

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.es 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 partenariats 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).