importante concerne les contrats de cession de représentations des spectacles programmés, sauf si les risques de production sont d'abord reportés sur les producteurs/trices de spectacles avec des contrats de coréalisation. Ces derniers sont pratiqués par des festivals de très petite taille dont le budget ne permet pas de financer des contrats de cession comme dans le cas de MigrActions. Il convient d'intégrer les frais de transport et d'hébergement si une partie de ceux-ci sont pris en charge par les organisateurs/trices du festival. L'équipe de VolterraTeatro propose aux compagnies programmées une prise en charge des frais de bouche pour les contrats les moins rémunérateurs et de l'hébergement des artistes et techniciens des différentes troupes programmées.

Les autres charges externes concernent la sous-traitance, les locations, les frais d'entretien des biens et de maintenance, les primes d'assurance, le personnel non salarié rémunéré en honoraires, la publicité, les transports et déplacements, les frais de télécommunication. Les locations peuvent concerner des locaux administratifs, de stockage, de répétitions pour les troupes programmées, voire des espaces de jeu. Ce poste budgétaire prend aussi en compte le matériel emprunté pour satisfaire les conditions techniques demandées par certains spectacles. Les contraintes budgétaires incitent les compagnies programmées à se montrer raisonnables dans leurs exigences techniques et à s'adapter au mieux au matériel disponible du festival. Le mécénat en nature gagne à être pris en compte par une valorisation des gains découlant des moindres coûts en location.

Il est utile de spécifier les dépenses de communication en différenciant la communication institutionnelle destinée à bonifier l'image de l'entreprise et la communication destinée à valoriser les spectacles. Ces dépenses concernent la conception et la réalisation des documents en papier, des supports électroniques, les relations avec les relais d'opinion, ce qui requiert des honoraires pour l'appel ponctuel à des compétences extérieures, les frais d'impression, de communication téléphonique, la location d'espaces de publicité dans la presse ou dans les espaces urbains. Les coûts des actions gagnent à être décomposés selon les cibles choisies : la presse, les collectivités publiques, les établissements partenaires pour les cofinancements et le développement des publics, les groupes sociodémographiques.

En dehors des cotisations sociales, sont indiqués sur des lignes comptables spécifiques les impôts et taxes sur les rémunérations ainsi que les autres impôts comme les impôts locaux, la

taxe sur la valeur ajoutée non recouvrable, les taxes sur la billetterie quand elles existent. Les autres charges de gestion courante concernent notamment les versements de droits d'auteur, qu'effectuent en principe les organisateurs/trices de spectacles. Les charges financières correspondent aux intérêts payés sur les emprunts ; les flux de trésorerie des petites organisations du spectacle vivant peuvent susciter des découverts quand des retards de versement de subvention ou de paiement des créances sur des services rendus deviennent trop prégnants. Les charges exceptionnelles peuvent porter sur des opérations de gestion avec des amendes, des rappels d'impôts ou sur des éléments d'actifs cédés à perte.

La dotation aux amortissements offre une opportunité de réaliser une épargne dispensée d'imposition pendant la durée de vie comptable d'un investissement immobilier ou mobilier. La dotation aux provisions permet de prévoir des dépenses pour faire face à des risques devenus probables comme le non règlement de factures adressées à certains clients ou une condamnation par un tribunal à une amende.

Budget à coûts variables et à coûts complets

La construction la plus courante d'un budget pour l'organisation d'un événement s'effectue à coûts variables en se focalisant sur les coûts directs générés par ce processus²⁸. La masse salariale budgétée ne prend en compte que les salariés engagés ponctuellement sur le festival et dédiés à des tâches de mise en œuvre du projet. Pour une organisation matricielle, impliquée dans des activités multiples, le budget fait apparaître ainsi les coûts marginaux de la manifestation artistique et culturelle, c'est-à-dire les coûts additionnels qu'elle a générés. La construction de ce budget est la plus simple puisque ne sont pris en compte que les flux monétaires spécifiques aux activités du festival.

Cependant, une partie du temps de travail de l'équipe permanente de l'organisation matricielle est mobilisée pour la tenue du festival et des coûts indirects augmentent les achats de fournitures, de fluides, les prestations de services. Un budget calculé à coûts complets consiste à évaluer les coûts directs variables et la part de coûts fixes de l'organisation engagés pour développer le projet de festival. Cela suppose la mise en place préalable d'un système d'informations suffisamment fines pour permettre une comptabilité analytique, notamment pour le partage du temps de travail du personnel permanent entre les différentes activités. La complexité apparente des calculs fait reculer beaucoup d'administrateurs/trices du spectacle vivant. Cependant, s'il paraît disproportionné d'introduire un recueil minuté des activités des membres des différentes activités, on peut effectuer des estimations sur la part de l'emploi du temps consacré à l'organisation d'un festival. L'intérêt majeur d'un calcul à coûts complets est de montrer aux parties prenantes l'importance de l'effort budgétaire réel de l'organisation matricielle impliquée dans la mise en œuvre du festival. La communication sur la comparaison entre budget à coûts variables et budget à coûts complets peut être utile pour inciter des partenaires publics et privés à accroître leur effort financier.

²⁸ François Mairesse, *op.cit.*, p. 94.

VIII. LA GESTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

La notion du développement durable s'est d'abord déclinée en termes de gestion économe des ressources naturelles avec des objectifs de préservation de la biodiversité et de limitation des prélèvements effectués sur les ressources environnementales pour atteindre les objectifs de production. Un axe récurrent des négociations internationales a porté sur les moyens de lutter contre le réchauffement climatique, notamment par des objectifs de réduction des émissions de gaz à effets de serre.

Les attitudes « écoresponsables » des entreprises sont encouragées par les collectivités publiques sensibilisées aux enjeux écologiques et productrices d'une réglementation sur les informations à diffuser concernant les engagements en termes de responsabilité sociale des entreprises. L'Union Européenne a publié un Livre Vert sur cette question des préoccupations sociales et environnementales en 2001 puis la norme ISO¹ 26000 a défini en 2010 la responsabilité sociale d'entreprise comme

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations². »

La mise en avant de valeurs respectant l'environnement engage le personnel de l'entreprise dans la façon d'accomplir ses missions avec des effets sur la politique des achats, la productivité (bonifiée si la production est plus économe en consommations intermédiaires) et sur l'image de l'organisation dans ses relations avec les parties prenantes et les consommateurs.

Plus récemment, en juin 2012, la norme ISO 20121³ a été définie pour appliquer les principes d'un management responsable aux activités événementielles. Un guide FX50-148, édité par l'AFNOR en avril 2013, détaille en quelques fiches les modalités d'application de cette norme, notamment pour les entreprises de moins de 50 salariés, très largement majoritaires dans le domaine du spectacle vivant. Les Rencontres Trans Musicales de Rennes, spécialisées dans les musiques actuelles, ont été le premier festival certifié pour cette norme en France en décembre 2013⁴. Les principes de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable doivent, selon cette norme, être indiqués dans une « déclaration de missions et de valeurs » écrite et répondre à au moins quatre types d'engagements :

- l'inclusion des parties prenantes dans les engagements pris,

¹ International Standard of Organisations.

² E-RSE, « Définitions de la RSE », http://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.rzyT_D8

³ Cette norme est intitulée « Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle — Exigences et recommandations de mise en œuvre ». La démarche du comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques de Londres a notamment inspiré l'élaboration du document par des délégations d'experts d'organismes de normalisation de 25 pays, et de 10 pays observateurs.

⁴ J-C. Herry, *op.cit.*, p. 11.

- la vigilance à l'égard de la réglementation, de l'évaluation des risques environnementaux et sociétaux, de la formation des salariés, des rapports avec les fournisseurs,
- l'intégrité dans la démarche de l'organisation,
- la transparence⁵.

Comme nous l'avons déjà vu, parmi les 74 répondant.es à l'enquête en ligne sur l'importance respective des objectifs de la programmation des festivals, la réduction de l'empreinte environnementale apparaît comme un des buts les moins importants pris en considération avec une note moyenne de 1,86 sur 4. Cependant la conscientisation écologique apparaît dans la réponse sur les perspectives à l'horizon de trois ans. Il s'agit de l'objectif dont l'importance augmente le plus en moyenne (+18,5%).

Le questionnaire proposant de noter, actuellement puis à un horizon de trois ans, sur une échelle de 1 à 4 l'importance accordée aux actions menées pour réduire l'empreinte environnementale a été rempli par 43 répondant.es. Les notes moyennes sont reportées dans les tableaux. Une question ouverte attenante demandait aussi aux répondant.es de préciser une ou deux actions significatives menées pour réduire l'empreinte environnementale.

Tableau 9.1 - Notes moyennes des actions menées pour réduire l'empreinte environnementale

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
La réduction des consommations d'énergie (gaz, électricité)	1,51	2,00
La réduction de la consommation d'eau (toilettes, robinets)	1,43	2,00
L'emploi de produits réutilisables (vaisselle notamment)	2,36	2,75
Privilégier le recours aux circuits courts pour les fournisseurs	2,79	3,00
Privilégier les aliments biologiques pour la restauration	2,02	2,43
L'organisation du tri sélectif	2,65	3,03
La réduction des nuisances sonores pour le voisinage	1,81	2,30
La mesure et la réduction du bilan carbone pour les transports	1,42	1,95
La réduction des émissions de gaz à effet de serre	1,3	1,76
La préservation de la biodiversité autour du site du festival	1,88	1,97
La communication sur les comportements écoresponsables	1,88	2,32
L'organisation de navettes pour déplacer le public	1,62	2,08
Autre (à préciser)	-	-

A. Les actions concernant l'empreinte environnementale

1. La hiérarchisation actuelle des actions

Les actions les plus usuelles

La notation moyenne fait ressortir la prégnance de quatre types d'action qui concernent la politique d'achats des festivals et le traitement des déchets.

⁵ AFNOR, *Management responsable des activités événementielles — Guide de mise en œuvre de l'ISO 20121*, 2013.

La note moyenne la plus élevée (2,79 sur 4) concerne le recours privilégié aux circuits courts pour les fournisseurs, en résonance avec une stratégie d'ancrage local tournée vers un développement de partenaires économiques sur le territoire d'implantation. Plusieurs répondant.es ont évoqué les circuits courts pour les approvisionnements parmi leurs pratiques écologiques significatives (festivals 4, 6, 11, 15, 49, 56). Une réponse a intégré aussi des emplois de salariés locaux.

L'emploi de produits réutilisables, notamment pour la vaisselle, est classé au troisième rang avec la note moyenne de 2,36. L'éviction des gobelets et des assiettes en carton se diffuse pour les opérations de bar et de restauration. La responsabilisation financière des consommateurs pour l'utilisation du même gobelet, avec le dépôt d'une caution symbolique, au cours d'un événement est devenue plus fréquente. Plusieurs festivals l'ont signalé dans leurs bonnes pratiques écologiques significatives :

Re-used bottles can be filled on water-taps, re-used sacs for the lunch packet (festival 18)

Plastic glass that are re-used: people must pay an extra to get the glass, if they don't return it, they won't get back the extra they paid (festival 29)

Recours aux gobelets réutilisables (festival 36)

Vaisselle bio dégradable (festival 7)

Favoriser l'utilisation de produits biologiques dans l'alimentation est une action classée au 4^{ème} rang en moyenne. L'importance accordée à cette action est corrélée positivement avec la taille du festival, la note moyenne passant de 1,6 pour les petits festivals à 2,3 pour les grands festivals ayant un budget supérieur à 250 000€.

L'organisation du tri sélectif sur les espaces du festival est classée en moyenne au deuxième rang (note de 2,65). Cinq répondant.es l'ont signalée parmi leurs actions écologiques significatives. Les actions de sensibilisation au tri sélectif dans la collecte des ordures ménagères, menées par les collectivités territoriales, sont ainsi relayées par les organisateurs/trices de festival qui essaient de proposer des systèmes de tri similaires pour faciliter le recyclage des matériaux. Il s'agit d'un point important car le volume de déchets municipaux a augmenté de 40% dans les pays de l'OCDE entre 1980 et 1997 ; les perspectives à l'horizon 2020 sont une nouvelle hausse de 43% par rapport à 1997 pour l'OCDE et un doublement pour les pays en dehors de l'OCDE malgré le développement des déchets recyclables⁶. L'OCDE a adopté en 2004 une Recommandation sur la « gestion écologique des déchets ».

Les actions médianes

Quatre types d'actions sont signalées autour de la moyenne d'ensemble des classements opérés par les répondant.es.

La préservation de la biodiversité sur le site du festival et la communication sur les comportements écoresponsables ont été classées au 5^{ème} rang en moyenne avec une note identique. Les deux actions vont de pair puisque l'attitude vigilante des organisateurs/trices quant aux effets du festival sur son environnement naturel devrait s'accompagner d'une

⁶ OCDE, « Plus de croissance = plus de déchets », *L'observateur*,

http://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/272/Plus_de_croissance_plus_de_d E9chets.html

responsabilisation des usagers afin qu'ils dégradent le moins possible la situation écologique sur le site du festival.

Parmi les actions écologiques significatives, sont citées :

Educational events on recycling (festival 2)

Sensibilisation interne aux enjeux environnementaux (respect du territoire) (festival 14)

La réduction des nuisances sonores figure au 7^{ème} rang en moyenne avec une note assez proche de la précédente. Celle-ci est encadrée par des obligations légales concernant les émissions des bruits en décibels afin de protéger la santé publique. L'attention prêtée à cette action est corrélée négativement avec la taille du festival, la note moyenne passant de 2,3 pour les petits festivals à 1,6 pour les grands. L'organisation de navettes pour déplacer le public est classée au 8^{ème} rang. Celle-ci peut concerner les déplacements de ville à ville pour les spectateurs/trices non résidant sur le site du festival mais aussi les déplacements entre les différents lieux de représentation d'un festival quand ceux-ci sont organisés dans plusieurs communes aux alentours. Cela a été le cas par exemple lors de l'édition du festival VolterraTeatro en 2015 quand le budget permettait une organisation d'événements multi-sites significatifs dans les différentes communes de l'agglomération de Volterra. Le covoiturage était aussi organisé par des spectateurs/trices et des bénévoles. Assez logiquement, cette action est mise en œuvre plus souvent par les festivals de plus grande taille (note moyenne de 1,9 pour les budgets à partir de 50 000€ et 0,5 pour ceux qui se situent au-dessous). Des festivals répondant au questionnaire détaillent aussi ces pratiques parmi leurs actions significatives :

On fait voyager les artistes en transports en commun, même pour les transferts aéroport/gare/lieux du festival ; on met en place des navettes gratuites pour les lieux éloignés du centre-ville lorsqu'il n'y a plus de transports publics ; on communique sur les transports publics et on a mis en place une page dédiée au covoiturage sur notre site web (festival 1).

Co-voiturage, stationnement loin des lieux de spectacle (festival 9).

Organisation de déplacements collectifs (navette + co-voiturage) (festival 17).

Nous incitons les groupes à venir en transports en commun plutôt qu'en bus du fait d'un bon service de ces transports sur les sites du festival (festival 22).

The festival organizes some 35 free buses to take the public from the one place and city to the other (festival 41).

Project for zero impact transportation, with practice of car sharing and use of restored bikes for festival staff (festival 50).

Les actions les moins usuelles

Les actions les moins citées parmi les priorités des festivals concernent celles qui engagent des moyens pour conduire à une gestion plus économe des ressources naturelles et à une moindre pollution. La réduction des consommations d'énergie comme le gaz ou l'électricité est classée au 9^{ème} rang (note de 1,53). Cette démarche suppose d'identifier les sources de déperdition d'énergie à travers un diagnostic des bâtiments et des équipements utilisés. Une isolation thermique, l'utilisation d'énergies renouvelables requièrent des investissements tandis que l'optimisation des systèmes de chauffage, une sensibilisation du personnel du festival, des artistes programmés et des spectateurs/trices à des comportements plus économes

en énergie engagent une démarche de conscientisation complémentaire. Une action significative concernant un éclairage plus économe a été signalée par un festival construit en relation avec un musée :

The main decision we have made concerns the reduction of the energy consumption (electricity) using photocells in almost all the exhibition rooms of the Museum. Lights and videos are automatically switched on when somebody enters those rooms. Moreover, the Museum's theatre has a transparent plexiglass roof so it is naturally illuminated during the whole day and does not need artificial light. Also in the "Winter garden", often used for temporary exhibitions, we tend to use sun light when artworks allow it (festival 37).

Le festival 60 signale l'absence de climatisation sous chapiteau. Le festival 20, de très grande taille, a évoqué aussi la mise en place d'une flotte de véhicules propres.

La réduction des consommations d'eau est classée au 10^{ème} rang en moyenne. Tout comme pour le point précédent, cette orientation nécessite un effort pour mesurer les consommations d'eau, identifier les fuites éventuelles. Des sources d'économie existent avec des robinets économiseurs d'eau, des chasses à double débit, la création de toilettes sèches, le choix d'un site déjà équipé en infrastructures sanitaires, éventuellement avec un système de récupération des eaux de pluie⁷.

La comparaison des notes moyennes selon la taille du festival apporte une nuance sur le caractère décisif d'investissements d'envergure pour opérer ces actions. Une corrélation négative est discernable entre l'importance accordée à la réduction des consommations d'énergie et d'eau et la taille du budget (notes de 2,1 et 1,8 respectivement pour les budgets inférieurs à 50 000€ contre 1,1 pour les deux notes quand les budgets sont supérieurs à 250 000€. La mobilisation des équipes pour s'engager dans des opérations pour baisser ces consommations semble ainsi jouer un rôle primordial.

La note moyenne accordée à la mesure et la réduction du bilan carbone des transports est quasiment similaire à celle donnée pour la réduction des consommations d'énergie. Des formules de calcul de l'impact carbone de ses déplacements sont accessibles sur des sites Internet⁸. Il s'agit d'un point clé lors de l'organisation des tournées d'un spectacle. Enfin la réduction des gaz à effet de serre est classée au dernier rang.

2. Les évolutions projetées à l'horizon de trois ans

Un resserrement des écarts entre les actions environnementales

Le calcul des taux de variation des notations moyennes attribuées à l'horizon de trois ans par rapport aux notes de l'année d'interrogation (2016) montre dans notre échantillon des projections d'actions tendant à réduire les inégalités entre les objectifs poursuivis.

Le groupe des actions actuellement les moins développées bénéficie des taux de variation les plus élevés pour les intentions affichées à l'avenir. Les taux de variation sont compris entre +32% pour la réduction de la consommation d'énergie et +40% pour la diminution de la consommation d'eau.

Inversement, le groupe des actions les plus usuelles connaît la progression la moins élevée dans les déclarations d'actions futures. Les taux de variation les plus faibles concernent la

⁷ J-C Herry, *op.cit.*, p. 26.

⁸ Par exemple, www.myclimate.org/, <http://calculator.carbonfootprint.com/calculator.aspx?tab=6>.

préservation de la biodiversité sur le site du festival (+5%) et le recours privilégié aux circuits courts pour les fournisseurs (+8%). La progression relative est de 14% pour l'organisation du tri sélectif sur le site du festival, de 17% pour l'emploi de produits réutilisables et de 20% pour une utilisation privilégiée d'aliments biologiques dans la restauration.

Les taux de variation sont estimés à + 23% pour la communication sur les comportements écoresponsables, +27% pour la réduction des nuisances sonores, +28% pour l'organisation des déplacements du public par des navettes.

La comparaison des taux de variation selon le niveau des budgets indique une projection d'engagement plus soutenu dans ces actions écologiques qui est corrélée positivement avec la taille des festivals de façon significative, sauf pour l'organisation du tri sélectif, de navettes et la priorité aux produits écologiques dans l'alimentation. Les grands festivals prévoient de s'engager particulièrement plus dans la mesure et la réduction du bilan carbone pour les transports, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la communication sur les comportements écoresponsables (+90%, +98% et +53% respectivement).

Les moyens pour avancer dans une gestion plus écoresponsable

Une question demandait aux répondant.es de préciser leurs modes d'expérimentation pour avancer sur les dossiers de réduction de l'empreinte environnementale.

Les réponses indiquent une importance de la communication pour permettre une progression de la conscience écologique de l'équipe du festival et de ses parties prenantes. En effet, l'identification des parties intéressées par un mode d'administration plus économe pour l'empreinte environnementale et la discussion sur les objectifs prioritaires sont des préalables nécessaires à la constitution d'une politique de gestion des ressources plus écologique. Les communications interne et externe influent sur l'efficacité des procédures envisagées dans le plan d'action en permettant une appropriation des objectifs par l'équipe du festival et les parties prenantes extérieures, ce qui est une source potentielle d'innovations dans la mise en œuvre des actions environnementales. Le degré de succès de ces dernières dépend donc de leur proximité avec les valeurs directrices de l'organisation et du relai donné par la direction à la priorisation de ces actions dans la conduite du festival.

Ainsi, la coordination des conseillers artistiques est mise en avant par le festival 5 tandis que le festival 9 évoque des discussions ayant permis des évolutions progressives, le festival 30 le travail d'équipe, le festival 61 le travail avec les acteurs locaux de l'environnement. Le festival 20 insiste sur l'engagement des salariés et les partenariats. Cette sensibilisation aux questions environnementales peut venir de l'engagement d'une personne de l'équipe :

Sensibilité commune, par le biais d'une formation par notre service civique qui a produit un document de synthèse sur notre festival (festival 32).

Comme le réseau Eco-événements le préconise, la prise en charge de la diffusion des informations sur les enjeux écologiques par un « ambassadeur environnement » peut ainsi favoriser une meilleure appropriation des questions concernant les retombées écologiques par l'équipe d'un festival⁹.

⁹ Éco-événements, *Eco-conception d'événements et de manifestations : les bonnes pratiques* ; <http://www.eco-evenement.org/fr/Organisation-conception-devenements-et-de-manifestations-40.html>.

La meilleure prise en compte des effets sur l'écologie peut découler aussi d'une réflexion des équipes sur le positionnement de leur festival dans son environnement local :

These came out from organization needs more than because of an environmental consciousness (festival 31).

By experience and following a reflexion on budget, aesthetics, current products, environment (festival 37).

L'initiative peut être stimulée par les dispositifs de soutien des collectivités territoriales :

Une amorce significative a été de pouvoir bénéficier d'un dispositif mis en place par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (AGIR, puis AGIR+) qui finançait la mise en œuvre d'actions écoresponsables/citoyennes (festival 1).

Dans certains cas, le positionnement initial du festival en lien avec le choix de son site et des lieux de représentations peut être à l'origine d'une gestion écoresponsable :

The shows happen in domestic places, so no special electrical load is allowed. The equipment used by artists are essential and do not clutter (festival 3).

It was always one of the festival purposes: that it would always be limited to an area that people can or have to walk through. There is no venue that is more than 1km far from the centre, where are located more then 90% of the other venues (festival 23).

Le festival 41 a signalé une façon originale d'impliquer les spectateurs/trices dans la réduction de l'empreinte environnementale de l'événement par des marques d'attention valorisantes, ainsi qu'une offre de restauration végétarienne avec des produits biologiques locaux :

The people are invited for a special treatment as a VIP, with a warm welcome, a drink, more information or introduction on the show, a meal if necessary.

Our café where public and artists lunch together and choose only vegetarian meals with ingredients by only local, biological farmers

Un travail éducatif est entrepris par certaines équipes de festival :

To communicate the need to respect environments, we have often organized workshops addressed to children focusing on the use of recycled objects for the creation of original puppets. Moreover, this year, we took part in the national initiative "Mi illumino di meno", promoted by the programme "Caterpillar" of the national radio station Radio2 (festival 37).

B. Spectacle vivant et empreinte environnementale : quels paradoxes ?

Sous l'impulsion du maire de Londres, Boris Johnson, un plan d'action municipal (*The Green Theater Plan for London*) a été lancé en 2008 avec un objectif de réduction des émissions de carbone des théâtres londoniens de l'ordre de 60% à l'horizon 2025 par rapport au niveau des années 1990. Ce plan d'action, d'abord porté par le Théâtre Arcola puis le réseau théâtral Julie's Bicycle Green, constitue une référence pour les approches tournées vers une réduction de l'empreinte environnementale dans le secteur du spectacle vivant. Le document indique que les principales sources d'économies énergétiques attendues proviennent d'abord d'une utilisation plus parcimonieuse des systèmes de chauffage et d'aération dans le bâtiment et les espaces scéniques. L'amélioration de l'isolation ou l'utilisation de systèmes d'éclairage plus économe requièrent des investissements mais sont susceptibles d'articuler les effets

écologiquement positifs avec une réduction des frais d'entretien et d'exploitation. Cela suppose aussi un engagement du personnel dans une attitude de veille énergétique afin de limiter les sources de gaspillage.

Le réseau Julie's Bicycle Green cite le groupe Festival Republic comme un exemple vertueux de réduction de sa consommation énergétique par un recours accru au biodiesel et un redimensionnement du nombre et de la puissance de ses générateurs aux stricts besoins d'alimentation de ses festivals à Reading, Leeds, Latitude et BBC Radio2 à Hyde Park¹⁰.

Une autre variable d'ajustement importante signalée par le plan londonien de 2008 porte sur le développement des relations de sous-traitance ou des achats auprès de fournisseurs plus respectueux de leur environnement naturel¹¹. L'éco-conditionnalité dans le choix des fournisseurs est d'autant plus nécessaire que la sophistication des effets de lumières et de sons afin de satisfaire les attentes en images scéniques spectaculaires ou troublantes tend à accroître les dépenses énergétiques.

Deux sources de pollution sensibles peuvent faire l'objet d'une interrogation paradoxale : l'organisation des transports et la gestion des déchets.

1. L'organisation des transports

Selon une estimation des effets des grands festivals anglais sur l'environnement en 2014, 65% des émissions de gaz carbonique sur le site découlent des consommations énergétiques et 35% des déchets¹². Si on prend en compte les déplacements du public, la part des émissions de gaz carbonique imputables à ceux-ci atteint 80% contre 13% pour l'énergie consommée et 7% pour la déchetterie sur le site¹³.

Les pressions systémiques au développement des déplacements

La viabilité économique de la production de spectacles suppose une fréquentation payante importante et l'organisation de tournées afin d'amortir les frais de montage. Le nombre de spectateurs/trices est déterminé par leur consentement à se déplacer et payer à la suite de l'anticipation de gains en satisfaction plus sensibles que les dépenses monétaires et temporelles. Par conséquent le succès d'un spectacle s'accompagne d'un déplacement plus important de spectateurs/trices résidant dans des communes plus éloignées, ce qui génère des transports potentiellement énergivores et dégradants pour l'environnement naturel.

Les gains en réputation corporative des compagnies en arts de la scène dépendent en grande partie de la capacité au rayonnement national et international de leurs spectacles. L'enquête sur les territoires et ressources des compagnies en France a dégagé une corrélation positive entre le degré de diffusion des représentations en dehors de la région du siège social, la probabilité d'obtenir une subvention triennale de l'État dans le cadre d'un conventionnement et l'importance de l'accès au réseau des établissements culturels labellisés par l'État, les plus

¹⁰ Julie's Bicycle, "Festival Republic: Reading, Leeds and Latitude Festivals". <http://www.juliesbicycle.com/latest/case-studies/8661-festival-republic-reading-leeds-and-latitude-festivals/>

¹¹ Greater London Authority, *Green Theatre. Taking action on climate*, London, 2008, p. 17.

¹² Powerful Thinking, *The show must go on. Environmental impact report and vision for the UK festival industry*, 2015, p. 13. <http://www.powerful-thinking.org.uk/vision2025/>

¹³ *Ibid.*, p. 25.

rémunérateurs et les plus prestigieux¹⁴. La pression systémique est donc forte pour produire de nouveaux spectacles, susceptibles d'attirer l'attention des programmeur/trices, des experts des collectivités publiques, des journalistes culturels, des pairs de la profession, ainsi que des leaders d'opinion dans les réseaux numériques, et pour tenter d'élargir le champ temporel et géographique des tournées.

La réputation d'un festival dépend aussi de sa capacité à attirer un public payant venant d'autres régions ou pays, ainsi que des programmeur/trices et des artistes nationaux ou internationaux afin de jouer un rôle d'intermédiation dans la distribution des spectacles et contribuer ainsi à une densification des tournées des équipes programmées.

Par conséquent, le fonctionnement de la chaîne de valeur dans le spectacle vivant stimule une intensification des déplacements de compagnies et de spectateurs/trices, potentiellement dégradants pour l'environnement naturel.

Les déplacements des compagnies

Une limitation de l'empreinte environnementale résulte du choix du trajet ayant la distance la plus courte *a priori* et du recours privilégié aux transports en commun ferroviaires ou en bus par rapport aux déplacements en voiture ou en avion quand cela est possible. Le festival 13 de notre échantillon signale ainsi dans ses bonnes pratiques écologiques le transport des artistes par le train. Les transports de décors devraient être effectués par des véhicules aux dimensions proportionnées à leur volume et plus économes en énergie.

Une façon de réaliser des économies énergétiques substantielles est de construire des tournées groupées dans le temps dans une même région. Cela suppose une coordination en amont des programmeur/trices pour s'accorder sur le choix d'un spectacle commun et sa circulation de salle en salle. Ce comportement vertueux pour ses retombées écologiques offre une opportunité de réduire les coûts de transport de la compagnie invitée, ce qui laisse une marge de manœuvre pour diminuer le prix de cession unitaire des représentations. De plus, la continuité temporelle d'une tournée réduit les frais de reprise du spectacle quand des comédiens de la distribution initiale, engagés sur d'autres projets, ne sont plus disponibles. Cet élément peut justifier le consentement à une baisse de prix de cession unitaire pour la compagnie qui bénéficie d'un allongement de sa série de représentations.

Les hébergements des équipes artistiques et techniques invitées peuvent limiter les retombées écologiques négatives en privilégiant leur accueil dans des appartements partagés ou à défaut dans des hôtels soucieux de respecter leur environnement. Dans la mesure du possible, une distance pouvant être parcourue à pied entre le lieu de l'hébergement et les espaces de représentation est souhaitable. Cependant les prix pratiqués par les hôtels de centre-ville rendent cette option souvent difficilement viable pour les organisateurs/trices ; l'objectif est plus facilement atteint quand des habitants sont disposés à accueillir l'hébergement d'artistes et de techniciens. Un système de navette est alors à mettre en place si les transports en commun ne permettent pas de desservir correctement ce lieu de résidence éloigné du centre du festival.

¹⁴ Urrutiaguer et al., 2012, *op.cit.*

Les déplacements des spectateurs/trices

Les déplacements des spectateurs/trices constituent une source d'émissions de gaz carbonique d'autant plus importante que le festival dispose d'une notoriété attractive.

L'équipe d'un festival ne peut effectuer qu'un travail de sensibilisation et d'incitation pour que les festivaliers adoptent une attitude écoresponsable. Une politique d'information peut être menée pour faire connaître les modes de transport en commun permettant d'accéder au site du festival en facilitant la diffusion des informations sur leurs horaires de circulation. La prise en compte de ces derniers dans le choix des créneaux de programmation des spectacles peut faciliter le choix de ce type de déplacement. La configuration du site du festival est également déterminante si elle permet des déplacements à pied pour se rendre d'un lieu de représentation à un autre. Un accord de partenariat avec une agence de location de vélos peut permettre de diffuser plus largement ce mode de locomotion. L'organisation d'une signalétique pour orienter les spectateurs/trices vers ces modes de transport est nécessaire.

Le covoiturage est une option à encourager en raison de ses retombées écologiques positives, de la réduction des risques sur la route mais aussi des expériences de sociabilité partagée entre des personnes attirées par le projet artistique et culturel du festival, ce qui est susceptible de renforcer leur satisfaction. En 2012, le groupe anglais Festival Republic, récemment distingué pour ses actions environnementales¹⁵, a ouvert un parking réservé (*Priority Car Park*) pour les voitures transportant plusieurs personnes. Des incitations financières ont été proposées par les festivals de ce groupe en offrant une trentaine d'entrées gratuites aux festivals, des cadeaux et des visites de coulisses. Leur partenariat avec le réseau numérique BlaBlaCar à partir de 2014 a permis d'augmenter sensiblement le nombre de personnes transportées en covoiturage¹⁶. L'encouragement du covoiturage est aussi une bonne pratique écologique signalée par le festival 32 de notre échantillon.

Pour les liaisons entre les communes mal desservies par les transports en commun, afin de se rendre sur le site du festival ou se déplacer entre des lieux de représentation éloignés, l'organisation de navettes par l'équipe du festival permet de réduire l'empreinte environnementale. Le coût du déplacement peut éventuellement pris en charge partiellement par les usagers de ce service.

L'équipe du festival peut aussi passer des accords de partenariat avec des hôtels écoresponsables en les conseillant aux spectateurs/trices. L'écolabel européen est attribué aux établissements qui optimisent leur gestion du chauffage, de la climatisation et de l'eau, utilisent des produits écologiques pour l'entretien et les petits déjeuners.

2. La gestion des déchets

Le recyclage des matériaux était pointé dans le plan d'action londonien de 2008 comme une source d'économie marginale pour les émissions de gaz carboniques. Le manifeste anglais plus récent *Festival Vision : 2025* avance une autre vision en attribuant aux déchets la cause de 35% des émissions de gaz carbonique dans les festivals du Royaume-Uni accueillant plus de 20 000 spectateurs/trices. Sont notamment signalés les déchets organiques, estimés à

¹⁵ Lors de la création des *Creative Green Rewards* dans le secteur des « industries créatives » en 2017, le groupe Festival Republic a reçu le prix du *Best Creative Group*. <http://www.festivalrepublic.com/news/festival-republic-wins-first-creative-green-awards>

¹⁶ <http://www.juliesbicycle.com/latest/case-studies/8661-festival-republic-reading-leeds-and-latitude-festivals/>

hauteur de 2,8 kg par festivalier. Cela peut aller jusqu'à des abandons de tentes par des campeurs venus assister à ces festivals¹⁷.

La communication

Les besoins en communication se sont sensiblement développés avec l'intensification de la concurrence qui découle de la forte croissance démographique des compagnies et des créations de spectacles. Attirer l'attention des financeurs publics, des directions d'établissements culturels, des journalistes culturels, des différents types de publics requiert la diffusion de supports de communication avec des contenus clairs et attractifs sans dénaturer la démarche artistique dans sa présentation. Une pression systémique s'exerce donc pour accroître sensiblement les dépenses en communication afin de chercher à mieux valoriser la programmation des festivals, ce qui peut avoir des retombées écologiques négatives si les éditions de flyers, de brochures, d'affiches sont trop volumineuses et génèrent des flux de déchets.

Le développement des réseaux numériques ouvre une perspective de réduction des supports en papier dans le cadre de stratégies de communication plus interactive en impliquant des internautes dans les discussions sur les expériences esthétiques et de vie proposées. Toutefois, l'efficacité des messages pour éveiller un intérêt sur leur contenu requiert une diversification des canaux et formats de distribution. Une disparition des supports en papier au profit d'une communication numérique exclusive risque donc d'être contreproductive, d'autant plus que les internautes subissent une forte multiplication de messages électroniques qui rend difficile l'attraction de l'attention pour des propositions de spectacles ou d'artistes non connus.

La conciliation d'une efficacité communicationnelle et d'une limitation des effets négatifs sur l'environnement suppose de calculer un juste équilibre entre les supports électroniques et les supports en papier. Plusieurs recommandations écoresponsables peuvent être rappelées : l'utilisation de papier recyclé, des impressions recto-verso en qualité brouillon, l'emploi de cartouches d'encre rechargeables et leur recyclage, privilégier les encres végétales. L'impression d'un document unique est plus économe mais peut être moins adaptée à des tactiques de communication ciblée sur des groupes spécifiques avec des contenus et des niveaux de langue différenciés.

La communication dématérialisée est à développer auprès des personnes qui connaissent le festival et ont déjà manifesté un intérêt pour sa programmation artistique et culturelle. Une lettre d'informations peut être envoyée par une voie électronique tout comme des invitations, des informations pratiques sur le calendrier de l'événement et le plan du site. Les SMS constituent une force de rappel utile.

L'engagement du festival dans une politique écoresponsable peut être souligné dans la communication s'il est important ; l'image organisationnelle peut ainsi être bonifiée auprès des personnes ayant une sensibilité écologique à condition qu'elles perçoivent cet engagement comme suffisamment significatif. Attention au *Green bashing*...

Les comportements des spectateurs/trices

Une réduction des sources de pollution provoquée par les festivaliers requiert une attitude proactive de l'équipe du festival pour organiser des systèmes de tri sélectif et sensibiliser les

¹⁷ Powerful Thinking, *op.cit.*, p. 13, 19-21.

personnes aux effets de leurs comportements sur l'environnement du site. L'incitation au recyclage des produits consommés suppose un effort de communication écrite et orale de la part des organisateurs/trices et la mise en place de dispositifs de collecte.

Le groupe anglais Festival Republic indique avoir réussi à réduire les déchets des trois festivals sous sa direction par le développement de dispositifs de tri sélectif en distinguant les déchets recyclables, les matériaux susceptibles de constituer du compost et les déchets non récupérables. La distribution de cadeaux comme des boissons gratuites ou des billets à tarif réduit a stimulé des festivaliers pour s'engager dans les actions de recyclage. Le Reading Festival est cité en exemple pour la construction d'une sculpture avec les canettes usagées et l'organisation d'un jeu concours pour deviner le nombre de canettes utilisées¹⁸.

Le groupe Festival Republic est également engagé dans une politique devenue plus usuelle d'emploi de produits réutilisables. Un dépôt de 2 £ est demandé en contrepartie d'un verre réutilisable et est remboursé lors du retour du verre ; un dépôt de 10 pence est demandé en échange d'un gobelet en carton ou d'une bouteille PET au bar. Le dépôt de sacs de déchets recyclables à des points de collecte est stimulé par la perspective de gagner éventuellement deux places gratuites pour l'édition du festival¹⁹.

Dans les campings sur le site du festival, la minimisation des déchets laissés par les festivaliers après leur départ suppose un effort pédagogique qui peut s'appuyer sur la distribution de sacs recyclables afin d'y jeter ses ordures. Une proposition de dépôt peut être faite pour des tentes que les festivalier.es ne souhaitent pas reprendre afin de réduire les abandons sauvages de matériaux. Comme l'indique aussi le festival 49 de notre échantillon, l'organisation d'un ramassage des déchets pendant et après la durée de l'événement est nécessaire en impliquant l'équipe du festival et des bénévoles.

¹⁸ Julie's Bicycle, *op.cit.*

¹⁹ Festival Republic, *Green*, <http://www.festivalrepublic.com/green>.

IX. LA CLOTURE DU FESTIVAL

La clôture d'un festival engage trois types d'opérations. Dans un esprit de convivialité, des événements spécifiques peuvent être organisés à destination des spectateurs/trices et/ou membres professionnel.les et bénévoles de l'équipe. Une démarche d'évaluation donne lieu à une réflexion sur les possibilités d'amélioration de l'édition suivante à partir du bilan effectué par l'équipe. Enfin se pose la question de l'archivage de documents et des objectifs assignés en termes de mémoire du festival mais aussi outils de promotion.

A. Les événements de fin du festival

Selon une logique de don-contredon particulièrement prisée par des entreprises non lucratives, l'organisation d'événements spécifiques à la fin du festival s'inscrit dans une démarche de remerciements à l'égard des parties prenantes, notamment les publics et les équipes organisatrices avec leurs salarié.es et leurs bénévoles. Il s'agit aussi de renforcer la valorisation de l'engagement des parties prenantes en leur donnant une occasion de ressentir une fierté pour les actions effectuées lors d'un événement collectif.

1. Les événements pour les spectateurs/trices

Parmi les 43 répondant.es aux questions sur la clôture du festival, 30% n'organisent pas d'événement particulier à destination des spectateurs/trices pour marquer la fin du festival.

MigrActions et VolterraTeatro proposent à leurs publics une fête de clôture. Des répondant.es au questionnaire mettent en avant aussi l'offre d'un événement festif :

Soirée festive (festival 5).

Un pot de l'amitié ou un match d'impro (festival 6).

Bal populaire de clôture (festival 13).

Soirée événementielle (festival 20).

There is always a huge party, and lots of different musical concerts (festival 23).

Photo report, free sparkling wine for a toast (festival 29).

Une soirée ainsi qu'une clôture publique (festival 38).

Fête de cloture (festival 61).

Closing performance, collective gathering, family day (festival 62).

Prize giving + screening (festival 91).

Certains répondant.es conçoivent la programmation d'un spectacle spécifique en cohérence avec les lignes directrices du projet artistique et culturel

Spectacles, lectures, performances - la programmation de clôture est imaginée dans le même esprit que celle des trois semaines du festival. Peut intervenir dans le choix l'idée de finir avec un projet de l'artiste associé. Il arrive aussi qu'un projet mêlant musiques actuelles et arts scénique soit programmé en clôture pour sa "plus-value" festive et conviviale (festival 1).

Une journée de programmation complète pour les éditions 2012 et 2014 : journée Take away et journée Cumulus. Cela n'a pas pu être reproduit en 2016 (festival 7).

Awarding best groups and performances of the foreign groups (festival 19).

Spectacle final (festival 25).

A show in the main square - a public party (festival 28).

Closing concert and party with local food (festival 31).

Un spectacle (festival 32).

Parties concert, big performances (festival 42).

Free concert (festival 43).

The joint impro show with all artists (festival 44).

Big, spectacular events, family events, open air events (festival 45).

Soirée de clôture : concerts, danse, participants (festival 49).

Le festival 9 envoie une « lettre info de remerciements » aux spectateurs/trices.

2. Les événements pour l'équipe du festival

Plusieurs festivals répondants ont indiqué leur volonté de ne pas séparer les publics et l'équipe organisatrice dans la conception de l'événement final :

Afterfest - the party that involves all the people who built the festival: artists, citizens, audience, cultural experts, journalists (festival 3).

Big closing event with participating groups (festival 18).

Closing concert and party with local food. Organizers including staff and volunteers, musicians and audience were gathered to celebrate (festival 31).

La réunion de tous les comédiens du festival avec remise de t-shirts à tous (festival 36).

See you next time, a big party after the last showing of the festival. The staff and the volunteers participate to the same closing party (festival 41).

La plupart des répondant.es qui organisent un événement spécifique signalent un repas ou un pot avec les membres de l'équipe et les bénévoles, tout comme cela a été le cas lors de la première édition du festival *Travessuras Culturais* :

Soirée conviviale autour d'un repas (festival 4).

Un repas collectif avec chaque troupe invitée pendant le festival (festival 6).

Repas, fête (festival 9).

Repas au restaurant (festival 14).

A drink (festival 16).

Repas collectif / soirée (festival 17).

Closing dinner (festival 18).

There is always a dinner, before the party, with everybody (around 100 people) among members of the organisation, some artists and all the volunteers (festival 23).

Free drinks for everybody (festival 29).

We have a drink and some months after the event we have dinner with the core team (festival 34).

Un repas (festival 36).

We usually organize a dinner or lunch. When high school students worked as interns we organized a party (festival 37).

Farewell dinner (festival 42).

Drinks & French fries (festival 43).

Repas ou pot dans l'année (festival 52).

Un repas offert et partagé entre les bénévoles et le personnel du lieu et de l'association (festival 53).

Certains se centrent sur la dimension festive de l'événement :

Bal populaire de clôture - Merci Party (festival 13)

Fête au catering (festival 15).

Fête de clôture (festival 20).

Une soirée festive informelle (personnel), une soirée (bénévoles à J +7) (festival 32).

Volunteers-Party (festival 46).

Soirée dansante : participants et bénévoles (festival 49).

A party for the staff (festival 50).

Fête de clôture (festival 61).

Party (festival 91).

Quelques répondant.es entendent combiner la participation à un repas et l'organisation d'une réunion de bilan :

Un repas ou une soirée et une réunion bilan plus tard (festival 7).

On fait une réunion d'évaluation et une fête (festival 58).

Collective meal, evaluation session, network activities (festival 62)

Enfin trois répondant.es ont indiqué l'organisation d'une soirée sans en préciser le contenu.

B. Les modes d'évaluation du festival

Selon une enquête de David Gobeli et Erik Larson sur 1654 gestionnaires de projet concernant les obstacles au succès d'un projet en 1990, 32% des répondant.es ont mis en avant des défauts dans la planification, 26% des problèmes de direction, 12% des erreurs dans l'affectation du personnel, 12% des maladroites dans l'établissement du calendrier de travail, 11% des défauts dans l'organisation des opérations et 7% des inadéquations dans le pilotage du projet¹. L'objectif d'une évaluation à la clôture d'un projet est de diagnostiquer les écarts entre les objectifs fixés et les effets constatés des actions mises en œuvre pour les atteindre, et d'engager une réflexion sur les mesures possibles pour corriger des dysfonctionnements ou des défauts de coordination observés.

Sous quelle forme les festivals effectuent ce bilan analytique ? Parmi les répondant.es à la question, 77% des festivals organisent une réunion d'équipe pour effectuer le bilan et 23% le font par des échanges informels. La réunion d'équipe est le plus souvent effectuée par les festivals de taille moyenne (92% des répondant.es de cette catégorie). L'équipe de Carte Blanche pratique des échanges informels pour le festival VolterraTeatro en raison de la taille de leur équipe et de leur organisation du travail en *open space* qui se prête à ce type d'échanges. L'équipe du Centre du théâtre de l'opprimé organise une réunion de bilan de MigrActions. Chacune de ces deux équipes cherche notamment à gagner en réactivité dans la communication et l'accompagnement de la programmation.

1. Les types de bilan

François Mairesse distingue deux modes d'évaluation d'un projet après sa finalisation : l'un interne sur les points forts et faibles dans la conduite de ce projet, qui peut mener à des tensions relationnelles et être éludé pour cette raison ; l'autre externe sur les indicateurs de performances demandés par les financeurs publics ou privés en contrepartie de leurs apports². Une démarche d'amélioration continue exige une évaluation sur le degré de réalisation des objectifs fixés par l'organisation en fonction des ressources utilisées, sur la dynamique des processus de préparation et d'exploitation du festival et les relations avec les parties prenantes. Cette évaluation peut se construire à partir d'audits internes de l'équipe mais aussi de regards extérieurs s'ils ont bien conscience des contraintes de la configuration organisationnelle dans son environnement. Il est souhaitable de s'engager dans une démarche d'analyse du travail d'équipe avec ses réussites et ses défauts de coordination et non pas dans la recherche de responsabilités individuelles en raison de la chaîne d'interdépendances personnelles pour atteindre un objectif commun. Cela revient à porter l'attention plus à l'apprentissage organisationnel qu'aux apprentissages individuels pour construire des connaissances méthodologiques utiles afin de gagner en efficacité³.

Les documents les plus usuels

Les documents requis pour l'évaluation externe par les financeurs sont les plus fréquemment produits. Parmi les répondant.es à la question, la totalité des festivals ont indiqué produire un bilan financier et 95% un rapport d'activités. 86% d'entre eux déclarent aussi conserver une

¹ Erik W. Larson, Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 537.

² François Mairesse, *op.cit.*, p. 187-190.

³ Voir Chris Argyris, *On organizational learning*, Oxford, Blackwell Publishers, 1999.

compilation des revues de presse avec les critiques et les entretiens publiés. Les enjeux autour des jugements des journalistes culturels concernent la construction de la réputation médiatique, qui influe en partie sur la reconnaissance de la valeur esthétique de la programmation par les collectivités publiques et les pairs. Le taux est corrélé positivement à la taille des festivals (de 64% si le budget est inférieur à 50 000 euros à 100% quand le budget excède 250 000 euros). Dans le cas de VolterraTeatro, un communiqué de presse final est rédigé et envoyé dans toutes les rédactions des presses nationale et régionales.

Les documents moins fréquents

Les jugements des spectateurs/trices sont minorés par la majorité des festivals en comparaison avec les revues de presse. Seulement 40% des festivals ont déclaré se préoccuper d'une compilation des commentaires de spectateurs/trices. Le taux le plus élevé concerne les petits festivals (45%), à un niveau encore inférieur à celui des revues de presse, tandis que cela a été le cas de 31% des festivals ayant un budget d'au moins 50 000 euros.

Les documents tournés vers une autoévaluation sont également beaucoup moins souvent indiqués par les répondant.es. 21% des festivals ont déclaré réaliser un bilan méthodologique, le taux moyen étant le plus élevé pour les festivals de taille moyenne (31%) et le plus faible pour les petits (9%). Un journal de bord n'est tenu que par 19% des festivals, ce taux étant le plus important pour les grands festivals (31%) et le plus bas quand le budget est compris entre 50 000 et 250 000 euros.

Les réunions d'équipe organisées dans le cadre d'une évaluation de l'édition du festival privilégient ainsi plus souvent une approche informelle, fondée sur les récits d'expériences, que la rédaction d'un audit afin de questionner le degré d'adéquation des exigences et des réalisations de l'équipe aux objectifs du festival au cours de l'édition qui vient de s'achever.

2. L'utilisation des bilans

Une question ouverte demandait comment le bilan est utilisé pour améliorer l'organisation du festival de la saison suivante. La plupart des réponses convergent vers une base réflexive pour améliorer les modes de coordination et le fonctionnement du festival. Quelques réponses se spécifient en se référant aux choix de programmation.

La recherche d'une amélioration de l'efficacité organisationnelle

Quelques répondant.es se sont référés au modèle SWOT qui consiste à analyser les forces et les faiblesses d'une organisation en la situant dans son environnement, ce qui permet d'appréhender en complément les opportunités offertes par celui-ci et les menaces qui en découlent pour la viabilité de l'organisation :

Evaluation SWOT des éditions précédentes (festival 17).

We do a strength and weakness analysis and review it during the preparation of the next festival (festival 44).

La plupart des répondant.es qui mettent en avant un souci de gagner en efficacité pour les éditions ultérieures du festival ne se réfèrent à ce modèle que de façon implicite :

Tirer une leçon des enseignements lors des réunions de coordination (festival 5).

L'idée est d'essayer de ne pas reproduire les mêmes erreurs (festival 7).

Au cours du C.A., on relève nos faiblesses et sur les points à améliorer des commissions sont en charge de l'amélioration des points faibles (festival 13).

Travail d'analyse sur un tableau de synthèse et rapport moral pour l'AG en faisant une analyse critique du festival poste par poste (festival 14).

Implementation of improvements (festival 16).

Le bilan est accessible à toute l'équipe, chacun fait un retour sur sa partie du travail, ce qui a été positif et ce qu'il faudrait améliorer (festival 21).

We take note what went wrong and what was good and we try to correct and come up with new ideas to improve everyone's experience next edition (festival 23).

Nous organisons trois réunions bilan : technique, troupe, bénévoles. Chaque réunion permet de relever les points forts et les points faibles qui seront améliorés selon les propositions décidées en réunion pour la prochaine édition (festival 36).

We usually consider the timeline, the results compared to the efforts made and try to collect ideas to improve those aspects that proved to be weaker (festival 37).

After evaluation, the points of improvement are taken to the respective work groups (programme, communication, ticketing, directors, administrators, etc...) to see how the cooperation and organization can be developed (festival 41).

Tout ce qui nous est dit est transmis au CA ou au bureau avec l'administratrice ou le directeur technique et nous cherchons à les prendre en considération pour s'améliorer (festival 49).

Comparaison et mise en perspective sur les 3 dernières années pour se concentrer sur nos faiblesses (ex. développement de livres dans une librairie théâtrale) (festival 53).

Une réflexion sur les déficiences (festival 57).

Point of reference for meetings on organisation and time-saving methods. When possible experiment new methodologies for organisation (festival 91).

L'importance du recueil des observations des bénévoles a été signalée par deux festivals répondant.es.

Une échéance est parfois indiquée pour la prise en considération du bilan avant le montage de l'édition suivante :

Six mois avant le prochain festival, on examine les documents de bilan (festival 15).

Un mois avant le festival, on reprend les éléments et on cherche à améliorer au moment arrivé (festival 32).

Twice a year, all the members of the teams are invited for a team meeting and informational day. One after the festival to review; the other 6 months later, on the next edition's programme and the undertaken actions on public relations, communication, ticketing, etc. (festival 41).

Ou non :

Documentation for the staff of the following season (festival 46).

Réutilisation pour l'année suivante (festival 61).

Une réflexion sur la pertinence du positionnement

Certains répondant.es ont indiqué s'appuyer sur les documents de bilan pour analyser leur positionnement et réfléchir sur l'évolution des choix de programmation, sur la base de critères esthétiques mais aussi marchands dans certains cas :

We analyse all the materials to understand how the festival's dramaturgy evolves (festival 3).

Cela permet d'orienter les prochains choix artistiques (festival 4).

Sur la projection de la programmation suivante (festival 25).

Based on the nights that had more success and best profit (festival 29).

La réflexion sur le positionnement peut prendre en considération des éléments concernant la promotion du festival :

The press book is useful to negotiate for next editions (festival 18).

Visual and audio documentation helps the promotion of the festival; memos of the meeting and database ease the process in many different fields (logistic particularly) (festival 31).

La question des ressources budgétaires dans l'exploitation des documents de bilan est posée centralement par quelques festivals :

Préparation de demandes de subventions (festival 9).

It always depends on the amount money that we have next year for the organization of the Festival (festival 19).

Ce n'est pas le pays idéal pour la réalisation d'un festival sans un soutien institutionnel. Le festival n'a pas d'argent et ce qui nous maintient est le respect de la discipline artistique que nous promouvons. Beaucoup de choses passent par la force personnelle qu'on implique. Nous continuons sur la base de l'expérience et du bon sens (festival 57).

C. L'archivage

L'archivage de la documentation sur la programmation des lieux de spectacles a trop souvent été négligé par les directions de ces établissements. La nomination d'un nouveau directeur est marquée par l'envie d'influer sur les choix de programmation en se démarquant *a priori* des choix de son prédécesseur. Ce qui ne crée pas les conditions favorables pour une démarche de conservation des traces des travaux artistiques antérieurs. L'intensification de la concurrence conduit néanmoins les acteurs à modifier leur regard sur l'archivage qui peut jouer un rôle complémentaire dans la valorisation de la production et de la diffusion de spectacles.

1. Les priorités de l'archivage

L'équipe de MigrActions déclare conserver les tracts, les affiches et des photos du festival tandis que celle de Carte Blanche accorde une priorité aux photos et vidéos prises pendant la durée des manifestations, en cohérence avec l'effort de promotion médiatique du festival.

Parmi les 39 répondant.es à la question sur l'archivage de documents visuels, l'archivage de photos est le plus fréquemment cité (64% des festivals), suivi des affiches et/ou tracts (41%) puis des brochures et des vidéos (39% dans chacun de ces deux cas), des revues de presse

(36%). De façon plus détaillée, le festival 37 indique dans sa réponse sa tactique de reportages sur le déroulement du festival du côté des coulisses :

Photos of the different stages – arrival of the artists/speakers, etc., setting up of the stage and particularly funny moments with them, videos of each event and eventually small interviews to the companies.

Le festival 91 annonce aussi une tactique similaire :

Day by day videos, interviews, films and related materials

Le festival 57 met en avant aussi le spot de promotion dans les éléments archivés. Deux festivals indiquent aussi, en complément des photos, l'archivage des commentaires de spectateurs/trices. Dans l'un des cas, il s'agit des commentaires laissés sur les réseaux socio-numériques du festival.

Le rapport d'activité est annoncé par deux festivals, l'un en complément du bilan financier, l'autre avec une revue de presse. Un grand festival indique un archivage des enregistrements de spectacles et des débats sur les serveurs de l'organisation et à la Bibliothèque Nationale de France.

2. Les modes d'archivage

L'équipe de VolterraTeatro privilégie les bases de données numériques pour conserver les matériaux audiovisuels et la documentation du festival tout en stockant des documents en papier des éditions antérieures du festival dans le local de l'association organisatrice. L'équipe de MigrActions conserve les photos en format numérique, les tracts et les affiches sous leur format papier et en fichiers électroniques.

Parmi les répondant.es à la question, 45% des festivals organisent un double stockage en format papier et numérique, 42% utilisent uniquement les modes numériques, sur leur site Internet, dans les réseaux socio-numériques ou sur des fichiers, et 13% se limitent aux seuls supports en papier. Le festival 9 se spécifie par l'édition d'un livre.

CONCLUSION

L'enquête sur les pratiques professionnelles mises en œuvre dans l'organisation d'un festival pluridisciplinaire s'est appuyée sur les entretiens avec les équipes de MigrActions, VolterraTeatro, Travessuras Culturais et des observations menées au cours de leurs éditions en 2016 pour les deux premiers, en 2017 pour le dernier, ainsi que les réponses au questionnaire mis en ligne sur le site de Pas de deux.

Ce tour d'horizon a permis de dégager l'importance d'une articulation de la réflexion stratégique sur le positionnement de la structure dans son environnement, qui influe sur sa viabilité, et de la recherche d'une amélioration continue dans les différentes méthodologies de gestion appropriées aux situations rencontrées. Toute organisation doit préciser son identité en clarifiant au mieux les objectifs à atteindre. L'appréciation de la pertinence et de l'efficacité des pratiques doit être située en fonction des ressources humaines disponibles dans le contexte de la stratégie organisationnelle, qui est déployée dans un environnement juridique, politique, social, économique local et national. La bonne connaissance de ces dimensions contextuelles doit compléter les compétences artistiques et organisationnelles ; un travail de veille régulière est recommandé sur l'état des réglementations dans les domaines du droit du travail et de la Sécurité Sociale, du droit de la propriété littéraire et artistique, des contrats du spectacle, des normes de sécurité.

La soutenabilité financière

La soutenabilité financière d'un festival suppose la reconnaissance par les collectivités publiques, les établissements partenaires et/ou les mécènes d'une valeur ajoutée pour le développement du territoire et la circulation de spectacles, jugés pertinents. L'implication des spectateurs dans des créations participatives, des ateliers de pratique, des comportements écoresponsables, l'aménagement d'espaces de sociabilité constituent aussi des éléments de plus en plus pris en considération, en lien avec la prise en compte du multiculturalisme dans la doctrine d'action culturelle internationalisée dite des industries créatives. Les spécificités organisationnelles et stratégiques du festival peuvent ainsi relâcher en partie les pressions de la concurrence, qui s'est intensifiée dans le domaine des arts de la scène à la suite d'une forte croissance démographique du nombre de spectacles et de compagnies.

Toutefois, les niveaux des réputations corporative, médiatique et numérique, très inégalement distribués, ont des effets importants sur les marges de manœuvre budgétaire dans un contexte où l'appréciation de la valeur esthétique des spectacles programmés joue encore un rôle moteur dans la matérialisation de la valeur monétaire de la production artistique. Ces contraintes systémiques ont une influence sur la hiérarchisation des objectifs, orientés en priorité d'après notre enquête vers la consolidation de la notoriété du festival, la programmation d'artistes innovants conformément aux attentes d'originalité dans les exigences artistiques portées par le monde du service public théâtral¹, ainsi que l'extension du

¹ Daniel Urrutiaguer, *Les mondes du théâtre. Désenchantement politique et économie des conventions*, Paris, L'Harmattan, 2014.

rayonnement des manifestations artistiques sur le territoire. La prise de risques est accentuée par les écarts temporels entre la phase de prospection pour la construction de la programmation du festival et celle de la réalisation de la valeur monétaire par l'encaissement des recettes de billetterie et de mécénat, ainsi que des subventions finalement distribuées. Il n'est pas rare que des subventions publiques demandées n'aient pas encore reçu de validation comme dans le cas de la première édition du festival Travessuras Culturels ou n'aient pas encore été versées intégralement aux organisateurs à la fin de l'événement.

La majorité des festivals restent encore largement dépendants des subventions publiques. Comme nous l'avons vu en introduction, d'après les 70 réponses de l'échantillon de l'enquête en ligne sur la part des subventions publiques dans le budget, la part moyenne est de 56,5% et est corrélée positivement à la taille du festival. Seulement cinq festivals répondants ont déclaré une absence totale de subventions publiques. Cette dépendance budgétaire est une source de fragilisation en cas de changement dans la politique culturelle, notamment pour les collectivités territoriales. Ainsi le désengagement de la ville de Volterra dans le financement du festival porté par l'association Carte Blanche s'est poursuivi en 2017 avec une nouvelle réduction de la dotation du marché public à 38 000 euros (au lieu de 65 000) et un retardement dans la réponse à l'appel à candidature tel que Carte Blanche a dû se résoudre à abandonner son organisation. En France, une étude du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz a évalué, pour 87 festivals de musiques actuelles en 2016, le surcoût occasionné par le relèvement des mesures de sûreté-sécurité face aux risques d'attentats à 2,7% de leur budget moyen², tandis que la reconfiguration des périmètres territoriaux des collectivités locales a accentué l'incertitude sur le niveau des subventionnements³.

Le projet de festival

Comme pour tout projet, les arbitrages à effectuer au cours de la planification et du pilotage d'un festival se situent entre les contraintes du calendrier, celles du budget et les exigences fixées sur le contenu des manifestations. Les dates choisies pour un festival étant difficilement déplaçables, les tensions dans la préparation et la conduite des manifestations se cristallisent sur les formes d'adaptation de la programmation et de la logistique d'accueil aux fluctuations des opportunités de financement sans s'éloigner des valeurs directrices du projet artistique et culturel. Une anticipation des risques doit être menée afin de limiter les risques de dérive des dépenses en hiérarchisant leur probabilité et leur degré de gravité. Cela concerne notamment la chaîne des approvisionnements, la logistique technique des spectacles programmés et les frais de déplacement des compagnies accueillies, l'implication des différentes parties prenantes dans l'organisation du festival, le degré de réalisation des recettes prévisionnelles.

Les méthodes agiles peuvent se montrer plus appropriées dans ces conditions que les méthodes prédictives de découpage du projet en phases jalonnées de revues techniques. Une progression incrémentale et itérative dans la préparation du festival, l'organisation régulière de réunions courtes pour échanger sur l'état d'avancement des tâches et les points de blocage sont des moyens d'activer l'intelligence collective de l'équipe afin de mener des actions correctives sans attendre la fin d'une phase planifiée.

² CNV, *Les festivals de musiques actuelles en 2016. Caractéristiques et évolutions budgétaires*, Paris, CNV, 2017, p. 19-22.

³ Nicole Vulser, « Les festivals traversent une période délicate », *Le Monde*, 15/07/2017.

L'engagement du personnel de l'équipe dans les processus de planification des opérations et de leur mise en œuvre pour accompagner des artistes programmés, des spectateurs, des stagiaires et des bénévoles, et valoriser des activités par la communication, joue un rôle moteur pour s'adapter aux aléas et accroître ainsi la probabilité d'atteindre les objectifs organisationnels fixés. L'enquête a permis de confirmer l'importance de l'adhésion aux valeurs artistiques et idéologiques portées par un festival sur le niveau d'engagement du personnel. La vision du monde sous-jacente aux valeurs de la culture organisationnelle donne un sens humaniste à l'organisation des manifestations prévues, ce qui permet de consolider les motivations des membres du personnel, ainsi incités à se montrer solidaires au sein de l'équipe et réactifs face aux imprévus.

Les travaux sur la psycho-sociologie du travail recommandent un degré d'autonomisation des salarié.es pour réduire la résistance aux changements et faciliter ainsi l'adoption d'une souplesse d'adaptation nécessaire aux aléas. Cette voie est particulièrement adaptée pour les petites organisations des arts de la scène où une polyvalence des équipes est difficilement contournable et peut se montrer efficace si une coordination des tâches est bien assurée. Cette coordination peut être plus fondée sur des liens horizontaux que sur des lignes hiérarchiques. Une démarche de management fondée sur la délégation des tâches doit cependant veiller à ce que les personnes disposent des compétences nécessaires pour effectuer les missions confiées, notamment quand il s'agit de stagiaires, de bénévoles et de jeunes salarié.es.

La communication interne a pour objectifs de renforcer l'adhésion du personnel aux objectifs du projet artistique et culturel et d'affiner les modes de coordination. L'utilisation d'outils numériques en ligne constitue une option pertinente afin de publiciser les informations à l'ensemble des équipes administratives, techniques et artistiques au lieu de multiplier des contacts bilatéraux, source d'une déperdition d'informations. La communication externe des festivals est d'abord tournée vers la couverture journalistique des manifestations organisées afin d'accroître leur niveau de réputation médiatique et leur rayonnement. Le développement des réseaux socio-numériques impose un investissement dans des formes de communication interactive. L'implication des internautes dans les échanges sur la programmation et la vie du festival par des récits d'expérience, le téléchargement de photos et de vidéos, est une voie à développer en ce sens. Des supports en papier aux contenus et au graphisme représentatifs de l'esprit du festival et attractifs devraient compléter les formes de communication numérique sur le site Internet de la structure pour la promotion de ses manifestations.

La construction de relations de partenariat pour le cofinancement du festival et le développement des publics requiert un effort de rapprochement des cultures organisationnelles du festival et des établissements sollicités autour d'objectifs communs. Le dialogue interculturel avec des populations dans la zone d'influence de relais du champ social, tout comme avec des directions d'entreprises non artistiques, suppose une démarche de compréhension mutuelle des attentes des parties prenantes avant de pouvoir engager une dynamique de projet commun. Les marques d'attention destinées à valoriser l'estime de soi des personnes impliquées dans des actions de partenariat sont importantes.

Les perspectives

Plusieurs enjeux influent sur le devenir des festivals. Face au désengagement financier des collectivités publiques, une diversification des ressources est nécessaire. L'étendue des

formes de discrimination tarifaire doit être pensée pour optimiser les recettes de billetterie, ce qui requiert une meilleure connaissance de la disposition à payer des spectateurs en fonction de leurs préférences déjà révélées et latentes. Des enquêtes sur le public peuvent permettre de mieux connaître la segmentation de la population qui se sent concernée par l'offre du festival à des degrés divers. La notoriété des artistes programmés induit un niveau spontané de fréquentation ; attirer l'attention de spectateurs potentiels sur des artistes moins réputés requiert une inventivité dans la communication et la mise en place des dispositifs d'accompagnement des spectacles. Selon notre enquête, les festivals anticipent à l'horizon de trois ans une hausse la plus forte pour les recettes du bar, de la restauration, les locations et les ventes de marchandises. Ces ressources sont néanmoins marginales. Un développement plus conséquent des recettes de mécénat pose la question des processus d'implication d'entreprises non artistiques et des fondations dans le soutien à des spectacles théâtraux et chorégraphiques moins spontanément attractifs que les concerts ou les opéras. La logique de construction de relations de partenariat requiert ici un important temps de travail spécifiquement dédié à cette mission, ce qui est difficilement possible pour des petites équipes polyvalentes.

La réduction de l'empreinte environnementale est un enjeu paradoxal face aux pressions systémiques pour le renouvellement des spectacles, le développement du rayonnement territorial des compagnies et du public, qui conditionnent le niveau de réputation des festivals. Il s'agit encore d'un domaine moins pris en considération par les festivals pluridisciplinaires sans dominante musicale que par les festivals musicaux. Cependant notre enquête indique à l'horizon de trois ans le taux de variation le plus élevé pour l'importance donnée à cet objectif général. Les circuits courts pour les fournisseurs, l'emploi de produits réutilisables et le tri sélectif constituent les actions actuellement les plus usuelles. A l'horizon de trois ans les taux de variation les plus élevés concernent la réduction de la consommation de fluides, l'organisation de navettes, la réduction des nuisances sonores et la communication sur les comportements écoresponsables. Alors qu'on peut anticiper la mise en place d'une éco-conditionnalité de la distribution des subventions publiques dans le cadre de la montée en charge des plans de lutte contre le réchauffement climatique, la conscientisation des spectateurs et des fournisseurs par la communication apparaît comme la pratique la plus mise en avant, avec aussi l'organisation de covoiturages.

Enfin, les processus d'amélioration continue des pratiques professionnelles supposent d'une part une réflexion collective sur les bilans de l'édition précédente du festival afin de penser des réajustements dans son positionnement stratégique et des actions correctives dans les processus organisationnels mis en œuvre. D'autre part, la bonification des pratiques professionnelles s'appuie sur l'appropriation d'une méthodologie personnalisée afin d'améliorer l'efficacité des routines organisationnelles et se montrer inventifs face aux imprévus. Les repères méthodologiques indiqués dans ce guide constituent ainsi un point de départ dans les apprentissages organisationnels qui ne peuvent s'affiner que par les gains en expérience. Ce processus d'appropriation de méthodes mieux adaptées à un contexte organisationnel spécifique a été difficilement verbalisée par les professionnels interrogés au cours de l'enquête de terrain. Cette attitude relevant de l'acquisition d'un savoir tacite se retrouve auprès de la majorité des équipes des festivals interrogés en ligne. Les 44 réponses à une question à choix multiple sur les modes de capitalisation des apprentissages organisationnels lors des éditions précédentes du festival indiquent un mode informel dans 66% des cas. Ce taux est corrélé positivement avec la taille du festival en passant de 54%

pour les petites structures à 69% pour les grandes. Les bilans d'activité sont évoqués par 54% des répondant.es, la délégation de pouvoir accrue auprès des responsables de services par 32% et la mise en place de formation par 27%. La centralisation accrue de la gestion du festival n'a été évoquée que par 11% des répondant.es.

L'efficacité d'une équipe relève ainsi de mécanismes idiosyncrasiques dans les modes d'organisation du travail en synergie avec les objectifs stratégiques fixés pour valoriser au mieux la programmation des spectacles et des dispositifs d'action culturelle. On peut néanmoins recommander le développement de procédures d'évaluation du degré d'atteinte des objectifs en fonction des moyens disponibles, et de la configuration conjoncturelle de l'organisation du festival.

BIBLIOGRAPHIE

- Abirached R., « Le théâtre dans la cité », *Communications* n°82-83, 2008, p. 25-35.
- Admical / CSA, *Le mécénat culturel en France 2016*, Paris, Admical, 2016.
- Admical, *Repères : le mécénat dans les entreprises du monde*, Paris, Admical, 2012.
- Admical / CSA, *Le mécénat des entreprises en France. 2010*, Paris, Admical, 2010.
- AFNOR, *Management responsable des activités événementielles — Guide de mise en œuvre de l'ISO 20121*, 2013.
- Afrifestnet, *Festival Manuel des Meilleures Pratiques. 1^{ère} partie montage / Festivals Best Practice Toolkit: Part one – setting up*, 2013; <http://www.racines.ma/node/104>.
- Aïm R., *La gestion de projet*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2016 (10^è éd.).
- Amit R., E. Zott, “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 2001, p. 493-520.
- Anderson C., *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, Hyperion, 2006.
- Argyris C., *On organizational learning*, Oxford, Blackwell Publishers, 1999.
- ASTP, *Rapport d'activité 2015*, Paris, ASTP, 2016.
- Aubry C., *Scrum. Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Paris, Dunod, 2013.
- Baumol W. W., W. G. Bowen, *Performing Arts - The Economic Dilemma*, Cambridge, MIT Press, 1966.
- Benghozi P.-J., Benhamou F., « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Cultures Prospective* 2008-1, 2008.
- Bœuf B., Darveau J., Legoux R., “Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects”, *International Journal of Arts Management*, 16 (3), Spring 2014, p. 33-48.
- Boltanski L., A. Esquerre, « La “collection”, une forme neuve du capitalisme. La mise en valeur économique du passé et ses effets », *Les Temps Modernes*, 679, 2014, p. 3-51.
- Bourdieu P., A. Darbel, *L'amour de l'art*, Paris, Minuit, 1966.
- Charmaz K., *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE 2006.
- Charpin J.-M. et al., *Rapport sur le bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré*, Paris, IGF-IGAS-IAF, 2008,
- Chung Kee H., R. K. Cox, “A Stochastic Model of Superstardom: an Application of the Yule Distribution”, *Review of Economics and Statistics*, 76 (4), 1994, p. 771-775.
- Chung Kee H., R. K. Cox, “Consumer Behavior and Superstardom”, *Journal of Socio-Economics*, 27 (2), 1998, p. 263-270.
- CNV, *Les festivals de musiques actuelles en 2016. Caractéristiques et évolutions budgétaires*, Paris, CNV, 2017.
- CNV, *La diffusion des spectacles de variétés et de musiques actuelles en 2015*, Paris, CNV, 2016.
- Colbert F., *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin, 2006.
- Collectif Génération Précaire, *Sois stage et tais-toi ! Pour en finir avec l'exploitation des stagiaires*, Paris, La Découverte, 2006.

- Corbin J., Strauss A.L., *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Gatts: SAGE, 2015.
- COST, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the Cost Action IS1007 investigating Cultural Sustainabillity*, Jyväskylä: European Cooperation in Science and Technology, 2015.
- Drecq V., *Pratiques de management de projet*, Paris, Dunod, 2014.
- Drucker P., *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éd. d'Organisation, 1957.
- Eco-événements, *Écoconception d'événements et de manifestations : les bonnes pratiques*, <http://www.eco-evenement.org/fr/Organisation-conception-devenements-et-de-manifestations-40.html>.
- Edwards R.D., Bell S.T., Arthur W., Decuir A.D., Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance, *Applied psychology: An international review*, 57 (3), 2008, p. 447-483.
- Ethis E., Avignon, *le public réinventé. Le Festival sous le regard des sciences sociales*, Paris, La Documentation Française, 2002.
- European Festivals Association, *Europe for festivals. Festivals for Europe. The guide 2015-2016*, Tielt, Lannoo Publishers, 2016
- Fleury L., « Retour sur les origines : le modèle du TNP de Jean Vilar », in Olivier Donnat, Paul Tolila (dir.), *Le(s) public(s) de la culture*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, p. 123-138.
- Frey B. S., "Festivals" in Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics. Second Edition*, Cheltenham: Edward Elgar, 2011, p. 216-219.
- Garel G., *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2003.
- Garreau L., R. Maucuer, A. Laszcuk (2015), « La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », *Management International*, 19 (3), 2015, p. 169-183.
- Gillot G., Rubio J. *Organiser un événement artistique dans l'espace public*, Paris, Artcena, 2017.
- Gouyon M., Patureau F., « Tendances de l'emploi dans le spectacle ». *Cultures Chiffres* 2014-2, 2014.
- Greater London Authority, *Green Theatre. Taking action on climate*, London, 2008.
- Guillon O., "Loyalty Behaviours and Segmentation of Performing Arts Audiences: The Case of Théâtre de l'Athénée in Paris", *International Journal of Arts Management*, 14 (3), 2011, p. 32-44.
- Harrison P., N. Hartley, "The Case of 'Difficult' Brands", *Journal of Product and Brand Management*, 16 (4), 2007, p. 286-287.
- Hackman J.R., Oldman J.R., 1980, *Working redesigned*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.
- Hassid O., *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2008.
- Hawkes J., *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning*, Victoria: The Cultural Development Network of Victoria, 2001.
- Henneke D., C Lüthje. "Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams". *Creativity and Innovation Management*, 16 (2), 2007, p. 121-132.
- Henry P., *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité*

culturelle, Toulouse, L'attribut, 2014

Herry J.-C., *Le management responsable du spectacle. Comment intégrer les principes du développement durable à son activité*, Paris, Irma, 2014.

Hirschfeld R. R., "Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 2000, p. 255-270.

Jolivel A. « Cartographie nationale du spectacle vivant et des arts plastiques en 2010 », *Repères DGCA* n°1, février 2013.

Judge T.A., Thoresen C.J, Bono J.E. and Patton C.R., "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative analysis", *Psychological Bulletin*, 127 (3), 2001, p. 376-407.

Julie's Bicycle, "Festival Republic: Reading, Leeds and Latitude Festivals". <http://www.juliesbicycle.com/latest/case-studies/8661-festival-republic-reading-leeds-and-latitude-festivals>.

Kanfer R., "Motivation theory and industrial and organizational psychology", In M.D. Dunette & L.M. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.1, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1991, p. 75-170.

Lahire Bernard, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

Larson Eric W., Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014.

Le Breton-Miller Isabelle, David Miller, "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 2006, p. 731-736.

Lecocq X., B. Demil, V. Warner, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, 2006, p. 96-109.

Lucas J.-M., *Culture et développement durable. Il est temps d'organiser la palabre*, Paris, Irma, 2012.

Magretta J., "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May, 2002, p. 3-8.

Mairesse François, *Gestion de projets culturels. Conception, mise en œuvre, direction*, Paris, Armand Colin, Paris, 2016.

Masset D., *Organiser et réussir vos événements*, Le Mans, Geresso, 2015.

Mazuyer E., « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », *Revue de la régulation* [En ligne], 13 | 1er semestre, Spring 2013, URL : <http://regulation.revues.org/10117>.

MCC-DMDTS, « Financement public du spectacle vivant subventionné par l'Etat en Région de 2002 à 2004 », *Repères DMDTS* n°2, 2007.

Morris M., M. Schindehutte, J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58 (6), 2005, p. 726-735.

Négrier E., L. Bonnet, M. Guérin, *Music Festivals, a Changing World. An international comparison*, Paris, Michel de Maule, 2013.

Organ W., "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, 14 (4), 1988, p. 547-557.

Oreg S., "Resistance to change: Developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), Aug 2003, p. 680-693.

- Osterwalder A., Y. Pigneur, C.L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 2005, p. 1-25.
- Peng Y.P., "Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination", *Library and Information Science Research*, n°36, 2014, p. 74-82.
- Pessin-Dutheil C., F. Ribac, *La fabrique de la programmation culturelle*, Paris, La Dispute, 2017.
- Preece S.B., J.W. Johnson, "Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands", *International Journal of Arts Management*, 14 (1), 2011, p. 19-31.
- Pilmis O., « Des 'employeur.es multiples' au 'noyau dur' d'employeur.es : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents », *Sociologie du travail*, 49 (3), 2007, p. 297-315.
- Pluchart J.-J., *L'ingénierie de projet créatrice de valeur d'organisation*, Paris, Éd. D'organisation, Paris, 2002.
- Poláček R., *Study on impediments to mobility in the EU live performance sector and on possible solutions*. Bruxelles, Mobile.Home, 2006.
- Porier M., Moreau R., *Main basse sur la culture. Argent, réseaux, pouvoir*, Paris, La Découverte, coll. Cahiers libres, 2014.
- Powerful Thinking, *The show must go on. Environmental impact report and vision for the UK festival industry*, 2015; <http://www.powerful-thinking.org.uk/vision2025>.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – Fifth Edition, 2013.
- Rosen S., "The Economics of Superstars", *The American Economic Review*, 71 (5), 1981, p. 845-858.
- Rubio J., Guillot G., *Organiser un événement artistique dans l'espace public. Guide des bons usages*, Paris, Hors les Murs, 2007.
- Schiuma G., P. Bogen, A. Lerro, *Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*, Lund, The creative plot, 2014.
- Seaman B., 2006. "Empirical Studies of Demand for the Performing Arts", in Ginsburgh, V. and D. Throsby, eds, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam: North Holland, 2006, p. 416-472.
- Sinapi C., E. Juno-Delgado, "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective", *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.
- Sosna M., R.N. Trevinyo-Rodriguez, S.R. Velamuri, "Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. The Naturhouse Case", *Long Range Planning*, 43, 2010, p. 383-407.
- Spector P., *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1997.
- Throsby D., *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010,
- Throsby D. C., G.A. Withers, *The Economics of Performing Arts*, London: Edward Arnold Publisher, 1979;
- Towse Ruth, *A textbook of cultural economics*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Urfalino P., *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, 1996.

Urrutiaguer D., « Distribution et inégalités de valorisation dans le spectacle vivant », *Agôn* n°7, 2015, <http://agon.ens-lyon.fr/index.php?id=3205>.

Urrutiaguer D., *Les mondes du théâtre. Désenchantement politique et économie des conventions*, Paris, L'Harmattan, 2014.

Urrutiaguer D., "Performing Arts Programming Strategies and Demand. The case of the Blanc-Mesnil Forum (France)", *International Journal of Arts Management*, 17 (1), 2014, p. 31-42.

Urrutiaguer D., « Reprise de spectacle et valorisation de la production artistique », *Agôn* n°6, 2014, <http://agon.ens-lyon.fr/index.php?id=2738>.

Urrutiaguer D., *Guide des études théâtrales. Les professions du spectacle vivant entre les logiques du service public et du marché*, Paris, Armand Colin, 2012.

Urrutiaguer D., « Dialogues artistiques et affiliation à un lieu de spectacles », *Théâtre S*, n° 25, 1^{er} semestre 2007, p. 19-30.

Urrutiaguer D., Henry P., Duchêne C., « Territoires et ressources des compagnies en France », *Cultures Etudes* 2012-1, 2012.

Wanberg C. R., Banas J. T., "Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Place", *Journal of Applied Psychology*, 35 (1), 2000, p. 132-142.

Winkin Y., *Anthropologie de la communication*, Paris : de Boeck & Larcier S.A / Seuil, 2001.

ANNEXE – Le questionnaire en ligne

L'IDENTITE DU FESTIVAL

1. Quelle a été l'année de création du festival ?
2. Dans quelle(s) commune(s) a lieu le festival ? Précisez le pays
3. A quelle période a lieu le festival ?
4. Quelle a été la durée de préparation du festival en 2015 ?
5. Combien de jours a duré le festival en 2015 ?
6. Quel est le statut de l'organisateur du festival ?
Association Entreprise individuelle Société commerciale
Société coopérative Régie municipale Etablissement public
Autre (préciser)
7. Quel a été le budget du festival en 2015 ?
Moins de 20 000€ De 20 000 à moins de 50 000€
De 50 000€ à moins de 100 000€ De 100 000€ à 250 000€ Plus de 250 000€
8. Quel a été le pourcentage des subventions publiques dans le budget de 2015 ?
9. Par une estimation sans calcul précis, classez les trois domaines artistiques du spectacle vivant les plus programmés dans votre festival (Classez de 1 à 3 du 1^{er} au 3^{ème} rang)
Théâtre Danse Arts de la marionnette
Arts du conte Arts du cirque Arts de la rue Rock, musiques amplifiées
Musiques du monde Musique classique, jazz Autres (à préciser)
10. Quel est le rayonnement des artistes de spectacle privilégié dans les choix de programmation ? (Classez de 1 à 3 du 1^{er} au 3^{ème} rang)
Régional National International Ne se prononce pas
11. Indiquez l'importance relative des objectifs suivants en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si l'objectif n'est pas poursuivi

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Assurer la promotion de compagnies émergentes		
Sélectionner des spectacles participatifs		
Programmer des artistes innovants		
Programmer des artistes divertissants		
Favoriser la circulation internationale des artistes		

Favoriser la future diffusion des spectacles programmés		
Diversifier les lieux de représentation sur le territoire		
Développer le tourisme culturel		
Accroître la notoriété du festival		
Améliorer la réputation des organisateurs du festival		
Renforcer la cohésion du personnel du festival		
Réduire l'empreinte environnementale		
L'accessibilité physique pour les personnes handicapées		

1. LA PROGRAMMATION

1.1. Indiquez l'importance relative des critères suivants pour les choix de programmation en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si l'objectif n'est pas poursuivi

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Considérer les valeurs éthiques des artistes programmés		
Considérer les qualités esthétiques des artistes programmés		
Considérer la notoriété des artistes programmés		
Encourager la jeune création		
Considérer la diversité générationnelle des artistes		
Les collaborations possibles entre les artistes programmés		
La prise en compte de la diversité culturelle de la population		
La dynamisation festive du territoire		
L'inventivité des artistes dans les rapports aux publics		
Autre critère important (à préciser)		

1.2. Quelles sont les personnes responsables de la programmation ?

Le directeur artistique

Plus de deux directeurs artistiques

Deux directeurs artistiques

La direction artistique et la direction administrative

1.3 Combien de temps avant le début du festival commence la recherche des équipes à programmer ?

1.4 Quelle a été la part approximative dans la programmation des spectacles en 2015 de compagnies déjà invitées à des éditions antérieures du festival ?

2. LE DEVELOPPEMENT DES PUBLICS

2.1. Les objectifs en termes de politique des publics

Indiquez l'importance relative des objectifs suivants en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si l'objectif n'est pas poursuivi

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Diversifier la composition sociale et culturelle du public		
Augmenter tous les publics sans distinction		
Diversifier la composition générationnelle du public		
Fidéliser les spectateurs du festival		

2.2 Si vous visez des catégories d'âge spécifiques pour certaines activités du festival, classez de 1 à 3 les trois premières catégories visées (du 1^{er} au 3^{ème} rang) ?

La petite enfance Les élèves des écoles élémentaires Les adolescents
Les jeunes adultes Les adultes Les personnes âgées

2.3 Comment évaluez-vous les résultats des actions menées pour atteindre vos objectifs de développement des publics ?

2.4 Quelle a été en 2015 la part respective des places

A tarif plein A tarif réduit jusqu'à 66% du tarif plein
A tarif réduit de 30% à 65% du tarif plein A tarif très réduit (moins de 30% du tarif plein)
Gratuites

2.5 Les rapports aux publics

Indiquez l'importance relative des dispositifs suivants de mise en relation des publics en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si le dispositif n'est pas en place

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Organiser des ateliers de pratique participatifs		
Impliquer des habitants dans les créations artistiques		
Organiser des débats autour des spectacles		
Organiser des débats sur des questions sociétales		
Développer les contacts entre professionnels et amateurs		
Développer les contacts entre spectateurs et bénévoles		
Aménager des espaces de convivialité		
Organiser des animations ludiques		

Autre objectif important (à préciser)

2.6 a. Si des habitants ont été associés en 2015 à des créations participatives, quel a été le temps de préparation moyen de ces spectacles participatifs ?

b. Combien d'artistes ont été impliqués dans ces créations participatives ?

c. Combien de non professionnels ont été impliqués dans ces créations participatives ?

d. S'agit-il

de créations ponctuelles

d'une activité continue

2.7 Quelle a été la fréquentation totale du festival en 2015 ?

2.8 La fréquentation du festival depuis 2010 a-t-elle connu

une augmentation (quel % environ ?)

une stabilisation

une diminution (quel % environ ?)

2.9 a. Avez-vous déjà réalisé une ou des enquêtes sur les publics de votre festival ?

b. Si oui, comment les avez-vous utilisées pour améliorer les relations avec les publics ?

3. L'ORGANISATION TECHNIQUE

3.1. Dans quel(s) lieu(x) sont représentés les spectacles

Dans des salles de spectacle ayant une jauge supérieure à 500 places

Dans des salles de spectacle ayant une jauge de 150 à 499 places

Dans des salles de spectacle ayant une jauge de moins de 150 places

Dans des établissements scolaires ou universitaires

Dans des établissements patrimoniaux (archives, bibliothèques, musées, monuments)

Sous chapiteau

Dans des lieux de résidence collective (hôpitaux, prisons, maisons de retraite)

Dans des centres sociaux, maisons de quartier, MJC

Autres (à préciser)

3.2. Un local permet-il de stocker les éléments de décor des compagnies ? Quelle superficie environ ?

3.3. Sur le plan technique, l'accueil des spectacles est-il préparé par

La transmission d'une fiche technique Un dialogue en amont avec l'équipe artistique

Une adaptation au lieu le jour même de la représentation

Des locations de matériel spécifique

Une stricte adaptation au matériel des organisateurs du festival

3.4 a. Utilisez-vous des outils pour la planification des tâches techniques ?

Oui

Non

b. Si oui, quel(s) outil(s) ?

Un rétro-planning

Des diagrammes de Gantt

Des diagrammes de Pert

Un tableau de bord

Autre outil (à préciser)

3.5 Comment avez-vous amélioré les conditions de la préparation technique des spectacles programmés ?

4. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

4.1 Classez par ordre d'importance l'attention apportée aux domaines suivants en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si le domaine n'est pas considéré

Classement des priorités pour la gestion administrative (notes de 1 à 4 ou 0)

	Etat actuel	Dans trois ans
La gestion des contrats		
La gestion budgétaire		
L'autonomie des membres du personnel		
La formation du personnel		
La capitalisation des apprentissages organisationnels		

La contractualisation artistique

4.2 Qui prend en charge

a. la négociation des contrats ?

b. la rédaction des contrats ?

4.3 Depuis 2010, le pouvoir de négociation contractuelle des compagnies et des ensembles musicaux et vocaux

S'est amélioré s'est dégradé est resté similaire

La gestion budgétaire

4.4. Qui participe aux décisions pour la répartition des enveloppes budgétaires affectées aux différents services du festival ?

La direction artistique La direction administrative La direction technique
La direction de la communication Tous les chefs de service Autres (à préciser)

4.5. Comment la construction des budgets prévisionnels s'est-elle améliorée ?

Les relations de travail pour le personnel du festival

4.6. Si le festival est organisé par un établissement culturel ou une compagnie

a. Combien de salariés de cette structure ont été impliqués dans l'organisation du festival en 2015 ?

b. Sur quel équivalent temps plein ?

4.7. Combien de personnes ont été embauchées exclusivement pour le festival en 2015

a. Total

b. Quel a été le nombre de personnes

En contrat à durée indéterminée / En contrat à durée déterminée / En emplois subventionnés en partie (par l'Etat ou les collectivités territoriales) / Stagiaires

4.8. Votre organisation du travail favorise-t-elle l'autonomie des personnes dans leur travail ?

Si oui, comment ?

La formation du personnel

4.9. Combien de salariés ont suivi une formation professionnelle
- en 2015 ?

- au cours des trois dernières années

4.10. Quels sont les besoins de formation les plus fréquemment exprimés par
- le personnel administratif

- le personnel technique

4.11. Comment avez-vous capitalisé les apprentissages organisationnels au cours des expériences précédentes du festival ?

De façon informelle	Des séminaires internes	La mise en place de formations
La rédaction de bilans d'activité	Une délégation de pouvoir accrue auprès des responsables de services	Une centralisation accrue de la gestion du festival
Autres (à préciser)		

5. LA COMMUNICATION

La communication interne

5.1. Quels sont les modes de transmission des informations les plus efficaces pour le personnel du festival ? (trois choix au maximum)

Des réunions d'équipe régulières	Des réunions d'équipe ponctuelles sur un thème
Des réunions de sous équipe	Une newsletter interne
La transmission de consignes par les supérieurs hiérarchiques	
Les échanges informels entre collègues au cours des actions	
Le signalement de difficultés par les salariés à leurs supérieurs hiérarchiques	
L'utilisation d'outils numériques comme les groupes WhatsApp	
Autre mode (à préciser)	

5.2. a. La circulation interne des informations au sein de l'équipe du festival
S'est améliorée s'est dégradée est restée similaire

b. S'il y a eu une amélioration de la circulation interne des informations, comment s'est-elle effectuée ?

La communication externe

5.3 Qui valide le contenu de la communication externe ?

le directeur de la communication	le directeur administratif
le chargé de communication	le directeur artistique
les artistes programmés	autres (à préciser)

5.4 Quel rôle jouent les chargés de relations avec les publics ou de médiation culturelle dans la réflexion sur la stratégie de communication ?

Notez de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 si aucun rôle

5.5 La ligne graphique de la communication a-t-elle évolué ?

Si oui, pour quelles raisons ?

5.6 Des opérations de communication sont-elles sous-traitées ?

Relations avec la presse	Conception graphique des documents
Rédaction des documents	Impression des documents
Tenue du site web	Animation des réseaux sociaux
Autres (à préciser)	

5.7 Comment avez-vous amélioré l'efficacité des outils de communication pour la promotion du festival ?

6. LES PARTENARIATS ET RESEAUX PROFESSIONNELS

6.1 Classez par ordre de priorité les partenaires suivants en leur attribuant une note de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 pour un partenaire non poursuivi

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Lieux de spectacles subventionnés par l'État		
Lieux de spectacles non subventionnés par l'État		
Compagnies dramatiques, chorégraphiques		
Ensembles musicaux et vocaux		
Relais culturels		
Médias		
Etablissements scolaires, universitaires		
Conservatoires		
Bibliothèques, musées, archives		
Champ social		
Champ sanitaire, judiciaire		
Cinémas		
Autres (à préciser)		

6.2. Quelles sont les conditions pour une coopération efficace avec les partenaires pour le développement des publics ?

6.3. a. Avez-vous diversifié les partenariats pour le financement du festival ?

b. Si oui, comment ?

6.4. Le festival appartient-il à un ou plusieurs réseaux professionnels ?

Si oui, lesquels ?

6.5. Quels sont les apports principaux de ce(s) réseau(x) ?

7. LES BENEVOLES

7.1. Les bénévoles jouent-ils un rôle dans

Notez de 1 (peu important) à 4 (très important) ou 0 pour aucun rôle

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
L'accueil et l'accompagnement des artistes		
L'hébergement des artistes à domicile		
La participation à la cuisine collective		
L'orientation des spectateurs		
L'accueil des spectateurs au moment des représentations		
L'animation des lieux de sociabilité		
Le montage et le démontage des spectacles		
L'organisation des débats		
L'affichage, la distribution des flyers		
L'organisation de la signalétique du festival		
Autre (à préciser)		

7.2. Quelle a été approximativement la part du volume du travail fourni par les bénévoles en % en 2015 ?

7.3 Quelles sont les conditions pour favoriser l'implication de bénévoles dans leurs missions ?

8. LE FINANCEMENT

8.1. Classez par ordre d'importance vos sources de revenus du 1^{er} rang (1) au dernier rang (7 si 7 classements) ou 0 pour un revenu inexistant

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Recettes de billetterie		
Subventions publiques		
Recettes de mécénat		
Vente de marchandises		
Recettes de bar, restauration		
Locations		
Autre (à préciser)		

8.2. Les spectacles programmés sont-ils principalement
coproduits par le festival financés par une production déléguée du festival
financés par un contrat de cession
financés avec un contrat de coréalisation sans minimum garanti
financés avec un contrat de coréalisation avec minimum garanti pour le producteur
financés avec un contrat de coréalisation avec minimum garanti pour l'organisateur

8.3 Classez les principaux financeurs publics (du 1^{er} rang au 3^{ème} au maximum)

Ministère de la Culture Autres ministères Commune ou groupement de communes
D'autres communes Conseil départemental Conseil régional
L'Union européenne

8.4 Recevez-vous des subventions spécifiques pour les dispositifs d'action culturelle (ateliers, animations, rencontres) ?

8.5 a. Quelles sont les perspectives d'évolution des ressources du festival ?

Hausse Baisse Stabilisation

b. Pour quelles raisons ?

8.6 Si le budget s'est réduit, comment l'organisation du festival s'est-elle adaptée pour assurer sa soutenabilité ?

9. L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

9.1. Indiquez l'importance relative des actions menées pour réduire l'empreinte environnementale du festival en leur attribuant une note de 4 (activité essentielle) à 1 (activité marginale) ou 0 pour une activité non entreprise

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
La réduction des consommations d'énergie (gaz, électricité)		
La réduction de la consommation d'eau (toilettes, robinets)		
L'emploi de produits réutilisables (vaisselle notamment)		
Privilégier le recours aux circuits courts pour les fournisseurs		
Privilégier les aliments biologiques pour la restauration		
L'organisation du tri sélectif		
La réduction des nuisances sonores pour le voisinage		
La mesure et la réduction du bilan carbone pour les transports		
La réduction des émissions de gaz à effet de serre		
La préservation de la biodiversité autour du site du festival		
La communication sur les comportements écoresponsables		
L'organisation de navettes pour déplacer le public		
Autre (à préciser)		

9.2. Pouvez-vous préciser une ou deux actions significatives menées pour réduire l'empreinte environnementale ?

9.3. Comment avez-vous pu avancer sur ces dossiers ?

10. LA CLOTURE DU FESTIVAL

10.1 Quels sont les événements organisés en clôture du festival

a. pour le public ?

b. pour le personnel du festival et les bénévoles ?

10.2. Le bilan du festival est effectué par

une réunion d'équipe

des échanges informels

10.3 Quels documents écrits sont rédigés à l'issue du festival ?

Un bilan d'activités Un bilan financier Un journal de bord du festival Une compilation des revues de presse Une compilation des commentaires de spectateurs Un bilan méthodologique sur la conduite du festival autre (à préciser)

10.4. Quels documents visuels sont archivés ? Sous quelle forme et où ?

10.5 Comment le bilan est-il utilisé pour améliorer l'organisation du festival de la saison suivante ?

11. QUESTIONS D'IDENTITE

Nom, prénom

Adresse électronique

Nom du festival

Fonction