

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.