

## **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 maladroitness dans l'établissement du calendrier de travail, 11% des défauts dans l'organisation des opérations et 7% des inadéquations dans le pilotage du projet<sup>1</sup>. 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 apports<sup>2</sup>. 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 efficacité<sup>3</sup>.

### *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

---

<sup>1</sup> Erik W. Larson, Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 537.

<sup>2</sup> François Mairesse, *op.cit.*, p. 187-190.

<sup>3</sup> 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.