

FRANÇOIS MAIRESSE

Gestion de projets culturels

Conception,
mise en œuvre, direction

2^e édition

Avec la collaboration de

Marie BALLARINI, Jean BOILLOT, Marc BOISSONNADE,
Anne-Solène DELFOLIE, Audrey DOYEN, Catherine JABALY, Vera KOTAJI,
Cindy LEBAT, Pauline MAJOROS, Laurent MARTIN, Irina METZL,
Stéphane MEYER, Stéphanie MOLINERO, Bruno PEQUIGNOT,
Cécile PRÉVOST-THOMAS, Marianne ROBINO, Serge SAADA,
Jean-Michel TOBELEM, Daniel URRUTIAGUER et Fabien VAN GEERT

ARMAND COLIN

Conception de couverture : Hokus Pokus créations
Illustration de couverture : © kikearnaiz/Adobestock.com
Maquette intérieure : Raphaël Lefevvre
Mise en page : PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Armand Colin, 2016, 2020

Armand Colin est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-200-62804-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	7
1 Le projet culturel et la vision stratégique	23
1. Le processus stratégique	24
2. Vision et mission	26
3. L'analyse de l'environnement	32
3.1 Le macro-environnement	33
3.2 L'analyse sectorielle ou le micro-environnement	38
3.3 L'analyse interne	44
4. Le diagnostic	46
5. Positionnement stratégique, buts, objectifs et projets	51
5.1 La question des choix : missions, publics, positionnement	52
5.2 Stratégies dérivées d'une analyse SWOT	55
5.3 Compétition, rupture et développement	56
5.4 Stratégie appliquée, programmes, projets	58
6. L'évaluation	59
2 La réalisation d'un projet culturel	61
1. Les étapes de la réalisation d'un projet culturel	62
1.1 Des étapes stratégiques et opérationnelles	63
1.2 Le dossier de projet : mettre ses idées par écrit	66
1.3 Le plan d'action : détailler les tâches à réaliser	71
2. La gestion du temps	72
2.1 Les différentes phases du projet	76
2.2 L'équation délais-qualité-coûts	79
2.3 Les diagrammes de PERT et de GANTT	82
2.4 Le pilotage et la gestion du stress	84

3. La gestion des moyens (matériels et financiers)	84
3.1 Le lieu du projet et les moyens internes	84
3.2 La question des fournisseurs	88
3.3 La constitution du budget	90
4. La gestion des équipes, bénévoles et stagiaires	99
4.1 Fédérer autour d'un projet	99
4.2 Les professionnels, bénévoles et stagiaires	101
4.3 Les projets et la résistance au changement	103
4.4 La communication et la réunion	104
3 Le cadre légal et la gestion des risques	109
1. Les autorisations et les contraintes légales	110
1.1 Sécurité : prévention et gestion des sinistres	111
1.2 Handicap	113
1.3 Hygiène et santé	115
1.4 Vie privée	115
1.5 Limites de la liberté d'expression (caractère pornographique, raciste ou antisémite, négationniste)	116
2. Les obligations sociales et financières	118
2.1 Le respect des formes juridiques d'organisation, licence d'entrepreneur de spectacles	119
2.2 Le cahier des charges et la question des marchés publics	121
2.3 Les politiques tarifaires	123
3. La question des droits d'auteur	124
3.1 Les sociétés de droit	125
3.2 Négociation et partenariats	127
4. La gestion des risques et les assurances	127
4.1 Anticiper les principaux risques	128
4.2 Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)	135
4 La recherche de financements	139
1. Les financements internes	140
1.1 Les ressources internes	140
1.2 Les recettes propres, la billetterie et la tarification	141
1.3 Les autres recettes propres	143
1.4 Le sponsoring	144

2. Les demandes de subventions publiques	145
2.1 Principes des subventions	146
2.2 Constituer ou remplir un dossier de subvention	147
2.3 De la commune à l'Europe	149
2.4 Les acteurs de la subvention	151
3. La demande de subventions privées et le mécénat	154
3.1 Les principes du mécénat et la logique du don	154
3.2 Les différents types de subventions privées	156
3.3 Les acteurs du mécénat	160
5 La communication du projet	165
1. Communication interne et externe	166
1.1 La communication en interne : un élément vital	167
1.2 La communication externe et les prescripteurs	168
1.3 Le plan de communication du projet	172
2. Communication médiatique et publicité	179
2.1 Presse et journalisme	180
2.2 Internet et les réseaux sociaux	186
2.3 Bulletin, affiches et dépliants	193
3. Communication personnalisée et relations publiques	196
3.1 Première(s), vernissage(s)	196
3.2 Foires et salons, journées portes ouvertes, réceptions	198
3.3 Mailing et gestion de bases de données	200
6 La fin du projet	205
1. Les remerciements	205
2. L'évaluation	207
2.1 L'évaluation interne	207
2.2 L'évaluation externe	209
3. L'archivage	211
4. Le lancement de nouveaux projets	212
Conclusion	217
Bibliographie	225
Index	229
Remerciements et contributeurs	235

Introduction

Les principes de « management de projet » et de « travail en mode projet¹ » sont entrés dans les usages quotidiens de la gestion des organisations, y compris dans le monde de la culture. Le projet, dans un environnement professionnel, désigne une « entreprise temporaire mise en œuvre afin de générer un produit, service ou résultat unique » [PORTNY et SAGE, 2018, p. 12]. Fondé sur le travail en équipe, bousculant les hiérarchies de services, il rassemble ainsi des responsables issus d'horizons et de métiers différents (artistes, techniciens, responsables de la communication, gestionnaire financier, etc.) amenés à collaborer autour d'un objectif spécifique, selon un calendrier et des ressources définis. Le terme de « projet » souligne le caractère d'anticipation inhérent aux actions mises en œuvre. Il est quotidiennement utilisé dans la langue française dans des domaines très variés, qu'il s'agisse de projet de vie, de projet professionnel ou de projet architectural, de projet immobilier ou de projet amoureux. « Les conduites d'anticipation s'imposent aujourd'hui dans leur grande variété comme un fait majeur de notre temps », note Jean-Pierre Boutinet [2012, p. 1], qui montre combien le terme, relativement peu usité encore au début des années 1960, a connu une popularité exponentielle tout au long de ces dernières décennies. Le projet culturel pourrait donc être défini comme un projet dont la finalité est la production d'un bien ou d'un service lié à la culture. Cette notion s'inscrit cependant dans un contexte politique aussi bien qu'économique, qu'il convient d'analyser afin d'en saisir les enjeux.

Le mot « projet » peut être défini, dans un sens large, comme « Ce qu'on a l'intention de faire et estimation des moyens nécessaires à la réalisation. Synon. *dessein, idée, intention, plan, programme. Homme à projets* » (*Trésor de la langue française informatisé*). Le terme serait

1. Le mode projet est « une démarche organisationnelle pour atteindre un résultat spécifique » [ALTIER et MULLER, 2017, p. 9].

entré dans la langue française autour des années 1470 pour désigner une « “idée qu’on met en avant ; plan proposé pour réaliser cette idée” faire [...] *maint subtil pourget contre* [quelqu’un] » (*ibid.*). On trouve assez rapidement le mot de projet dans le vocabulaire architectural ; Jean-Pierre Boutinet, qui a consacré de nombreux ouvrages à l’étude de cette notion, évoque en effet l’époque charnière que constitue le Quattrocento qui voit, selon lui, l’avènement du projet architectural (la réalisation de la coupole du Dôme de Florence par Brunelleschi) et la dissociation entre le projet et son exécution [BOUTINET, 1993 et 2012]. Si l’étymologie du mot (*projectus* en latin) donne « l’action de jeter en avant », le projet détermine la conceptualisation de l’action, avant son exécution, moment nécessaire pour préparer la réalisation d’une intention. En quelque sorte, la Renaissance marquerait l’avènement d’une société fondée sur le projet, qui se poursuivrait durant les Lumières, projet et progrès semblant évoluer de pair. Les logiques d’anticipation et de conceptualisation sont forcément plus anciennes et l’on imagine bien qu’il a fallu plus qu’« une sorte de bricolage fait d’essais et d’erreurs » [BOUTINET, 1993, p. 9] pour construire le phare d’Alexandrie ou les pyramides d’Égypte. Il est cependant indéniable que le développement des mathématiques et des sciences de la nature a permis, à la Renaissance, des avancées conceptuelles (notamment une autre vision du temps), autant que techniques et organisationnelles, conduisant à terme à la Révolution industrielle, à l’essor de l’économie classique et à celui du management. Si la notion de projet se développe en effet durant les Lumières, c’est surtout son immixtion au sein du monde de la gestion qui nous intéresse ici. Cette dernière évolution, en revanche, ne remonte qu’aux années 1990.

La notion de projet dans la société actuelle

L’ouvrage de Luc Boltanski et d’Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, résume particulièrement bien les changements opérés entre les années 1960 et 1990. Leur propos, fondé sur l’analyse de la littérature managériale, montre combien le vocabulaire autant que la vision du monde de l’entreprise se sont métamorphosés durant cette période.

Le terme de « projet » s'est ainsi imposé avec les notions de « réseau », d'« équipe » et de « manager », parmi les mots les plus utilisés dans cette littérature [BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999]. Largement contesté à la fin des années 1960 (dans le contexte de Mai 1968 notamment), le capitalisme a réussi à développer un nouveau visage, reprenant à son compte la critique d'une société trop hiérarchisée (direction, dirigeant et subordonné, autorité, autant de termes très largement utilisés dans la littérature managériale des années 1960), au profit de structures en réseau, centrées sur les compétences et les projets. Ceux qui ont vécu cette époque particulière se souviennent des changements opérés au sein du monde de l'entreprise, mais aussi de la société en général. Aux très grands groupes qui constituaient les références des années 1960 (Renault, General Motors), largement touchés par la crise, sont souvent privilégiées les petites et moyennes entreprises, présentées comme plus dynamiques. Illustration de ce phénomène, Bernard Tapie, à l'époque le patron le plus médiatique de France, anime en 1986 (année de la privatisation de la chaîne publique TF1), une émission en première partie de soirée intitulée *Ambitions*, mêlant économie et variétés, centrée autour de la réussite de jeunes managers autour de leur projet entrepreneurial. L'heure est à la création d'entreprises, révolution managériale au bénéfice d'un nouvel esprit d'équipe et surtout, comme le suggèrent Boltanski et Chiapello, un renversement des relations d'autorités – les oppositions classiques dirigeants *vs* dirigés (ou capitalistes *vs* prolétaires) – au profit de la réussite de l'entreprise à travers le développement de nouveaux projets et le bousculement des hiérarchies. Ce phénomène est plus profond, qui repose sur la transformation du modèle financier et de manière générale sur celle de l'économie.

Entre les années 1930 et 1974, à la suite de la crise de 1929, s'était opérée dans le sillage de la pensée de John Maynard Keynes une transformation radicale de l'économie, fondée sur une intervention massive de l'État (grands travaux, nationalisation d'entreprises, etc.) en faveur de la croissance et de la diminution du chômage [MAIRESSE et ROCHELANDET, 2015]. Durant les trente années succédant à la Seconde Guerre mondiale – les Trente Glorieuses –, le modèle économique des pays européens de l'Ouest, largement conditionné par la pensée keynésienne et alimenté par la crainte d'une trop grande influence du modèle communiste, se présente comme social-démocrate, centré sur le développement de la consommation par l'intervention des pouvoirs

publics, largement défavorable au capitalisme de rente et à la Bourse. Le modèle keynésien (puis néo-keynésien) se trouve largement remis en cause au début des années 1970, puis, à la suite de la crise économique engendrée par le choc pétrolier de 1974, est délaissé au profit de politiques fondées sur une moindre intervention de l'État et une limitation stricte de la croissance monétaire, entraînant une croissance considérable du secteur financier, sur fond de libéralisation et de mondialisation. Une vague de privatisations de nombreux secteurs de l'économie, initiée en Grande-Bretagne, anime l'Europe (en France sont privatisés Saint-Gobain, Paribas, TF1, la Société Générale, etc.). C'est dans un tel cadre que les entreprises développent de nombreux moyens d'incitation de leur personnel à partir d'instruments financiers (actions, options, *warrants*), conduisant les cadres (la cible principale) à s'investir davantage au sein de l'entreprise, mais aussi à œuvrer pour améliorer le cours de ses actions en Bourse. La culture de projet, dans cette perspective, vient à point nommé pour contourner les résistances hiérarchiques traditionnelles et les rapports d'opposition, employés ou cadres et actionnaires partageant un objectif commun avec les autres détenteurs de capitaux : valoriser l'entreprise en améliorant sans cesse sa productivité, en développant de nouvelles parts de marché ou en réduisant ses coûts de fonctionnement (parfois par le biais de délocalisations).

Si l'histoire économique apporte un éclairage important sur la culture du projet, l'évolution de cette notion peut également être pensée à partir des transformations du management ou des « sciences de gestion » en général, qui connaissent un développement considérable à partir des années 1970. L'analyse économique moderne remonte au XVIII^e siècle ; les précurseurs du management, en revanche, n'émergent qu'à partir des débuts du XX^e siècle, avec des personnalités comme Frédéric Taylor (1856-1915) ou Henri Fayol (1841-1925). Si l'École spéciale de commerce et d'industrie (actuelle ESCP Business School) est créée en 1819 à Paris et que la *Harvard Business School* est fondée en 1908, c'est surtout à partir de la fin des années 1960 qu'un véritable enseignement en matière de gestion voit le jour en France [CHESSEL et PAVIS, 2001]. La notion de projet apparaît, dès cette époque, comme l'une des notions clé du management ; en témoigne le *Project Management Institute* (PMI), fondé à Philadelphie en 1969 et cherchant à développer, à travers le monde, un savoir structuré et des formations spécialisées au niveau de la gestion de projet.

Créée en 1982, l'Association francophone de management de projet (AFITEP) s'est également investie dans la promotion de cette méthode spécifique, cherchant de la même manière à structurer le corpus de connaissances et de méthodes nécessaires, selon elle, à concevoir et à mettre en œuvre un projet. En quelque sorte, le développement de l'enseignement du management et son insertion au sein du système ont largement permis l'augmentation des recherches et des publications en la matière, contribuant notamment à populariser la méthode de gestion de projets.

Le projet défini en management

La notion de projet s'avère donc très largement utilisée dans le monde. Les sciences de gestion en donnent une définition relativement précise, cherchant à établir un vocabulaire commun par le biais de normes nationales ou internationales. L'AFITEP a ainsi produit en 2002 une norme de qualité Afnor (X50-115) définissant le projet de la manière suivante (une norme ISO assez similaire a été définie quelques années plus tard):

«Un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques» [cité par GAREL, 2011, p. 15].

Dans cette perspective, le PMI définit le management de projet comme :

«La mise en œuvre de connaissances, d'outils et de méthodes dans des activités projets afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet» [*ibid.*, p. 17].

La notion de projet (et sa gestion) s'articule ainsi à partir d'un ensemble assez simple de caractéristiques :

1. Le projet, *processus unique*, s'oppose à la logique du travail continu et routinier. Il s'agit d'une nouvelle activité et non de la reproduction à l'identique d'un processus maîtrisé. Un tel principe demeure cependant relatif: ce qui est unique ou novateur pour les uns (l'organisation

d'un festival) peut être (partiellement) perçu comme de la routine pour un autre (la dixième édition du même festival).

2. Le projet s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise (croissance, diversification, etc.), et vise à atteindre *un objectif conforme à des exigences spécifiques*. Les «exigences spécifiques» sont issues d'une analyse de la situation actuelle de l'organisation: besoin d'augmenter ses visiteurs pour un musée, besoin de renouvellement pour une maison de disques, etc. Cette analyse s'inscrit dans la réflexion stratégique sur l'organisation.

3. De la démarche stratégique résulte également, notamment, une connaissance des *contraintes* liées à l'entreprise dans laquelle le projet doit s'insérer. Le projet est délimité par des contraintes de *délais*, de *coûts* et de *ressources*, et c'est à partir de ces données définies qu'il doit pouvoir se développer pour tenter de répondre aux exigences spécifiques de la situation.

4. Le projet n'est pas une orientation de l'activité, mais s'inscrit dans un *moment* clairement délimité dans le temps. La maîtrise de l'inconnu passe par une date de fin de l'expérience, et donc la possibilité d'un temps d'évaluation. Un projet, une fois défini, comporte donc *une date de début et une date de fin* (c'est le cas d'une pièce de théâtre, d'un festival, d'une exposition temporaire, de la fabrication d'un livre...).

5. Enfin, si le temps et l'activité de l'organisation peuvent être découpés en autant de projets, chacun de ceux-ci, selon la même logique, peut être découpé en un *ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées*, la tâche du responsable de projet n'étant pas de les réaliser toutes mais de les coordonner et de s'assurer de leur réalisation de manière optimale, dans les délais. Le succès du projet repose donc très largement sur la coordination entre les membres de l'équipe chargée du projet, notamment sur l'entente, la bonne communication et le partage adéquat des tâches entre les différents professionnels rassemblés autour de celui-ci.

La conduite de projet, dans cette perspective, repose sur un ensemble de méthodes plus ou moins sophistiquées permettant de maîtriser au mieux la question des coûts, la vitesse de développement des projets, la gestion du personnel affecté aux projets, l'intégration des technologies numériques à la gestion de projets, le pilotage et l'évaluation, etc.¹

1. La littérature portant sur la gestion de projet est considérable. Outre les bibliographies des références déjà citées, voir également ALTIER et MULLER [2017], CLAVEAU [2015], CORBEL [2012] et NERE [2006].

Il n'empêche que celles-ci s'appliquent aussi bien à la préparation d'un voyage ou d'un repas, dans la vie privée, qu'à la construction d'une usine ou d'un prototype d'hélicoptère dans la vie professionnelle et, dans le domaine de la culture, à la création d'une pièce de théâtre, la conception d'un nouveau site Internet, d'un livre ou d'une tournée musicale. On peut s'interroger, à ce titre, sur les spécificités potentielles de la gestion de projets dans le domaine de la culture.

La notion de projet dans le monde de la culture

Les questions de gestion ne sont réellement apparues au sein du monde de la culture qu'à l'aube des années 1980, dans le cadre des changements de politique économique évoqués plus haut. Ces changements ont engendré la transformation des modes d'intervention des pouvoirs publics dans la culture et la nécessité, pour de nombreux opérateurs culturels, de se tourner vers le marché afin de générer des revenus alternatifs. C'est dans un tel contexte que de nouvelles formations professionnelles ont vu le jour.

En France, le concept d'ingénierie culturelle, développé par Claude Mollard à partir de 1986, cherche à définir les contours de nouveaux postes de gestionnaires destinés à œuvrer dans ce domaine. Les instruments de l'ingénieur culturel évoqués par Mollard comprennent la recherche de solutions optimales, le contrôle des coûts, le respect des délais, la définition des objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique et artistique des projets [MOLLARD, 2012, p. 70-78] : autant de notions que l'on retrouve dans la gestion de projets. Plutôt que des formations d'ingénierie culturelle, ce seront plutôt des masters de *conception et direction de projets culturels* qui vont se développer par dizaines (sous des appellations relativement similaires) à partir des années 1990. Aujourd'hui, ces formations apparaissent encore comme les plus nombreuses dans ce domaine (environ 30 % des demandeurs d'emploi revendiquent ce type de profil, tandis qu'une enquête recensait un peu plus du tiers des formations universitaires aux métiers de la culture présentant ce type d'appellations [PATRIAT et MATHIEU, 2012; MATHIEU, 2011]).

En ce qui concerne les offres d'emploi, la *conception et direction de projets culturels* apparaît en deuxième position (13 %), derrière les profils d'administration/gestion (31 %) et devant les profils d'animation-médiation (10 %) [MATHIEU, 2011, p. 211 et 237].

On retrouve, dans ces deux profils d'administration/gestion et de conception de projets, les deux temps de la gestion évoqués plus haut : alors que les tâches administratives supposent une temporalité longue, fondée sur la permanence et la routine, la mise en œuvre de projets repose sur une temporalité plus brève. Ce dernier phénomène, dans le monde de la culture comme au sein de la société en général, ne cesse de se développer.

« Aujourd'hui, il n'y a guère d'équipement culturel se contentant d'activités purement permanentes. Même une bibliothèque ou un service d'archives proposent des expositions. L'événement culturel est donc devenu la production normale d'un équipement culturel qui propose des activités différentes de celles, beaucoup plus sérieuses et studieuses, des établissements d'enseignement relevant de l'Éducation nationale : le ludique d'un côté, le pédagogique de l'autre » [MOLLARD, 2012, p. 100].

Cette remarque de Claude Mollard, évoquant les transformations du monde de la culture, souligne non seulement l'importance du registre du temporaire ou de l'événementiel, mais aussi le basculement qui s'opère dès cette époque vers ce que l'auteur évoque comme le « ludique » (ou l'*edutainment*) au sein du monde de la culture, contrastant avec l'enseignement sur la durée prévalent au sein de l'Éducation nationale.

Le projet culturel en regard des activités permanentes et des autres projets

Notre consommation semble de plus en plus conditionnée par des productions de temporalités courtes – une exposition temporaire, un film qui sera retiré de l'affiche après quelques semaines, une performance, un clip vidéo (autant de formes de projets auxquels nous nous intéressons ici); elle repose en vérité sur une temporalité beaucoup plus longue : exposition permanente du musée, travail de la bibliothèque ou des archives, mise à disposition sur Internet d'un répertoire relativement stable de vidéos, politique à long terme d'un centre culturel ou d'un théâtre, etc.

Bref, pour qu'il y ait des projets limités dans le temps, il faut qu'il existe également des institutions permanentes, formes reconnues par la société, subventionnées dans la durée et capables d'exercer une influence à ce titre.

La conception et la gestion d'un projet dans le monde de la culture ne diffèrent pas sensiblement de ceux lancés par une usine de chocolat ou d'armement : concevoir un nouveau produit, tenter une diversification de la marque, etc. La consultation des manuels de gestion de projet constitue à cet égard une opération profitable à tout professionnel de la culture cherchant à se renseigner sur les méthodes liées à cette notion. Mais il existe aussi des manuels sur la gestion de l'art ou le marketing des arts et de la culture [EVRARD, 1993 ; BOURGEON-RENAULT, 2014], évoquant les spécificités de ces secteurs ; il importe de relever celles des projets culturels en regard des autres secteurs. Ces spécificités sont liées aux caractéristiques particulières des biens produits dans le secteur de la culture.

En économie, on distingue quatre caractéristiques spécifiques à un bien culturel (soit le résultat d'un projet culturel) :

1. Son caractère est essentiellement non utilitaire : un projet culturel débouche sur la conception d'un bien donnant lieu à un plaisir désintéressé et qui ne peut être parfaitement traduit sur le plan monétaire.
2. Ce sont des biens d'expérience et de croyance : il est difficile pour quiconque de savoir, sans les consommer, s'il va en retirer du plaisir, et leurs caractéristiques reposent sur un système de croyances complexe pouvant évoluer dans le temps.
3. Les biens résultant de ces projets sont généralement non-rivaux (leur consommation n'entraîne pas leur disparition) et partiellement non-exclusifs (on ne peut exclure quelqu'un de leur consommation, mais cette capacité à exclure dépend du support de l'œuvre qui est intrinsèquement un bien collectif).
4. Ces projets (et les biens qui en résultent) sont sources d'externalités positives, c'est-à-dire que leur production engendre des retombées, notamment économiques (par exemple l'augmentation des nuits d'hôtel et des repas au restaurant durant un festival) [MAIRESSE et ROCHELANDET, 2015, p. 33-37].

Ce sont notamment ces spécificités qui expliquent que les pouvoirs publics s'investissent davantage dans le financement de projets culturels (pour leurs externalités positives ou parce qu'ils peuvent être non-rivaux

et non-exclusifs) et que l'investissement des parties prenantes à un tel type de projets (produire un spectacle, produire une action de médiation) n'est pas uniquement lié à des questions utilitaires ou intéressées.

On peut relever des caractéristiques similaires pour un certain nombre de projets que l'on n'intègre d'habitude pas directement dans le monde de la culture, dans le secteur de l'architecture ou celui de la mode, bien que ces domaines soient plus utilitaires et favorisent une logique souvent plus commerciale. Une telle proximité n'est guère étonnante, ces secteurs étant largement intégrés à l'économie de la créativité [BOUQUILLION, 2012], mais leur rattachement à des pratiques purement industrielles – l'architecture des grands ensembles, la restauration collective, le prêt-à-porter – les exclut peut-être plus fortement qu'il ne les rassemble. Il n'existe, dans cette perspective, pas de délimitation précise des projets culturels, mais – comme en économie ou en gestion – un « cœur de cible » essentiellement porté par le secteur des arts de la scène, le patrimoine et le marché de l'art, auquel s'ajoute un second cercle de projets liés au secteur des industries culturelles, défini à partir de l'édition littéraire et musicale, du cinéma, de la télévision et du jeu vidéo.

Les types de projets culturels

La nature des projets culturels est multiple ; il existe forcément des spécificités liées à l'organisation d'un débat, d'un festival ou d'un atelier olfactif, à la réalisation d'une exposition, d'un concert, d'un film ou d'un jeu vidéo, etc. On aurait tendance à différencier ces projets à partir des principaux secteurs de la culture (théâtre, musique, arts plastiques, littérature) : on ne passe pas aisément d'un milieu à l'autre, tant l'état d'esprit qui règne dans le monde du livre, par exemple, diffère de celui du théâtre ou de celui des musées. L'approche retenue ici cherche plutôt à regrouper ces projets à partir de leur format de production, montrant ainsi ce qui unit les différents secteurs, plutôt que ce qui les sépare.

Événement

La forme d'un très grand nombre de projets est celle de « l'événement », fondée sur une temporalité très courte, qu'il s'agisse de l'organisation

d'une performance, d'un feu d'artifice, d'un lancement de produit, d'un débat ou d'un colloque, d'un prix littéraire ou d'une activité spéciale de médiation (visite guidée, animation, atelier). Cette forme particulière se confond largement avec le secteur de l'événementiel, fort de plus de 14 000 salariés regroupés en plusieurs centaines d'entreprises structurées en associations professionnelles (Unimev, L'événement). Ce secteur aurait organisé en France, en 2018, 1 200 salons et foires et 2 800 congrès et événements d'entreprise [UNIMEV, 2019]. D'une certaine manière, on pourrait dire que cette forme brève (une ou deux heures, soit la durée d'un spectacle) constitue la forme la plus générique du projet culturel – raison pour laquelle plusieurs ouvrages lui sont consacrés [HAPPE-DURIEUX et DELECOURT, 2012; MASSET, 2015; CLAVEAU, 2015; PASCAL, 2017; RAPEAUD, 2019].

Festival/foire

Cannes, Venise, Salzbourg, Bâle et Miami... autant de villes associées à des festivals ou à des foires de renommée internationale. Un festival regroupe durant un temps limité une série de manifestations (souvent déjà créées) d'un même secteur : cinéma, théâtre, poésie, art sacré, musique ou expositions. L'organisation des festivals remonte au XVIII^e siècle, mais leur nombre a décuplé ces dernières années (plus de 2 000 en France au début du XXI^e siècle, rien que pour la musique, leur nombre étant en évolution constante) [NÉGRIER et JOURDA, 2007; NÉGRIER, DJAKOUANE et JOURDA, 2010]. La logique de la foire est encore plus ancienne (les grandes foires remontent au Moyen Âge) et met en relation des marchands face à un public de consommateurs. On retrouve le même principe au niveau des salons culturels (salons du livre) ou des foires d'art contemporain. Le principe de la foire apparaît plus directement comme une opération commerciale liée à la vente de produits sur un marché et suppose une certaine rentabilité, tandis que le festival (dont l'étymologie évoque la fête et dont la nature est le plus souvent non lucrative) cherche, par des manifestations de qualité, à susciter l'adhésion du public. Les logiques de la foire et du festival, par leur importance et leur ampleur, constituent une activité souvent plus complexe que l'organisation d'un seul événement. Si, par nature, la foire ou le festival sont temporaires, leur périodicité (lorsqu'ils ont du succès) les transforme en une institution parfois routinière.

Le caractère prototypique de chaque nouvelle manifestation place cependant ces deux formes à mi-chemin entre le projet et l'organisation structurée.

Spectacle

La forme du spectacle s'inscrit au cœur de tous les projets liés aux arts de la scène, qu'il s'agisse de théâtre, de musique, d'opéra, de cirque, de danse ou d'arts de la rue. Sa spécificité repose logiquement sur son mode de représentation lié à la scène (une structure *ad hoc*) mettant en relation un public (de spectateurs) et des artistes, dans un bâtiment destiné à cet effet (théâtre, opéra, salle de concert) ou dans n'importe quel autre lieu (rue, bâtiment industriel, friche, nature) [URRUTIAGUER, 2012].

Exposition

L'exposition est plus largement liée au secteur du patrimoine – musées et monuments historiques – mais on la retrouve également sur le marché de l'art (galerie, salon et foires ou festivals), dans les bibliothèques et les archives, ainsi que dans nombre d'autres lieux culturels (centres culturels), lieux commerciaux (casinos ou grands magasins) voire, ici aussi, dans l'espace public (parc ou rue). La logique de l'exposition suppose des objets rassemblés ou des œuvres produites (tableaux, sculptures, projections, installations) et accrochées, présentées de manière à être vues par un public (de visiteurs), à des fins commerciales, d'éducation ou de délectation.

Document papier/numérique

La préparation d'un document papier fait penser au livre et à son industrie (la plus ancienne des industries culturelles), mais ce type de production dépasse très largement cette filière. La plupart des projets supposent, à un moment ou à un autre, l'impression d'un document papier qui constitue un projet en soi : catalogue d'exposition, programme de spectacle, plaquette d'entreprise, etc. L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a radicalement transformé le monde des industries culturelles en dématérialisant

les supports traditionnels du film, du disque, de l'émission de télévision, du jeu vidéo, pour le présenter à travers un même support, le fichier numérique. La réalisation de ces fichiers – qu'il s'agisse de film de cinéma, de la création d'un jeu vidéo ou d'un CD – nécessite, à un niveau professionnel, l'existence d'une filière industrielle très spécialisée, comme par exemple celle du cinéma, évoquée dans de nombreux ouvrages [CRETON, 2014]. Les étapes de la réalisation de ce processus peuvent cependant être mises en œuvre (y compris pour un jeu vidéo) de manière relativement artisanale.

● **Conseils d'ainé pour monter un spectacle**

- Tu t'engages dans un projet de spectacle. Dis-toi bien que tu en as au moins pour trois ans (préparations, répétitions) et davantage si on compte la tournée.
- C'est un voyage « au long cours » auquel tu invites partenaires, artistes, techniciens, administratifs et public. Un voyage discontinu, fait de temps de travail d'intensités différentes qui vont en se densifiant, dont les répétitions et la première sont le climax. Tes camarades de voyages ont souvent des personnalités tranchées, généreuses, complexes, différentes de la tienne. Le travail de création demande à chacun une promiscuité et un investissement qui brouille souvent la frontière entre le professionnel et l'intime, condition nécessaire à l'alchimie du théâtre. Mieux vaut être bien préparé.
- Pour fédérer l'équipe de création, tu as d'abord besoin d'une équipe-support de confiance (personnel technique et administratif d'une compagnie ou d'un théâtre) qui saura t'accompagner dans la préparation et la réalisation de ton spectacle.
- Il te faut ensuite choisir un bon projet, qui te soit cher : à la fois « dans tes cordes » et qui soit une aventure artistique séduisante, pour toi et pour les autres.
- Si tu veux que chacun donne le meilleur de lui-même, il faut faire rêver ton équipe. Il faut partager ton projet, bien raconter l'histoire. Le carburant artistique, c'est 80 % d'imaginaire. Pour ce faire, définis un cap artistique simple, avec un point de départ (un texte, une idée...) et un regard dessus (une dramaturgie), ainsi que des axes esthétiques clairs. N'hésite pas à ajuster et préciser ton histoire au fur et à mesure des avancées : cela permet à ton équipe de repartir d'un même pied, pour que tous jouent la même pièce.