

## 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 la l'association Travessias Culturais et de la société Crossing Productions, dirigée par Isabel Ribeiro. 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 Culturais<sup>1</sup>, 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 382m<sup>2</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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.

d'entreprises, d'établissements scolaires, d'entreprises, de maisons de quartier, de MJC, de syndicats. La mairie du 12<sup>ème</sup> 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"<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> L'ETI a été mis en place en 1942 et dissous en 2010.

administratrice, d'une assistante en comptabilité. Une dramaturge et une chargée de 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 personnes<sup>3</sup>. Les indications sur les pratiques professionnelles, les conditions de 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 Culturels, 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,

---

<sup>3</sup> 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.

- 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 festivals<sup>4</sup> 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 données<sup>5</sup>. 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

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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'intensité<sup>6</sup> 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 artistique<sup>7</sup> afin de contribuer à l'homogénéisation culturelle des États-nation. Plusieurs critiques<sup>8</sup> 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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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 ville<sup>9</sup>, 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 Festivals<sup>10</sup> 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 genres<sup>11</sup>. 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 cultures<sup>12</sup> ou de la valeur patrimoniale à des objets et des pratiques culturelles locaux<sup>13</sup>.

### ***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

---

<sup>9</sup> 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.

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

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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 principal<sup>14</sup>. 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 Rosen<sup>15</sup> ou les plus renommés par un mécanisme de mimétisme social sans évaluer leur talent selon Chung et Cox<sup>16</sup>. 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 privé<sup>17</sup>. 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 artistiques<sup>18</sup>. 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 ?

---

<sup>14</sup> COST, *op.cit.* p. 23.

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

<sup>16</sup> 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

<sup>17</sup> 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.

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