

ARROUET Célie
BOULAND Vincent
JOFFRE Alice



MÉMOIRE

MODÈLES ÉCONOMIQUES DES FESTIVALS

Directeur de recherche : David MARTIN

Master 2 Direction de projets ou d'établissements culturels - Territoires, Attractivité, Création
Année 2025 - 2026

INTRODUCTION.....	3
I - État des lieux de la santé financière des festivals français.....	6
I.A - Le recul généralisé de la puissance publique.....	6
I.A.1. La puissance publique comme pilier historique du financement des festivals.....	6
I.A.1.a. La construction d'un modèle culturel fortement soutenu par l'État.....	6
I.A.1.b. Le rôle structurant des collectivités territoriales.....	8
I.A.1.c. Une spécificité française dans le paysage international.....	10
I.A.2. Une transformation progressive du rôle de la puissance publique.....	12
I.A.2.a. Un recul objectivable à travers les données et les évolutions budgétaires.....	12
I.A.2.b. Les facteurs expliquant la transformation du rôle de la puissance publique.....	14
I.B. Des charges en hausse et des recettes qui peinent à suivre la cadence : l'effet ciseaux.....	18
I.B.1. La fulgurante hausse des charges.....	18
I.B.1.a. Un environnement inflationniste.....	18
I.B.1.b. La flambée des dépenses artistiques.....	20
I.B.1.c. Des exigences croissantes de la part des pouvoirs publics.....	22
I.B.2. Le développement insuffisant des recettes.....	25
I.B.2.a. Une dépendance renforcée aux recettes propres.....	25
I.B.2.b. Billetterie : la difficile quête du juste prix.....	26
I.B.2.c. Quand la fréquentation ne suffit plus : un modèle en crise ?.....	28
I.C. Évolution du public et des pratiques festivalières.....	30
I.C.1. Une transformation profonde des comportements culturels et festivaliers.....	30
I.C.1.a. Des pratiques culturelles en mutation.....	30
I.C.1.b. Une fréquentation plus instable et moins prévisible.....	33
I.C.2. Des attentes renouvelées qui transforment l'offre festivalière.....	37
I.C.2.a. La recherche d'une expérience globale au-delà de la programmation.....	37
I.C.2.b. Des exigences croissantes en matière de services et d'accessibilité.....	41
I.C.2.c. L'émergence de nouvelles attentes éthiques et environnementales.....	44
II - Six orientations pour repenser le modèle économique des festivals.....	50
Orientation 1 - Mécénat et partenariats.....	50
Orientation 2 - Le développement de la billetterie.....	57
Orientation 3 - Le développement d'offres annexes et d'offres premiums.....	61
Orientation 4 - L'intégration de logiques entrepreneuriales et la diversification des activités : le modèle Arty Farty.....	65
Orientation 5 - Pour un festival à la demande : le modèle des Pluies de Juillet.....	68
Orientation 6 - Des réponses collectives.....	71
À retenir.....	79
CONCLUSION.....	82
Bibliographie.....	86
Annexes 1.....	92
Annexes 2.....	94
Annexes 3.....	97
Annexes 4.....	101
Annexes 5.....	105

INTRODUCTION

Il y a deux ans, avant de commencer ce master, aucun de nous trois n'aurait pensé consacrer un mémoire entier à la question du financement des festivals. Et pourtant, en y réfléchissant, ce sujet s'est presque imposé de lui-même. Chacun de nous a, à un moment ou à un autre, travaillé au sein d'un festival. A des échelles différentes et sur des missions très variées, mais confrontés, chaque fois, aux mêmes questions concrètes : Comment boucler un budget quand une subvention tarde à être versée ? Comment continuer à faire vivre un événement quand tout, autour de lui, semble se fragiliser un peu plus chaque année ? Ce sont ces expériences de terrain, avant même d'être un objet de recherche, qui nous ont donné envie de comprendre plus largement ce qui se joue aujourd'hui dans l'économie des festivals français. Cette envie de départ, pourtant, n'a pas immédiatement donné le mémoire que vous avez sous les yeux. Notre sujet a mis du temps à trouver sa forme. Nous voulions, à l'origine, analyser la seule baisse des subventions publiques et ses conséquences économiques. Mais nos premières lectures, tout comme nos premiers entretiens, nous ont vite obligés à revoir cette ambition à la hausse. En effet, le recul du financement public n'est qu'une pièce du puzzle. Les festivals font face, simultanément, à une hausse généralisée de leurs charges et à une évolution des attentes de leur public. Nous avons aussi longtemps hésité sur le périmètre à donner à notre recherche, fallait-il se concentrer sur une seule discipline artistique, une échelle géographique, un type de structure ? Ces doutes, plutôt qu'un obstacle, ont fini par affiner notre regard. Réduire ce sujet à la seule question des subventions serait passé à côté de l'essentiel, à savoir que ce n'est pas un problème de financement isolé que traverse aujourd'hui le secteur, mais une recomposition d'ensemble de son modèle économique.

En juin 2026, le festival Solidays, l'un des plus fréquentés de la région parisienne, a été contraint d'annuler son édition sur décision de la préfecture de police de Paris, en raison d'une canicule exceptionnelle. Cette annulation, aussi brutale que médiatisée, condense à elle seule plusieurs des tensions qui traversent aujourd'hui le secteur des festivals français. Une vulnérabilité croissante aux aléas climatiques, un modèle économique déjà fragilisé par la hausse des coûts et une décision qui peut échapper aux organisateurs eux-mêmes. Avant d'aller plus loin, il convient de préciser ce que recouvre, dans ce mémoire, la notion de festival. On peut le définir comme une manifestation circonscrite dans le temps et dans l'espace, reposant sur une programmation d'œuvres artistiques et s'inscrivant dans une récurrence annuelle ou biennale. La France en

compte plusieurs milliers (7 300¹ recensés en 2019), d'ampleur très variable et si quelques grands rassemblements comme les Vieilles Charrues ou le Hellfest concentrent l'essentiel de l'attention médiatique, 69 % des festivals français accueillent en réalité moins de 5 000 spectateurs. Cette diversité de tailles masque une fragilité commune puisqu'en effet en 2024, près de deux tiers des festivals terminaient leur édition en déficit, malgré une fréquentation souvent satisfaisante. Cette fragilité s'explique par la conjonction de trois dynamiques. D'abord, le soutien public, longtemps pensé comme le socle du modèle économique des festivals français, se transforme en profondeur. En effet, les financements reculent dans certains territoires, les aides deviennent plus conditionnées et une logique de performance redéfinit la relation entre les festivals et leurs financeurs publics. Ensuite, les charges des festivals ne cessent d'augmenter, sous l'effet conjugué de l'inflation, de la flambée des cachets artistiques et du renforcement des exigences réglementaires en matière de sécurité et d'environnement. Enfin, le public lui-même devient plus difficile à mobiliser et à anticiper. Ses pratiques culturelles se diversifient, sa fidélité aux événements s'affaiblit et ses attentes se renouvellent en matière d'accessibilité, d'expérience et de responsabilité environnementale. Face à ce que l'on peut qualifier d'effet ciseaux, les festivals ne restent pas inactifs puisqu'en effet certains cherchent à diversifier et à optimiser leurs recettes et explorent d'autres solutions. Ces observations invitent à interroger la nature et les limites de cette recomposition. **Face à la fragilisation de leur modèle économique, quelles stratégies les festivals déploient-ils et dans quelle mesure ces dernières peuvent-elles garantir la sécurité financière des organisateurs ?** Pour répondre à cette question, ce mémoire s'organise en trois temps. Une première partie établit le constat d'un recul généralisé de la puissance publique dans le financement des festivals et en identifie les principaux facteurs explicatifs comme l'effet ciseaux entre des charges en forte hausse et des recettes qui peinent à suivre et la transformation des pratiques et des attentes du public qui fragilise à son tour la fréquentation. Une deuxième partie analyse les réponses apportées par le milieu, qu'elles relèvent de stratégies individuelles, mécénat, billetterie, diversification des recettes propres ou de réponses collectives fondées sur la mutualisation.

Ce mémoire s'appuie sur une démarche à la fois documentaire et empirique. La dimension documentaire mobilise une littérature académique et institutionnelle comme le rapport de la Cour des comptes, l'étude du Centre national de la musique ou bien encore les travaux de chercheurs en économie et sociologie de la culture qui permettent de situer nos observations dans un cadre

¹ Edwige Millery, Emmanuel Négrier, Stéphane Coursière (2023), "Cartographie nationale des festivals : entre l'éphémère et le permanent, une dynamique culturelle territoriale".

plus large que celui de nos seuls terrains d'enquête. La dimension empirique repose sur une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels. Ces échanges ne visent pas une représentativité statistique du secteur, mais une confrontation entre les grandes tendances observées dans la littérature et l'expérience quotidienne de celles et ceux qui composent avec les contraintes qu'elle décrit. Ce mémoire a d'ailleurs été rédigé à trois, sous la direction de David Martin, une collaboration qui nous a permis de croiser plusieurs terrains d'observation en fonction de nos expériences, de nos stages ou bien encore de nos alternances.

I - État des lieux de la santé financière des festivals français

I.A - Le recul généralisé de la puissance publique

I.A.1. La puissance publique comme pilier historique du financement des festivals

I.A.1.a. La construction d'un modèle culturel fortement soutenu par l'État

On pourrait commencer l'histoire des politiques culturelles en 1959, avec Malraux et de Gaulle. En réalité, elle est plus ancienne. Philippe Poirrier, dans son *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*², montre que l'État culturel français est le résultat d'une longue construction, faite d'hésitations et d'ajustements successifs. En novembre 1881, le gouvernement de Léon Gambetta crée un véritable ministère des Arts et en confie la direction à Antonin Proust. Convaincu qu'une politique artistique ambitieuse nécessite de regrouper des compétences jusque-là dispersées entre plusieurs administrations, Proust entreprend de réorganiser les services des Beaux-Arts et participe notamment à la création de l'École du Louvre et du musée des Arts décoratifs. Toutefois, la chute du gouvernement Gambetta en janvier 1882 met rapidement un terme à cette expérience institutionnelle et les attributions des Arts sont de nouveau rattachées au ministère de l'Instruction publique sous la forme d'un sous-secrétariat d'État. Comme le confia Léon Gambetta à Antonin Proust : *“Vous avez été, mon cher ami, le premier ministre des Arts ; vous serez vraisemblablement le dernier, mais notre programme sera repris sous une autre forme, parce qu'il est dans la force des événements qu'il soit repris et exécuté.”*³ Pendant près de quatre-vingts ans, les Beaux-Arts restent ainsi un simple sous-secrétariat, sans réelle autonomie, à travers la Troisième, la Quatrième, puis les débuts de la Cinquième République. Il faut attendre l'été 1959 pour que la prédiction de Gambetta se vérifie enfin. André Malraux accepte alors une proposition presque incongrue, à savoir créer de toutes pièces, un ministère pour l'art. Il rédige lui-même le décret fondateur du ministère des Affaires culturelles, le 24 juillet. Une phrase de ce texte va structurer la relation entre l'État et la création pour les décennies suivantes, le ministère doit *“rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français”*⁴. Pour Poirrier, cette création marque une double rupture puisqu'elle donne enfin à la culture une administration autonome et surtout, elle la sépare pour la

² Philippe Poirrier, *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*, Dijon, Bibliest, 1996.

³ *Encyclopædia Universalis*, « Antonin Proust (1832-1905) »

⁴ Décret n° 59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du ministère des Affaires culturelles, *Journal officiel de la République française*, 26 juillet 1959, art. 1er, consulté le 16 mai 2026.

première fois de la politique éducative dont elle dépendait jusque-là. Reste à savoir comment justifier qu'un État finance la création artistique. Sur ce point, les économistes ne disent pas tout à fait la même chose. Françoise Benhamou explique l'intervention publique par les défaillances du marché⁵. Autrement dit, la culture produirait des bénéfices collectifs (éducation, cohésion sociale, prestige) que le marché seul ne saurait financer correctement. Joëlle Farchy et Dominique Sagot-Duvaurox nuancent cette idée⁶. Pour eux, l'État poursuit des objectifs tels que la démocratisation culturelle ou bien la défense d'une culture nationale qui n'ont pas forcément de justification économique. Autrement dit, l'intervention de l'État relève peut-être moins d'un calcul économique rationnel que d'un choix politique assumé.

Cette conviction se traduit rapidement en outils concrets. Dès le 3 février 1959, un décret transfère au nouveau ministre d'État la direction générale des Arts et Lettres, la direction de l'Architecture et la direction des Archives de France, jusque-là rattachées à l'Éducation nationale, ainsi que les activités culturelles du Haut-Commissariat à la Jeunesse et aux Sports et le Centre national de la Cinématographie, qui dépendait du ministère de l'Industrie et du Commerce. Le décret du 24 juillet 1959 vient ensuite organiser le ministère ainsi constitué et lui fixer sa mission. Au-delà de cette réorganisation administrative, Malraux veut donner un visage concret à sa mission de démocratisation. Il imagine pour cela les Maisons de la Culture qui sont des lieux uniques, mêlant spectacle, musée et espace de rencontre, qu'il rêve d'implanter dans chaque département pour rompre avec la concentration de l'offre culturelle à Paris. Il le formule lui-même devant l'Assemblée nationale en 1959, *“n'importe quel enfant de seize ans, si pauvre soit-il, puisse avoir un véritable contact avec son patrimoine national”*⁷. La première ouvre au Havre en 1961, suivent Bourges, Amiens, Caen ou bien encore Grenoble. Les comités régionaux des affaires culturelles, qui deviendront plus tard les DRAC, commencent à se mettre en place sur le territoire. La loi du 22 décembre 1961 affine les artistes du spectacle à la Sécurité sociale, une première étape vers ce qui deviendra le régime de l'intermittence. Petit à petit, tout un système se construit, subventions, réseaux déconcentrés, statuts protecteurs. L'objectif étant d'irriguer la création sur tout le territoire plutôt que de la laisser se concentrer dans quelques grandes villes. Les festivals vont progressivement s'inscrire dans cet écosystème en construction. Leur développement ne naît toutefois pas uniquement de l'action de l'État, certains événements existaient déjà avant la mise en place d'une politique culturelle nationale. Le Festival d'Avignon,

⁵ Françoise Benhamou, *L'Économie de la culture*, 8^e éd., Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2023

⁶ Joëlle FARCHY et Dominique SAGOT-DUVAUROUX, *« Économie des politiques culturelles »*, Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1994, n° 4.

⁷ Philippe Poirrier, *L'État et la culture en France au XX^e siècle*, Paris, Librairie générale française, 2009.

créé en 1947 par Jean Vilar, en constitue l'exemple emblématique. Il témoigne du fait que les festivals peuvent émerger d'initiatives artistiques et locales indépendamment d'un cadre institutionnel national. Néanmoins, c'est après 1959 et plus encore à partir des années 1980, que leur nombre augmente considérablement, porté par l'essor des financements publics, des réseaux professionnels et des dispositifs d'accompagnement. Quand Jean-Louis Foulquier lance en 1985 un festival de la chanson francophone à La Rochelle, il ne le fait pas tout seul, c'est le maire de la ville, Michel Crépeau, qui porte le projet et lui assure un appui public. Les Francofolies naissent ainsi à la croisée d'une volonté municipale et d'un contexte national où la culture est devenue un véritable axe de politique publique. Quarante ans plus tard, les chiffres confirment l'ampleur de ce soutien. Dans son rapport de 2023⁸, la Cour des comptes indique qu'en 2019, les Francofolies bénéficiaient encore d'1,5 million d'euros de subventions publiques sur un budget total de 6 millions d'euros, soit près d'un quart de leurs ressources. Le festival, qui réunit aujourd'hui environ 150 000 festivaliers chaque été, reste l'un des plus subventionnés parmi les grands festivals musicaux français. Cet exemple montre bien qu'un festival né d'une initiative privée et associative a pu s'appuyer, dès sa création, sur la puissance publique pour se développer et que ce soutien ne s'est pas arrêté avec le succès, mais s'est inscrit dans la durée.

I.A.1.b. Le rôle structurant des collectivités territoriales

L'État n'a pas porté seul la construction du modèle culturel français. À partir du début des années 1980, les collectivités territoriales prennent une place de plus en plus importante. Selon le rapport de la Cour des comptes de 2023, elles sont aujourd'hui les premiers financeurs des festivals, communes en tête, suivies des régions, loin devant l'État. La loi Defferre du 2 mars 1982 marque le point de départ de ce mouvement. Elle va supprimer la tutelle administrative que les préfets exerçaient jusque-là sur les collectivités et va donner aux régions le statut de collectivité territoriale de plein exercice. Les lois de 1983 viennent ensuite préciser la répartition des compétences entre l'État, les communes, les départements et les régions, en transférant aux collectivités des moyens financiers et des services entiers, notamment dans l'urbanisme, le logement ou la construction des collèges. La culture ne fait pas partie des compétences transférées de manière obligatoire. Elle reste une compétence partagée, que les communes, départements et régions peuvent choisir d'investir mais sans y être contraints. On peut faire

⁸ Cour des comptes, *Festivals et territoires : les défis d'une politique partagée en matière de spectacle vivant*. Rapport public annuel 2023 de la Cour des comptes, mars 2023, 32 pages, 2023.

l'hypothèse que cette liberté de choix a justement favorisé l'essor des festivals. En effet, les collectivités qui s'engagent dans leur financement le font par adhésion à un projet plutôt que par obligation budgétaire, qu'il s'agisse d'attractivité touristique, de rayonnement territorial ou de réponse à une demande culturelle locale. Cette adhésion volontaire pourrait ainsi expliquer, en partie, pourquoi les festivals ont connu un essor aussi rapide à partir des années 1980.

Cette montée en puissance des collectivités est aujourd'hui largement documentée. Dans son rapport public annuel de 2023, la Cour des comptes s'appuie sur une enquête menée par le ministère de la Culture avec l'appui du CNRS⁹, qui établit un écart de 1 à 10 entre les recettes apportées par l'État et celles provenant des collectivités territoriales sur la période 2020-2021, un écart qui atteint même 1 à 8 sur la seule année 2019. Concrètement, cela revient à estimer que les collectivités consacrent chaque année plus de 300 millions d'euros au financement des festivals. Les communes arrivent en tête suivies par les régions. L'État, de son côté, ne subventionne en 2021 que 593 festivals sur les 7 282 existant en France, soit à peine 8 % du total. De plus, il concentre l'essentiel de son soutien sur quelques grands événements. Par exemple, les festivals d'Aix-en-Provence et d'Avignon réunissent à eux seuls plus d'un quart des aides versées par le ministère de la Culture. Pour la Cour des comptes, l'appui de l'État aux festivals reste mineur comparé à celui des collectivités territoriales : « *L'intérêt, renouvelé pendant la crise sanitaire, que l'État accorde depuis longtemps aux festivals de spectacle vivant ne doit pas faire oublier que son soutien reste modeste en comparaison de celui des collectivités territoriales* »¹⁰.

Ce poids des collectivités ne se traduit pas seulement par des montants plus importants, il correspond aussi, pour de nombreux festivals, à un véritable socle de fonctionnement plutôt qu'à un simple appoint budgétaire. Une étude du Centre national de la musique¹¹ portant sur les festivals de musiques actuelles montre en effet que le degré de dépendance aux subventions varie fortement selon la taille des structures. Dans cette étude, on apprend que pour les festivals dont le budget se situe entre 100 000 et 250 000 euros, les subventions publiques représentent en moyenne 44 %, contre seulement 13 % pour les festivals dont le budget dépasse 3 millions d'euros. Autrement dit, plus un festival dispose de moyens importants, plus il peut s'appuyer sur ses recettes propres et ses partenariats privés. À l'inverse, les plus petites structures restent plus

⁹ Ministère de la Culture, *Cartographie des festivals. Enquête nationale 2020-2021*, réalisée avec l'appui du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), 2021.

¹⁰ Cour des comptes, *Festivals et territoires : les défis d'une politique partagée en matière de spectacle vivant*. Rapport public annuel 2023 de la Cour des comptes, mars 2023, 32 pages, 2023.

¹¹ Centre national de la musique, *Les festivals de musiques actuelles : caractéristiques et évolutions budgétaires 2019-2022*, Paris, CNM, avril 2023.

dépendantes du financement public pour simplement exister, une vulnérabilité qui touche une large part du secteur puisque, selon le Baromètre des festivals du ministère de la Culture¹², 69 % des festivals français accueillent moins de 5 000 spectateurs. C'est cette fonction stabilisatrice qui explique pourquoi les évolutions du financement public ont un impact aussi direct sur la survie de nombreux festivals et pas seulement sur leur confort budgétaire. Cette implication conjointe de plusieurs niveaux de collectivités prend souvent la forme de conventions pluriannuelles, où plusieurs financeurs publics s'engagent ensemble sur plusieurs années autour d'objectifs partagés. C'est le cas au Festival d'Aix-en-Provence, où les collectivités publiques s'accordent, sur la base d'un diagnostic partagé, pour soutenir financièrement le festival autour d'objectifs concrets touchant à la programmation, à la formation professionnelle des jeunes artistes, à l'ancrage territorial et à la politique des publics. Cette implication multi-niveaux n'est cependant pas sans poser de questions sur la gouvernance des festivals. Le poids croissant des collectivités dans le financement ne se traduit pas seulement par une hausse des moyens, il peut aussi déplacer le pouvoir de décision. C'est ce qu'illustre, selon la Cour des comptes, le cas des Chorégies d'Orange. Ce festival d'art lyrique, organisé depuis 1869 dans le théâtre antique d'Orange, était historiquement géré par une association loi 1901 réunissant les collectivités locales et l'État. À partir des années 2000, les collectivités locales, en prenant une place croissante dans le financement du festival, sont devenues actionnaires d'une nouvelle structure organisatrice, transformée en société publique locale, un statut qui n'admet en son capital que des personnes publiques locales, entraînant ainsi l'exclusion de l'État. Par conséquent, l'État continue de financer les Chorégies, mais ne dispose plus d'aucun représentant dans sa gouvernance. Il finance mais ne participe pas à la prise de décision. Pour la Cour des comptes, ce cas illustre une limite plus générale du modèle de cofinancement français. En reposant sur plusieurs financeurs aux poids très inégaux, ce modèle peut finir par déconnecter qui paie de qui décide.

I.A.1.c. Une spécificité française dans le paysage international

Le modèle français, on l'a vu, s'est construit progressivement jusqu'à reposer aujourd'hui sur plusieurs niveaux de puissance publique qui se complètent. Mais ce choix n'est pas universel. Si la plupart des pays occidentaux soutiennent leur secteur culturel, l'intensité et la forme de cette intervention varient fortement d'un pays à l'autre. Comparer la France à d'autres modèles permet de mieux comprendre ce qui fait sa spécificité et donc de mieux mesurer ce qui est en jeu quand ce modèle se transforme.

¹² Ministère de la Culture, Baromètre des festivals 2023, Paris, ministère de la Culture, 2023.

Le cas américain illustre l'autre extrême. Aux États-Unis, il n'existe pas de ministère de la Culture. L'organisme fédéral le plus proche est le National Endowment for the Arts. Il fonctionne avec un budget de 284 millions de dollars en 2026 pour l'ensemble du pays¹³. L'essentiel du financement ne provient pas de la puissance publique, on retrouve notamment les fondations privées, le mécénat d'entreprise ou bien encore les dons individuels. Ce choix donne aux structures culturelles américaines une grande autonomie vis-à-vis de l'État, mais les rend aussi beaucoup plus dépendantes de leur capacité à convaincre des donateurs privés. Par exemple, pour l'opéra américain 50 % des revenus proviennent des dons et 40% proviennent de la billetterie¹⁴.

Le Royaume-Uni occupe une position intermédiaire construite autour d'un organisme qui n'a pas vraiment d'équivalent en France à savoir l'Arts Council England. Cet établissement public indépendant est doté d'une charte royale et d'un conseil d'administration autonome. Chaque année il reçoit une dotation de l'État et une part des recettes de la loterie nationale, puis redistribue ces fonds aux structures culturelles selon ses propres critères, sans que le gouvernement puisse intervenir directement dans les choix de financement. C'est ce qu'on appelle le principe de *l'arm's length*, l'État finance, mais à distance afin de protéger les choix artistiques de l'influence politique du moment. Les structures qui veulent un soutien pluriannuel stable candidatent tous les trois ans à un appel à candidatures national. A titre d'exemple en 2023-2026, 990 organisations se partagent ainsi 458,5 millions de livres par an¹⁵. Mais si le ministre ne décide pas, l'Arts Council England, lui, décide avec ses propres priorités, quelles soient géographiques, sociales ou bien artistiques.

L'Allemagne offre un troisième contre-point, différent du modèle britannique comme du modèle français. Pays fédéral composé d'un échelon national (le Bund), de 16 Länder et de communes, l'Allemagne n'a jamais connu de politique culturelle nationale centralisée comparable à celle que Malraux a construite en France. Ce sont les Länder qui détiennent l'essentiel des compétences culturelles. C'est une configuration que certains juristes qualifient de "fédéralisme culturel"¹⁶ pour la distinguer de la simple décentralisation. Le budget fédéral allemand pour la culture et les

¹³ National Endowment for the Arts, *Budget of the U.S. Government, Fiscal Year 2026 – Budget Justification*, Washington, D.C., 2025.

¹⁴ Opera America, *Professional Company Financial Report 2025*

¹⁵ Arts Council England, *Investment Programme 2023-2026: Supporting a Creative Country*, Londres, Arts Council England, 2022.

¹⁶ Philippe Poirrier, *L'État et la culture en France au XXe siècle*, Paris, Librairie générale française, 2009

médias atteint 2,57 milliards d'euros en 2026¹⁷. En Allemagne, la logique est différente dès l'origine, il n'existe pas de politique culturelle nationale centralisée, le budget fédéral ne représentant qu'une fraction des dépenses publiques culturelles totales, l'essentiel étant porté par les Länder. Le Land de Berlin consacre ainsi à lui seul environ 600 millions d'euros par an à la culture, illustrant l'ampleur des moyens que les échelons régionaux peuvent mobiliser indépendamment du niveau fédéral. L'Allemagne représente donc un modèle où un soutien public conséquent à la culture coexiste avec l'absence de politique culturelle nationale centralisée.

Cette mise en perspective fait ressortir le constat qu'il n'existe pas de modèle unique de financement de la culture. La France se distingue par la centralité historique de l'État dans ce financement, là où d'autres pays ont construit des modèles fédéraux ou municipaux dès l'origine. C'est précisément parce que les festivals français se sont développés dans cet environnement que les transformations récentes du soutien public ont un poids important sur leur modèle économique, ils sont en train de construire de nouvelles habitudes de financement et doivent continuer.

I.A.2. Une transformation progressive du rôle de la puissance publique

I.A.2.a. Un recul objectivable à travers les données et les évolutions budgétaires

Si la puissance publique demeure aujourd'hui un acteur essentiel du financement des festivals, plusieurs observations convergent vers le constat d'une transformation progressive de son rôle. On a vu précédemment que les collectivités territoriales sont devenues les premiers financeurs du secteur. Mais la question ne semble pas être seulement qui finance le plus mais est-ce que ce financement suffit encore à garantir l'équilibre économique des festivals ? Même si cette évolution ne se traduit pas forcément par un retrait massif et univoque de la part de l'Etat, plusieurs signaux suggèrent que la réponse tend à devenir négative.

Le premier tient à un mécanisme que l'économiste Alain Simon a clairement formulé dans son article *La culture n'a pas de prix, mais un coût*¹⁸. Il explique que dans le secteur culturel, la simple reconduction des crédits équivaut à une diminution nette. Contrairement à d'autres

¹⁷ Bundesregierung, *Kultur und Medien. Haushalt 2026*, Berlin, Bundesregierung, 2026.

¹⁸ SIMON, Alain. « *La culture n'a pas de prix, mais un coût* », *Humanisme*, vol. 296, no. 2, pp. 31-36, 2012.

secteurs, les activités artistiques ne bénéficient pas des mêmes gains de productivité. Un concert nécessite aujourd'hui le même nombre de musiciens qu'hier, une représentation théâtrale le même nombre de comédiens, sans que le numérique ou la mécanisation puissent réduire ce coût humain incompressible. Les charges augmentent avec l'inflation, sans que la productivité ne puisse compenser. Par conséquent, stagner, pour un budget culturel, revient donc déjà à reculer. Ce mécanisme trouve une traduction concrète dans la situation récente des festivals. En effet, selon le ministère de la Culture¹⁹, 46 % d'entre eux déclaraient un déficit sur la saison 2024 et seulement trois sur dix parvenaient à l'équilibre. Les causes précises de cette dégradation comme la hausse des coûts artistiques et techniques, l'évolution de la billetterie et d'autres seront détaillées dans la partie suivante. Ces chiffres révèlent que la stagnation des aides, même en l'absence de coupes franches, suffit à fragiliser le secteur. Depuis 2025, on constate un mouvement plus net de désengagement localisé. Un quart des festivals interrogés par le CNM observe une baisse des aides régionales et un tiers une baisse des aides départementales. Ces retraits, lorsqu'ils touchent des structures de petite taille, peuvent suffire à provoquer l'annulation d'un événement. Lors d'une table ronde de la commission de la culture du Sénat en 2025, la sénatrice Annick Billon citait par exemple le cas du festival des Arts par nature, en Vendée, dont l'annulation a suivi la suppression de la subvention régionale, qui représentait 30 % de son budget. Alexandra Bobes, directrice de France Festivals, intervenait lors de cette même table ronde pour parler d'une « *dégradation des politiques publiques de la culture* » plutôt que d'une dégradation des festivals eux-mêmes²⁰. Cette distinction situe la cause du côté des financeurs plutôt que des organisateurs selon elle.

Le deuxième signal touche à la nature des financements publics restants, plus qu'à leur volume. Certains acteurs du secteur soulignent la montée en puissance des appels à projets par opposition aux subventions de fonctionnement pérennes. Alexandra Bobes décrit des appels à projets devenus « *chronophages* », qui « *se multiplient sans nécessairement porter leurs fruits* », avec des subventions parfois retirées « *brutalement en milieu d'année* ». Ce constat rejoint, pour partie, celui de Claire Lambry, chargée des projets institutionnels au festival Premiers Plans. En effet, elle nous expliquait lors d'un entretien que pour maintenir ses financements, le festival doit désormais multiplier les demandes auprès d'organismes aux logiques différentes et adapter ses

¹⁹ Ministère de la Culture, *Cartographie des festivals. Enquête nationale 2020-2021*, réalisée avec l'appui du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), 2021.

²⁰ Sénat, Commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport, *Table ronde sur la situation des festivals après la concertation nationale et la saison estivale 2025*, audition d'Alexandra Bobes, directrice de France Festivals, et d'Annick Billon, sénatrice, 24 septembre 2025.

arguments aux priorités de chaque financeur. Cette logique impose une charge de travail supplémentaire, puisqu'il ne suffit plus de reconduire un dossier d'une année sur l'autre. En effet, chaque appel à projets exige un argumentaire spécifique, construit sur mesure pour correspondre à une priorité qui n'est pas nécessairement celle du festival lui-même. Cette évolution n'est toutefois pas univoque. Claire Lambry souligne ainsi que l'année des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 a ouvert des appels à projets croisant sport et culture, permettant à Premiers Plans de financer des projets spéciaux qui n'auraient pas trouvé leur place dans un budget de fonctionnement classique comme un atelier autour de la gymnastique imaginé spécifiquement pour cette occasion. Cet exemple illustre bien l'ambivalence de la logique par appels à projets. Elle offre, ponctuellement, des marges de manœuvre et des financements supplémentaires, mais elle a un coût, celui du temps qu'il faut consacrer à la conception d'un projet sur mesure pour chaque opportunité. Cette évolution rejoint d'ailleurs précisément ce que recommandait la Cour des comptes dès 2023 dans son rapport. Plutôt que de continuer à distribuer des aides reconductibles par habitude, elle appelait le ministère de la Culture et les collectivités à mieux définir les objectifs attendus des festivals soutenus, à évaluer leur impact réel en matière de démocratisation culturelle et à conditionner davantage les aides de l'État à des critères précis de création et de diffusion. Ce que certains professionnels du secteur vivent aujourd'hui comme une charge administrative croissante correspond donc, pour partie, à la mise en œuvre progressive de ces mêmes recommandations.

Pris ensemble, ces signaux dessinent un même mouvement de fond, à savoir celui d'une puissance publique qui reste présente mais dont le rôle se redéfinit, devenant plus sélectif, plus conditionné et moins prévisible. Pour des festivals qui ont construit leur modèle économique sur la durée et la régularité des soutiens publics, c'est cette imprévisibilité nouvelle, autant que la baisse des montants, qui peut fragiliser l'équilibre.

I.A.2.b. Les facteurs expliquant la transformation du rôle de la puissance publique

L'évolution des financements publics observée depuis plusieurs années s'inscrit dans un contexte plus large de recomposition de l'action publique et de contraintes budgétaires croissantes qui touchent l'ensemble des politiques publiques et pas seulement la culture.

Le premier facteur est d'ordre macrobudgétaire. La dette publique française a atteint 115,6 % du PIB fin 2025, contre 112,6 % un an plus tôt²¹. Dans son rapport de juin 2026²² la Cour des comptes anticipe que la charge de cette dette, c'est-à-dire les seuls intérêts versés chaque année aux créanciers de l'État, franchira la barre des 100 milliards d'euros à l'horizon 2029. Pour donner une idée de l'ampleur, cette charge dépasse déjà le budget de la Défense et s'apprête, selon plusieurs projections, à dépasser également celui de l'Éducation nationale. Dans ce contexte de réduction du déficit, la culture entre directement en concurrence avec d'autres priorités comme la santé ou la sécurité. Bien qu'elle demeure une compétence reconnue de l'État, la culture ne dispose pas de la même protection budgétaire que les dépenses dites de guichet, comme les retraites ou l'assurance maladie. Ces dernières correspondent à des prestations que l'État est légalement tenu de verser dès qu'une personne remplit certaines conditions fixées par la loi comme atteindre l'âge de la retraite, par exemple. Leur montant n'est donc pas rediscuté chaque année par le Parlement, contrairement aux crédits alloués à la culture qui peuvent être ajustés à la hausse comme à la baisse selon les arbitrages politiques du moment.

Le deuxième facteur tient aux choix politiques locaux, qui peuvent amplifier ou atténuer cette tendance nationale selon les territoires. Mi-novembre 2024, la Région des Pays de la Loire a annoncé un plan d'économies de 100 millions d'euros, présenté par sa présidente Christelle Morançais comme une réponse nécessaire à la baisse de ses recettes. Ce montant a finalement été ramené à 82 millions d'euros lors du vote du budget en décembre 2024, dont 4,7 millions pour la culture, le sport et la vie associative réunis²³. Dans le secteur culturel, plusieurs structures ont vu leur subvention régionale fortement réduite, voire totalement supprimée. Par exemple, le festival Les Escales et la salle de concert Le VIP à Saint-Nazaire ont ainsi perdu l'intégralité de leur subvention régionale, soit 117 800 euros. Le Théâtre régional des Pays de la Loire, lui, a vu son soutien amputé de 16 % en 2025 avant sa suppression totale prévue en 2026, une perte que son directeur, Camille de La Guillonnière, estime à 20 % du budget global de sa structure²⁴. Ces coupes ont suscité une forte mobilisation professionnelle. Pourtant, une évaluation rendue publique par la Région en 2026 relativise fortement l'ampleur globale du phénomène. L'arrêt de

²¹ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), « En 2025, le déficit public s'élève à 5,1 % du PIB, la dette publique à 115,6 % du PIB », *Informations Rapides*, n°78, 27 mars 2026.

²² Cour des comptes, *La situation d'ensemble des finances publiques*, Paris, juin 2026

²³ Conseil régional des Pays de la Loire, *Budget primitif 2025*, session du 19 décembre 2024, Région Pays de la Loire.

²⁴ Marion Krauze, « La Région Pays de la Loire coupe drastiquement dans les budgets 2025 », *Le Journal des Arts*, 16 décembre 2024.

ces subventions ne représenterait que 0,8 % du total des aides publiques versées au secteur culturel dans la région (4,88 millions d'euros sur 611 millions d'euros au total en 2025), un chiffre qui grimperait à 2,25 % à l'issue des trois années de désengagement programmé (13,74 millions d'euros)²⁵. Une structure culturelle est généralement financée par plusieurs niveaux de financeurs publics à la fois (région, département, État, commune). Le retrait d'un seul de ces financeurs ne représente donc, à l'échelle de l'ensemble du secteur, qu'une part limitée du financement public total. Mais à l'échelle de la structure qui perd ce financeur, la perte peut être bien plus importante.

Le troisième facteur est d'ordre institutionnel. Il touche à la manière même dont l'État gère et évalue sa dépense publique, indépendamment du contexte de crise budgétaire actuel. Depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, pleinement appliquée depuis 2006, l'ensemble du budget de l'État repose sur une logique de performance plutôt que sur une simple logique de moyens. C'est-à-dire que chaque dépense doit désormais être rattachée à des objectifs et à des indicateurs permettant d'en mesurer les résultats. Le budget de la culture n'échappe pas à cette architecture. En effet, la mission Culture, divisée en plusieurs programmes budgétaires dont celui consacré à la création artistique, est assortie d'objectifs chiffrés comme celui d'augmenter la fréquentation du public dans les lieux culturels, mesurée directement par le nombre de spectateurs des structures subventionnées. Le ministère de la Culture met lui-même en avant la notion d'effet de levier pour qualifier l'impact attendu de ses financements. Dans le domaine du patrimoine, il estime ainsi qu'un euro engagé par l'État permet de mobiliser en moyenne 2,40 euros supplémentaires de la part d'autres financeurs²⁶. Cette évolution, qui concerne tous les secteurs de l'action publique et pas seulement la culture, contribue à expliquer un phénomène observé par les acteurs culturels eux-mêmes, à savoir la transformation progressive des subventions de fonctionnement pérennes en appels à projets conditionnés à des objectifs précis. Cette logique de performance reste toutefois d'une application imparfaite. En effet, dès 2005, un rapport du Sénat²⁷ relevait, pour le programme Création, celui qui concerne directement les festivals, la difficulté à identifier clairement les priorités du ministère derrière ses indicateurs, tant tout semblait y demeurer prioritaire. Vingt ans plus tard, cette tension entre l'ambition d'une

²⁵ Inspection générale de la Région des Pays de la Loire, *Évaluation des conséquences de l'arrêt des subventions de fonctionnement dans le domaine culturel, en particulier dans le secteur du spectacle vivant*, Région des Pays de la Loire, 17 juin 2026.

²⁶ Ministère de la Culture, *Projet annuel de performances du programme 175 « Patrimoines »*, annexé au projet de loi de finances pour 2025, Paris, 2024.

²⁷ Yann Gaillard, *La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans le domaine culturel*, rapport d'information n° 244 (2004-2005), fait au nom de la commission des finances du Sénat, 30 mars 2005.

évaluation rigoureuse et la difficulté à la mettre en œuvre concrètement ne semble pas avoir disparu.

Ces trois facteurs convergent tous vers un même constat à savoir que les festivals ne peuvent plus compter sur un soutien public aussi stable, ni aussi prévisible qu'auparavant. Cette recomposition du financement public n'intervient cependant pas dans un contexte neutre pour les festivals. Elle se conjugue à une dynamique inverse du côté des dépenses, ce qui rend la contrainte budgétaire d'autant plus difficile à absorber. Au moment même où les ressources publiques se raréfient et se complexifient, les charges des festivals, elles, ne cessent de croître.

I.B. Des charges en hausse et des recettes qui peinent à suivre la cadence : l'effet ciseaux

Selon le bilan des festivals²⁸ réalisé par le CNM en partenariat avec le ministère de la Culture en 2025, les difficultés rencontrées par les festivals sont en premier lieu d'ordre économique. Ainsi, près de deux tiers des 947 festivals ayant répondu à l'étude déclarent rencontrer des difficultés financières à l'issue de leur édition 2025. Ce constat interroge sur la viabilité du modèle économique de ces manifestations.

I.B.1. La fulgurante hausse des charges

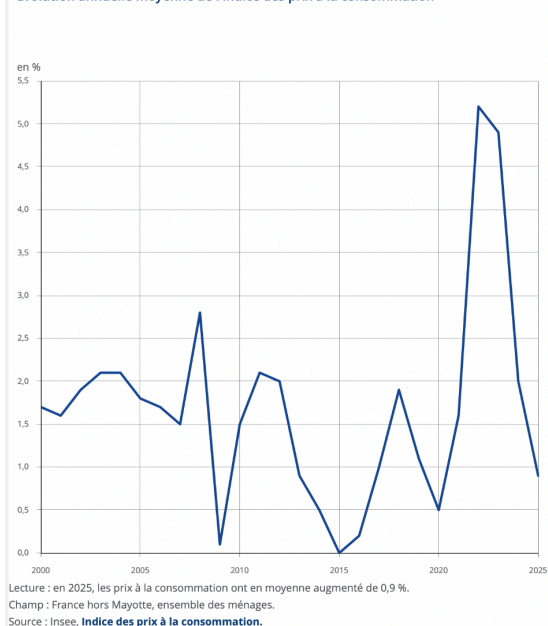
Le premier élément qui fragilise la santé financière des festivals est la hausse des dépenses et la sensation, parfois avérée, que “tout augmente”. La hausse des dépenses en question est provoquée par divers facteurs, certains étant spécifiques au milieu culturel et événementiel, et d'autres non.

I.B.1.a. Un environnement inflationniste

Selon l'INSEE, la France a connu un épisode inflationniste particulièrement marqué en 2022 (5,2%²⁹) et en 2023 (4,9%). À titre comparatif, les prix à la consommation avaient, en moyenne, augmenté de 1,4 % par an entre 2002 et 2016.

Cet épisode inflationniste trouve notamment ses origines dans la reprise d'activité perturbée par la pandémie de Covid-19, l'invasion russe en Ukraine ou encore des tensions sur le marché du travail. Par ailleurs, la situation géopolitique est loin de s'être apaisée et continue de fragiliser l'économie française en 2026. Ainsi, l'attaque

Évolution annuelle moyenne de l'indice des prix à la consommation



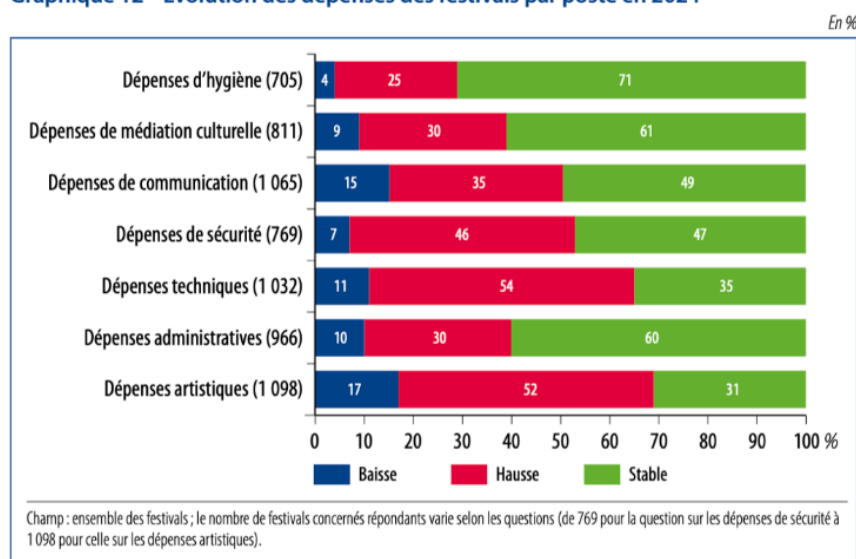
²⁸ Centre National de la Musique, ministère de la Culture (2025), “Bilan anticipé des festivals en 2025”.

²⁹ INSEE (2026), “L'essentiel sur... l'inflation”.

menée par les États-Unis contre l’Iran en février 2026 a entraîné une forte augmentation du prix des produits pétroliers. Ces événements, qui peuvent sembler lointains, affectent pourtant de plein fouet l’économie réelle et la santé financière des festivals. L’inflation, estimée à 2,6% sur l’année 2026, reste par conséquent à un niveau plutôt soutenu.

Les festivals connaissent une augmentation généralisée de leurs charges, cette dernière étant amplifiée par la hausse de postes de dépenses clés. Selon le bilan des festivals réalisé par le CNM, 52% des festivals de musiques actuelles déclarent une hausse des frais d’accueil des artistes (voyage, hébergement, restauration) entre 2024 et 2025. En 2024, selon le baromètre des festivals réalisé par le ministère de la Culture, 54% des festivals (toutes disciplines confondues) accusent une hausse de leurs dépenses techniques et 46 % une hausse des dépenses liées à la sécurité.

Graphique 12 – Évolution des dépenses des festivals par poste en 2024



Source : Baromètre des festivals 2024, DEPS, Ministère de la Culture

Or, les charges de sécurité, de logistique et de techniques représentent à elles seules 45%³⁰ du budget d’un festival. Selon le CNM, les dépenses associées à ces domaines d’intervention ont augmenté de 6% entre 2023 et 2024. Le coût des prestations de services (sécurité et technique) a particulièrement augmenté, avec une hausse de 9% sur une année seulement. Par ailleurs, on remarque que ces chiffres dépassent ceux de l’inflation, dont le taux avait atteint 4,9% en 2023.

La conjoncture économique n’est pas la seule à peser dans la balance. Le dérèglement climatique engendre, lui aussi, un effet inflationniste pour les événements. En effet, au-delà des menaces générées par les perturbations météorologiques, le dérèglement climatique entraîne une hausse des frais d’assurance. Les aléas climatiques (températures extrêmes, orages, fortes précipitations) sont de plus en plus fréquents et représentent la deuxième difficulté rencontrée par les festivals

³⁰ CNM (2024), “Économie des festivals”

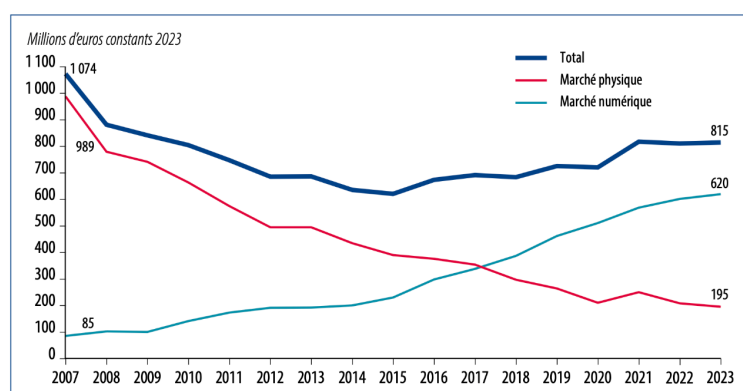
après les difficultés financières³¹. L'annulation de plusieurs festivals au mois de juin 2026, dont Solidays (Paris), en raison de la canicule, est l'illustration la plus récente de ce phénomène. En 2025, 36% des festivals déclarent avoir été confrontés à des aléas climatiques, selon le CNM. Face à cette augmentation des risques, les assureurs n'hésitent pas à augmenter leurs prix. En 2025, 35% des festivals de musique déclarent ainsi une hausse des coûts d'assurance par rapport à l'année précédente, toujours selon le CNM. Les festivals se déroulant en extérieur sont les événements les plus exposés à ces risques. Outre la musique, le spectacle vivant est particulièrement touché, puisque 79%³² des festivals, issus des disciplines artistiques associées au spectacle vivant, proposent au moins une représentation en plein air (la moitié d'entre eux se déroulent exclusivement en plein air).

I.B.1.b. La flambée des dépenses artistiques

Les festivals accusent une augmentation notable des dépenses artistiques. Cette tendance est identifiée depuis une dizaine d'années et s'est accentuée au cours des cinq dernières années. Les festivals de musiques actuelles sont les plus atteints. 52% d'entre eux déclarent ainsi une hausse de leurs dépenses artistiques entre 2024 et 2025 selon le CNM. Le phénomène trouve son origine dans des causes multiples.

Tout d'abord, le modèle de rémunération des artistes musicaux s'est transformé suite au développement du streaming dans les années 2000 et 2010. En France, en 2018³³, les revenus générés par le streaming dépassent ainsi ceux générés par la vente de disques (le dépassement avait eu lieu 4 ans plus tôt aux Etats-Unis). Ce changement de paradigme a entraîné une crise majeure pour

Graphique 1 – Évolution des marchés physique et numérique de musique enregistrée, 2007-2023



Source : Syndicat national de l'édition phonographique/ DEPS, ministère de la Culture, 2024

³¹ Centre National de la Musique, ministère de la Culture (2025), *“Bilan anticipé des festivals en 2025”*.

³² Bérangère Dujardin, Edwige Millery (2025), *“Baromètre des festivals 2024”*.

³³ Syndicat national de l'édition phonographique/DEPS, Ministère de la Culture (2025), *“Musique enregistrée”*.

l'industrie musicale, le chiffre d'affaires du marché de la musique enregistrée ayant chuté de près de 40% entre 2007 et 2015.

Le marché peine depuis à retrouver le niveau qu'il a connu au début des années 2000 et, pour cause, le streaming est moins rémunérateur. En effet, un stream ne rapporte en moyenne que 0,004€³⁴ sur Spotify, soit 4 000€ pour un million de streams. Il faut ensuite soustraire de cette somme la part reversée à l'éditeur ou à la maison de disques pour que l'artiste puisse être rémunéré. Ainsi, les tournées, qui étaient auparavant le moyen pour les artistes de gagner en visibilité (dans le but de vendre leur disque), sont désormais une source de revenus en soi. Par conséquent, la dépendance financière des artistes aux cachets augmente et se répercute sur le prix de vente de leurs prestations live. Cette dépendance à la scène est également alimentée par un besoin de visibilité renforcée à l'heure de la multiplication du nombre d'artistes musicaux (fin 2023, Spotify recensait plus de 100 millions³⁵ de morceaux dans son catalogue).

La hausse des dépenses artistiques trouve également son origine dans l'accroissement de l'offre festivalière. En effet, la festivalisation place le marché dans un état favorable aux artistes "tête d'affiche" qui deviennent une offre rare. Cette rareté les place dans une position de force dans la négociation et légitime la hausse du prix de leur prestation face à une demande qui augmente. Les festivals se retrouvent ainsi mis en concurrence et contraints d'accepter des cachets toujours plus élevés pour composer une programmation attrayante. Pour rappel, la programmation reste le premier critère de motivation du public pour venir à un festival.

La mise en concurrence des festivals s'élargit à l'échelle internationale lorsqu'il s'agit d'artistes de cette envergure. La concurrence internationale est particulièrement agressive puisque les festivals étrangers disposent, pour beaucoup, de moyens financiers plus importants. Cela peut s'expliquer par une attention moindre portée à l'accessibilité à la culture ou par une législation moins contraignante dans certains pays. Ces événements étrangers génèrent par conséquent davantage de recettes que leurs voisins français, grâce à une politique tarifaire bien plus élevée ou grâce à des contrats de sponsoring qui seraient illégaux en France. En effet, si la loi Évin interdit toute publicité pour l'alcool ou les cigarettes en France, les festivals étrangers peuvent tirer gros de cette manne financière³⁶. Au Royaume-Uni, il faut compter plusieurs centaines d'euros pour accéder aux grands festivals de musique. Néanmoins, les prix des contrats de

³⁴ Denis Mayet (2026), "*Combien rapporte une chanson sur Spotify en France ?*", L'Essentiel de l'Éco.

³⁵ Ryan Marchand (2025), "*Pourquoi les artistes en veulent-ils à Spotify ?*", Billboard France.

³⁶ Aurélie Hannedouche (2025), "*Un marketing territorial avéré, doublé d'un contexte d'hyper-concurrence*", Festivals de musiques actuelles.

cession pour les tournées des artistes internationaux se négocient à l'international et ne tiennent pas compte du contexte de chaque pays. Les festivals français peinent ainsi à s'aligner avec cette concurrence étrangère et voient le prix des cachets des artistes internationaux exploser. Rock en seine aurait ainsi déboursé 1,5 million d'euros en 2023 pour accueillir l'artiste américaine Billie Eilish, soit près de la moitié de la recette de billetterie générée lors de la soirée (3,4 millions d'euros). Cette situation a tendance à tirer l'ensemble des cachets vers le haut, y compris ceux des artistes nationaux qui tentent de s'aligner sur les prix des contrats étrangers.

Enfin, la hausse des coûts artistiques s'est accélérée depuis la sortie de la crise du Covid-19 en 2022. Les artistes et les tourneurs ont tenté de combler la baisse de revenus liés au ralentissement de leur activité, en raison des confinements et des annulations d'événements, en augmentant le prix de vente de leur spectacle. Ainsi, la directrice du festival We Love Green (Paris) déclarait au journal *le Parisien* en 2023 que "certains artistes vont jusqu'à multiplier par deux ou trois leurs cachets depuis la pandémie"³⁷. Le coût artistique d'une journée de ce festival parisien est ainsi passé, de 450 000 euros à 1,2 million d'euros entre 2017 et 2023. Il s'agit d'une hausse de 166% en six ans, tandis que l'inflation cumulée sur cette même période atteint 14% seulement.

On observe donc une progression spectaculaire des dépenses artistiques, complètement décorrélée de l'inflation. Tous les festivals ne sont pas concernés par ce phénomène qui touche en premier lieu les festivals musicaux avec des programmations laissant la part belle à des têtes d'affiche et à des artistes "mainstream".

I.B.1.c. Des exigences croissantes de la part des pouvoirs publics

Dans le même temps, les festivals doivent composer avec une législation de plus en plus exigeante, qui les contraint à des adaptations conduisant à des dépenses supplémentaires. Ce phénomène concerne en premier lieu la sécurité qui devient un impératif. Depuis 2015, le contexte post-attentats a conduit à un renforcement de la vigilance lors des rassemblements. La circulaire Collomb adoptée en mai 2018, prévoit ainsi de facturer tout ou partie du dispositif de police et/ou gendarmerie déployé sur un événement à son organisateur. Jérôme Tréhorel, directeur du festival des Vieilles Charrues (29), indiquait que "dans certains départements, c'était 100 % des dépenses liées aux forces mobiles qui étaient facturées à des festivals. Certains

³⁷ Éric Bureau, Sylvain Merle (2023), "*Pourquoi les cachets des musiciens flambent*", *Le Parisien*"

avaient vu leur facture augmenter de 800 %³⁸." La circulaire a depuis été, en partie, annulée par le Conseil d'Etat en raison de la menace qu'elle faisait peser sur la survie de certains événements. En 2024, l'organisation des Jeux Olympiques en France à de nouveaux fait planer une menace sur la tenue des festivals estivaux. En effet, selon les déclarations de Gérard Darmanin, alors ministre de l'Intérieur, la très forte mobilisation des forces de l'ordre et des services de sécurité à Paris impliquait l'annulation ou le report des autres manifestations. Si les problèmes de sécurité (la pénurie de personnel, entre autres) figurent effectivement parmi les difficultés les plus fréquemment cités par les festivals ayant été perturbés par les Jeux olympiques, seul un festival sur 834 avait dû annuler son édition. 4% des répondants avaient tout de même dû changer de date, de lieux, ou renoncer à une partie de leur programmation. La tendance sécuritaire est encouragée par des événements tragiques survenus lors de festivals, comme en 2021 où un mouvement de foule avait provoqué la mort de 10 personnes lors du festival Astroworld (Texas, USA). Ainsi, depuis 2022, le Hellfest (Clisson, 44) a mis en place un système de surveillance via des drones, équipés de caméras et pilotés par la gendarmerie nationale, qui survolent le site et les communes de Clisson, Gorges et Gétigné. Le Main Square festival (Arras, 62), lui, a fait le choix d'installer des caméras qui couvrent l'entièreté du site pour détecter le moindre incident. Ainsi, la tendance sécuritaire initiée par le contexte post-attentat semble s'inscrire durablement dans les attentes des pouvoirs publics et dans les budgets des organisateurs. Néanmoins, les plus petits festivals peinent à s'adapter à ses nouvelles exigences qui leur semblent parfois disproportionnées. Rappelons que 69% des festivals français accueillent moins de 5 000 spectateurs³⁹ (20% d'entre eux accueillent moins de 1 000 spectateurs).

La sécurité du public passe aussi par un renforcement du volet de prévention. Ce dernier concerne dans un premier temps le niveau de diffusion sonore et s'applique par conséquent davantage aux festivals de musique amplifiée. Les organisateurs ont l'obligation de mettre gracieusement à disposition du public des protections auditives individuelles adaptées. De plus, ils doivent « créer des zones de repos auditif ou, à défaut, ménager des périodes de repos auditif, au cours desquels le niveau sonore ne dépasse pas la règle d'égale énergie fondée sur la valeur de 80 décibels pondérés A équivalents sur 8 heures »⁴⁰. Le niveau sonore est également surveillé pour assurer la tranquillité des riverains. Ainsi, les festivals doivent réaliser une étude d'impact

³⁸ Radio France (2020), "*Frais de sécurité des festivals : le Conseil d'Etat allège la charge des organisateurs*"

³⁹ Bérangère Dujardin, Edwige Millery (2025), "*Baromètre des festivals 2024*".

⁴⁰ Préfecture de Police (2023) "*Les sons amplifiés : quelle réglementation applicable ?*".

sonore de façon bi-annuelle. Cette étude coûte entre 1 000€ et 1600€ selon la complexité du projet. Si le montant semble raisonnable, il peut néanmoins être un frein pour les plus petites manifestations, ou pour celles qui déploient leur programmation sur plusieurs sites. Dans ce deuxième cas, une étude doit être réalisée pour chaque lieu. Si l'étude présente des conclusions qui diffèrent des attendus des autorités, les organisateurs doivent réaliser des aménagements et/ou travaux d'isolation acoustique qui peuvent s'avérer coûteux. À défaut, leur activité peut-être mise à l'arrêt.

La hausse de la fréquence et de l'intensité des aléas climatiques conduit également à une hausse de la vigilance des autorités à ce niveau. En cas d'intempéries, les organisateurs ne sont pas les seuls à prendre la décision du maintien ou de l'annulation de l'événement. En effet, la préfecture peut interdire la manifestation à tout moment, quand bien même cette dernière aurait déjà débuté. L'annulation des Solidays sur décision de la préfecture de police de Paris, en juin 2026, en raison des fortes chaleurs, en est un exemple récent. Jean-Paul Roland, directeur des Eurockéennes de Belfort (90) indiquait sur France Inter craindre une "automatisation des annulations"⁴¹ "par principe de précaution » et redoutait les conséquences sur les tarifs des assurances. Dans la foulée, Ekphoscènes plébiscite pour « la définition d'un cadre clair et non-opposable afin d'assurer l'avenir du spectacle vivant ». Ainsi, les organisateurs sont invités à mettre en place des dispositifs adaptés à des scénarios climatiques variés (pluie, fortes chaleurs, vents violents...) entraînant des investissements supplémentaires. Par exemple, si la présence de fontaines à eau en libre-service sur les sites des festivals était encore rare il y a quinze ans, elle est désormais quasi systématique dans les festivals d'envergure.

En 2023, le directeur du Printemps de Bourges évoquait une "inflation réglementaire", au micro de France Culture. Selon lui "on norme de plus en plus l'accueil des spectateurs et spectatrices". Cette tendance, portée prioritairement pas des enjeux sécuritaires, n'est pas sans impact sur l'économie des festivals.

⁴¹ Jean-Paul Roland (2026), "L'invité de 6h20", France Inter

I.B.2. Le développement insuffisant des recettes

I.B.2.a. Une dépendance renforcée aux recettes propres

Les festivals sont aujourd'hui contraints de renforcer leur autonomie financière. Cette tendance renforce la dépendance de ces manifestations aux recettes propres qu'elles génèrent. Ce phénomène prend d'abord racine dans le désengagement de la puissance publique abordé dans la partie I.A.2 de ce mémoire. Ainsi, la baisse des subventions observée a fait évoluer, à la hausse, la part des recettes propres dans le budget des festivals. Aurélie Hannedouche affirme qu'au sein du budget des Eurockéennes de Belfort (90) "les subventions qui comptaient, en 2010, pour plus de 16 %, ne représentent aujourd'hui plus que 6 % des recettes. Dans le même temps, le budget du festival a plus que doublé, hors inflation."⁴²

Si les financements publics se raréfient, les festivals ne semblent pas pouvoir davantage compter sur les financements privés. En effet, en 2025, 17%⁴³ des festivals de musique accusent une baisse des financements liés au parrainage et au sponsoring. La hausse de ce type de financement ne concerne que 13% de ce même échantillon. La même année, si 19% des festivals de musique déclaraient une hausse du mécénat, 20% des festivals du même échantillon voyaient réduire cette source de recette. Cette frilosité des acteurs privés pour soutenir les festivals peut s'expliquer par l'instabilité du contexte politique et économique (inflation, crises géopolitiques, vote tardif des budgets, remaniements du gouvernement...).

Par ailleurs, les financements externes reconduits à un niveau identique d'une année sur l'autre, alimentent, eux aussi, la dépendance des festivals à leurs recettes propres. En effet, un niveau de soutien identique induit que la hausse des charges de l'année n+1 soit comblée par une hausse des recettes propres d'un même niveau. Néanmoins, la hausse des recettes est moins rapide que la hausse des dépenses. Ce phénomène, largement partagé par le milieu culturel, renvoie à l'effet ciseaux. Toujours selon le CNM, en 2024, bien que les festivals de musique soient parvenus à développer leurs recettes propres (+ 3%), cet effort n'a pas permis d'absorber la hausse des charges (+6%). Les fonds propres des festivals proviennent en priorité de leurs ventes de billetterie, puis des ventes issus du bar et restauration. Les autres recettes (merchandising, commercialisation de stands...) représentent une part marginale du budget de ces manifestations.

⁴² Aurélie Hannedouche (2025), "*Un marketing territorial avéré, doublé d'un contexte d'hyper-concurrence*", Festivals de musiques actuelles.

⁴³ CNM (2024), "*Économie des festivals*"

Selon le CNM, en 2024, ce sont les recettes de billetterie que les festivals sont parvenus à développer le plus (+4%).

I.B.2.b. Billetterie : la difficile quête du juste prix

Les recettes propres des festivals reposent historiquement sur la vente de billets. La tendance semble se confirmer voir se renforcer. Pour augmenter ses recettes de billetterie, un événement a deux possibilités : augmenter sa jauge (et donc le nombre de billets mis en vente) ou augmenter le prix du billet. Comme nous l'avons évoqué en partie I.B.1.c de ce mémoire, les commissions de sécurité sont de plus en plus exigeantes et regardantes sur les conditions d'accueil du public. Dans les faits, nombreux sont les événements qui atteignent déjà la capacité d'accueil maximale autorisée sur leur site. Ainsi, la révision des politiques tarifaires des festivals est au cœur des préoccupations des organisateurs.

On observe donc une hausse du prix du billet. Selon Le Monde⁴⁴, le prix du billet des gros festivals de musiques actuelles a augmenté de 60% entre 2015 et 2025. Néanmoins, cette hausse spectaculaire (et nettement supérieure à l'inflation de 19,8% observée sur cette période) concerne en premier lieu les grands rassemblements de musiques actuelles. En effet, ces derniers sont de plus en plus concurrencés par les méga-concerts dont la tarification est nettement supérieure. Par exemple, les concerts donnés par Céline Dion à Paris La Défense Arena à l'automne 2026 ont fait l'objet d'une tarification allant de 89,50 euros à 298,50 euros. Bien que les coûts de production de ces événements soient bien supérieurs à ceux d'un festival (en raison de scénographies adaptées, de la présence de "guests", d'un show complet), ces derniers peuvent être amortis sur plusieurs dates. Paris La Défense Arena accueille Céline Dion pour une série de dix représentations. La hausse spectaculaire du prix du billet observée dans ces grands festivals témoigne d'une hausse tout aussi importante de leurs budgets de production pour des raisons qui sont propres aux événements de cette envergure. En effet, ces derniers sont les plus exposés à la flambée des coûts

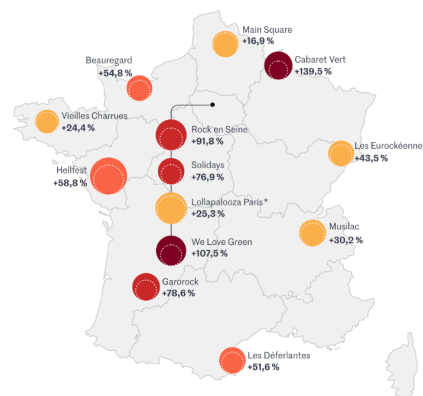
Comment les prix ont évolué en dix ans

Evolution (en %) du ticket d'entrée pour une journée, entre 2015 et 2025.

- Moins de + 50 %
- De + 50 % à + 75 %
- De + 75 % à + 100 %
- Plus de + 100 %

Prix 2015
Prix 2025

Surveillez les cercles pour plus de détails.



⁴⁴ Romain Geoffroy, Romain Imbach, Manon Romain (2025), "Pourquoi les festivals de musique sont-ils de plus en plus chers ? », Le Monde.

artistiques évoquée dans la partie I.B.1.b de ce mémoire, en raison de la présence de nombreuses têtes d'affiche. Ces événements tentent également de s'aligner sur les shows proposés dans les stades et autres méga-concerts. À ce sujet, Aurélie Hannedouche rappelle qu'il y a encore seulement quelques années, "les grandes enceintes (stades, Arenas...) ne programmaient pas de musique pendant la saison estivale, traditionnellement réservée aux festivals."⁴⁵ Or, le nombre de concerts de ce type a largement dépassé la centaine à l'été 2025. Cette nouvelle concurrence crée une tendance au gigantisme chez les festivals de musique actuelle, qui fait exploser les moyens techniques.

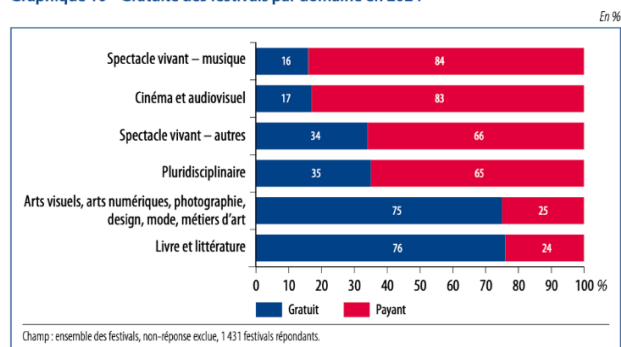
Néanmoins, toutes les billetteries ne sont pas atteintes de la même fièvre, même au sein des festivals de musique actuelle. En effet, le prix du billet des festivals adhérent au Syndicat des Musiques actuelles n'a augmenté que de 15% entre 2018 et 2024, soit une hausse quasi-proportionnelle à l'inflation. Cette hausse modérée peut s'expliquer par la volonté des organisateurs de garantir l'accessibilité de leur événement. Mais cette démarche est souvent soutenue par les pouvoirs publics. Ainsi, selon le CNM, "plus le budget d'un festival est élevé, plus celui-ci dépend de ses ressources propres et des partenariats, au détriment des subventions et aides." Cela confirme l'observation précédente au sujet des grands rassemblements de musiques actuelles dont le modèle économique repose davantage sur les recettes propres. On assiste ainsi à une évolution de la tarification à deux vitesses. Tandis que, le prix du billet pour les festivals dont les jauges sont les plus conséquentes (plus de 10 000 spectateurs par jour) augmentent fortement, les plus petits festivals parviennent à pratiquer une politique tarifaire plus accessible (et dont l'évolution se rapproche de l'inflation) grâce aux subventions qu'ils perçoivent. Néanmoins, le recul de la puissance publique contraint ces festivals à intégrer progressivement des logiques de rentabilité à leur modèle. Ainsi, la hausse des tarifs, bien qu'inégale, semble généralisée. La recherche de compétitivité remplace progressivement celle d'accessibilité.

Les festivals les plus menacés par cette tendance sont bien sûr ceux proposant une programmation gratuite. En effet, les recettes de ces derniers sont amputées de la ressource principale que représente la billetterie. Cette gratuité est quasi systématiquement garantie par un haut niveau de subventionnement, voire certains sont directement portés par des collectivités.

⁴⁵ Aurélie Hannedouche (2025), "*Un marketing territorial avéré, doublé d'un contexte d'hyper-concurrence*", Festivals de musiques actuelles.

Ainsi, les festivals hybrides, proposant une programmation en partie gratuite, sont tentés de rationaliser les gratuités, voire de ne conserver que la programmation payante. Le festival Circonova (Quimper, 29) a ainsi fait ce choix en 2023 et ne propose désormais que des spectacles payants. La survie des festivals complètement gratuits semble, elle, remise en cause. Au vu du baromètre des festivals réalisé en 2024 par le ministère de la Culture, les festivals d'arts visuels et de littérature seraient les plus concernés. En effet, trois quarts d'entre eux font l'objet d'une entrée gratuite, tandis que la gratuité reste minoritaire au sein des autres disciplines artistiques.

Graphique 10 – Gratuité des festivals par domaine en 2024



Source : Baromètre des festivals 2024, DEPS, Ministère de la Culture

I.B.2.c. Quand la fréquentation ne suffit plus : un modèle en crise ?

Sachant que la vente de billets représente la source principale de recettes propres des festivals, le renforcement de leur dépendance à leurs fonds propres se traduit par la nécessité de garantir une bonne fréquentation. En 2025, les festivals ont enregistré un taux de remplissage moyen de 80%. La fréquentation était en hausse pour 50%⁴⁶ d'entre eux, tandis que 24% des festivals accusaient une baisse du taux de remplissage. Le bilan réalisé par le CNM en 2025 a alerté le secteur à ce niveau. En effet, ces chiffres, pourtant encourageants, ne sont plus suffisants pour garantir l'équilibre financier aux organisateurs. Ainsi, la fréquentation moyenne des festivals déficitaires était de 78%, tandis que celle des festivals bénéficiaires s'établissait à 87%. On constate que ces manifestations doivent atteindre un niveau de fréquentation très élevé pour parvenir à l'équilibre. À l'automne 2025, le directeur du festival Beaugard (Hérouville-Saint-Clair, 14) déclarait dans la lettre du spectacle "on équilibre le budget à 96-97% de notre jauge. On risque de se retrouver à un amortissement à 100% de la jauge"⁴⁷. Une situation jugée "très problématique" par ce dernier pour qui la billetterie représente plus de 60% des revenus du festival. Le festival normand peut encore s'estimer chanceux puisque plus de 40 % des festivals de spectacle vivant déficitaires, enregistrent un taux de remplissage allant de 70 à 98 %. Cette situation illustre le paradoxe auquel sont confrontés les festivals. Ce dernier invite les organisateurs à questionner leur modèle économique.

⁴⁶ Centre National de la Musique, ministère de la Culture (2025), "Bilan anticipé des festivals en 2025".

⁴⁷ Paul Langeois (2025), "Beaugard prépare le terrain", La lettre du spectacle.

Pour conclure, la santé financière des festivals s'est nettement dégradée au cours des dix dernières années. Tandis que les charges augmentent à une allure spectaculaire, les recettes, elles, se développent plus lentement. Cette situation caractérise l'effet ciseaux qui conduit un nombre croissant de festivals au déficit. En 2024, 46% d'entre eux déclaraient ainsi être déficitaires selon le ministère de la Culture. Ce déficit tend lui aussi à s'alourdir puisqu'il s'élevait en moyenne à 108 000 € en 2025 contre 75 000 € un an plus tôt, soit une hausse de 44%.

I.C. Évolution du public et des pratiques festivières

I.C.1. Une transformation profonde des comportements culturels et festivières

I.C.1.a. Des pratiques culturelles en mutation

Les difficultés économiques rencontrées par les festivals français ne résultent pas uniquement de la hausse de leurs coûts de fonctionnement ou du recul progressif des financements publics. Elles s'inscrivent également dans une évolution profonde des pratiques culturelles et des comportements des publics. Depuis une vingtaine d'années, les mutations sociales, économiques et technologiques ont profondément transformé la manière dont les individus découvrent, consomment et vivent la culture. Les festivals doivent désormais composer avec des publics dont les attentes, les arbitrages et les habitudes de consommation diffèrent sensiblement de ceux qui avaient contribué à leur essor dans les décennies précédentes. Cette évolution ne traduit pas un désintérêt pour la culture. Au contraire, les enquêtes du ministère de la Culture montrent que les Français continuent d'accorder une place importante aux pratiques culturelles, mais celles-ci se caractérisent aujourd'hui par une diversification croissante des formes de consommation, une concurrence accrue entre les différentes offres de loisirs et une individualisation des parcours culturels.⁴⁸ Dans ce contexte, la fréquentation des festivals devient moins automatique et davantage soumise à des arbitrages permanents.

Le premier phénomène qui transforme profondément l'économie festivalière réside dans la diversification des loisirs accessibles aux ménages. Alors que les festivals occupaient historiquement une place relativement centrale dans l'offre culturelle estivale, ils évoluent désormais dans un environnement particulièrement concurrentiel. Les possibilités de loisirs se sont considérablement multipliées. Aux pratiques culturelles traditionnelles (cinéma, théâtre, musées, concerts) s'ajoutent aujourd'hui de nombreuses formes de divertissement : plateformes de streaming, jeux vidéo, compétitions d'e-sport, événements sportifs, parcs de loisirs, tourisme expérientiel ou encore activités de plein air.⁴⁹ Cette multiplication des offres conduit les individus à répartir différemment leur temps libre et leurs dépenses culturelles. Cette évolution s'inscrit dans ce qu'Olivier Donnat qualifie de diversification des pratiques culturelles. Les

⁴⁸ Ministère de la Culture (DEPS), *Pratiques culturelles des Français*, Paris, La Documentation française, 2020 ; Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*, Paris, La Découverte / Ministère de la Culture, 2009.

⁴⁹ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.

différentes éditions de l'enquête Pratiques culturelles des Français montrent une augmentation du nombre d'activités culturelles pratiquées par une même personne, ainsi qu'une diversification des modes d'accès à la culture.⁵⁰ Les individus ne substituent pas nécessairement une pratique à une autre ; ils accumulent davantage d'expériences culturelles, mais consacrent à chacune d'elles une part plus limitée de leur temps disponible. Philippe Coulangeon souligne d'ailleurs que les comportements culturels contemporains se caractérisent par une plus grande pluralité des pratiques et un éclectisme croissant des goûts.⁵¹ Les festivals ne bénéficient donc plus d'une position privilégiée dans les arbitrages des ménages. Cette diversification est renforcée par l'évolution des contraintes économiques. Depuis le retour de l'inflation en 2022, les dépenses consacrées aux loisirs font partie des principaux postes sur lesquels les ménages arbitrent lorsqu'ils cherchent à préserver leur pouvoir d'achat.⁵² Or, participer à un festival représente un coût global qui dépasse largement le prix du billet. Les dépenses de transport, d'hébergement, de restauration ou encore les consommations réalisées sur place augmentent significativement le budget nécessaire. Le coût complet d'un week-end festivalier peut ainsi devenir dissuasif, en particulier pour les jeunes adultes, pourtant traditionnellement très présents dans les festivals musicaux. Les festivals se retrouvent ainsi en concurrence non seulement avec les autres événements culturels, mais également avec l'ensemble des dépenses de loisirs des ménages. Cette évolution contribue à rendre leur attractivité plus fragile et leur fréquentation plus sensible aux variations du contexte économique. Parallèlement, les transformations des rythmes de vie participent également à cette évolution. La multiplication des activités professionnelles, familiales et personnelles fragmente davantage le temps libre. Les sociologues observent une individualisation croissante des emplois du temps qui réduit les occasions de consacrer plusieurs jours consécutifs à une même activité culturelle.⁵³ Cette fragmentation temporelle favorise les formats plus courts, plus flexibles ou plus facilement intégrables dans le quotidien, au détriment des événements nécessitant un investissement important en temps, comme certains festivals.

Au-delà de cette diversification des loisirs, la révolution numérique constitue sans doute la transformation la plus importante des pratiques culturelles contemporaines. L'accès à la culture est devenu largement dématérialisé, permanent et personnalisé. Le développement des plateformes de streaming telles que Spotify, Deezer, Netflix ou encore YouTube a profondément

⁵⁰ Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*.

⁵¹ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*.

⁵² CREDOC, *Conditions de vie et aspirations des Français*, édition 2023 ; INSEE, *Consommation des ménages en 2023*, Paris, 2024.

⁵³ Gilles LIPOVETSKY, *Le Bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard, 2006.

modifié les habitudes de consommation. La musique, qui constituait historiquement l'un des principaux moteurs de fréquentation des festivals, est désormais accessible instantanément, partout et à faible coût.⁵⁴ Cette abondance transforme le rapport des individus aux œuvres culturelles. Là où l'achat d'un disque ou d'un billet de concert impliquait auparavant un engagement financier important, les plateformes proposent aujourd'hui un accès quasi illimité à plusieurs dizaines de millions de contenus. Cette évolution modifie également les mécanismes de découverte artistique. Les recommandations algorithmiques remplacent progressivement les médiateurs traditionnels que pouvaient être la radio, la presse spécialisée ou les programmeurs culturels. Bernard Lahire montre que les parcours culturels contemporains sont de plus en plus individualisés et reposent sur une diversité de médiations culturelles.⁵⁵ Les réseaux sociaux renforcent encore cette transformation. TikTok, Instagram ou encore YouTube jouent désormais un rôle central dans la circulation des œuvres culturelles et dans la notoriété des artistes.⁵⁶ Les stratégies de communication des festivals s'adaptent progressivement à cette évolution en développant des campagnes numériques, des partenariats avec des créateurs de contenus ou encore des dispositifs favorisant la viralité des publications. Cette numérisation transforme également le rapport à l'événement lui-même. Le festival n'est plus seulement vécu comme une expérience artistique ; il devient également un contenu destiné à être partagé en ligne. Photographier les installations, filmer les concerts ou publier des stories sur Instagram participent désormais pleinement de l'expérience festivalière. L'événement existe ainsi simultanément dans l'espace physique et dans l'espace numérique.

Enfin, les transformations des pratiques culturelles s'accompagnent d'une individualisation croissante des comportements de consommation. Les sociologues observent un affaiblissement progressif des logiques traditionnelles de fidélité aux institutions culturelles.⁵⁷ Les publics fréquentent moins systématiquement les mêmes événements d'une année sur l'autre. Leur participation dépend davantage de critères conjoncturels : la programmation, le prix, la localisation, les disponibilités personnelles ou encore les recommandations circulant sur les réseaux sociaux. La fidélité à un festival cède progressivement la place à une logique d'opportunité. Cette évolution correspond aux analyses de Bernard Lahire et de Philippe Coulangeon sur la diversification des pratiques culturelles contemporaines. Les individus

⁵⁴ ARCOM, *Baromètre des usages audiovisuels*, édition 2023 ; Ministère de la Culture (DEPS), *Chiffres clés de la culture et de la communication*, édition 2024.

⁵⁵ Bernard LAHIRE, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

⁵⁶ ARCOM, *Baromètre du numérique et des usages audiovisuels*, édition 2023.

⁵⁷ Bernard LAHIRE, *La Culture des individus*

développent des profils culturels de plus en plus éclectiques, combinant des références issues de registres artistiques très variés.⁵⁸ Cette consommation dite « omnivore » rompt avec les appartenances culturelles plus stables qui caractérisaient les générations précédentes. Les attentes deviennent également beaucoup plus personnalisées. Les publics recherchent des expériences adaptées à leurs goûts spécifiques plutôt qu'une offre standardisée. Les festivals répondent progressivement à cette évolution en multipliant les propositions artistiques, les scènes thématiques ou les activités complémentaires destinées à différents profils de visiteurs. Cette logique favorise également le développement du « multi-équipement culturel ». Les individus cumulent plusieurs abonnements numériques, fréquentent différents types d'événements au cours de l'année et composent eux-mêmes leur parcours culturel. Les festivals deviennent une composante parmi d'autres de cette consommation culturelle globale, sans nécessairement bénéficier d'une priorité particulière.⁵⁹ Pour les organisateurs, cette évolution représente un changement majeur. Alors que les festivals pouvaient auparavant s'appuyer sur un noyau relativement stable de festivaliers fidèles, ils doivent aujourd'hui convaincre leurs publics à chaque édition. La concurrence ne porte plus uniquement sur la qualité artistique de la programmation mais sur la capacité à proposer une expérience suffisamment différenciante pour susciter un nouvel arbitrage favorable.

I.C.1.b. Une fréquentation plus instable et moins prévisible

Les transformations des pratiques culturelles ne se traduisent pas uniquement par une diversification des loisirs ou une évolution des modes de consommation. Elles modifient également en profondeur les comportements de fréquentation des festivals. Les organisateurs sont aujourd'hui confrontés à des publics dont les décisions de participation sont plus tardives, plus fluctuantes et davantage influencées par des facteurs extérieurs. Cette évolution remet en question les modèles traditionnels de prévision de la fréquentation et fragilise l'équilibre économique des manifestations culturelles, dont une part importante des recettes dépend directement de la billetterie.⁶⁰ Alors que les festivals pouvaient auparavant s'appuyer sur des habitudes de consommation relativement stables et sur un public fidèle réservant plusieurs mois à l'avance, les comportements observés depuis la crise sanitaire témoignent d'une montée des

⁵⁸ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, op. cit. ; Bernard LAHIRE, *La Culture des individus*, op. cit.

⁵⁹ Olivier DONNAT, *Pratiques culturelles des Français*, op. cit.

⁶⁰ Centre national de la musique (CNM), *Baromètre des festivals de musique*, Paris, 2023.

incertitudes. Les enquêtes réalisées par le Centre national de la musique (CNM) et France Festivals soulignent que cette tendance concerne désormais l'ensemble du secteur, quels que soient la taille ou le positionnement artistique des événements.⁶¹ Les organisateurs doivent ainsi composer avec une demande devenue beaucoup plus difficile à anticiper.

L'une des évolutions les plus marquantes concerne le calendrier des achats de billets. Depuis plusieurs années, les professionnels observent une diminution progressive des réservations anticipées au profit d'achats réalisés quelques semaines, voire quelques jours avant l'événement. Cette tendance, déjà perceptible avant la pandémie de Covid-19, s'est fortement accentuée à partir de 2022.⁶² Traditionnellement, les campagnes de prévente constituaient un levier essentiel pour sécuriser les recettes des festivals. Les premiers billets étaient souvent commercialisés plusieurs mois avant l'événement, permettant aux organisateurs d'évaluer rapidement l'attractivité de leur programmation et de disposer d'une trésorerie indispensable au financement des dépenses préparatoires. Désormais, cette visibilité s'est considérablement réduite. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. En premier lieu, les ménages cherchent à conserver une plus grande flexibilité dans leurs dépenses de loisirs. Dans un contexte marqué par l'inflation et les incertitudes économiques, les consommateurs hésitent davantage à engager plusieurs centaines d'euros plusieurs mois à l'avance pour un événement dont ils ne connaissent pas encore toutes les modalités. Ils préfèrent attendre de disposer d'une meilleure visibilité sur leur budget, leurs congés ou les conditions météorologiques avant de confirmer leur participation.⁶³ Cette logique est renforcée par les habitudes de consommation développées dans l'économie numérique. Les plateformes de réservation en ligne, les comparateurs de prix ou encore les applications de billetterie ont progressivement banalisé une consommation « à la demande », caractérisée par des décisions prises au dernier moment. Les publics transposent désormais ces comportements aux festivals, considérant qu'il sera toujours possible d'acheter une place quelques jours avant l'événement.⁶⁴ Cette évolution complique considérablement la gestion financière des organisateurs. En l'absence de préventes suffisantes, les équipes disposent de moins de ressources pour financer les dépenses engagées plusieurs mois avant l'ouverture des festivals : acomptes versés aux artistes, location des infrastructures, prestations techniques, communication ou recrutement des équipes temporaires. Les besoins en trésorerie augmentent alors même que

⁶¹ France Festivals, *Panorama des festivals français*, édition 2024 ; CNM, *Baromètre des festivals de musique*, 2023.

⁶² CNM, *Baromètre des festivals de musique*, op. cit.

⁶³ CREDOC, *Conditions de vie et aspirations des Français*, édition 2023 ; INSEE, *Pouvoir d'achat des ménages*, 2024.

⁶⁴ Philippe MOATI, *La nouvelle révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob, 2011.

les recettes arrivent plus tardivement. Cette situation accroît également les risques liés aux prévisions budgétaires. Les organisateurs sont contraints d'élaborer leur budget sans disposer d'une estimation fiable de la fréquentation finale. Les hypothèses de remplissage deviennent plus incertaines, rendant plus difficile la planification des dépenses et augmentant le recours à des financements de court terme.⁶⁵ Paradoxalement, cette attente généralisée peut produire un phénomène de mimétisme collectif. Chaque consommateur repousse sa décision afin de bénéficier d'une meilleure information, mais cette stratégie individuelle crée une forte incertitude pour les organisateurs jusqu'aux derniers jours précédant le festival. Plusieurs directeurs de manifestations interrogés par France Festivals soulignent que certaines éditions, finalement complètes, présentaient encore des niveaux de réservation très faibles quelques semaines auparavant.⁶⁶

Au-delà du calendrier des achats, les festivals sont confrontés à une volatilité croissante de leurs publics. Les comportements de fréquentation apparaissent aujourd'hui beaucoup moins prévisibles qu'auparavant, traduisant un affaiblissement des logiques traditionnelles de fidélisation.⁶⁷ Cette évolution résulte d'abord de l'intensification de la concurrence entre les manifestations culturelles. La France compte aujourd'hui plusieurs milliers de festivals couvrant des disciplines artistiques extrêmement diverses. À cette offre nationale s'ajoutent les festivals étrangers, dont la notoriété est renforcée par les réseaux sociaux et les plateformes numériques. Les festivaliers disposent ainsi d'un choix beaucoup plus large qu'auparavant, ce qui réduit mécaniquement la fidélité à un événement particulier.⁶⁸ Les publics adoptent désormais des comportements de comparaison permanente. Avant de réserver, ils évaluent simultanément plusieurs festivals selon différents critères comme la programmation artistique, le prix des billets, l'accessibilité géographique, la qualité des services proposés ou encore la réputation sur les réseaux sociaux. La décision finale résulte d'un arbitrage complexe dans lequel aucun festival ne bénéficie d'un avantage acquis. Cette évolution remet en question l'idée d'un public « captif ». Historiquement, certains festivals pouvaient compter sur une communauté fidèle revenant chaque année indépendamment de la programmation. Aujourd'hui, cette fidélité tend à s'affaiblir. Les festivaliers recherchent davantage des expériences nouvelles, des lieux inédits ou des programmations originales. Ils n'hésitent plus à changer d'événement d'une année sur l'autre si

⁶⁵ CNM, *Les modèles économiques des festivals de musique*, Paris, 2023

⁶⁶ France Festivals, *Panorama des festivals français*, op. cit.

⁶⁷ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.

⁶⁸ Ministère de la Culture (DEPS), *Chiffres clés de la culture et de la communication*, édition 2024.

une autre offre leur paraît plus attractive.⁶⁹ Les phénomènes de mode jouent également un rôle croissant. Les réseaux sociaux contribuent à accélérer la circulation des tendances culturelles et à renforcer la visibilité de certains événements. Un festival bénéficiant d'une forte médiatisation peut connaître un succès spectaculaire en quelques semaines, tandis qu'un autre, pourtant solidement installé, peut voir sa fréquentation diminuer faute d'une visibilité suffisante sur les plateformes numériques.⁷⁰ Cette logique est particulièrement marquée chez les jeunes générations, dont les pratiques culturelles sont fortement influencées par les recommandations en ligne et les contenus produits par les créateurs de contenu. Le choix d'un festival ne dépend plus uniquement de sa programmation artistique, mais aussi de son image, de sa réputation numérique et de sa capacité à générer des contenus partageables.⁷¹ Pour les organisateurs, cette volatilité implique un renouvellement permanent des stratégies de fidélisation. Il ne suffit plus d'organiser chaque année un événement de qualité, il faut continuellement maintenir l'intérêt du public, renouveler les propositions artistiques, développer de nouvelles expériences et entretenir une relation permanente avec les festivaliers tout au long de l'année.

Enfin, la fréquentation des festivals apparaît aujourd'hui beaucoup plus sensible à des facteurs qui échappent largement au contrôle des organisateurs. Les décisions de participation sont influencées par des éléments économiques, climatiques ou sanitaires qui peuvent évoluer rapidement. Le premier facteur est naturellement le contexte économique. Les enquêtes du CREDOC montrent que les dépenses de loisirs constituent l'un des premiers postes d'ajustement lorsque le pouvoir d'achat des ménages diminue. Les festivals, dont le coût global inclut souvent le transport, l'hébergement, la restauration et diverses dépenses annexes, figurent parmi les activités les plus sensibles à ces arbitrages budgétaires.⁷² Les conditions météorologiques jouent également un rôle déterminant, en particulier pour les festivals organisés en plein air. Les épisodes de fortes chaleurs, les pluies abondantes, les tempêtes ou les risques d'orages peuvent décourager les réservations de dernière minute ou conduire certains festivaliers à renoncer à leur déplacement. Le dérèglement climatique accentue cette incertitude en multipliant les événements météorologiques extrêmes pendant la période estivale.⁷³ Les effets psychologiques hérités de la crise sanitaire demeurent également perceptibles. Même si les restrictions ont disparu, les comportements de consommation restent marqués par une recherche accrue de flexibilité. Les

⁶⁹ Bernard LAHIRE, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

⁷⁰ ARCOM, *Baromètre des usages audiovisuels et numériques*, édition 2023.

⁷¹ Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, Paris, La Découverte, 2009.

⁷² CREDOC, *Conditions de vie et aspirations des Français*, édition 2023.

⁷³ ADEME, *Événements écoresponsables : guide méthodologique*, édition 2023.

consommateurs souhaitent pouvoir modifier leurs projets rapidement en fonction des circonstances, ce qui explique en partie le développement des achats tardifs.⁷⁴ Enfin, les transformations géopolitiques et économiques internationales peuvent influencer indirectement la fréquentation des festivals. Les tensions inflationnistes, l'évolution du coût des transports ou encore les difficultés rencontrées par certains secteurs économiques affectent le budget des ménages et, par conséquent, leurs dépenses culturelles. L'ensemble de ces facteurs contribue à rendre les recettes de billetterie beaucoup plus imprévisibles. Cette instabilité ne remet pas en cause l'attractivité globale des festivals, mais elle transforme profondément les conditions dans lesquelles les organisateurs élaborent leur stratégie économique. La fréquentation ne dépend plus uniquement de la qualité de la programmation artistique puisqu'elle résulte désormais d'une combinaison complexe de facteurs économiques, sociaux, numériques et environnementaux dont la maîtrise échappe en grande partie aux porteurs de projets.

I.C.2. Des attentes renouvelées qui transforment l'offre festivalière

I.C.2.a. La recherche d'une expérience globale au-delà de la programmation

Pendant plusieurs décennies, le succès d'un festival reposait principalement sur la qualité de sa programmation artistique. La présence d'artistes renommés ou la singularité de la ligne éditoriale constituaient les principaux critères de choix des festivaliers. Si cette dimension demeure aujourd'hui essentielle, elle ne suffit plus à expliquer l'attractivité d'un événement. Face à des publics plus mobiles, plus exigeants et davantage sollicités par une offre culturelle abondante, les festivals sont progressivement devenus des expériences globales, dans lesquelles la programmation artistique ne représente qu'une composante parmi d'autres.⁷⁵ Cette évolution s'inscrit dans une transformation plus large des modes de consommation contemporains. Les travaux de Joseph Pine et James Gilmore sur l'économie de l'expérience montrent que les consommateurs ne recherchent plus uniquement un bien ou un service, mais des expériences capables de susciter des émotions, de créer des souvenirs et de renforcer un sentiment d'appartenance.⁷⁶ Cette logique s'applique pleinement au secteur culturel. Les festivals ne

⁷⁴ CNM, *Baromètre des festivals de musique*, op. cit.

⁷⁵ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.

⁷⁶ B. Joseph PINE II et James H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.

vendent plus seulement un accès à des concerts ou à des spectacles ; ils proposent une expérience immersive mobilisant les dimensions sensorielles, émotionnelles et sociales de la participation. Dans un contexte de concurrence croissante entre les événements, cette évolution constitue également un levier de différenciation. La programmation artistique devient une condition nécessaire, mais non suffisante. Les organisateurs cherchent désormais à construire un univers singulier susceptible de distinguer leur festival de l'ensemble des autres manifestations culturelles.⁷⁷

L'expérience proposée par les festivals dépasse aujourd'hui largement la simple succession de spectacles. Elle repose sur la création d'un environnement cohérent dans lequel le visiteur est immergé pendant plusieurs heures, voire plusieurs jours. Cette évolution se traduit d'abord par une attention croissante portée à la scénographie des sites. L'aménagement des espaces, les installations artistiques, les jeux de lumière, les décors ou encore les dispositifs audiovisuels participent désormais pleinement de l'identité de l'événement. Le lieu lui-même devient un élément constitutif de l'expérience culturelle.⁷⁸ Les festivals investissent également des sites patrimoniaux, des espaces naturels ou des friches industrielles afin de renforcer leur singularité. Cette recherche d'immersion répond à une évolution des attentes des publics, qui souhaitent vivre une rupture avec le quotidien plutôt qu'assister uniquement à une succession de concerts ou de spectacles.⁷⁹ Cette logique se traduit également par le développement d'activités annexes venant compléter la programmation artistique : espaces de restauration mettant en valeur les producteurs locaux, ateliers participatifs, conférences, expositions, villages associatifs ou installations interactives. Ces propositions permettent d'allonger la durée de présence des visiteurs tout en diversifiant les profils de publics accueillis. Cette diversification poursuit plusieurs objectifs. Elle améliore tout d'abord l'expérience des festivaliers en multipliant les occasions de découverte et d'interaction. Elle constitue également une source de revenus complémentaires grâce aux consommations réalisées sur le site (restauration, produits dérivés, espaces partenaires), contribuant ainsi à renforcer les ressources propres des festivals.⁸⁰ Cette logique est particulièrement visible dans certains festivals français comme We Love Green, Hellfest, Les

⁷⁷ Gilles LIPOVETSKY et Jean SERROY, *L'Esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris, Gallimard, 2013.

⁷⁸ Luc BOLTANSKI et Arnaud ESQUERRE, *Enrichissement. Une critique de la marchandise*, Paris, Gallimard, 2017.

⁷⁹ DEPS Ministère de la Culture, *Pratiques culturelles des Français*, édition 2018.

⁸⁰ Centre national de la musique (CNM), *Panorama économique de la filière musicale*, Paris, 2023.

Vieilles Charrues ou Les Eurockéennes, dont l'identité repose autant sur la qualité des espaces de vie et des animations que sur leur programmation musicale.⁸¹

L'expérience festivalière devient ainsi un produit culturel élargi, dans lequel les dimensions artistiques, touristiques, gastronomiques et patrimoniales se combinent pour créer une valeur globale.

Au-delà de l'expérience individuelle, les festivals répondent également à un besoin croissant de sociabilité. Dans une société marquée par l'individualisation des modes de vie et la multiplication des interactions numériques, les événements culturels apparaissent comme des espaces privilégiés de rencontres et de partage.⁸² Le festival constitue un moment de rassemblement temporaire au sein duquel les participants vivent une expérience commune. Cette dimension collective contribue fortement à son attractivité. Assister à un concert en direct ne procure pas uniquement un plaisir esthétique ; c'est également l'occasion de partager une émotion avec plusieurs milliers de personnes, de rencontrer d'autres passionnés ou de renforcer des liens sociaux existants. Cette fonction sociale peut être rapprochée de la notion d'effervescence collective développée par Émile Durkheim. Celui-ci montre que certains rassemblements produisent des formes particulières de communion entre les individus, favorisant un sentiment d'appartenance et de cohésion.⁸³ Les festivals contemporains constituent l'une des illustrations de ce phénomène. Dans certains cas, ils participent même à la construction d'identités collectives. Les grands festivals musicaux développent progressivement de véritables communautés de festivaliers qui se reconnaissent dans des références culturelles, des codes vestimentaires ou des valeurs communes. Le Hellfest, par exemple, dépasse largement sa fonction de diffusion musicale puisqu'il constitue un espace d'expression de la culture metal et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance de ses participants. Cette dimension communautaire représente un enjeu stratégique majeur. Face à des publics de plus en plus volatils, les organisateurs cherchent à créer une relation durable avec leurs festivaliers, notamment grâce aux réseaux sociaux, aux communautés numériques, aux programmes ambassadeurs ou encore aux événements organisés hors saison.⁸⁴ Le festival acquiert ainsi une valeur symbolique qui dépasse largement son contenu artistique. Participer à un événement reconnu permet également d'affirmer des goûts culturels, des valeurs ou une appartenance générationnelle.

⁸¹ France Festivals, *Panorama des festivals français*, édition 2024.

⁸² Bernard LAHIRE, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

⁸³ Émile DURKHEIM, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Félix Alcan, 1912.

⁸⁴ France Festivals, *Panorama des festivals français*.

L'importance croissante accordée à l'expérience transforme également les stratégies de communication des festivals. Alors que la promotion reposait historiquement sur les artistes programmés, les campagnes mettent désormais davantage en avant l'ambiance générale, les émotions ressenties et les expériences vécues par les festivaliers.⁸⁵ Cette évolution relève du marketing expérientiel, qui consiste à valoriser les dimensions émotionnelles et sensorielles d'un produit ou d'un service plutôt que ses seules caractéristiques objectives. Les supports de communication privilégient ainsi les vidéos immersives, les témoignages de festivaliers ou encore les images d'ambiance issues des éditions précédentes. Les réseaux sociaux jouent un rôle central dans cette stratégie. Instagram, TikTok ou Snapchat permettent de diffuser rapidement des contenus visuellement attractifs, susceptibles de renforcer le désir de participation. Les festivals cherchent donc à produire des images facilement partageables et adaptées aux logiques des plateformes numériques.⁸⁶ Le phénomène d'Instagrammabilité illustre parfaitement cette évolution. Certains espaces sont désormais spécifiquement aménagés pour être photographiés et diffusés sur les réseaux sociaux : œuvres monumentales, décors lumineux, installations artistiques ou points de vue emblématiques deviennent autant d'outils de communication produits directement par les festivaliers eux-mêmes. Cette stratégie s'inscrit dans ce que Herbert Simon puis Yves Citton qualifient d'économie de l'attention. Dans un environnement caractérisé par une surabondance d'informations, l'attention des individus devient une ressource rare. Les festivals doivent donc rivaliser avec une multitude de contenus culturels et numériques afin de capter l'intérêt des publics.⁸⁷ Toutefois, cette évolution n'est pas sans limites. La recherche permanente de visibilité peut conduire certains organisateurs à privilégier les dispositifs les plus spectaculaires au détriment du contenu artistique. Le risque est alors de voir l'expérience devenir davantage un objet de consommation visuelle qu'un véritable projet culturel. Plusieurs chercheurs soulignent ainsi que la quête de visibilité sur les réseaux sociaux peut favoriser une forme d'uniformisation des festivals, les organisateurs reproduisant des dispositifs déjà éprouvés afin de maximiser leur diffusion numérique.⁸⁸ Les festivals doivent ainsi trouver un équilibre entre attractivité médiatique et cohérence artistique. Si la mise en scène de l'événement constitue aujourd'hui un levier essentiel de communication, elle ne peut se substituer à la qualité du projet culturel sans risquer d'affaiblir durablement l'identité de la manifestation.

⁸⁵ B. Joseph PINE II et James H. GILMORE, *The Experience Economy*, op. cit.

⁸⁶ ARCOM, *Baromètre des usages audiovisuels et numériques*, édition 2023.

⁸⁷ Yves CITTON, *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Seuil, 2014 ; Herbert A. SIMON, « Designing Organizations for an Information-Rich World », dans Martin Greenberger (dir.), *Computers, Communications and the Public Interest*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1971.

⁸⁸ Gilles LIPOVETSKY et Jean SERROY, *L'Esthétisation du monde*.

I.C.2.b.Des exigences croissantes en matière de services et d'accessibilité

L'évolution des pratiques culturelles ne se traduit pas uniquement par une attente d'expériences plus immersives ou plus émotionnelles. Elle s'accompagne également d'une élévation du niveau d'exigence des publics concernant les conditions matérielles de leur participation. Les festivaliers ne se contentent plus d'évaluer la qualité artistique d'un événement ; ils portent désormais une attention particulière à l'ensemble des services proposés, à leur confort, à la facilité d'accès au site ou encore aux garanties offertes en matière de sécurité.⁸⁹ Cette évolution reflète une transformation plus générale des comportements de consommation. Dans de nombreux secteurs, les consommateurs accordent une importance croissante à la qualité globale du service rendu et à la fluidité de leur parcours. Les festivals n'échappent pas à cette logique. Ils sont progressivement passés du statut de simples événements culturels à celui de prestations de services complexes, intégrant des dimensions logistiques, touristiques et organisationnelles qui influencent directement la satisfaction des participants.⁹⁰ Pour les organisateurs, ces nouvelles attentes constituent un défi majeur. Elles impliquent des investissements importants dans des domaines qui ne relèvent pas directement de la programmation artistique, mais qui deviennent pourtant déterminants dans le choix d'un festival.

La première évolution concerne l'importance croissante accordée au confort général des festivaliers. Longtemps considéré comme un aspect secondaire, il devient aujourd'hui un véritable critère d'évaluation de la qualité d'un événement. Les participants attendent désormais des infrastructures adaptées à une fréquentation souvent importante. Par exemple, des sanitaires suffisants et entretenus, des espaces de repos, des points d'eau accessibles, une signalétique claire, une couverture numérique satisfaisante ou encore la limitation des temps d'attente aux différents points de contrôle. Ces éléments, qui pouvaient autrefois être perçus comme accessoires, influencent désormais fortement l'expérience vécue et les intentions de retour lors des éditions suivantes.⁹¹ Cette évolution s'explique en partie par la professionnalisation du secteur festivalier. Les grands événements ont progressivement élevé les standards de qualité auxquels les publics se sont habitués. Les comparaisons entre festivals sont aujourd'hui facilitées par les plateformes d'avis en ligne et les réseaux sociaux, où les festivaliers partagent largement leurs retours d'expérience. Un dysfonctionnement logistique ou une mauvaise organisation peut

⁸⁹ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.

⁹⁰ B. Joseph PINE II et James H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.

⁹¹ France Festivals, *Panorama des festivals français*, édition 2024.

rapidement nuire à l'image d'un événement, indépendamment de la qualité de sa programmation.⁹² Les services de restauration illustrent particulièrement cette montée des exigences. Les publics ne recherchent plus uniquement une offre alimentaire fonctionnelle, mais attendent une véritable diversité culinaire, intégrant des produits locaux, des propositions végétariennes ou végétaliennes, ainsi qu'une attention particulière portée à la qualité nutritionnelle. Cette évolution s'inscrit dans des transformations plus larges des habitudes de consommation alimentaire et dans une sensibilité accrue aux enjeux environnementaux et sanitaires.⁹³ L'hébergement constitue également un facteur déterminant de l'attractivité d'un festival. Les événements proposant des solutions variées, camping aménagé, hébergements partenaires, logements temporaires ou offres touristiques intégrées, répondent davantage aux attentes d'un public dont les profils se diversifient. Les familles, les festivaliers plus âgés ou les visiteurs internationaux expriment notamment des besoins différents de ceux des jeunes campeurs qui constituaient historiquement le cœur des publics festivaliers.⁹⁴ Les questions de mobilité occupent également une place croissante. Les participants attendent des solutions facilitant leur déplacement vers les sites : navettes, transports collectifs renforcés, stationnements adaptés, mobilités douces ou encore informations précises sur les itinéraires. Cette attente est renforcée par les préoccupations environnementales, qui conduisent de plus en plus de festivaliers à privilégier les modes de transport collectifs ou faiblement émetteurs de carbone.⁹⁵ Pour les organisateurs, l'amélioration de ces services représente un investissement significatif. Pourtant, elle devient indispensable pour maintenir la compétitivité de leur événement dans un environnement où la qualité de l'expérience globale constitue un facteur essentiel de différenciation.

Au-delà du confort, les publics expriment également des attentes croissantes en matière d'accessibilité. Cette notion dépasse largement la seule question de l'accès physique aux sites ; elle englobe des dimensions économiques, sociales et territoriales qui participent pleinement à l'inclusion culturelle.⁹⁶ La première dimension concerne naturellement l'accessibilité tarifaire. Dans un contexte de hausse généralisée des prix, le coût de participation à un festival représente un frein pour une partie des publics. Le prix du billet ne constitue qu'une fraction de la dépense globale, à laquelle s'ajoutent les frais de transport, d'hébergement, de restauration ou encore les

⁹² Centre national de la musique (CNM), *Baromètre des festivals de musique*, Paris, 2023.

⁹³ ADEME, *Guide des manifestations écoresponsables*, Angers, édition 2023.

⁹⁴ France Festivals, *Panorama des festivals français*.

⁹⁵ ADEME, *Mobilités des publics des événements culturels*, Angers, 2023.

⁹⁶ Ministère de la Culture (DEPS), *Culture et accessibilité. Chiffres clés de la culture et de la communication*, édition 2024.

consommations réalisées sur place. Les études menées par le Centre national de la musique soulignent que ces dépenses périphériques représentent désormais une part importante du budget consacré à un festival.⁹⁷ Face à cette réalité, de nombreux organisateurs développent des politiques tarifaires plus diversifiées. Tarifs réduits pour les jeunes, les étudiants ou les demandeurs d'emploi, billets solidaires, facilités de paiement ou pass familiaux témoignent d'une volonté de limiter les barrières économiques à l'entrée. Ces dispositifs répondent à un double objectif : préserver la diversité sociale des publics tout en maintenant un niveau de fréquentation satisfaisant.⁹⁸ Cependant, ces politiques se heurtent à une tension économique importante. Dans un contexte marqué par l'augmentation des coûts de production et la stagnation des financements publics, les festivals disposent de marges de manœuvre limitées pour contenir les prix de leurs billets. Ils doivent ainsi arbitrer entre leur mission d'accessibilité culturelle et les impératifs de viabilité économique, une tension qui sera approfondie dans la suite du mémoire. L'accessibilité concerne également les personnes en situation de handicap. Sous l'effet des évolutions réglementaires et d'une sensibilisation croissante des acteurs culturels, les festivals développent progressivement des dispositifs facilitant leur participation : plateformes surélevées, boucles magnétiques, interprétation en langue des signes, documents en braille ou en formats adaptés, accompagnement personnalisé ou encore sanitaires accessibles.⁹⁹ Ces aménagements traduisent une conception plus inclusive de la culture. Ils ne répondent pas uniquement à une obligation juridique, mais participent à une réflexion plus large sur le droit de chacun à accéder aux pratiques culturelles. L'accessibilité devient ainsi un élément constitutif de la qualité d'un festival et de sa responsabilité sociale. Enfin, l'accessibilité territoriale constitue également un enjeu majeur. Les festivals implantés dans des zones rurales ou peu desservies doivent relever des défis logistiques importants afin de permettre au plus grand nombre de participer à leurs événements. Les partenariats avec les collectivités territoriales ou les opérateurs de transport deviennent alors des leviers essentiels de démocratisation culturelle.¹⁰⁰

Les attentes des festivaliers concernent enfin la sécurité, devenue un enjeu central de l'organisation événementielle. Les évolutions du contexte sécuritaire, les conséquences de la crise sanitaire ainsi que la multiplication des événements climatiques extrêmes ont profondément modifié les standards attendus par les publics.¹⁰¹

⁹⁷ Centre national de la musique (CNM), *Les modèles économiques des festivals de musique*, Paris, 2023.

⁹⁸ France Festivals, *Panorama des festivals français*, op. cit.

⁹⁹ Ministère de la Culture, *Culture et handicap. Guide pratique de l'accessibilité*, Paris, dernière édition.

¹⁰⁰ Ministère de la Culture (DEPS), *Atlas régional de la culture*, édition récente.

¹⁰¹ Ministère de l'Intérieur, *Guide pratique de sécurisation des événements culturels et festifs*, Paris, dernière édition.

Depuis les attentats de 2015, les dispositifs de sécurité déployés lors des grands rassemblements culturels se sont considérablement renforcés. Contrôles d'accès, filtrage des entrées, vidéosurveillance, présence accrue d'agents de sécurité privés et coordination avec les forces de l'ordre sont désormais devenus des composantes permanentes de l'organisation des festivals.¹⁰² Si ces dispositifs répondent à des impératifs de protection des personnes, ils influencent également l'expérience des festivaliers. Les organisateurs doivent trouver un équilibre délicat entre sécurité et convivialité. Des contrôles jugés excessifs ou une circulation difficile sur le site peuvent altérer la perception de l'événement, tandis qu'une sécurité insuffisante expose les organisateurs à des risques humains, juridiques et réputationnels majeurs. La gestion des risques s'est par ailleurs largement diversifiée. Les festivals doivent aujourd'hui anticiper des menaces de nature très différente : risques météorologiques, mouvements de foule, incendies, risques sanitaires, cyberattaques affectant la billetterie ou encore défaillances techniques. Cette évolution conduit les organisateurs à élaborer des plans de gestion des risques de plus en plus sophistiqués, mobilisant une expertise juridique, technique et organisationnelle importante.¹⁰³ Les attentes des publics dépassent désormais la seule protection physique. Les festivaliers sont également attentifs aux dispositifs de prévention des violences sexistes et sexuelles, à la lutte contre les discriminations ou encore à la présence d'espaces de signalement et d'accompagnement des victimes. De nombreux festivals ont ainsi développé des chartes de bonne conduite, des équipes de médiation ou des espaces sécurisés (« safe zones »), témoignant d'une conception plus large de la sécurité intégrant le bien-être psychologique des participants.¹⁰⁴ Ces nouvelles exigences contribuent cependant à augmenter significativement les coûts d'organisation. Les dépenses consacrées à la sécurité représentent aujourd'hui une part croissante des budgets des festivals, venant s'ajouter aux autres postes de dépenses étudiés dans la première partie du mémoire. Cette évolution illustre la manière dont les attentes renouvelées des publics participent indirectement aux tensions économiques auxquelles le secteur est confronté.

I.C.2.c. L'émergence de nouvelles attentes éthiques et environnementales

Au cours des dernières années, les attentes des festivaliers ont connu une évolution qui dépasse largement les seules dimensions artistiques ou organisationnelles des événements. Les publics

¹⁰² Ministère de l'Intérieur, *Sécurisation des grands rassemblements*, Paris.

¹⁰³ France Festivals, *Panorama des festivals français*.

¹⁰⁴ Centre national de la musique (CNM), *Prévenir les violences et le harcèlement dans les festivals et les salles de spectacle*, Paris, 2023.

expriment désormais des exigences croissantes concernant les valeurs portées par les festivals et les impacts qu'ils génèrent sur leur environnement. Cette évolution s'inscrit dans un contexte plus large de montée en puissance des préoccupations liées au développement durable, à la responsabilité sociale des organisations et aux enjeux d'inclusion. Les festivals ne sont plus uniquement considérés comme des lieux de diffusion culturelle ; ils sont également perçus comme des acteurs économiques et sociaux dont les pratiques doivent être cohérentes avec les engagements qu'ils revendiquent.¹⁰⁵ Cette transformation est particulièrement visible auprès des jeunes générations, qui constituent une part importante des publics festivaliers. Les études menées par le Centre national de la musique (CNM), France Festivals ou encore l'ADEME montrent que les questions environnementales et sociétales occupent désormais une place significative dans les critères de choix des événements culturels. Sans constituer systématiquement le premier facteur de décision, elles participent néanmoins à la construction de l'image d'un festival et influencent progressivement sa réputation.¹⁰⁶ Les organisateurs sont ainsi confrontés à un nouvel impératif : démontrer que leur projet culturel s'accompagne d'une véritable responsabilité environnementale et sociale. Cette exigence transforme les modes d'organisation des festivals, tout en générant de nouvelles contraintes économiques et stratégiques.¹⁰⁷

Les enjeux environnementaux occupent désormais une place centrale dans les politiques de développement des festivals. Si les manifestations culturelles ont longtemps été principalement évaluées au regard de leur qualité artistique ou de leurs retombées économiques, elles sont aujourd'hui également interrogées sur leur empreinte écologique.¹⁰⁸ Cette évolution s'explique d'abord par une prise de conscience croissante des impacts environnementaux des grands rassemblements. Les festivals mobilisent des infrastructures temporaires importantes, génèrent des volumes significatifs de déchets, consomment des ressources énergétiques importantes et entraînent des déplacements parfois massifs des publics. Selon plusieurs études de l'ADEME, les transports représentent généralement la principale source d'émissions de gaz à effet de serre des événements culturels, loin devant les consommations énergétiques des sites eux-mêmes.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Ministère de la Culture (DEPS), *Chiffres clés de la culture et de la communication*, Paris, édition 2024 ; Centre national de la musique (CNM), *Panorama économique de la filière musicale*, Paris, 2023.

¹⁰⁶ France Festivals, *Panorama des festivals français*, édition 2024 ; ADEME, *Guide des manifestations écoresponsables*, Angers, 2023.

¹⁰⁷ ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Organisation internationale de normalisation, Genève, 2010.

¹⁰⁸ ADEME, *Guide des manifestations écoresponsables*, Angers, 2023.

¹⁰⁹ ADEME, *Événements écoresponsables : réduire l'empreinte carbone des manifestations*, Angers, 2023.

Face à ce constat, les festivaliers attendent de plus en plus que les organisateurs mettent en œuvre des mesures concrètes visant à réduire leur impact environnemental. La question des mobilités constitue ainsi un enjeu majeur. Les participants sont de plus en plus sensibles aux solutions favorisant les transports collectifs, le covoiturage, les navettes ou encore les mobilités douces. Certains festivals développent désormais des partenariats avec les opérateurs ferroviaires ou les réseaux de transport locaux afin d'encourager des déplacements moins émetteurs de carbone.¹¹⁰ La gestion des déchets représente également une attente forte. Les politiques de suppression du plastique à usage unique, le développement du tri sélectif, l'utilisation de gobelets réutilisables ou encore la valorisation des biodéchets sont progressivement devenus des standards largement attendus par les publics. Au-delà de leur efficacité environnementale réelle, ces dispositifs participent également à la perception de l'engagement du festival.¹¹¹ Les questions liées à la consommation énergétique et à l'alimentation connaissent également une importance croissante. Les organisateurs cherchent à limiter leur consommation d'énergie, à privilégier des fournisseurs locaux ou à proposer une offre de restauration davantage tournée vers les circuits courts et les produits de saison. Ces démarches répondent à une demande des publics, mais contribuent également à inscrire les festivals dans les politiques publiques de transition écologique.¹¹² Cette évolution conduit progressivement à l'émergence du concept de sobriété événementielle. Il ne s'agit plus uniquement de compenser les impacts environnementaux des festivals, mais de repenser leur organisation afin de limiter, dès leur conception, leur consommation de ressources. Mutualisation des équipements, réemploi des matériaux scénographiques, limitation des installations temporaires ou optimisation des consommations énergétiques illustrent cette nouvelle approche.¹¹³ Toutefois, cette transition écologique soulève également des arbitrages complexes. Les investissements nécessaires à la réduction des impacts environnementaux peuvent représenter un coût important pour les organisateurs, notamment pour les structures les plus modestes. Les attentes des publics en matière de durabilité viennent ainsi s'ajouter aux tensions économiques déjà analysées dans les parties précédentes du mémoire.¹¹⁴

Parallèlement aux enjeux environnementaux, les festivals sont également confrontés à une montée des attentes en matière d'inclusion et de diversité. Les publics accordent une importance

¹¹⁰ ADEME, *Mobilités durables et événements culturels*, Angers, 2023.

¹¹¹ ADEME, *Guide des manifestations écoresponsables*, op. cit.

¹¹² ADEME, *Guide des manifestations écoresponsables*, op. cit.

¹¹³ ARVIVA, *Décarbonons le spectacle vivant*, Paris, 2022.

¹¹⁴ The Shift Project, *Décarbonons la culture !*, Paris, 2021.

croissante à la capacité des événements culturels à représenter la pluralité de la société, tant dans leur programmation artistique que dans leur organisation.¹¹⁵ Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de remise en question des inégalités de représentation dans les secteurs culturels. Les festivals sont désormais invités à réfléchir à la diversité des artistes programmés, à la place accordée aux femmes, aux artistes issus de différentes origines culturelles ou encore aux jeunes créateurs émergents. Ces préoccupations sont portées à la fois par les institutions publiques, les associations professionnelles et une partie croissante des publics.¹¹⁶ La question de la parité occupe une place particulièrement importante. Depuis plusieurs années, plusieurs études mettent en évidence la sous-représentation des femmes dans certaines programmations musicales, notamment parmi les têtes d'affiche des grands festivals. En réponse, de nombreux organisateurs développent des politiques volontaristes visant à diversifier leur programmation et à favoriser une représentation plus équilibrée des artistes.¹¹⁷ L'inclusion concerne également les publics eux-mêmes. Les festivals cherchent progressivement à accueillir des profils de visiteurs plus variés en développant des dispositifs adaptés aux familles, aux personnes en situation de handicap, aux publics éloignés de la culture ou encore aux populations issues de différents territoires. Cette ouverture participe pleinement des missions d'intérêt général revendiquées par une grande partie des festivals français.¹¹⁸ Les enjeux liés aux violences sexistes et sexuelles occupent également une place croissante dans les politiques des organisateurs. La mise en place de cellules d'écoute, de formations des bénévoles, de campagnes de sensibilisation ou de protocoles de signalement témoigne d'une évolution profonde des responsabilités assumées par les festivals. Les participants attendent désormais que les événements garantissent non seulement leur sécurité physique, mais également un environnement respectueux et inclusif.¹¹⁹ Ces évolutions traduisent une redéfinition du rôle social des festivals. Ceux-ci ne sont plus uniquement des lieux de diffusion artistique ; ils deviennent également des espaces d'expérimentation de nouvelles pratiques sociales, dans lesquels les valeurs de diversité, d'égalité et d'inclusion occupent une place croissante.¹²⁰

¹¹⁵ Ministère de la Culture, *Égalité et diversité dans le secteur culturel*, dernière édition.

¹¹⁶ France Festivals, *Panorama des festivals français*, op. cit.

¹¹⁷ Ministère de la Culture, *Observatoire de l'égalité entre femmes et hommes dans la culture et la communication. Rapport annuel*, dernière édition.

¹¹⁸ Ministère de la Culture, *Culture et handicap. Guide pratique de l'accessibilité*, dernière édition.

¹¹⁹ Centre national de la musique (CNM), *Prévenir les violences et le harcèlement dans les festivals et les salles de spectacle*, Paris, 2023.

¹²⁰ Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.

Si les attentes environnementales et sociétales se renforcent, les publics se montrent également de plus en plus attentifs à la cohérence entre les engagements affichés par les festivals et leurs pratiques effectives. Dans un contexte marqué par une forte circulation de l'information sur les réseaux sociaux, les déclarations d'intention ne suffisent plus à convaincre les festivaliers. Ceux-ci attendent des actions concrètes, mesurables et transparentes.¹²¹ Cette évolution s'inscrit dans le développement de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), qui gagne progressivement le secteur culturel. Les festivals sont désormais amenés à formaliser leurs engagements à travers des chartes, des bilans environnementaux, des labels ou des démarches de certification. Ces outils permettent de rendre visibles les actions mises en œuvre et de renforcer la crédibilité des engagements pris.¹²² Toutefois, cette quête de transparence expose également les organisateurs à un risque réputationnel accru. Les réseaux sociaux facilitent la diffusion rapide des critiques lorsqu'un festival est perçu comme incohérent avec les valeurs qu'il revendique. Une communication mettant fortement en avant la transition écologique peut ainsi être remise en cause si les pratiques observées sur le terrain apparaissent contradictoires. De même, une programmation présentée comme inclusive peut susciter des controverses si elle ne reflète pas réellement la diversité annoncée.¹²³ Le phénomène de greenwashing constitue à cet égard un risque majeur. Les publics sont de plus en plus attentifs à distinguer les démarches réellement engagées des opérations de communication reposant sur des engagements symboliques. Cette vigilance conduit les festivals à privilégier des politiques plus globales intégrant l'ensemble de leur fonctionnement plutôt que des actions ponctuelles essentiellement destinées à améliorer leur image.¹²⁴ Cette exigence de cohérence concerne également les relations avec les partenaires économiques. Les choix de sponsoring ou de mécénat peuvent faire l'objet de débats lorsque les activités de certains partenaires apparaissent en contradiction avec les valeurs défendues par le festival. Les organisateurs sont alors confrontés à des arbitrages délicats entre leurs besoins de financement et la préservation de leur crédibilité auprès des publics.¹²⁵ Enfin, la responsabilité sociale concerne aussi les conditions de travail des salariés, des intermittents et des bénévoles mobilisés lors des événements. Les questions relatives à la qualité de l'emploi, à la prévention des risques professionnels ou à la gouvernance des organisations prennent progressivement une place plus importante dans l'évaluation globale des

¹²¹ Yves CITTON, *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Seuil, 2014.

¹²² ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, op. cit.

¹²³ ADEME, *Communication responsable : prévenir le greenwashing*, Angers, 2022.

¹²⁴ ADEME, *Communication responsable : prévenir le greenwashing*, op. cit.

¹²⁵ ADMICAL, *Baromètre du mécénat d'entreprise*, dernière édition.

festivals.¹²⁶ Ainsi, les attentes contemporaines ne portent plus uniquement sur la qualité de l'événement vécu par les festivaliers ; elles concernent également la manière dont celui-ci est conçu, organisé et financé. Les festivals sont désormais invités à démontrer que leurs pratiques sont cohérentes avec les valeurs qu'ils souhaitent incarner, ce qui contribue à accroître la complexité de leur gestion.¹²⁷

Conclusion de l'état des lieux

Au terme de cette première partie, le constat qui se dessine dépasse la seule question du financement public. Certes, l'État et les collectivités, piliers historiques du modèle culturel français, sont en train de redéfinir leur rôle. Leur soutien ne disparaît pas, mais il semblerait qu'il devienne plus sélectif, plus conditionné et moins prévisible. Mais ce recul ne constitue qu'un des trois mouvements identifiés dans cette partie. D'un côté, les charges des festivals augmentent à un rythme que leurs recettes propres ne parviennent pas à suivre, un effet ciseaux qui ne cesse de s'aggraver. Selon le Syndicat des Musiques Actuelles (SMA), le déficit moyen des festivals adhérents est passé de 75 000 € en 2024 à 108 000 € en 2025, soit une hausse de 44 % en une seule année. De l'autre, le public lui-même devient plus difficile à mobiliser et à anticiper. Les réservations se font plus tardives, une tendance que nous avons pu observer directement cette année au Festival de Rocamadour, où la billetterie accusait un net retard par rapport aux éditions précédentes. Selon la responsable de la billetterie du festival, ce phénomène de réservations de dernière minute s'observe déjà depuis plusieurs années, mais s'est trouvé accentué cette saison, ce qui peut être expliqué par la canicule et un contexte économique tendu, notamment marqué par la hausse du prix de l'essence. Cette instabilité de la fréquentation s'ajoute à une fidélité plus fragile et à des attentes renouvelées en matière d'accessibilité, d'expérience et de responsabilité environnementale, qui pèsent à leur tour sur les budgets plutôt que de les soulager. Ces trois dynamiques ne s'additionnent pas simplement, elles se renforcent mutuellement. En effet, un financement public moins prévisible pousse les festivals à se reposer davantage sur leurs recettes propres, au moment même où ces recettes deviennent elles aussi plus incertaines et plus coûteuses à sécuriser.

¹²⁶ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), *Qualité de vie et conditions de travail*, dernière édition.

¹²⁷ France Festivals, *Panorama des festivals français*, op. cit.

II - Six orientations pour repenser le modèle économique des festivals

Sur le terrain, une diversité de réponses se dessine, à des rythmes et des échelles différents selon les structures. Cette partie propose d'explorer ces réponses non pas comme un modèle unique à suivre, mais comme une série d'orientations, révélatrices de la pluralité des stratégies mises en œuvre par les festivals pour essayer de sécuriser ou de diversifier leurs ressources. Certaines de ces orientations relèvent de l'initiative individuelle de chaque structure, à l'image du développement du mécénat et des partenariats privés, du travail sur la billetterie ou de la diversification des activités. D'autres, à l'inverse, s'appuient sur une logique collective, en réunissant plusieurs acteurs autour d'objectifs communs. Nous commencerons par la piste du mécénat et du partenariat, souvent présenté comme le complément naturel d'un financement public déclinant, mais dont la mobilisation s'avère, comme nous allons le voir, à la fois inégale et porteuse de ses propres logiques.

Orientation 1 - Mécénat et partenariats

Avant d'aborder les stratégies déployées par les festivals pour développer leurs ressources privées, une définition et une distinction s'impose entre mécénat et partenariat qui sont deux notions qui peuvent être confondues. Selon Maëlys Bahain, responsable du pôle mécénats et partenariats pour le festival Premiers Plans, le partenariat, aussi appelé sponsoring ou parrainage, désigne le soutien financier apporté par une entreprise à un événement en échange de contreparties définies contractuellement, telles que la visibilité, la communication ou la privatisation d'espaces. Il donne lieu à une convention puis à une facturation classique, rattachée à l'exercice comptable de l'événement soutenu. Le mécénat, en revanche, est juridiquement défini comme un don, sans contrepartie directe, effectué en faveur d'une œuvre ou d'un organisme d'intérêt général, ouvrant droit à un avantage fiscal pour l'entreprise donatrice. Dans les faits, ce don s'accompagne souvent de contreparties, mais leur valeur reste plafonnée à 25 % du montant donné, sous peine de faire perdre au donneur son avantage fiscal. Sa pièce comptable n'est donc pas une facture mais une convention de mécénat et l'entreprise donatrice reçoit en retour un formulaire Cerfa lui permettant de faire valoir sa défiscalisation. Ces deux logiques,

malgré leurs différences de nature, partagent une même souplesse dans leur forme. En effet, l'une comme l'autre peuvent prendre la forme d'un soutien financier, d'un soutien en nature ou encore d'un mécénat de compétences. Le mécénat reste néanmoins réservé à des structures répondant à des critères précis d'intérêt général pour les organismes reconnus d'utilité publique, comme les associations à but non lucratif relevant de la loi de 1901 ou les structures à vocation philanthropique, éducative, culturelle, patrimoniale, sportive, scientifique ou environnementale, à condition d'être établies en France. Selon Maëlys Bahain, cette distinction tend aujourd'hui à s'estomper dans les pratiques des entreprises elles-mêmes, de plus en plus d'entre elles optent pour le mécénat, au détriment du partenariat classique, dont le recours se raréfie.

Le mécénat tel qu'il se pratique aujourd'hui en France, structuré, incité fiscalement et mobilisé à grande échelle par les festivals, trouve son origine dans le texte de loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi Aillagon, du nom du ministre de la Culture qui l'a portée. Avant cette loi, le mécénat existait déjà en France, mais restait peu incitatif sur le plan fiscal, ce qui limitait son développement face à des pays comme le Royaume-Uni, l'Allemagne ou l'Espagne, dont les régimes ont directement inspiré la réforme française¹²⁸. La loi Aillagon change la donne en portant la réduction d'impôt sur les dons des particuliers à 66 %, plafonnée à 20 % du revenu imposable et reportable sur cinq ans en cas de dépassement, tout en doublant l'avantage fiscal accordé aux entreprises mécènes. Quinze ans après son adoption, le ministère de la Culture¹²⁹ indique que plus de 61 000 entreprises et 5,8 millions de foyers fiscaux mobilisent aujourd'hui ce dispositif au profit d'organismes d'intérêt général. Cette loi ne visait pas spécifiquement la culture puisqu'elle couvre l'ensemble des causes d'intérêt général, mais elle a eu, pour le secteur culturel, un effet particulièrement significatif. Ce cadre juridique et fiscal, aussi avantageux soit-il, ne suffit cependant pas à expliquer à lui seul l'essor récent du mécénat dans le financement des festivals. En effet, c'est la rencontre entre cette opportunité fiscale et un contexte plus récent de raréfaction des financements publics, déjà développé dans la première partie de ce mémoire, qui pousse aujourd'hui les structures culturelles à s'en saisir plus largement. Selon Frédéric Jussian, cofondateur de Cultures Composées qui est une structure de conseil spécialisée dans l'accompagnement des acteurs culturels, cette tendance est appelée à se renforcer. En effet, face à des subventions publiques en recul, les structures culturelles cherchent de plus en plus à développer leurs ressources propres et le mécénat constitue l'une des pistes

¹²⁸ *L'encouragement du mécénat culturel*, étude de législation comparée, Documentation du Sénat.

¹²⁹ Ministère de la Culture, *"Le ministère de la Culture célèbre les 15 ans de la loi Aillagon"*, communiqué de presse, 2018

privilégiées. Il précise toutefois que la stratégie observée sur le terrain consiste rarement à remplacer entièrement les fonds publics par le mécénat mais plutôt à en faire un apport complémentaire. C'est ce que tend à montrer une étude publiée en 2023 par le laboratoire d'idées du Centre national de la musique¹³⁰, coécrite par la chercheuse Sophie Lanoote avec Arthur Gautier, Anne Monier et Camille Prost, à l'occasion des vingt ans de la loi Aillagon. Leurs travaux identifient plusieurs bénéfices tangibles, à commencer par une hausse notable du nombre de mécènes et des montants engagés. Ils relèvent également un effet d'incitation à la création. En effet, les porteurs de projets se trouvent poussés à proposer des œuvres plus originales et à renforcer la dimension sociale ou environnementale de leurs propositions, afin de séduire des mécènes de plus en plus attentifs à ces critères. Cette dynamique récente s'inscrit en réalité dans un temps plus long. Dans une étude fondée sur un travail d'archives et une quarantaine d'entretiens avec des acteurs clés du secteur¹³¹, Arthur Gautier montre qu'en l'espace d'une trentaine d'années, le mécénat d'entreprise en France est passé de la marginalité à la norme. Le cas du Festival d'Anjou Théâtre, dont le virage vers le mécénat remonte précisément à une trentaine d'années, illustre à l'échelle d'une structure singulière ce même mouvement de fond. Cette dynamique de croissance du mécénat culturel ne doit cependant pas masquer une réalité plus nuancée. Interrogé sur l'existence d'une concurrence entre structures dans la recherche de mécènes, Frédéric Jussian avance d'abord une thèse optimiste. Selon lui, le mécénat culturel ne constituerait pas un secteur concurrentiel, dans la mesure où le marché lui-même peut croître. Il compare ce phénomène à l'offre culturelle elle-même, qu'il considère capable de générer sa propre demande. Plus une offre se fait connaître, plus elle attire de public et le marché peut ainsi continuer de croître sans qu'un acteur ne se développe nécessairement au détriment d'un autre. Il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui, seules 9 % des entreprises françaises pratiquent le mécénat, une proportion qui progresse mais reste minoritaire¹³². Jussian reconnaît par ailleurs que certaines structures sont favorisées. Le Festival d'Avignon, par exemple, dispose de contreparties bien plus importantes en termes de prestige et de moyens que d'autres festivals. Il cite également les grandes maisons d'opéra qui bénéficient d'une tradition de mécénat individuel installée de longue date. Sur ce point, les chiffres de l'édition 2019 du Festival d'Avignon donnent une mesure nuancée du phénomène¹³³. Le festival a mis en place un cercle des mécènes individuels et un cercle des entreprises partenaires réunissant une quinzaine de PME, avec la

¹³⁰ Arthur Gautier, Sophie Lanoote, Anne Monier et Camille Prost, *Loi Aillagon et mécénat dans la musique. Bilan, enjeux et perspectives*, CNMLab, 26 octobre 2023

¹³¹ Arthur Gautier, "Le mécénat d'entreprise en France : histoire et perspectives", *Revue Française de Gestion*, 2015

¹³² Admical, Baromètre du mécénat d'entreprise 2024, 11e édition, données DGFIP et enquête Ifop, publié février 2025

¹³³ Festival d'Avignon, *Chiffres clés 2019*, Avignon, 2019

Fondation Crédit Coopératif comme mécène de référence, pour autant le mécénat et les partenariats ne représentent que 8 % des 13,08 millions d'euros de son budget, les subventions publiques en couvrant alors 60 %. Par ailleurs, Jussian lui-même finit par nuancer sa thèse initiale, admettant que la réalité du terrain fait apparaître une véritable compétition entre structures, ainsi que des « *réactions grégaires* » lorsque plusieurs festivals ciblent les mêmes mécènes potentiels. Pour dépasser cette concurrence, il évoque des pistes de mutualisation comme la constitution de fondations territoriales adossées à de grandes collectivités, la prospection mutualisée entre plusieurs structures ou encore l'organisation de réunions d'échange de bonnes pratiques. Autant de dispositifs qui consistent, selon sa formule, à « *vendre le mécénat culturel* » et non celui d'une structure en particulier.

Au-delà de la question de son accessibilité inégale, le développement du mécénat soulève un second enjeu, à savoir celui de la contrepartie invisible qu'il impose en matière de gouvernance. L'étude du laboratoire d'idées du CNM, construite à partir d'entretiens menés auprès de six structures musicales aux profils différents, met ainsi en évidence une exigence croissante de suivi de la part des mécènes. Au Centre de musique baroque de Versailles, le responsable du mécénat, Tony Favier, observe que les mécènes d'aujourd'hui réclament un fléchage de plus en plus précis de leur don, un reporting régulier, ainsi qu'une mesure d'impact. De plus, il déclare qu'ils s'impliquent personnellement dans les projets soutenus, au point de parfois vouloir échanger directement avec les artistes et chercheurs concernés. Cette implication peut, dans certains cas, se muer en un véritable risque pour l'indépendance artistique des structures soutenues. C'est ce qu'illustre le témoignage de Charlotte Bartissol, directrice de ProQuartet, qui explique préférer renoncer au soutien d'un mécène jugé trop présent plutôt que de composer avec une ingérence qu'elle estime ingérable. La chercheuse Anne Monier dans un autre article¹³⁴ souligne que si les mécènes ne disposent officiellement d'aucun droit de regard sur la programmation, leur influence s'exerce également de manière indirecte, lorsque les responsables d'institutions en viennent eux-mêmes à privilégier des projets susceptibles de correspondre aux attentes de leurs mécènes. Le risque n'est alors plus seulement celui d'une ingérence subie, mais celui d'un auto-alignement anticipé, par lequel la structure ajuste ses choix en amont, avant même que le mécène n'ait formulé la moindre exigence. Un dernier témoignage recueilli dans le cadre de cette étude élargit ce constat au-delà du seul mécénat privé. En effet, pour Pierre-Hassim Malbec, responsable du mécénat à la Fondation de Royaumont, les financeurs

¹³⁴ Anne Monier *Quand la philanthropie rencontre le monde culturel : enjeux et perspectives* dans la revue *Regards croisés sur l'économie* (n°30-31).

publics adoptent désormais, eux-mêmes, ce même comportement de mécènes exigeants, avec leur propre vocabulaire de retour sur investissement et d'indicateurs de performance. Ce constat ne doit rien au hasard, il fait directement écho aux logiques de pilotage par la performance introduites par la LOLF, déjà analysées dans la première partie de ce mémoire à propos du financement public.

Le mécénat, aussi prometteur soit-il, ne représente pas une option accessible à l'ensemble des festivals dont l'action est reconnue d'intérêt général. Interrogé sur le modèle du Festival d'Anjou Théâtre, dont le budget de 2,3 millions d'euros se répartit à parts quasi égales entre subventions, mécénat et billetterie, Frédéric Jussian salue un équilibre qu'il juge *"très bien"*, tout en rappelant aussitôt que peu de structures peuvent prétendre à une telle répartition. En effet, aller chercher un tiers de ses ressources en mécénat suppose des moyens financiers et humains que la majorité des festivals, notamment les plus petits, ne possèdent pas. De fait, cet équilibre ne s'est pas construit en un jour, selon Ronan Pichavant, directeur du festival, le modèle économique d'Anjou Théâtre a été totalement inversé en 1994, alors qu'il reposait auparavant sur une répartition proche de 80 % de financement public pour 20 % de ressources privées. Trente ans de travail de prospection ont permis à la structure d'atteindre, pour son 75ème anniversaire, un cercle de 75 mécènes. Ronan Pichavant précise toutefois que ce résultat n'a rien d'automatique, il indique avoir consacré, avec sa chargée de mécénat, un temps de travail considérable à la prospection en 2025, pour un résultat qu'il juge positif mais obtenu au prix d'un investissement en temps très important. Jussian précise que le mécénat, comme le partenariat, peut devenir un pilier structurant du modèle économique d'un festival, mais qu'il ne saurait en constituer l'unique levier. Cette dépendance à des acteurs économiques externes pourrait comporter plusieurs risques. Tout d'abord, en période de dégradation économique, ce ne sont pas seulement les mécènes qui réduisent leurs engagements, le pouvoir d'achat des spectateurs baisse également, ce qui pèse sur les ventes de billets. Le mécénat n'isole donc pas le festival du risque économique, il en change simplement la nature. Un second risque, distinct de celui déjà évoqué en matière de gouvernance, tient au comportement des collectivités elles-mêmes. Ronan Pichavant souligne que le succès du mécénat d'un festival peut être retourné contre lui par les élus, qui y voient un argument pour justifier une réduction de leur propre effort budgétaire, sous couvert que la structure *"a trouvé ailleurs"* les ressources nécessaires. La réussite du mécénat expose ainsi, paradoxalement, à un risque de désengagement du financement public plutôt qu'à une sécurisation durable du modèle économique. Jussian appelle en ce sens à un changement de posture pour l'ensemble du secteur, qu'il juge *"dopé à la subvention"* et *"habitué à gueuler pour*

que les subventions tombent". Cette difficulté à mobiliser le mécénat touche plus particulièrement les petites structures. Les grandes institutions, dotées d'équipes dédiées, peuvent consacrer des moyens humains à la prospection et au suivi des mécènes sans que cela représente un risque disproportionné pour leur budget global, tandis que les petites structures n'ont pas forcément cette capacité. Ce constat rejoint les disparités relevées lors d'une table ronde sénatoriale consacrée à la crise des festivals à l'automne 2025¹³⁵. Interrogé sur la piste du mécénat avancée par certains sénateurs, Stéphane Krasniewski, directeur du Festival Les Suds, a nuancé qu'elle ne constituait "*pas la panacée*", ni "*une solution pour tout le monde*", en raison de disparités territoriales d'attractivité du mécénat. Pour finir, le mécénat ne semble pas répondre à la nécessité, identifiée dans la première partie, d'un changement de modèle économique. En effet, ce dernier s'apparente à une subvention privée. À ce titre, il présente des avantages assez similaires à ceux des subventions publiques. Il permet notamment aux organisateurs de recevoir des recettes qui ne sont pas directement issues de leur activité, ce qui a pour effet de limiter la dépendance de ces derniers à leurs propres recettes (billetterie, restauration, bar...). Mais il semblerait également que les défauts du mécénat soient assez proches de ceux des subventions. Celui-ci semble recréer la dépendance des festivals à un tiers, à savoir les entreprises dans le cas du mécénat.

Néanmoins, les difficultés précédemment citées concernent, en premier lieu, le mécénat financier, qui suppose une prospection lourde et une trésorerie disponible du côté du mécène. Le mécénat peut en effet prendre d'autres formes, moins coûteuses à mobiliser. On retrouve donc également le mécénat en nature, par la mise à disposition de biens ou de matériel et le mécénat de compétences, par la mise à disposition de personnes plutôt que d'argent. Les Eurockéennes de Belfort illustrent la mobilisation conjointe de ces trois formes au sein de leur "Club des mécènes", qui accueille aussi bien des dons financiers, compris entre 5 000 et 200 000 euros, que des soutiens en nature ou de compétences¹³⁶. Le mécénat de compétences peut également se structurer à une échelle collective, comme le montre le Pôle régional Mécénat Nouvelle-Aquitaine, où plusieurs ordres professionnels, avocats, experts-comptables, notaires mettent à disposition leur expertise juridique et comptable plutôt que des fonds, au bénéfice des structures culturelles du territoire. Le mécénat de compétences mutualisé pourrait ainsi

¹³⁵ Public Sénat, *Saison 2025 : des festivals en péril ?*, émission consacrée à la table ronde de la commission de la Culture du Sénat du 24 septembre 2025, publiée le 26 septembre 2025

¹³⁶ Arthur Gautier, Sophie Lanootte, Anne Monier et Camille Prost, *Loi Aillagon et mécénat dans la musique. Bilan, enjeux et perspectives*, CNMlab, 26 octobre 2023

représenter une réponse partielle à l'inégalité d'accès qui touche plus spécifiquement le mécénat financier.

Le mécénat n'apporte donc pas de réponse universelle à la raréfaction des financements publics. C'est un levier dont l'efficacité dépend surtout du profil de la structure qui le mobilise. Il ne semblerait être, alors, qu'un levier à mobiliser parmi d'autres pour développer les recettes des festivals. Beaucoup de festivals misent aussi, pour cela, sur un autre chantier, à savoir celui de la billetterie.

Enfin, le partenariat, souvent relégué au second plan face à l'essor du mécénat, ne doit cependant pas être négligé pour autant, d'autant que les chiffres nationaux tendent même à inverser la hiérarchie apparente entre les deux leviers. Le sponsoring représenterait ainsi près de 80 % de l'ensemble mécénat-partenariat dans le budget moyen des festivals de musiques actuelles, ce cumul ne représentant toutefois que 12 % du budget total. Ce constat mérite d'être illustré à l'échelle d'un festival précis. Les Eurockéennes de Belfort en offrent un exemple parlant. En effet, leur village partenaires génère à lui seul 1,5 million d'euros, soit près d'un quart du budget total du festival, ce qui en fait un poste de recettes propres au moins aussi structurant que le mécénat ne l'est pour un festival comme Avignon. L'étude du CNM documente par ailleurs le cas de L'Épicerie Moderne, une salle de musiques actuelles implantée à Feyzin, dans une zone à forte concentration industrielle près de Lyon. Son ancien directeur, François Jolivet, explique que les entreprises locales du territoire se montraient nettement plus réceptives à des offres de partenariat qu'à des offres de mécénat. Selon lui, pour les grands groupes implantés localement, comme Solvay ou Arkema, les politiques de mécénat se décident au siège social, tandis que les responsables de site disposent d'une marge de manœuvre bien plus grande sur des budgets de partenariat. Une entreprise présente sur le territoire peut ainsi plus facilement sponsoriser un festival de sa région que le soutenir en mécénat. Le partenariat ne constitue donc pas simplement une forme dégradée du mécénat, mais un levier au moins aussi déterminant, mobilisable à une autre échelle et pour un profil de structure différent.

Orientation 2 - Le développement de la billetterie

Comme nous l'avions évoqué dans la partie II.B.2 de ce mémoire, près de la moitié des festivals français étaient parvenus à développer leurs recettes de billetterie¹³⁷ entre 2023 et 2024. Néanmoins, la hausse observée (+4%) n'était pas suffisante pour parvenir à l'équilibre. Ainsi, il s'agit pour les festivals de parvenir à accélérer une tendance qui a déjà débuté.

Le premier levier sur lequel les organisateurs peuvent jouer est le prix du billet. Les réalités sont à ce propos très variées selon la typologie de festival. Concernant les grands festivals de musique, on remarque que ces derniers proposent des billets à un prix bien inférieur à ceux pratiqués dans les stades ou les arénas pour show d'un même artiste. En 2023, le festival des Vieilles Charrues (Carhaix, 29) proposait ainsi un tarif compris entre 59 et 65 euros pour sa journée de clôture qui accueillait les Red Hot Chilli Peppers. Quelques jours plus tôt, le groupe se produisait au Groupama Stadium (Lyon, 69) où le prix moyen du billet atteignait 150 à 200 euros. Jérôme Tréhorel, directeur général du festival, indiquait pourtant, deux ans plus tard, au micro de France Inter, avoir payé le même cachet¹³⁸ que le stade pour s'offrir les services du groupe. Cet exemple est loin d'être isolé et interroge. En effet, au vu de l'engouement créé par une telle programmation (la journée de clôture était complète des mois avant le festival) et des prix pratiqués par la concurrence des méga-concerts, on peut affirmer, sans trop prendre de risque, qu'une hausse du prix du billet d'entrée n'aurait pas eu d'impact sur la fréquentation du festival. Autrement dit, les Vieilles Charrues était en mesure de dégager davantage de recettes de cette soirée, et ce, sans avoir à modifier ou recalibrer son offre. Nous reviendrons sur les éléments qui peuvent justifier ce choix dans un second temps.

Néanmoins, les conclusions ne sont pas aussi évidentes pour l'ensemble des festivals. En effet, pour la majorité d'entre eux, une hausse du prix d'entrée devrait, dans le même temps, se traduire par une évolution de l'offre. Ce deuxième cas de figure concerne tout d'abord les manifestations qui n'affichent pas complet, et particulièrement celles qui enregistrent un taux de remplissage inférieur à 75%. Ici, une augmentation du prix du billet sans redimensionnement de

¹³⁷ CNM (2024), "Économie des festivals"

¹³⁸ Jérôme Tréhorel (2025), "Faut-il réinventer le modèle des festivals ?", France Inter.

l'offre entraînerait la désertion du public. La proposition d'une offre distinctive et/ou présentant une haute valeur perçue semble dans ce cas indispensable pour justifier un prix plus élevé.

Par conséquent, la question du prix du billet concerne en premier lieu la nature de l'offre et la façon dont cette dernière est perçue par le public. Ainsi, le festival du Hellfest (Clisson, 44) parvient à vendre la totalité de ses billets dans la journée de leur mise en vente, et ce, malgré une politique tarifaire qui dépasse largement la moyenne nationale. Il faut compter presque 400 euros pour le pass 4 jours et 135 euros pour le billet à la journée, tandis que le prix journalier moyen des autres festivals de grande envergure reste situé bien en deçà de la centaine d'euros. Le Hellfest doit notamment son succès à un univers musical et une esthétique qui lui est propre, ainsi qu'une expérience festivalière très distinctive. La présence de scénographies spectaculaires et de têtes d'affiche internationales favorise bien sûr la haute valeur perçue par le public de cet événement. Néanmoins, le "gigantisme" dont peut faire preuve le Hellfest, n'est pas le seul moyen de créer de la valeur chez le public, bien qu'une tendance assez nettement identifiée aille dans ce sens. Quoi qu'il en soit, les festivals cherchant à développer leurs recettes de billetterie doivent placer le public au cœur de leur préoccupation et se montrer plus attentifs à leurs attentes. La réflexion doit porter sur la programmation, bien sûr, mais également sur le format, la période, les offres annexes...

Néanmoins, la hausse du prix du billet dépasse les enjeux strictement financiers. Les festivals sont pour beaucoup réticents voire opposés à cette démarche qui exclurait le public le plus fragile économiquement. Ce désir d'accessibilité explique pourquoi le prix du billet d'un festival français est bien inférieur à celui de festivals étrangers. Stéphane Krasniewski, directeur du festival Les Suds (Arles, 13) et président du Syndicat des musiques actuelles, affirme que "quand en France, on a encore accès à une journée de festival pour 50 ou 55€, désormais au Royaume-Uni, il faut parfois multiplier ce tarif par quatre."¹³⁹

Cette politique tarifaire est d'une part la digne héritière du soutien politique inédit accordé à la culture et initié dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Ainsi, le désengagement progressif de la puissance publique n'a pas rompu cette tradition que les festivals ont à cœur de perpétuer. D'autre part, cette politique tarifaire témoigne de l'appropriation populaire de la forme festivalière par le public, mais également par les organisateurs. Par conséquent, l'opposition est particulièrement marquée en milieu rural où les organisateurs sont en majorité des bénévoles et où le festival est parfois la seule offre culturelle d'envergure proposée sur le territoire.

¹³⁹ Justine Fontaine (2025) "Entretien avec Stéphane Krasniewski" RFI.

À ce titre, Emmanuel Négrier évoque « instrument d’animation territoriale dans les territoires ruraux »¹⁴⁰ qui « comble souvent un déficit d’offre culturelle ». Dans ce cas de figure, la dimension rassembleuse de l’événement constitue l’une de ses raisons d’être et encourage les organisateurs à maintenir un prix d’accès réduit.

La réticence dont les festivals font preuve à l’égard de la hausse du prix du billet n’est pas seulement due à une volonté d’accessibilité, mais également à une nécessité de compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. En effet, entre 2024 et 2025, la région Occitanie a reçu, à elle seule, près d’une centaine¹⁴¹ de nouveaux projets. La progression du nombre de festivals est par conséquent, très rapide puisque parallèlement à ce phénomène « un premier regard sur les festivals qui ont annoncé, depuis dix ans, leur disparition, voire leur arrêt temporaire, en identifie à peine plus de 300 sur l’ensemble du territoire national. » De plus, cette concurrence semble à nouveau être une exception française, puisque si l’on comptait 7 300 festivals à travers l’hexagone en 2022, l’Italie en comptait moins du tiers, et l’Allemagne et le Royaume-Uni en recensaient moins encore.

Néanmoins, l’exemple des Vieilles Charrues précédemment cité nous prouve que même dans un contexte ultra-concurrentiel, certains festivals disposent de marge de manœuvre pour augmenter le prix du billet. Une démarche boudée par le milieu nourrit par un désir d’accessibilité. Néanmoins, les festivals disposent d’un autre moyen pour augmenter leurs recettes de billetterie en faisant évoluer leur modèle de tarification.

Il existe deux principaux dispositifs de tarification pour les festivals : la tarification forfaitaire et la tarification à l’événement. La tarification mixte désigne un modèle dans lequel les deux systèmes cohabitent au sein d’une même billetterie. Ainsi, tandis que la tarification forfaitaire donne accès à une programmation plurielle (plusieurs spectacles, potentiellement sur plusieurs scènes), la tarification à l’événement donne accès à un événement unique (ex : un spectacle de théâtre).

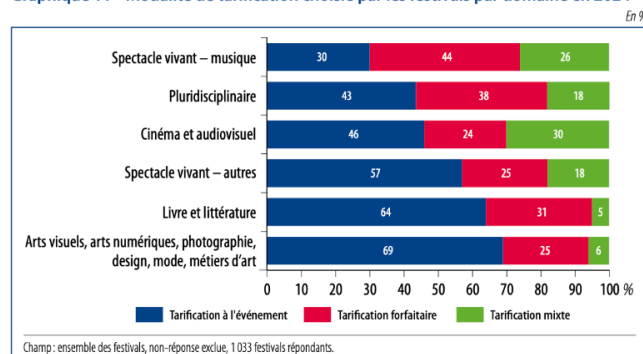
Selon le CNM, les festivals de musique sont ceux qui ont le plus recours à un dispositif de tarification forfaitaire¹⁴².

¹⁴⁰ Julien Audemard, Aurélien Djakouane, Sté musique et territoires, Cartographie, sociolog

¹⁴¹ Julien Audemard, Aurélien Djakouane, Sté musique et territoires, Cartographie, sociolog

¹⁴² Bérangère Dujardin, Edwige Millery (2025)

Graphique 11 – Modalité de tarification choisie par les festivals par domaine en 2024



Source : Baromètre des festivals 2024, DEPS, Ministère de la Culture

A

l'inverse, les dispositifs de tarification à l'événement sont plus fréquents chez les festivals de littérature ou d'arts visuels.

L'intégration d'un dispositif de tarification à l'événement offre ainsi l'opportunité aux festivals qui y ont recours de segmenter leur offre. Par conséquent, le prix du billet peut varier pour chaque événement et l'organisateur est en mesure d'ajuster la tarification au coût de production de chacun d'entre eux (coût artistique, coûts techniques...). À ce titre, un festival peut maintenir des prix réduits sur certaines propositions (souvent les moins coûteuses) tout en pratiquant des prix plus élevés sur les grands formats.

Bien que ce modèle de tarification permet à des festivals de préserver en partie des prix accessibles, des critiques peuvent tout de même lui être adressées. En effet, en segmentant son offre, un événement segmente également le public selon ses goûts et ses moyens. Par conséquent, cette stratégie nuit à la rencontre et au mélange des publics. La dimension populaire et rassembleuse de la forme festivalière en pâtit.

De plus, un tel dispositif nuit à la présentation d'une diversité artistique, aussi bien en termes de format que d'esthétique. Il empêche la balade aventureuse d'une scène à une autre, plaidée par Jérôme Tréhorel¹⁴³, directeur général des Vieilles Charrues.

Pour conclure, la question de la billetterie est sans doute l'un des sujets les plus complexes et sensibles (pour ne pas dire tabou) auxquels les festivals font face. Elle confronte les désirs d'accessibilité des organisateurs à un avenir économique qui s'assombrit. Dans ce contexte, certains festivals résistent à la tentation de revaloriser le prix d'entrée à la hausse. Sans développer de stratégies parallèles, il est probable que ces derniers préfèrent et/ou soit contraint de se retirer de la course et de cesser leur activité.

Néanmoins, la piste de faire évoluer le dispositif de tarification plutôt que le prix du billet retient toute notre attention. La tarification mixte ou à l'événement semble intéressante à déployer dans un contexte où la réalité des coûts de production (qu'ils soient artistiques ou techniques) est très variable. Ainsi, peut-être les Vieilles Charrues aurait-elle dû proposer un billet à un prix exceptionnellement plus élevé pour sa soirée de clôture en 2023, afin d'assurer la pérennité et l'accessibilité de ses futures éditions. La discrimination des prix permet ainsi de rationaliser la politique d'accessibilité d'un événement.

¹⁴³ Jérôme Tréhorel (2025), "Faut-il réinventer le modèle des festivals ?", France Inter.

Orientation 3 - Le développement d'offres annexes et d'offres premiums

Si le cœur de métier d'un festival reste la vente de billets, les organisateurs peuvent également faire le choix de développer des offres annexes afin de générer de nouvelles recettes. Certaines de ces offres sont déjà assez largement intégrées tandis que d'autres restent encore rarement mises en place. Quoi qu'il en soit ces dernières permettent de proposer une expérience festivalière augmentée, tout en développant les fonds propres de l'organisateur.

Les premières offres que les organisateurs peuvent mettre en place concernent les ventes de boissons et de nourritures. La présence de bars et de points de restauration est déjà fréquente dans les festivals. En effet, outre la dimension conviviale qu'apportent ces espaces, la « buvette » est une activité commerciale qui se caractérise par des taux de marge particulièrement intéressants. De plus, les moyens requis pour proposer cette offre sont limités. Ces espaces étant quasi systématiquement tenus par des bénévoles, la marge réalisée sur la vente d'une boisson est synonyme de recette directe. Néanmoins, comme nous l'avons évoqué dans la partie I.C de ce mémoire, les festivaliers français ont tendance à réduire leur consommation de boissons alcoolisées. Or, ces dernières représentent la star des ventes dans ces événements à caractère festif. Selon le baromètre 2023 réalisé par Weezevent¹⁴⁴ et relatif aux tendances et consommations dans les festivals, la consommation moyenne de bière par jour et par participant a diminué de 7% en France. En revanche, il est intéressant d'observer que cette baisse de la consommation n'a pas affecté le chiffre d'affaires de cette activité qui, lui, a progressé de 33%. Cette hausse tire son origine de deux phénomènes. Le premier est la hausse du prix des boissons. Le prix d'une pinte de bière (50 cl) a ainsi progressé de 6% par rapport à 2022. Le second est l'attrait renforcé du public pour les boissons premium. Weezevent conclut à ce propos que « la tendance est à la montée en gamme, non seulement dans les consommations au bar, mais également sur d'autres postes tels que la restauration ». La part de la bière premium dans la vente totale de bière atteint ainsi 36% en 2023, contre seulement 32% un an plus tôt. Nous ne disposons pas de chiffres aussi précis concernant la restauration, mais la tendance semble prendre la même direction, la traditionnelle barquette de frites laissant peu à peu la place à des plats plus élaborés. Le journal *Le Parisien* va même jusqu'à identifier et nommer le phénomène

¹⁴⁴ Weezevent (2023), "Tendances et consommations dans les festivals : le baromètre 2023".

des « chefs d'affiche¹⁴⁵ » lorsque les festivals constituent une offre de restauration riche et variée à l'image d'une programmation. Pour son édition 2024, le festival We love Green avait même invité deux grands chefs parisiens à présider un jury ayant pour but de sélectionner les restaurateurs qui seront présents pendant le festival pour servir le public.

Pour poursuivre le développement des recettes issues des offres de bar et de restauration, les festivals doivent par conséquent s'adapter à une transformation profonde des attentes du public. Le niveau d'exigence de ce dernier progresse et encourage la création d'offres d'une meilleure qualité. Ce phénomène peut notamment s'expliquer par le vieillissement du public, qui dispose par conséquent d'un pouvoir d'achat plus élevé et qui recherche une expérience plus confortable. L'époque des festivals « à la Woodstock » semble bel et bien révolue. Pour reprendre les mots du directeur du Printemps de Bourges, les spectateurs attendent désormais un accueil dans « des conditions hôtelières ». Le développement du premium laisse ainsi entrevoir des perspectives d'accroissement des recettes pour les organisateurs en raison d'une offre bénéficiant d'un plus haut niveau de valeur ajoutée.

Les organisateurs doivent tirer profit de cette tendance dont l'application peut dépasser le seul domaine de la restauration pour transformer l'offre à 360° et dessiner les contours d'une nouvelle expérience pour les spectateurs. Cette stratégie peut se concrétiser à travers la mise en vente de pass et/ou d'expériences VIP. Ainsi, le Dour festival (Belgique) propose une offre d'hébergement premium aux festivaliers souhaitant s'épargner une nuit en tente, qui plus est dans un camping bruyant. Ces derniers devront ainsi déboursier 1090 euros¹⁴⁶ pour bénéficier d'un tipi pouvant accueillir six personnes durant les 5 jours de festivité. Par ailleurs, le festival belge propose d'enrichir l'expérience du public en proposant diverses activités : cours de yoga, massages kinés, piscine, jacuzzi, repas bistronomique... Les propositions premium peuvent concerner la dimension artistique de l'événement (meilleures places garanties, tour des backstage et/ou des décors...) ou élargir l'expérience du festivalier à travers des offres annexes (hébergement, parking privé, loges privatives...).

Une vue imprenable sur les concerts depuis la tour VIP du Dour festival



¹⁴⁵ Julien Lec'hvien, Maxime Ducher (2024), « À Paris, les « chefs d'affiche », nouvelles coqueluches des festivals de musique côté food », Le Parisien.

¹⁴⁶ Jean-Baptiste Roch (2024), « Par ici les concerts à prix d'or : des festivals de musique toujours plus VIP », Télérama.

De plus, le niveau de « privilèges » peut varier pour donner lieu à une stratégie d'échelonnement. Par exemple, si le VIP standard peut disposer d'un accès à la zone VIP, l'ultra VIP peut, quant à lui, dîner avec un artiste. Les organisateurs doivent par conséquent proposer des offres personnalisées synonyme d'exclusivité. Dans ce sens, le rapport du Groupe 4 mené dans le cadre du Cycle des Hautes Etudes de la Culture (CHEC) recommande de « créer des offres « premium » tirant parti de l'explosion de l'individualisme – chacun ayant envie de vivre une expérience unique et nombre d'individus sont ainsi capables de payer pour des avantages « exclusifs », rapportant des compléments de billetterie non-négligeables. »¹⁴⁷ Ces offres à forte valeur ajoutée peuvent être externalisées dans le cadre de concessions, ou être internalisées si cela fait croître leur niveau de rentabilité.

Le dernier levier que les organisateurs peuvent activer est la vente de produits dérivés. En effet, s'il semble unimaginable de revenir d'une journée à Disneyland Paris sans un souvenir, pourquoi les festivals ne pourraient-ils pas appliquer une stratégie similaire ? Pour y parvenir, les organisateurs doivent faire de leur événement une marque. Cette dernière doit être basée sur l'ADN du festival tout en capitalisant sur ses éléments distinctifs (esthétique, valeurs, notoriété...). Cette stratégie ne peut fructifier qu'à condition que le public présente un taux d'engagement et d'adhésion élevé au festival. Concernant les grands événements, cette adhésion peut être alimentée par leur renommée et leur image. Pour les plus petites manifestations, l'engagement des festivaliers peut quant à lui être renforcé en fédérant une communauté. Cette dernière peut naître d'un ancrage local fort (un festival qui devient une fierté locale, par exemple) ou de son esthétique artistique et scénographique dans le cas d'un festival de niche.

Le Hellfest (Clisson, 44) fait figure de référence dans le domaine. Le festival est parvenu à développer une identité très forte sur laquelle les organisateurs comptent désormais capitaliser. Pour sa 16ème édition, en 2023, le site s'est ainsi enrichi d'un nouvel espace : « The Sanctuary ». Cette boutique, à la gloire du festival, propose de vendre tout type de produits dérivés et de « merch » pour lesquels le public est prêt à faire la queue pendant plus d'une heure. Cela prouve le taux d'adhésion très élevé des spectateurs qui s'arrachent ces produits (40 000¹⁴⁸ produits sont vendus chaque jour). En doublant son « sanctuary » d'une boutique accessible en ligne tout au long de l'année, le Hellfest parvient à dégager plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires de cette activité. Selon



Une file d'attente à l'entrée de la boutique du Hellfest : "The Sanctuary"

¹⁴⁷ BRUNO ORY-LAVOLLÉE (2022), "Dix orientations pour hybrider les ressources économiques des lieux culturels", CHEC.

¹⁴⁸ Éric Bureau (2023), "C'est Disneyland pour les grands", Le Parisien.

le directeur du festival, la boutique représente ainsi son troisième principal poste de recettes après la billetterie et le bar (dont nous avons déjà vanté les mérites plus tôt).

Afin de maximiser les recettes issues de cette activité, les festivals doivent privilégier les produits à haute valeur ajoutée. Pour attiser et entretenir le désir du public, les organisateurs peuvent miser sur des collections exclusives, personnalisables, ou encore sur des éditions limitées ou des collaborations avec d'autres marques. Le maillot proposé par le festival lyonnais Nuits Sonores illustre magnifiquement cette idée. Le produit avait été réalisé en collaboration avec l'Olympique Lyonnais et Adidas, il était personnalisable (flocage), et était proposé en édition limitée¹⁴⁹. Le festival avait réussi son opération en s'appuyant sur un slogan impactant et valorisant l'ancrage local de l'événement : « Lyonnaise est notre culture ». La réussite de cette offre tient également à l'association de ses trois marques (Nuits Sonores, OL et Adidas). L'image et la notoriété de chacune ont renforcé la valeur perçue du produit.



Lorsque l'application d'une telle stratégie réussie, elle peut initier la création d'un cercle vertueux. En effet, selon Jérôme Tréhorel, directeur des Vieilles Charrues, la mise en vente de produits à l'image du festival « rapproche les gens : porter un tee-shirt des Vieilles Charrues, c'est un peu appartenir à un esprit, une famille¹⁵⁰ ». Ainsi, plus les festivaliers sont nombreux à posséder des articles, plus le reste du public est tenté d'en acheter pour appartenir au groupe. Cet effet boule de neige peut en partie expliquer l'ampleur du succès du Hellfest, précédemment évoqué.

Enfin, le rapport du Groupe 4 mené dans le cadre du Cycle des Hautes Études de la Culture (CHEC) rappelle également que « la valorisation de la marque permet de développer la notoriété, l'image et le rayonnement de l'institution »¹⁵¹. L'impact de cette stratégie ne s'arrête, par conséquent, pas qu'à la vente des produits qui peuvent y être associés. L'affirmation d'une marque sert avant tout le développement de l'image d'un événement et ce qui influence naturellement sur sa fréquentation ou ses partenariats. Le cercle vertueux se confirme.

Une marque nécessite d'être protégée par des outils juridiques afin d'éviter toute exploitation illégale, abusive ou toute association d'image non désirée.

Pour conclure, l'ensemble des stratégies de diversification des offres précédemment citées partagent un objectif commun : la maximisation du panier d'achat du spectateur. Selon nous, ses stratégies sont particulièrement intéressantes, car elles permettent de diversifier les recettes des festivals tout en enrichissant l'expérience des festivaliers. Elles présentent également l'avantage, pour les organisateurs qui le souhaitent, de pratiquer une discrimination des prix alternative à

¹⁴⁹ Olympique Lyonnais (2022), "Communiqué".

¹⁵⁰ Marion Buiatti (2014), "Les objets dérivés des festivals, des souvenirs qui peuvent rapporter gros?", 20 minutes.

¹⁵¹ BRUNO ORY-LAVOLLÉE (2022), "Dix orientations pour hybrider les ressources économiques des lieux culturels", CHEC.

celle offerte par le modèle de tarification mixte évoqué dans l'orientation 2 de ce mémoire. En effet, en pariant sur le développement de ses recettes annexes, un événement allège la nécessité de développer ses recettes principales (un développement qui se traduit souvent par l'augmentation du prix du billet). Chaque festival présente des atouts qui lui sont propres. Par conséquent, une telle stratégie ne semble pas être plus favorable à une typologie d'événement en particulier. Chacun d'entre eux doit développer des offres distinctives, adaptées à leur image, leur concept et leur public.

Orientation 4 - L'intégration de logiques entrepreneuriales et la diversification des activités : le modèle Arty Farty

Arty Farty est une association qui assure la gestion de trois festivals lyonnais : Nuits Sonores, Intérieur Queer et le S Festival. Son modèle économique allie des valeurs associatives et des logiques entrepreneuriales. Afin de garantir son indépendance, l'association assume la volonté de limiter les subventions qui lui sont attribuées à hauteur de 20%¹⁵² de son budget de fonctionnement. Néanmoins, son engagement en faveur de l'intérêt général, et plus particulièrement pour la jeunesse, la culture et la citoyenneté reste intact et constitue sa raison d'être. Pour pallier cette limitation des fonds publics sollicités, Arty Farty met en œuvre des activités plurielles et une circulation des ressources entre ces dernières. En effet, outre les trois festivals mentionnés précédemment, Arty Farty assure la gestion d'autres projets lui permettant de diversifier et/ou d'optimiser ses ressources.

L'association possède ainsi « Le Sucre », un club lyonnais dédiés aux musiques électroniques, qui lui permet de générer des recettes à l'année. De plus, en devenant propriétaire de ce lieu, Arty Farty s'offre un terrain de jeu idéal pour ses festivals dont la programmation se déploie, en partie, entre les murs et aux abords du club. L'association est également à l'initiative de « HEAT », un food court qui propose une offre de restauration variée qui se renouvelle chaque semaine et accueille une programmation événementielle.

¹⁵² Arty Farty (2026), "Modèle économique".

Fort de son expérience de plus de 25 ans dans le milieu culturel, Arty Farty propose également des formations à destination des professionnels de la culture et des médias. La capitalisation de son savoir-faire se décline également à travers des missions d'ingénierie culturelle et de conseils pour des collectivités territoriales, des lieux patrimoniaux et des structures culturelles en tout genre. Enfin, le capital matériel et immatériel accumulé par l'association au fil des années lui permet de proposer des services aux entreprises comme la privatisation de ces lieux (Le Sucre ou Heat) mais aussi la proposition d'un service traiteur « Heating » (déclinaison de l'offre de restauration proposées dans son food court). Ces offres, couplées à la maîtrise du domaine événementiel de ses équipes, permettent à Arty Farty d'organiser des événements et des opérations sur-mesures pour les entreprises. Ces prestations, d'une grande qualité, peuvent aussi faire l'objet de contreparties dans le cadre de partenariats ou de mécénat. L'association compte par ailleurs un cercle de partenaires bien fourni.

		
Projet scénographique en partenariat avec INTEL dans le cadre du festival Nuits Sonores (2011)	1 concept inédit de secret party créé par les équipes du Sucre pour le groupe ALL (2017)	Conception du corner Riffx pour le Crédit Mutuel au cœur du festival Nuits Sonores (2025)

Ainsi, la Force d'Arty Farty réside dans les compétences multiples que l'association a su développer. Cette polyvalence, imaginée comme une boîte à outils, lui permet aujourd'hui d'être plus flexible. L'internalisation de certaines activités clés offre à l'association une meilleure maîtrise de sa chaîne de valeur (et donc de ses coûts), ce qui améliore sa capacité à se projeter sur le plan budgétaire.

Tout l'intérêt de ce modèle repose dans la combinaison d'activités qui s'alimentent entre elles en raison d'un niveau de lucrativité variable. Ainsi, les activités lucratives développées par l'association (telles que Le Sucre, HEAT, ses services aux entreprises, ses activités de conseil...)

lui permettent de développer une offre festivalière présentant des caractéristiques habituellement réservées à des structures largement subventionnées. En effet, à travers ses festivals, Arty Farty laisse la part belle à l'émergence artistique, garantit une diversité d'esthétiques et offre un espace d'expression à des artistes issus des minorités. Dans le même temps, l'association pratique une politique tarifaire accessible (entre 30 et 40€¹⁵³ le billet journalier) et met un point d'honneur sur l'inclusion des publics. L'exemple d'Arty Farty est intéressant dans la mesure où il questionne la capacité d'une structure culturelle à orchestrer elle-même, et en son propre sein, une circulation voire une redistribution des richesses. De plus, la diversification des ressources observée renforce l'indépendance de l'association. Au-delà de ses avantages en termes de pérennité économique, cette quête d'indépendance garantit une liberté artistique à l'organisateur dans un contexte où les atteintes portées à la liberté de création et de diffusion se multiplient.

Cependant, ce modèle ne semble pas pouvoir être applicable pour l'ensemble des festivals. En effet, selon Julien Audenard, 60%¹⁵⁴ des personnes impliquées dans l'organisation des festivals sont bénévoles. Il rappelle au micro de France Culture que bien que le milieu se professionnalise, les dynamiques ne sont pas les mêmes sur l'ensemble des territoires. Ainsi, un certain nombre des festivals se déroulant en milieu rural restent organisés exclusivement par des bénévoles, tandis que la professionnalisation est plus marquée en milieu urbain. Emmanuel Négrier précise que "un festival sur deux (54 %) est dirigé par un ou un.e bénévole. Le secteur musical amplifie cette tendance, puisque 63 % des directeurs de festivals le sont"¹⁵⁵. Ces organisateurs n'ont par conséquent pas les ressources nécessaires pour mener un projet aussi ambitieux que celui imaginé par Arty Farty. Ils ne disposent pas forcément d'expertise dans les domaines touchant à l'événementiel et leur disponibilité est déjà occupée par l'organisation logistique, administrative et artistique de l'événement.

De plus, bien que Arty Farty prône une recherche d'indépendance, son niveau de subventionnement reste supérieur à la moyenne des festivals, comprise entre 14% et 18%¹⁵⁶ selon le CNM. Par conséquent, l'autonomie financière et la dépendance de l'association à ses recettes propres doivent être relativisées.

Néanmoins, l'association donne à voir un nouveau modèle qui pourrait inspirer certains acteurs. Selon nous, la diversification des activités opérée par Arty Farty pourrait, en premier lieu,

¹⁵³ Nuits Sonores (2026), "Billetterie".

¹⁵⁴ Julien Audenard (2025), "Festivals en France : leur création et leur survie dépend des bénévoles", Le Point Culture, France culture.

¹⁵⁵ Julien Audemard, Aurélien Djakouane, Stéphane Laurent, Emmanuel Négrier (2025) "Festivals de musique et territoires, Cartographie, sociologie, économie".

¹⁵⁶ CNM (2024), "Économie des festivals »

représenter un cap intéressant pour des festivals déjà bien ancrés (avec une ou plusieurs dizaines d'éditions à leur actif) et bénéficiant jusque-là d'un haut niveau de subventionnement.

Les festivals qui seraient tentés d'imiter Arty Farty doivent tout de même garder en tête qu'il s'agit d'un changement de modèle. À ce titre, le déploiement de nouvelles activités nécessite des investissements financiers et humains importants et dont la rentabilité ne pourra être perçue qu'après plusieurs années. Il s'agit donc moins d'une réponse à l'urgence actuelle, qu'un cap intéressant à moyen et/ou long terme.

Orientation 5 - Pour un festival à la demande : le modèle des Pluies de Juillet

Les Pluies de Juillet est une association qui organise un festival portant le même nom en Normandie (Champrepus, 50), au mois de juillet. Chaque année, l'association propose trois jours de concerts, de conférences, de balades et d'ateliers. Le festival est doté d'un budget de 330 000 € autofinancé à hauteur de 70%¹⁵⁷, les 30% restants provenant des collectivités publiques et du mécénat privé.

À la suite de sa huitième édition, en 2024, l'association a rencontré des difficultés financières qui l'ont contraint à revoir ses ambitions pour sa neuvième édition. Le festival avait notamment vu sa subvention réduire de 14 000 € entre 2024 et 2025. Les Pluies de Juillet ont ainsi lancé un appel aux festivaliers avec un message clair “le nombre de précommandes définira les contours du festival”¹⁵⁸.

L'association a invité son public à choisir l'ambition de cette neuvième édition en exprimant son désir et en affirmant son soutien en amont à travers une campagne de précommande. Les Pluies de juillet avaient tout de même fixé cinq paliers afin de donner des indications d'échelle au public qui pouvait ainsi mesurer l'ordre de grandeur du soutien attendu. Ainsi, le premier palier établi à 15 000 €¹⁵⁹ proposait un format léger avec des conférences, des ateliers, et 2 concerts seulement. Pour 10 000€ de plus récolté, le second palier proposait d'enrichir le format léger d'un village d'exposant et de faire revivre la radio du festival. Le troisième palier établi à 30 000€ proposait d'ajouter des concerts et de mettre en place un nouvel espace dédié aux récits. Les deux derniers paliers respectivement établis à 40 000€ et 60 000€ promettaient l'ouverture d'une deuxième scène, d'un espace agora et de déployer le festival “dans toute son ambition” en assurant la pérennité de l'association.

On observe donc une inversion de la logique habituelle. Ce n'est plus l'offre qui crée la demande, mais la demande qui crée l'offre ou du moins, qui l'oriente. Ce modèle permet ainsi d'ajuster l'offre au plus proches des attentes des festivaliers. Ce dernier peut être interprété comme une application au domaine événementiel du “toyotisme”. Le toyotisme est une forme

¹⁵⁷ Matthieu Cattoni (2025), “Face aux difficultés financières, les Pluies de Juillet misent sur leurs festivaliers pour sauver l'édition 2026”, France Info.

¹⁵⁸ Les Pluies de Juillet (2025), Instagram

¹⁵⁹ Normandies Musiques Actuelles (2025), “Le modèle des festivals se réinvente : un exemple en région de réponse face à l'incertitude”.

d'organisation du travail qui s'est développée dans le secteur industriel, dans les années 60's, et qui cherche à ajuster sa production à la demande dans le but d'éviter le gaspillage de ses ressources. Dans le cas des Pluies de Juillet, la campagne de précommande leur a permis d'aligner leurs investissements et la masse de travail mobilisé sur les attentes du public et leur engagement.

Le troisième palier de soutien ayant été atteint, l'association a, de fait, renoncé à l'installation d'une seconde scène ou d'un espace agora, témoignant d'un ajustement de l'offre à ses moyens et aux attentes du public.

Ce dispositif offre ainsi une alternative intéressante, car il réduit le niveau d'incertitude pour l'organisateur. De plus, l'appel lancé au public, permet de renforcer l'engagement de ce dernier en le rendant acteur de la construction de l'événement. Cet engagement peut se traduire, par la suite, par une fidélité accrue et la création d'une communauté de festivaliers. Par ailleurs, les festivaliers, qui recherchent désormais des offres de plus en plus personnalisées et sur mesure, ne peuvent qu'apprécier l'attention portée à leurs envies.

Grâce à cette politique de précommande, l'organisateur peut également compter sur une meilleure trésorerie. Enfin, le coût de mise en œuvre (qu'il soit financier ou humain) d'une telle opération reste modéré et donc accessible.

Néanmoins, quelques éléments peuvent venir nuancer les avantages de telles pratiques. En effet, comme nous l'avons évoqué dans la partie I.C de ce mémoire, le public a tendance à retarder de plus en plus son choix de sorties culturelles. Par conséquent, cette tendance semble entrer en complète contradiction avec l'idée de la pré-commande, lancée dix mois avant le festival, par les Pluies de Juillet. Cet élément pourrait expliquer pourquoi l'association n'est parvenue qu'au palier 3 fixé à 30 000, soit la moitié du montant total fixé pour déployer le festival dans toute son ambition. La somme collectée ne représente par conséquent que 10% du budget de l'événement. Le succès de cette campagne reste par conséquent modeste.

De plus, le risque d'une telle pratique serait de rendre le festival excluant pour les festivaliers potentiels qui n'ont pas participé à la campagne. En effet, l'initiative proposée par l'association donne à entendre la voix de ces festivaliers les plus fidèles et les plus initiés. L'association risque ainsi de créer un entre-soi autour d'une communauté minoritaire au regard de la fréquentation globale, mais très engagée.

La dernière limite que nous pouvons soulever concerne les domaines sur lesquels l'avis du public peut-être sollicité. En effet, les festivaliers ne sont souvent pas les personnes les plus à

même de pouvoir décider en raison d'un manque de qualification ou de connaissance des enjeux. Par conséquent, ce modèle ne représente pas une forme de délégation de la prise de décision au public. Le festival doit d'abord travailler sur des scénarios qui sont ensuite soumis au public. Enfin, les organisateurs doivent savoir faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et de réactivité une fois l'enquête terminée pour assurer la mise en œuvre d'un événement qui présente potentiellement de nouvelles caractéristiques.

La neuvième édition des Pluies de Juillet se tiendra du 17 au 19 juillet. Nous ne manquerons pas de suivre l'actualité de l'association pour voir quelles sont les conclusions tirées de cette initiative et savoir si elle est reconduite. Quoi qu'il en soit, ce modèle présente tout de même des qualités. Ce dernier renforce l'implication des festivaliers et optimise les moyens dédiés à la production de l'événement en calibrant l'offre sur la demande.

Selon nous, cette piste est particulièrement intéressante à exploiter pour des festivals qui sont déjà parvenus à fédérer une communauté. Cela peut concerner des festivals "de niche", caractérisée par une programmation mono-esthétique, mais aussi des festivals qui affichent des valeurs fortes. C'est le cas des Pluies de Juillet qui revendique un engagement fort en faveur de l'écologie, de l'égalité et de l'éducation populaire¹⁶⁰.

Pour que l'opération fonctionne, les organisateurs se doivent d'assurer une communication efficace et récurrente pour informer le public et ne pas perdre son niveau d'engagement "hors saison".

¹⁶⁰ Les Pluies de juillet (2026), "Nos Projets", site internet.

Orientation 6 - Des réponses collectives

Face aux limites des stratégies individuelles décrites dans les chapitres précédents, une partie du secteur explore une autre voie, celle de s'adapter à plusieurs. Cette logique reste minoritaire, mais elle dessine une rupture nette avec les leviers vus précédemment dans cette partie puisqu'elle change d'échelle. En effet, ce n'est plus la structure seule qui recompose son modèle économique, mais un ensemble de structures qui choisissent de mettre en commun des moyens, des compétences ou parfois des postes entiers. Le terme de mutualisation désigne le fait, pour plusieurs organisations, de partager une ressource plutôt que de la posséder ou de la financer chacune de son côté. Cela peut être un poste salarié, un local, du matériel technique, une compétence administrative ou juridique ou encore un service de communication. L'idée n'est pas nouvelle en soi, elle existe depuis longtemps dans l'agriculture ou l'artisanat. Elle s'est cependant diffusée plus tardivement dans le secteur culturel, où elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt directement lié au contexte décrit précédemment. La mutualisation dans le secteur culturel est donc un phénomène plus récent, encore documenté surtout par des cas concrets et des rapports de terrain. Le rapport que le ministère de la Culture a lui-même commandé sur le sujet en 2014 le formule ainsi : il s'agit de « *nouvelles pratiques* », dont l'étude relève encore largement de l'exploration¹⁶¹.

Deux cadres d'analyse permettent malgré tout de dépasser la simple accumulation d'exemples. Le premier cadre est proposé par Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier dans leur ouvrage *Festivals, territoire et société*¹⁶². Pour eux, réduire les dépenses ne doit pas passer uniquement par des économies isolées où chaque festival cherche, de son côté, à dépenser un peu moins. Cette stratégie individuelle a en effet une limite puisqu'elle ne change rien aux mécanismes globaux qui font grimper les coûts. Ils proposent à la place une véritable coordination entre les différents acteurs qui peut prendre des formes concrètes. La première forme consiste, pour les festivals eux-mêmes, à se coordonner directement entre eux plutôt qu'à se faire concurrence sur les cachets d'artistes. On a vu en partie I que la multiplication des festivals pousse les

¹⁶¹ Marie Deniau, *Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, rapport de recherche pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014

¹⁶² Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier, *Festivals, territoires et société*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2021

organisateurs à se disputer les mêmes têtes d'affiche, ce qui tire les prix vers le haut. Si les festivals échangeaient davantage entre eux sur leurs pratiques de programmation et de négociation, plutôt que de rester chacun isolé face aux mêmes artistes, ils pourraient peut-être collectivement limiter cette surenchère. La deuxième forme ne concerne plus les festivals eux-mêmes, mais les pouvoirs publics qui les financent. Prenons un exemple simple, une région soutient trois festivals sur son territoire et conditionne sa subvention à un même objectif, comme programmer un quota d'artistes émergents par exemple. Aujourd'hui, cet objectif est négocié et évalué séparément avec chaque festival. C'est-à-dire que chacun doit, individuellement, prouver qu'il atteint ce quota pour continuer à toucher son financement. Djakouane et Négrier proposent un fonctionnement différent. Au lieu de fixer cet objectif festival par festival, la région le fixerait aux trois festivals pris ensemble, comme un objectif collectif à atteindre à eux trois. Peu importe alors comment ils se répartissent l'effort entre eux. Un festival peut, par exemple, prendre davantage de risques artistiques qu'un autre, moins bien placé pour le faire, du moment que l'objectif global est atteint.

Le second cadre d'analyse pour cette partie est proposé par Marie Deniau, dans un rapport de recherche commandé par le ministère de la Culture en 2024¹⁶³. Elle propose de classer la mutualisation selon sa forme, à travers trois grandes distinctions. Une mutualisation peut être territoriale ou sectorielle, elle rapproche soit des structures d'un même lieu, soit des structures d'une même discipline mais dispersées géographiquement. Elle peut être descendante ou née du terrain, impulsée par une collectivité qui l'encourage ou la finance ou décidée spontanément par les acteurs eux-mêmes. Enfin, elle peut être pérenne ou informelle, c'est-à-dire organisée dans un cadre juridique stable ou reposant sur un simple accord ponctuel entre deux structures. Ces deux grilles ne s'opposent pas, au contraire elles éclairent des aspects différents d'un même phénomène. Celle de Djakouane et Négrier répond à la question *sur quoi porte la mutualisation* tandis que celle de Deniau répond à la question *comment elle se forme et se structure*.

Territoriale ou sectorielle : se regrouper par lieu, ou par métier

La première distinction de Deniau oppose deux logiques de regroupement, qui répondent à la question : qu'est-ce qui rapproche les structures qui mutualisent ? Dans un cas, c'est la proximité géographique. Par exemple, des structures voisines, sur un même territoire, qui se connaissent et

¹⁶³ Marie Deniau, *Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, rapport de recherche pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014

coopèrent parce qu'elles partagent un même bassin de public, de collectivités et de partenaires locaux. Dans l'autre, c'est la proximité de métier, cela peut être des structures qui peuvent être dispersées sur tout le territoire national, mais qui coopèrent parce qu'elles exercent la même discipline artistique et partagent les mêmes enjeux techniques.

Le Collectif des festivals, en Bretagne, illustre la première logique. Fondé en 2005 par six festivals bretons désireux d'échanger sur leurs pratiques, il en réunit aujourd'hui trente et un, tous situés sur un même territoire régional. Ils font donc face aux mêmes interlocuteurs publics locaux (Région, DRAC) et aux mêmes contraintes de terrain, ce qui peut expliquer en partie leur capacité à construire une expertise commune sur la transition écologique ou la sécurité.

La Co[opéra]tive illustre à l'inverse la logique sectorielle et son histoire permet de comprendre précisément pourquoi ce choix s'est imposé. Le collectif naît en 2014 de la rencontre entre quatre scènes nationales Besançon, Dunkerque, Quimper et Compiègne. Elles ne sont pas voisines géographiquement mais partagent un même constat à savoir que les productions lyriques sont si coûteuses qu'aucune d'entre elles ne pourrait se permettre d'en produire régulièrement. Comme le résume Hélène Cancel, directrice du Bateau Feu à Dunkerque, tout seuls, les théâtres n'y arriveraient pas, il fallait donc trouver un modèle économique différent pour ne pas sacrifier la création lyrique¹⁶⁴. Concrètement, chacune des quatre scènes fondatrices a financé le projet à hauteur de 50 000 euros, pour produire un premier opéra, *Les Noces de Figaro* de Mozart, joué dans quatorze théâtres de villes moyennes pour un coût de production d'environ 250 000 euros et un coût de diffusion d'environ 800 000 euros, un montant qu'aucune de ces scènes n'aurait pu financer seule sans mettre en péril le reste de sa programmation. Depuis, le collectif s'est élargi à six théâtres avec l'arrivée de l'Opéra de Rennes en 2018 et de l'Atelier lyrique de Tourcoing en 2019, produit un opéra par an, et emploie aujourd'hui deux salariés permanents pour un budget dépassant le million d'euros. Ce cas illustre bien ce que permet une mutualisation sectorielle par rapport à une mutualisation territoriale. En effet, les six théâtres n'ont aucune proximité géographique entre eux, mais ils partagent une même charge économique très spécifique, celle de vouloir produire un genre artistique coûteux, l'opéra. Leur mutualisation ne cherche donc pas à répondre à des enjeux locaux communs, comme le fait le Collectif des festivals en Bretagne, mais à amortir collectivement le coût d'un métier commun, quel que soit le territoire sur lequel chaque structure se trouve.

¹⁶⁴ France Info, « *Des théâtres en coopérative pour monter des opéras* », 2016.

Descendante ou née du terrain : qui a l'initiative de la mutualisation ?

La deuxième distinction répond à une autre question à savoir qui décide de mutualiser, et qui en prend l'initiative ? Une mutualisation est dite descendante lorsqu'elle est impulsée, encouragée ou financée par une collectivité publique, qui joue alors un rôle d'incitateur, voire d'organisateur. Elle est dite née du terrain lorsqu'elle part au contraire des acteurs eux-mêmes, sans intervention publique à l'origine même si la collectivité peut, éventuellement, la soutenir financièrement une fois qu'elle existe déjà.

Angers Nantes Opéra illustre clairement la première logique et son histoire permet de comprendre concrètement ce que signifie une initiative publique en la matière. Le 5 décembre 2001, Jean-Marc Ayrault, alors maire de Nantes et Jean-Claude Antonini, maire d'Angers, signent au ministère de la Culture un protocole prévoyant la fusion de leurs opéras respectifs. La structure, créée en janvier 2002 sous la forme d'un syndicat mixte, naît explicitement d'une volonté municipale conjointe, elle-même encouragée par l'État. Ce ne sont pas les deux théâtres qui ont décidé de fusionner, mais les deux villes qui ont choisi pour eux cette union, avec l'objectif assumé d'augmenter la qualité et le nombre de représentations lyriques dans l'Ouest de la France. Aujourd'hui encore, la gouvernance de la structure reflète cette origine descendante puisqu'elle est présidée en alternance par un élu d'Angers et un élu de Nantes et financée conjointement par les deux métropoles, les deux départements, la région des Pays de la Loire et l'État. Un rapport de la Cour des comptes¹⁶⁵ souligne d'ailleurs que cette gouvernance présente certaines faiblesses. D'une part, la répartition des financements entre les deux villes reste très inégale, 77 % pour Nantes Métropole contre 23 % pour Angers. D'autre part, la structure ne dispose toujours pas d'un conventionnement pluriannuel d'objectifs et de financement validé par l'ensemble de ses collectivités membres, ce qui peut la rendre vulnérable aux évolutions politiques locales.

Aix-en-Provence et le COFEES illustrent à l'inverse une mutualisation née du terrain. En 2019, le Festival d'Aix-en-Provence inscrit la responsabilité sociétale des organisations (RSO) dans ses statuts, prolongeant un engagement déjà ancien dans l'éco-conception de ses décors. Pour structurer cette démarche, le festival a besoin d'une expertise spécifique en RSE/RSO. Le COFFES collectif régional de festivals éco-responsables dont le Festival d'Aix est membre

¹⁶⁵ Cour des comptes, *Syndicat mixte Angers-Nantes-Opéra (Smano)*, rapport de contrôle, 2017.

fondateur a également besoin de la même expertise afin de coordonner ses propres actions. Plutôt que de recruter chacun de leur côté une personne à temps partiel sur ce poste, les deux structures ont choisi, dès 2021, de mutualiser un recrutement unique. Le poste est rattaché administrativement au COFEES et mis à disposition du Festival d'Aix à hauteur de deux jours par semaine. Les deux structures ont identifié ce besoin commun et choisi d'y répondre ensemble.

Le Collectif des festivals en Bretagne offre un cas particulièrement intéressant, car il montre qu'une même initiative peut changer de nature avec le temps. Comme nous avons pu le voir juste avant ce qui définit le caractère descendant ou né du terrain d'une mutualisation, ce n'est pas la question de savoir qui la finance, la plupart des structures culturelles dépendant d'un financement public quelle que soit leur origine, mais celle de savoir qui a pris l'initiative de la créer. En effet, le fonctionnement a évolué depuis sa création. La convention triennale signée en 2024 entre l'État, la Région Bretagne et le Collectif confie désormais à ce dernier une mission officielle d'accompagnement de la transition écologique pour l'ensemble des réseaux culturels bretons, une mission définie conjointement avec la puissance publique et non plus seulement décidée en interne par les festivals membres. Ce basculement invite à une question qu'on retrouvera dans la partie suivante : une structure qui reçoit une mission officielle de la puissance publique reste-t-elle aussi autonome dans ses choix qu'à ses débuts ou cette reconnaissance s'accompagne-t-elle de nouvelles attentes à satisfaire ?

Pérenne ou informelle : un cadre juridique stable ou un accord ponctuel

La troisième distinction, la plus concrète, porte sur le degré de formalisation de la mutualisation. Une mutualisation pérenne repose sur un statut juridique dédié, un groupement d'employeurs ou une coopérative, par exemple, qui l'inscrit dans la durée et lui donne une existence propre, indépendante des personnes qui l'ont fondée. Une mutualisation informelle, à l'inverse, repose sur un simple accord entre structures, sans création d'une nouvelle entité. Les groupements d'employeurs, comme Les Gesticulateurs en Bretagne ou SECRATEB à Caen, illustrent la mutualisation pérenne. Ce sont des structures juridiques à part entière, dotées de salariés, d'une gouvernance et d'un statut qui leur survivra même si l'une des structures adhérentes venait à quitter le groupement. Le partage de poste entre Aix-en-Provence et COFEES, déjà présenté plus haut comme un exemple de mutualisation née du terrain, illustre également la mutualisation

informelle. En effet, rien n'empêche les deux structures de mettre fin à cet arrangement du jour au lendemain, aucune entité juridique commune n'ayant été créée pour l'organiser.

Au-delà de la forme précise que prend chaque mutualisation, les acteurs du secteur qui s'y engagent partagent souvent une même conviction de fond, à savoir qu'un festival isolé se prive d'atouts qu'il ne peut trouver que dans un collectif. Une conviction qui rejoint directement le premier levier identifié par Djakouane et Négrier, celui d'une coordination entre festivals capable de les sortir d'une logique de pure concurrence. Pour Benoît Thiebergien¹⁶⁶, fondateur du festival Détours de Babel, ancrage local et rayonnement national ou international ne s'opposent pas. Au contraire, ils s'alimentent mutuellement. Un festival sans inscription dans un réseau de partenaires, de publics et de visibilité se prive, selon lui, d'une partie de ce qui fait sa force. Cette intuition peut s'expliquer par deux mécanismes distincts. Le premier touche à la visibilité. En effet, un festival en réseau bénéficie mécaniquement d'une exposition plus large que s'il agissait seul, ses partenaires relayant sa programmation auprès de publics qu'il n'aurait pas atteints par ses propres moyens de communication. Le second touche au rapport de force face aux financeurs et partenaires. Un festival qui négocie seul face à une collectivité ou un mécène est en position plus fragile qu'un ensemble de structures qui se présentent groupées, avec un poids collectif plus difficile à ignorer qu'une demande isolée. Cette logique nous l'avons également retrouvée à l'échelle du mécénat lors de notre entretien avec Frédéric Jussian, pour qui les structures ont tout intérêt à s'allier plutôt qu'à se percevoir en concurrence dans leur recherche de financements privés. Cette intuition trouve d'ailleurs une confirmation concrète dans l'étude déjà mobilisée dans la partie Orientation 1 sur le mécénat musical¹⁶⁷. En effet, les Eurockéennes de Belfort partagent leur kit d'accessibilité pour personnes en situation de handicap et leur vaisselle consignée avec de plus petits festivals de la région, une solidarité territoriale qui permet à ces derniers de bénéficier d'un savoir-faire et d'un matériel qu'ils n'auraient pas pu financer seuls. Une autre initiative citée dans cette même étude illustre une mutualisation à une échelle plus institutionnelle. Le Pôle régional Mécénat Nouvelle-Aquitaine, créé en 2018, réunit l'État-Préfecture de région, la DRAC et la DREAL Nouvelle-Aquitaine, ainsi que plusieurs ordres professionnels (avocats, experts-comptables, notaires), autour de l'objectif commun de développer et de sécuriser juridiquement les pratiques de mécénat sur le territoire. Ces deux exemples relient directement un problème déjà identifié en Orientation 1, l'inégalité d'accès au

¹⁶⁶ Entretien avec Benoît Thiebergien, "Agilité et créativité des festivals", 2017

¹⁶⁷ Arthur Gautier, Sophie Lanoote, Anne Monier et Camille Prost, *Loi Aillagon et mécénat dans la musique. Bilan, enjeux et perspectives*, CNMLab, 26 octobre 2023

mécénat entre grandes et petites structures à une réponse collective qui serait de mutualiser non pas les fonds eux-mêmes, mais les moyens et l'expertise nécessaires pour y accéder.

Les cas français présentés jusqu'ici ne recouvrent pas toutes les formes de mutualisation envisageables. Au Québec, le REFRAIN (Regroupement des festivals régionaux artistiques indépendants) permet des appels d'offres conjoints pour maximiser achats et locations, dans un contexte de baisse, voire d'absence de financements publics combinée à une hausse des coûts de production de 30 à 40 %. Cette piste, peu présente dans les exemples français mobilisés jusqu'ici, élargit encore la grille de lecture proposée par Deniau. Le REFRAIN pourrait s'y lire comme une mutualisation sectorielle, née du terrain et suffisamment formalisée pour organiser des procédures d'achat communes. Ce parallèle est aussi frappant à un autre niveau. En effet, la pression décrite au Québec avec le recul des financements publics et la hausse des coûts de production fait directement écho à celle décrite en partie I pour le cas français, ce qui suggère que la tentation de mutualiser ne serait pas propre au modèle français de financement, mais répondrait à une pression économique plus large, traversant le secteur culturel occidental dans son ensemble.

Les limites de la mutualisation

Le cas breton suggère une réponse nuancée aux bénéfices de la mutualisation. Le Collectif des festivals a beau avoir construit, au fil des années, une expertise mutualisée reconnue jusqu'à devenir un partenaire institutionnel de l'État et de la Région, il reste presque entièrement subventionné par la Région Bretagne et l'ADEME. Autrement dit, la mutualisation ne supprime pas le besoin de financement public, elle le redistribue simplement à un échelon différent, celui du collectif plutôt que celui de chaque festival pris individuellement. Pour reprendre une image simple, mutualiser un problème ne le résout pas, cela change seulement l'adresse à laquelle il se pose. C'est une limite importante à garder à l'esprit face à un discours parfois trop optimiste sur la mutualisation comme solution d'émancipation vis-à-vis de la puissance publique puisqu'elle reste, dans bien des cas, une nouvelle manière de continuer à en dépendre. Ce constat éclaire aussi le basculement décrit plus haut. Si une mutualisation née du terrain finit par devenir descendante, ce n'est pas nécessairement un échec. En effet, cela peut aussi être lu comme une réussite, la preuve qu'une initiative locale a su convaincre la puissance publique de la soutenir durablement. Mais cela signifie aussi que la structure mutualisée devient, à son tour, dépendante d'une volonté politique qui pourrait un jour se retirer exactement comme les festivals pris

individuellement dépendent aujourd'hui des arbitrages budgétaires décrits en partie I. La mutualisation déplace donc le lieu de la fragilité, sans nécessairement la faire disparaître.

Une deuxième limite touche moins à l'aspect financier qu'au temps et aux relations humaines nécessaires pour mutualiser. Lors d'une table ronde consacrée à la transition écologique des festivals en 2025 Hermann Lugan¹⁶⁸ notait que la pression du calendrier. Selon lui, une édition s'achève à peine que la suivante doit déjà être prête pour le dépôt des dossiers de subvention, ce qui laisse peu de place à une remise en cause du modèle en place. Mutualiser suppose en effet du temps, que ça soit pour identifier un partenaire fiable, pour construire une confiance réciproque ou bien encore pour négocier une répartition équitable des coûts et des bénéfices. Or ce temps est précisément ce qui manque le plus à des équipes déjà absorbées par le cycle de production annuel de leur propre événement. Cette exigence de confiance se heurte en outre à une réalité du secteur. En effet, les structures appelées à mutualiser sont parfois en concurrence pour les mêmes publics ou les mêmes artistes. Mutualiser suppose donc de dépasser une logique de rivalité pourtant bien réelle par ailleurs, ce qui n'a rien d'automatique ni de spontané.

Une dernière limite identifiée ici, touche à la mise en œuvre concrète de la mutualisation, en particulier lorsqu'elle prend une forme pérenne. Monter un groupement d'employeurs ou une coopérative suppose une ingénierie juridique et administrative puisqu'il faut rédiger des statuts, répartir les responsabilités et organiser une gouvernance commune. Or, toutes les structures ne maîtrisent pas forcément ces compétences. La mutualisation ne serait donc pas un outil uniformément accessible à tout le secteur, mais un outil dont l'accès dépend lui-même, en partie, des ressources dont disposent déjà les structures qui cherchent à en bénéficier.

¹⁶⁸ Hermann Lugan, "Festivals : Un modèle économique durable est-il possible ?", 2025.

À retenir

Nous avons clairement pu identifier que chacune des orientations précédemment décrites ne peut s'appliquer à l'ensemble des festivals, ou du moins à des degrés différents et selon les caractéristiques de chaque manifestation. Par ailleurs, ces orientations ne représentent pas des solutions miracles, mais des pistes de réflexion qui peuvent offrir de nouvelles perspectives financières aux organisateurs. Dans certains cas, ces perspectives peuvent même constituer un changement de modèle économique. En croisant les résultats des 6 orientations présentées, voici les principes que les festivals devraient, selon nous, intégrer à leur stratégie de développement ou de transition.

Diversifier ses ressources

« Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ». Voici l'adage qui résume parfaitement cette idée. Nous invitons les organisateurs à développer un modèle économique situé au croisement des orientations proposées. En effet, l'hybridation des ressources se présente comme un moyen de sécuriser son budget. Elle permet aux organisateurs de limiter le risque lié à l'affaiblissement d'un poste de recettes (ex. : la baisse du mécénat suite au retrait d'un partenaire, une fréquentation moins importante en raison de conditions météorologiques défavorables, la baisse d'une subvention etc). La diversification des ressources se présente comme une stratégie d'autant plus adaptée en réponse à une crise multifactorielle.

Développer ses fonds propres

Si la diversification des ressources est nécessaire, cette dernière doit intégrer une part majoritaire de fonds propres. Ainsi, les festivals doivent développer leur autonomie financière en générant des recettes plutôt qu'en se les faisant attribuer. Pour ce faire, les organisateurs peuvent faire évoluer le prix du billet et/ou le dispositif de tarification, développer des offres premiums ou des offres annexes. La stratégie de discrimination des prix retient toute notre attention. Les organisateurs peuvent également miser sur le lancement d'activités parallèles à celle du festival (cf. Orientation 4) en orchestrant une circulation des ressources d'une activité à une autre. Pour parvenir à développer leurs fonds propres, les festivals doivent placer le public au centre de leurs préoccupations. La connaissance des envies et des moyens du public est par conséquent indispensable pour imaginer des offres adaptées.

Encourager les logiques de coopération

Bien que l'Orientation 6 nuance l'idée, parfois un peu utopiste, que la coopération peut résoudre tous les maux, l'intégration et le développement de logiques partenariales semblent tout de même présenter des atouts du point de vue financier. Le travail en réseau, la mutualisation ou encore l'échange de bonnes pratiques entre organisateurs favorisent la performance économique de ces derniers. Cette coopération entre festivals peut également s'élargir à d'autres acteurs (touristiques, entreprises du territoire, lieux culturels permanents...) afin d'enrichir les projets de l'expérience et du réseau de chacun.

Une instabilité politique qui enrave le processus de transition ?

Il convient enfin de rappeler que l'incertitude qui pèse sur le soutien de la puissance publique, dont de nombreux festivals dépendent encore largement, ne favorise pas la capacité de projection des organisateurs. Cette incertitude se joue à différents échelons qui se superposent. Par exemple, à l'échelle locale, l'élection municipale de mars 2026 constituait, selon Ronan Pichavant, une échéance déterminante pour l'avenir du Festival d'Anjou Théâtre, dans un contexte où le maire d'Angers, Christophe Béchu, avait inscrit le soutien à la culture dans son programme. Les résultats, connus au moment où nous rédigeons ces lignes, ont confirmé sa réélection dès le second tour, avec 59,03 % des voix, ce qui laisse présager une continuité du soutien municipal dont bénéficie le festival. Ce cas n'est pas isolé. Selon france info, les élections municipales de mars 2026 ont plus largement cristallisé l'organisation d'une partie du secteur festivalier, plusieurs structures ayant choisi d'attendre le résultat du scrutin avant de connaître le sort de leurs subventions locales, retardant d'autant leurs arbitrages budgétaires pour l'édition à venir. Cette posture attentiste, bien compréhensible à l'échelle d'un festival qui ne maîtrise pas le calendrier électoral, illustre une limite du reste de ce mémoire. En effet, la nécessité, déjà soulignée, de transformer son modèle économique se heurte concrètement à des fenêtres de décision qui ne coïncident pas toujours avec le calendrier politique. À l'échelle nationale en revanche, l'élection présidentielle de 2027 introduit une incertitude encore ouverte, qui ne porte plus sur le financement d'un festival en particulier mais sur l'orientation générale de la politique culturelle française. Les premiers programmes rendus publics à ce stade de la campagne dessinent déjà des orientations différentes. Jean-Luc Mélenchon propose de porter le budget consacré à l'art, la culture et la création à 1 % du PIB, tandis que Raphaël Glucksmann propose un Pacte d'Aménagement culturel du Territoire co-construit avec les collectivités. Le tournant qui pourrait à l'inverse être choisi est celui de conditionner plus strictement l'attribution des subventions publiques aux associations culturelles voir de les supprimer. Ces éléments restent bien sûr provisoires, une partie des candidats n'ayant pas encore publié leurs propositions en matière de culture à l'heure où nous écrivons ces lignes. Cette double incertitude, locale et nationale, place les festivals dans une position délicate. Plutôt que d'attendre passivement, une partie du secteur choisit de se mobiliser directement auprès des pouvoirs publics. En juillet 2026, le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndeac) a ainsi adressé un courrier alarmiste au président de la République, documentant le cas de 28 structures culturelles qui, après avoir reçu la première moitié de leur subvention d'État entre avril et fin mai, ont appris que le second versement prévu en septembre serait amputé de 10 à 12 %, une décision intervenue

après coup, alors que ces structures avaient déjà engagé leurs dépenses de programmation sur la base du montant plein initialement promis¹⁶⁹. Cette prise de position s'inscrit dans une stratégie plus large de mobilisation du secteur culturel, qui cherche à faire de la question budgétaire un enjeu politique à part entière. D'ailleurs, le Syndeac choisit précisément le Festival d'Avignon comme point d'appui de cette mobilisation estivale, y déployant une présence renforcée à travers des journées professionnelles et des rencontres avec les partenaires publics, et allant jusqu'à inviter l'ensemble des partis politiques, à l'exception du Rassemblement national, à venir échanger avec les professionnels du secteur sur l'avenir du service public de la culture. Ce choix illustre qu'une partie du secteur ne se contente pas de subir l'incertitude politique, mais cherche à peser directement sur son issue, en utilisant la visibilité du plus emblématique de ses festivals comme une caisse de résonance. Ce contraste entre une incertitude locale déjà levée et une incertitude nationale encore entière illustre bien la nature à plusieurs étages du système de financement décrit dans ce mémoire, la clarification obtenue à un échelon ne suffit jamais à sécuriser durablement un festival, tant que d'autres échelons restent, eux, en suspens.

¹⁶⁹ Le Monde, « Spectacle vivant : 28 structures culturelles menacées par des baisses de subvention », 3 juillet 2026.

CONCLUSION

Ce mémoire est parti d'un constat simple : les festivals français traversent une période de turbulences économiques en raison d'une augmentation des charges plus rapide que celle des recettes. La hausse des charges peut s'expliquer par l'inflation, la concurrence renforcée entre les événements ou encore les exigences croissantes du public et des autorités. Côté recettes, le soutien public, sans disparaître, devient plus sélectif, plus conditionné et moins prévisible. Les organisateurs, nourris par un désir d'accessibilité et contraint par un contexte de plus en plus concurrentiel, peinent à développer leurs recettes qu'ils tirent principalement de la billetterie. Ces pressions multiples expliquent la hausse de la fréquence et de l'ampleur du déficit qu'accusent un nombre croissant de festivals.

Nous avons ainsi identifié six orientations, qui offrent, à des degrés divers, des opportunités pour faire évoluer le modèle économique des festivals. Pour autant, les exemples cités n'apportent pas de solutions directes aux organisateurs et n'ont pas la prétention de résoudre l'équation. Ils peuvent néanmoins contribuer à poser un nouveau regard sur le fonctionnement des festivals et à élargir le champ des possibles pour les organisateurs. A ce propos, il est essentiel de rappeler que le champ des possibles diffère largement d'un événement à un autre. En effet, le terme « festival » embrasse des typologies très variées de manifestations. Ce constat nous invite à conclure ce mémoire par un rapide travail de prospective afin d'identifier les transformations à venir du paysage festivalier français.

Voici donc les scénarios et les tendances qui nous semblent les plus probables au vu de l'état des lieux réalisé en première partie de ce mémoire et des six orientations identifiées ensuite.

Une professionnalisation croissante du milieu

L'organisation d'un festival est un exercice qui se complexifie. Les organisateurs doivent s'adapter à une législation de plus en plus contraignante, anticiper des aléas climatiques devenus fréquents, se démarquer d'une concurrence de plus en plus rude... Comme nous l'avons vu à travers ce mémoire, l'exercice le plus périlleux reste probablement de parvenir à l'équilibre économique. Les organisateurs doivent ainsi être dotés d'un excellent sens de la gestion et d'une bonne connaissance des publics et du marché dans lequel ils s'inscrivent. Ce contexte va, selon nous, accentuer la tendance déjà à l'œuvre de professionnalisation du milieu. Si, à ce jour, plus d'un festival sur deux est dirigé par un bénévole, ces organisateurs risquent de se trouver démunis face à la tâche qui les attend. Cette dernière nécessite non seulement plus de maîtrise,

mais également plus de temps pour être mise en œuvre. Ainsi, les bénévoles risquent de laisser progressivement la place à des professionnels plus qualifiés et rémunérés pour réaliser des tâches chronophages. Par conséquent, les festivals associatifs de faible ampleur, qui n'ont pas la capacité financière d'embaucher, semblent particulièrement menacés en comparaison des plus gros festivals comptant des dizaines (parfois des centaines) de salariés.

Effets de concentration et course au gigantisme

Si nous avons documenté dans ce mémoire le phénomène de multiplication des mégaconcerts, nous pensons que cette tendance va se transmettre à la forme festivalière musicale, mais en partie seulement. En effet, les festivals tentent d'imiter les shows, souvent spectaculaires, proposés dans les stades ou les arenas. Néanmoins, cette stratégie nécessite de mobiliser des moyens techniques et des investissements particulièrement lourds (scénographies XXL, shows pyrotechniques, têtes d'affiche...). Ainsi, seuls les événements de grande envergure et déjà bien installés pourront se faire une place dans cette course au gigantisme. Les grands groupes privés, comme Live Nation qui a déjà procédé au rachat de plusieurs grands festivals français, se présentent comme l'un des candidats favoris. L'accès de nouveaux entrants sera difficile en raison de barrières trop élevées à l'entrée de ce marché des méga-événements, caractérisant une situation d'oligopole. Cette dernière pourrait conduire à une concentration des publics et des moyens autour de quelques méga-événements qui constituent un marché à part.

Dissension des modèles et des formats

Les deux précédents constats nous invitent à imaginer un écart qui se creuserait entre des festivals dont les formats, les moyens et les publics s'éloigneraient inexorablement. Nous pouvons, d'une part, imaginer des festivals d'une ampleur réduite, organisés par des bénévoles et rassemblant un public local. Ces événements, dans l'esprit « fête de village » peuvent compter sur un niveau de soutien important de la part des bénévoles et du public en raison de leur attachement à ces événements populaires et fédérateurs au niveau local. C'est particulièrement le cas en milieu rural. À l'inverse, des festivals en milieu urbain ou périurbain devraient engager des moyens plus lourds pour parvenir à attirer un public sur sollicité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Ces derniers se caractérisent par une organisation professionnelle et un public en quête de nouvelles expériences. On peut donc imaginer des modèles économiques très différents entre ces deux typologies de manifestations dont les formats diffèrent largement. Bien sûr, des formats pourraient nuancer cet antagonisme et trouver leur place entre ces deux

extrêmes. Cette tendance interroge tout de même sur l'utilisation du terme de « festival », qui tend à désigner des manifestations dont les similitudes sont de plus en plus rares.

Un calendrier qui se réorganise : les festivals explorent de nouvelles saisons

Cette tendance ne concerne pas, à proprement parler, notre travail, mais nous avons eu l'occasion de la rencontrer à de nombreuses reprises lors de nos recherches. En effet, si aujourd'hui près de la moitié des festivals se déroulent entre le 21 juin et le 5 septembre, cette concentration saisonnière est vouée à évoluer. La première cause de cette évolution potentielle est la multiplication des aléas climatiques durant la saison estivale. La seconde est l'accroissement de la concurrence, qui pousse certains organisateurs à décaler leur manifestation à des périodes où l'offre festivalière est moins dense. On peut donc imaginer une saisonnalité qui s'étire du printemps à l'automne, voire un calendrier des festivals quatre saisons.

Ces intuitions devraient toutefois faire l'objet d'un travail de recherche à part entière afin d'établir des scénarios d'évolution plus précis. Nous souhaitons conclure en posant un regard critique sur notre propre démarche. L'un de nos principaux regrets est de ne pas avoir pris le temps de mener un entretien avec un festival de musique fonctionnant presque exclusivement sans financement public. Notre corpus d'entretiens, aussi contrasté soit-il, reste composé de structures françaises qui, quelle que soit leur autonomie financière revendiquée, sont toutes nées dans un environnement où la puissance publique a joué un rôle fondateur, ne serait-ce qu'à leurs débuts. Un festival construit dès l'origine sur un modèle largement privé aurait pu nous permettre de tester une hypothèse que nous n'avons fait qu'effleurer : la reproduction des logiques de contrôle que nous décrivons est-elle propre au contexte français, où l'État reste un acteur de référence même quand il se retire, ou se retrouve-t-elle à l'identique dans un modèle pensé dès le départ sans lui ? Faute de ce terrain, cette question reste ouverte plutôt que tranchée. D'autres limites méritent d'être posées avec la même franchise. Notre méthode repose sur un nombre restreint d'entretiens semi-directifs, choisis pour leur contraste plutôt que pour leur représentativité, ce qui interdit toute généralisation statistique à l'ensemble des 7 000 festivals français. Nous avons par ailleurs conduit ce travail dans un contexte politique instable, à un an d'échéances qui pourraient rebattre les cartes du financement culturel. Certains constats, notamment chiffrés, pourraient donc se trouver rapidement datés. Enfin, le choix d'une entrée par

le prisme économique, s'il nous a permis d'aller au fond du sujet, laisse de côté d'autres lectures possibles de la même transformation, artistique, sociologique ou écologique par exemple.

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier David Martin, notre directeur de mémoire, pour son accompagnement et ses conseils tout au long de ce travail de recherche.

Nous adressons également nos remerciements aux professionnels qui ont accepté de nous consacrer du temps et de partager leur expérience du secteur culturel et festivalier. Merci à Ronan Pichavant, directeur du Festival d'Anjou Théâtre, à Claire Lambry, chargée des projets institutionnels au festival Premiers Plans, à Julien Huguenin, directeur de la culture à la Mairie d'Orléans et à Frédéric Jussian, cofondateur de Cultures Composées. Leurs témoignages ont nourri ce mémoire d'une matière concrète, sans laquelle ce travail n'aurait pas eu la même profondeur.

Engagement de non plagiat :

Nous soussignés, Célie Arrouet, Vincent Bouland, Alice Joffre déclarons être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

Bibliographie

- ADEME, *Événements écoresponsables : guide méthodologique*, édition 2023.
- ADEME, Mobilités des publics des événements culturels, Angers, 2023.
- ADEME, Événements écoresponsables : réduire l'empreinte carbone des manifestations, Angers, 2023.
- ADEME, Mobilités durables et événements culturels, Angers, 2023.
- ADEME, Communication responsable : prévenir le greenwashing, Angers, 2022.
- ADMICAL, *Baromètre du mécénat d'entreprise*, dernière édition.
- ARCOM, Baromètre des usages audiovisuels, édition 2023
- ARVIVA, *Décarbonons le spectacle vivant*, Paris, 2022.
- B. Joseph PINE II et James H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- Bernard LAHIRE, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.
- CATTONI, Matthieu, « Face aux difficultés financières, les Pluies de Juillet misent sur leurs festivaliers pour sauver l'édition 2026 », *France Info*, 2025.
- Centre national de la musique (CNM), *Baromètre des festivals de musique*, Paris, CNM, 2023.
- Centre national de la musique (CNM), *Demain, les festivals*, Paris, CNMlab, 2022.
- Centre national de la musique (CNM), *Économie des festivals*, Paris, CNM, 2024.
- Centre national de la musique (CNM), *Les festivals de musiques actuelles : caractéristiques et évolutions budgétaires 2019-2022*, Paris, CNM, avril 2023.
- Centre national de la musique (CNM), *Les modèles économiques des festivals de musique*, Paris, CNM, 2023.
- Centre national de la musique (CNM), *Panorama économique de la filière musicale*, Paris, CNM, 2023.
- Centre national de la musique (CNM), *Prévenir les violences et le harcèlement dans les festivals et les salles de spectacle*, Paris, CNM, 2023.
- CITTON, Yves, *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Seuil, 2014.
- COULANGEON, Philippe, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.
- Cour des comptes, *La situation d'ensemble des finances publiques*, Paris, juin 2026.

- Cour des comptes, *Rapport public annuel 2023*, Paris, Cour des comptes, 2023.
- CREDOC, *Conditions de vie et aspirations des Français*, Paris, CREDOC, édition 2023.
- DEMANGEON, Clarisse, *Festival Les Escapes de Saint-Nazaire*, mémoire universitaire, Université d'Angers, 2016.
- DENIAU, Marie, *Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, rapport de recherche pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014.
- DJAKOUANE, Aurélien et NÉGRIER, Emmanuel, *Festivals, territoire et société*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Questions de culture », 2021.
- DONNAT, Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*, Paris, La Découverte / Ministère de la Culture, 2009.
- DUMEIGE, Bertrand, « Les festivals du spectacle vivant : une galaxie d'acteurs aux pieds d'argile », *L'Observatoire*, n° 50, 2017, p. 33-35.
- DURKHEIM, Émile, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Félix Alcan, 1912.
- EMIN, Sandrine et GUIBERT, Gêrôme, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel », *Innovations*, n° 30, 2009.
- FARCHY, Joëlle et SAGOT-DUVAUROUX, Dominique, *Économie des politiques culturelles*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1994.
- FONDATION DU PATRIMOINE, *Rapport annuel d'activité*, Paris, Fondation du patrimoine, édition consultée 2025.
- FRANCE CULTURE, « Festivals en France : leur création et leur survie dépend des bénévoles », émission de Julien Audemard, 2025.
- France Festivals, *Panorama des festivals français*, Paris, France Festivals, édition 2024.
- FRANCE FESTIVALS, *Les festivals face aux mutations économiques*, Paris, France Festivals, 2025.
- France Générosités, *Le mécénat d'entreprise en France*.
- GAILLARD, Yann, *La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans le domaine culturel*, rapport d'information n° 244 (2004-2005), fait au nom de la commission des finances du Sénat, Paris, Sénat, 30 mars 2005.
- GARAT, Isabelle, « La fête et le festival, éléments de promotion des espaces et représentation d'une société idéale », *Annales de géographie*, n° 643, 2005, p. 265-284.

- GAUTIER, Arthur, « Le mécénat d'entreprise en France : histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, 2015.
- GAUTIER, Arthur, LANOOTE, Sophie, MONIER, Anne et PROST, Camille, « Loi Aillagon et mécénat dans la musique. Bilan, enjeux et perspectives », *CNMLab*, 26 octobre 2023.
- GELIN-MONASTIER, Pierre, « Le Collectif des festivals : un bel exemple de mutualisation au service des festivals en Bretagne », entretien avec Maryline Lair, *Profession Spectacle*, 7 juin 2019.
- Gilles LIPOVETSKY et Jean SERROY, *L'Esthétisation du monde*.
- HIDIROGLOU, Patricia, FLÉCHET, Anaïs, GOETSCHER, Pascale, JACOTOT, Sophie, MOINE, Carolin, SALGUES, Bruno et VERLAINE, Julie, *Une histoire des festivals (XXe-XXIe siècle)*, *Questions de communication*, n° 26, 2014.
- Inspection générale de la Région des Pays de la Loire, *Évaluation des conséquences de l'arrêt des subventions de fonctionnement dans le domaine culturel, en particulier dans le secteur du spectacle vivant*, Région des Pays de la Loire, 17 juin 2026.
- INSEE, *Consommation des ménages en 2023*, Paris, INSEE, 2024.
- INSEE, « En 2025, le déficit public s'élève à 5,1 % du PIB, la dette publique à 115,6 % du PIB », *Informations Rapides*, n° 78, 27 mars 2026.
- INSEE, *Pouvoir d'achat des ménages*, Paris, INSEE, 2024.
- ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Organisation internationale de normalisation, Genève, 2010.
- LAHIRE, Bernard, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.
- LIPOVETSKY, Gilles, *Le Bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard, 2006.
- LIPOVETSKY, Gilles et SERROY, Jean, *L'Esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris, Gallimard, 2013.
- Luc BOLTANSKI et Arnaud ESQUERRE, *Enrichissement. Une critique de la marchandise*, Paris, Gallimard, 2017.
- Ministère de la Culture, *Chiffres clés de la culture et de la communication*, Paris, Ministère de la Culture (DEPS), édition 2024.
- Ministère de la Culture, *Culture et handicap. Guide pratique de l'accessibilité*, Paris, Ministère de la Culture.

- Ministère de la Culture, *Égalité et diversité dans le secteur culturel*, Paris, Ministère de la Culture.
- Ministère de la Culture, *Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication. Rapport annuel*, Paris, Ministère de la Culture.
- Ministère de la Culture (DEPS), *Atlas régional de la culture*, Paris, Ministère de la Culture.
- Ministère de la Culture (DEPS), *Les pratiques culturelles des Français*, Paris, La Documentation française, 2018.
- Ministère de l'Intérieur, *Guide pratique de sécurisation des événements culturels et festifs*, Paris, Ministère de l'Intérieur.
- Ministère de l'Intérieur, *Sécurisation des grands rassemblements*, Paris, Ministère de l'Intérieur.
- MOATI, Philippe, *La nouvelle révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob, 2011.
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève, ISO, 2010.
- PINE II, B. Joseph et GILMORE, James H., *The Experience Economy. Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2010.
- SIMON, Herbert A., « Designing Organizations for an Information-Rich World », dans Martin GREENBERGER (dir.), *Computers, Communications and the Public Interest*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1971.
- The Shift Project, *Décarbonons la culture !*, Paris, The Shift Project, 2021.
- LAHIRE Bernard, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.
- LAVILLE, Yann, « Festivalisation ? », *Cahiers d'ethnomusicologie*, n° 27, 2014, p. 11-25.
- La Scène, « Les festivals au défi de nouveaux modèles économiques pour survivre », 2024.
- Le Figaro, « Les festivals tendent la main vers le privé », 6 juillet 2011.
- Le Journal des Arts, « La Région Pays de la Loire coupe drastiquement dans les budgets 2025 », 16 décembre 2024.

- Le Monde, « Spectacle vivant : vingt-huit structures culturelles frappées par des baisses de subvention », 3 juillet 2026.
- Le Singulier, « Festivals français : le son sous haute tension face à des normes inadaptées », 14 juin 2025.
- LOUIS, Stéphanie-Emmanuelle, « Pour une histoire des festivals (XIXe-XXIe siècles) », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, 2012.
- LUGAN, Hermann, « Festivals : un modèle économique durable est-il possible ? », *Profession Spectacle*, 2025.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Baromètre des festivals 2023*, Paris, ministère de la Culture, 2023.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Cartographie des festivals. Enquête nationale 2020-2021*, réalisée avec l'appui du CNRS, Paris, ministère de la Culture, 2021.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Chiffres clés 2024. Statistiques de la culture et de la communication*, Paris, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (DEPS), 2024.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Le ministère de la Culture célèbre les quinze ans de la loi Aillagon*, communiqué de presse, Paris, 2018.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Principes d'engagement de l'État en faveur des festivals*, Paris, 2021.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE (DEPS), *Atlas régional de la culture*, édition récente.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Projet annuel de performances – Programme 175 « Patrimoines »*, annexé au projet de loi de finances pour 2025, Paris, 2024.
- Ministère de l'Intérieur, *Sécurisation des grands rassemblements*, Paris.
- Ministère de l'Intérieur, *Guide pratique de sécurisation des événements culturels et festifs*, Paris, dernière édition.
- MOREAU, François et NICOLAS, Yann, *Financement participatif : une voie d'avenir pour la culture ?*, Paris, Presses de Sciences Po / Ministère de la Culture (DEPS), coll. « Questions de culture », 2018.
- NÉGRIER, Emmanuel, « Le festival, ses publics et l'économie de la création », *L'Observatoire. La revue des politiques culturelles*, n° 50, 2017, p. 41-44.
- NÉGRIER, Emmanuel et DJAKOUANE, Aurélien, *Festivals, territoire et société*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Questions de culture », 2021.

- OPALE, *Panorama des Groupements d'Employeurs Culture*, Opale – Centre de ressources DLA Culture, 2023.
- OPERA AMERICA, *Opera America Field Report 2024*, New York, Opera America, 2024.
- OPERA MAGAZINE, « La Co[opéra]tive : quand l'opéra se cherche d'autres voies », *Opera Magazine*, 2024.
- POIRRIER, Philippe, *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*, Paris, La Documentation française, 2000.
- POIRRIER, Philippe (dir.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde (1945-2011)*, Paris, La Documentation française, 2011.
- PROFESSION SPECTACLE, « Les différentes formules qui s'offrent aux acteurs de la culture », *Profession Spectacle*, 2019.
- PUBLIC SÉNAT, « Saison 2025 : des festivals en péril ? », émission consacrée à la table ronde de la commission de la culture du Sénat, 26 septembre 2025.
- RÉGION DES PAYS DE LA LOIRE, *Budget primitif 2025*, délibération du Conseil régional des 19 et 20 décembre 2024.
- RÉGION DES PAYS DE LA LOIRE, Inspection générale, *Évaluation des conséquences de l'arrêt des subventions de fonctionnement dans le domaine culturel, en particulier dans le secteur du spectacle vivant*, 17 juin 2026.
- SÉNAT, *L'encouragement du mécénat culturel*, Étude de législation comparée, n° 132, Paris, Sénat, 2003.
- SÉNAT, Commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport, *Table ronde sur la situation des festivals après la saison estivale 2025*, 24 septembre 2025.
- SIMON, Alain, « La culture n'a pas de prix, mais un coût », *Humanisme*, vol. 296, n° 2, 2012, p. 31-36.
- SYNDICAT DES MUSIQUES ACTUELLES (SMA), *Bilan de la saison 2025 des festivals*, Paris, octobre 2025.
- SYNDICAT NATIONAL DES ENTREPRISES ARTISTIQUES ET CULTURELLES (SYNDEAC), Courrier adressé au président de la République relatif aux baisses de subventions des structures culturelles, juillet 2026.
- The Shift Project, *Décarbonons la culture !*, Paris, 2021.
- THIEBERGIEN, Benoît, « Agilité et créativité des festivals », entretien, 2017.

- URFALINO, Philippe, « Les politiques culturelles : mécénat caché et académies invisibles », *L'Année sociologique*, vol. 39, 1989, p. 81-109.
- VALETTE, Jérôme, « Les festivals au défi de nouveaux modèles économiques pour survivre », *La Scène*, 2024.
- Yves CITTON, *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Seuil, 2014.

Annexes 1

Résumé de l'entretien avec Claire Lambry du Premiers Plans

L'entretien s'est déroulé avec Claire Lambry qui est la chargée des projets institutionnels et culturels. Il a eu lieu le 28 novembre 2024 et il a duré un peu plus d'une heure. Premiers Plans est un festival de cinéma créé en 1989 qui est axé sur la découverte de premiers films. La sélection officielle présente plus de 100 films européens répartis dans différentes catégories : longs-métrages, Diagonales, courts métrages, films d'écoles, Plans animés, Chenaplan et Lectures de scénarios, ainsi que des sections hors compétition. Il a pour but de créer une rencontre entre un public et des cinéastes, mais aussi de faire redécouvrir des chefs-d'œuvre du cinéma européen sur grand écran.

Notre entretien s'est déroulé en deux grandes parties : l'économie du festival et ses subventions, la relation avec les institutions. On a aussi pu échanger sur l'avenir du festival et ses possibles évolutions liées à la raréfaction des financements. Tout d'abord, l'économie du festival et ses subventions, le festival est soutenu par un panel d'organismes différents que sont les collectivités territoriales (ville, département et région) mais aussi par d'autres institutions (CNC, DRAC, Europe Créative Média, INSPE, SACEM). Ils notent une baisse de ces différentes aides ou en tout cas une stagnation. Ils réfléchissent donc à devoir réinventer leurs manières d'accéder à ces aides en mettant en avant, par exemple, leur politique sociale d'accueil de tout public ou encore le volet d'éducation ou cinéma. Claire Lambry souligne la complexité de maintenir leurs subventions, ils se tournent donc vers une multitude d'organismes pour pouvoir maintenir le festival malgré la difficulté liée à la charge importante de ces dossiers. De plus, certaines subventions fonctionnent en "one shot" ce qui rend la tâche complexe et qui nécessite une souplesse au niveau de la programmation artistique ou encore de l'action culturelle. La question de l'indépendance artistique est alors au cœur de ces nouveaux enjeux d'évolution des festivals.

En seconde partie, la relation avec ces institutions d'aides sont la clé pour pouvoir obtenir leur soutien. Claire Lambry a noté qu'il était important de comprendre le fonctionnement de ces institutions et leurs problématiques pour permettre un meilleur échange. En effet, même s'ils défendent le festival, ils sont en échanges avec les différentes collectivités pour pouvoir comprendre leurs enjeux économiques (notamment la question des compétences) pour être dans une relation d'aide entre chacun de ces acteurs. De plus, elle souligne que le bord politique n'a

pas forcément d'incidence sur le soutien au festival. Elle met en avant l'importance des relations avec les "techniciens" de l'Etat qui mettent en œuvre des politiques publiques. Il y a quand même une importance pour Premiers Plans de défendre son projet, mais cela se fait le plus par des relations directes avec les différentes collectivités. Les relations sont la clé, elles permettent la mise en place de tout ce réseau de soutien.

Pour conclure, nous avons rencontré Claire Lambry le 28 novembre peu de jour après que la présidente Pays de la Loire Christelle Morançais a annoncé une baisse des subventions publiques. L'inquiétude était donc présente quant à la survie du festival, nous avons pu échanger sur le possible futur du festival. Claire Lambry nous a dit qu'il y avait deux choix : une augmentation de la part du mécénat ou alors une grosse restructuration à prévoir au sein du festival et de son équipe. De plus, comme le festival a lieu en janvier, ils ont un décalage sur le versement des subventions par rapport à d'autres moments de l'année. Le vote de cette annonce a lieu le 19 décembre ainsi que le temps du festival qui a lieu début janvier. Nous pensons réaliser un autre entretien après le festival pour pouvoir approfondir ces questions sur leurs perspectives d'avenir. Mais aussi, la question de leur relation avec le mécénat ainsi que son fonctionnement.

Annexes 2

Résumé de l'entretien avec Ronan Pichavant du Festival d'Anjou Théâtre

L'entretien s'est déroulé avec Ronan Pichavant, membre de l'équipe d'Anjou Théâtre, le 27 février 2025. Cet entretien a permis d'aborder la question du modèle économique des festivals, notamment l'évolution des financements, la place croissante du mécénat et les relations entre les festivals et les institutions publiques.

Notre échange s'est organisé autour de plusieurs grandes thématiques : la définition actuelle du festival, l'évolution de son modèle économique, la baisse des financements publics, le développement du mécénat ainsi que les perspectives d'avenir pour les festivals culturels.

Tout d'abord, Ronan Pichavant revient sur la difficulté actuelle à définir ce qu'est un festival. Selon lui, le terme est aujourd'hui utilisé pour qualifier de nombreux événements très différents, ce qui nécessite un véritable travail de réflexion sur cette notion. Il estime qu'un festival doit avant tout être un événement éphémère, porté par une initiative humaine et une volonté artistique. Pour lui, un festival naît d'abord d'une personne, d'une vision et d'un projet créatif, plutôt que d'une collectivité ou d'une entreprise. Il insiste également sur l'importance de la dimension artistique et de l'identité propre à chaque festival. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte d'explosion du nombre de festivals depuis les années 1980, avec notamment plus de 1 500 festivals recensés dans le Grand Ouest.

Dans un second temps, l'entretien a porté sur le modèle économique du Festival d'Anjou. Aujourd'hui, le budget du festival représente environ 2,3 millions d'euros et repose sur une répartition relativement équilibrée entre trois sources principales de financement : un tiers de financements publics, un tiers de mécénat et un tiers de billetterie. Ronan Pichavant souligne que ce modèle est totalement différent de celui qui existait dans les années 1990, où les financements publics représentaient une part beaucoup plus importante. Il explique que le festival a commencé à développer une relation avec le secteur privé il y a une vingtaine d'années, afin de diversifier ses ressources.

Concernant les financements publics, le Festival d'Anjou bénéficie historiquement du soutien de plusieurs institutions : le Département, la Ville d'Angers, les agglomérations saumuroise et choletaise, la DRAC et la Région. Cependant, Ronan Pichavant constate une diminution

progressive de ces aides, notamment au niveau départemental et régional. Il critique l'argument selon lequel la culture ne relèverait pas des compétences obligatoires des collectivités. Selon lui, cette vision réduit la culture à une dépense alors qu'elle constitue également un levier économique et social important. Il insiste notamment sur les emplois générés directement et indirectement par les festivals et sur leur capacité à faire vivre tout un écosystème territorial.

L'entretien a également permis d'aborder la question des financements européens, qui représentent selon lui une piste d'avenir pour les festivals. Toutefois, il souligne la complexité d'accès à ces dispositifs, notamment en raison de la lourdeur administrative des dossiers et de la nécessité d'avoir des moyens humains dédiés. Selon lui, obtenir des financements européens nécessite presque un poste à temps plein pour assurer le montage et le suivi des candidatures.

Une partie importante de l'échange a ensuite porté sur la place du mécénat dans l'évolution des modèles économiques des festivals. Ronan Pichavant explique que le Festival d'Anjou a anticipé cette évolution depuis plusieurs décennies, ce qui lui permet aujourd'hui d'avoir une part importante de mécènes dans son financement. Le festival souhaite d'ailleurs atteindre 75 mécènes pour ses 75 ans. Toutefois, il insiste sur le fait que le mécénat ne peut pas remplacer totalement les financements publics. Selon lui, il existe un risque que les collectivités considèrent le mécénat comme une solution permettant leur désengagement, alors que leur rôle reste essentiel pour garantir un accès large à la culture et soutenir des projets qui ne sont pas uniquement guidés par une logique de rentabilité.

Cette question rejoint celle de la place croissante du secteur privé dans la culture. Ronan Pichavant alerte sur le risque d'une marchandisation progressive des festivals si les entreprises deviennent trop influentes dans leur financement. Selon lui, une trop forte dépendance au privé pourrait conduire à privilégier uniquement des spectacles rentables économiquement, à augmenter les tarifs ou encore à réduire les actions liées à l'éducation populaire et à l'accessibilité culturelle. Il cite notamment l'évolution de certains grands festivals devenus très commerciaux, comme le Hellfest, qui aurait selon lui perdu une partie de son identité originelle.

Enfin, l'entretien s'est terminé sur les perspectives d'avenir du Festival d'Anjou et plus largement des festivals culturels. Ronan Pichavant identifie plusieurs choix possibles face à la diminution des financements publics : augmenter les tarifs, développer davantage le mécénat ou encore réduire la programmation. Cependant, il souligne que ces choix peuvent remettre en question l'identité même du festival. Pour lui, un festival qui doit abandonner son ADN pour survivre perd finalement une partie de son sens. Malgré ces difficultés, il rappelle que le Festival

d'Anjou est un événement historique et qu'il existera toujours des personnes prêtes à défendre son existence.

L'entretien a également permis d'aborder le rôle politique des festivals, notamment à travers l'exemple de l'année 2003 et des mobilisations liées au régime de l'intermittence du spectacle. Selon Ronan Pichavant, cette période a marqué une prise de conscience du poids économique et territorial des festivals, notamment après l'annulation du Festival d'Avignon. Les collectivités auraient alors davantage compris qu'un festival n'est pas uniquement un projet artistique, mais également un outil d'attractivité et de développement territorial. Aujourd'hui encore, le discours porté par le Festival d'Anjou repose sur cette double dimension : la culture comme vecteur d'émancipation et comme moteur économique.

Pour conclure, cet entretien met en lumière les tensions actuelles auxquelles sont confrontés les festivals : entre nécessité de diversifier leurs ressources et maintien de leur indépendance artistique, entre développement du mécénat et préservation d'un engagement public en faveur de la culture. Le témoignage de Ronan Pichavant souligne ainsi l'importance de trouver un équilibre entre financements publics et privés afin d'éviter une transformation profonde du modèle festivalier.

Annexes 3

Résumé de l'entretien avec Julien Huguenin directeur des affaires culturelles de la Ville d'Orléans

L'entretien s'est déroulé avec Julien Huguenin, directeur des affaires culturelles de la Ville d'Orléans, le 11 février 2026 de 11h00 à 11h26. Cet échange a permis d'aborder la place des collectivités territoriales dans le financement des festivals, les critères d'attribution des subventions publiques, l'évolution des politiques culturelles locales ainsi que les perspectives d'avenir face aux tensions budgétaires actuelles.

Notre entretien s'est organisé autour de plusieurs grandes thématiques : le rôle des collectivités dans le soutien aux festivals, les arbitrages budgétaires liés à la culture, l'évolution des modèles économiques des événements culturels, la relation entre politiques publiques et structures culturelles ainsi que les transformations attendues dans les prochaines années.

Tout d'abord, Julien Huguenin revient sur le rôle de la Ville d'Orléans dans le soutien aux festivals et aux structures culturelles du territoire. Selon lui, les subventions accordées par la collectivité ne répondent pas uniquement à une logique de soutien aux événements eux-mêmes, mais s'inscrivent dans une volonté plus large d'accompagner un écosystème culturel territorial. Les festivals et les structures culturelles participent au dynamisme économique du territoire, notamment à travers la création d'emplois et l'activité générée autour de leurs projets.

Pour lui, la collectivité ne finance donc pas uniquement un événement culturel, mais participe au maintien d'un bassin d'emploi et à l'attractivité de la ville. Le soutien aux festivals répond ainsi à plusieurs objectifs : favoriser la création artistique, développer l'offre culturelle et renforcer le rayonnement du territoire.

Cependant, il souligne que la ville ne peut pas accompagner l'ensemble des festivals existants. Les choix doivent donc être opérés en fonction des projets et de leur complémentarité avec l'offre culturelle existante. À Orléans, la collectivité privilégie davantage le soutien à des festivals à taille humaine plutôt qu'à de très grands événements. Une attention particulière est également portée à la cohérence du soutien public afin d'éviter de financer plusieurs fois des projets similaires sur un même territoire.

Concernant l'attribution des subventions, Julien Huguenin explique que la Ville d'Orléans a récemment engagé une réflexion pour mieux structurer l'analyse des demandes. Jusqu'à présent, l'évaluation reposait principalement sur une connaissance fine des acteurs du territoire par les

services culturels. Désormais, un tableau d'analyse est mis en place afin de davantage objectiver les critères de décision.

Parmi les éléments pris en compte figurent notamment la structuration du projet, sa cohérence avec les politiques publiques menées par la ville, son inscription territoriale ou encore sa capacité à développer des actions de médiation et à toucher différents publics.

L'entretien a ensuite porté sur la place des festivals dans les politiques culturelles municipales. Julien Huguenin considère que les choix réalisés par les collectivités sont avant tout locaux et dépendent fortement des orientations politiques propres à chaque territoire. Selon lui, il n'existe pas nécessairement de tendance nationale unique concernant le soutien aux festivals.

À Orléans, la priorité actuelle est de favoriser une culture accessible au plus grand nombre. Il explique que l'offre culturelle de la ville reste parfois méconnue des habitants, et que certaines personnes ne se sentent pas légitimes à fréquenter certains lieux culturels. Cette difficulté dépend notamment des catégories sociales et de l'âge des publics.

La collectivité cherche donc à déconstruire une image parfois perçue comme trop scientifique ou élitiste de la culture. L'objectif est de soutenir des projets capables de toucher un public large, tout en continuant à accompagner des propositions plus spécifiques destinées à des publics initiés. Pour Julien Huguenin, la question centrale est donc moins uniquement celle de l'offre culturelle que celle de la médiation et de la capacité des projets à créer une relation avec leurs publics.

Concernant l'avenir du budget culturel, Julien Huguenin souligne que les prochaines années seront marquées par des tensions importantes. Selon lui, les collectivités évoluent dans un contexte politique et économique incertain, avec des budgets de plus en plus contraints.

Il considère cependant que le questionnement autour des financements culturels reste nécessaire et peut être sain lorsqu'il permet de réfléchir à la pertinence des politiques publiques mises en œuvre. En revanche, lorsque ces remises en question deviennent systématiques et participent à une montée des discours extrêmes, elles deviennent problématiques.

Face à ces contraintes budgétaires, les collectivités devront effectuer des choix. Julien Huguenin insiste sur l'importance d'une relation équilibrée entre les élus et les services techniques afin d'éviter des décisions guidées uniquement par des logiques politiques ou de clientélisme. Selon lui, les techniciens doivent accompagner les élus dans leur compréhension des enjeux culturels pour permettre des arbitrages cohérents.

Il évoque également la question du maintien des équipements culturels et des bâtiments, qui représente une charge importante pour les collectivités. Ces choix ne signifient pas

nécessairement la disparition des politiques culturelles, mais ils obligeront les territoires à faire des choix difficiles concernant leurs priorités.

L'entretien a également abordé la relation entre la collectivité et les structures culturelles subventionnées. Selon Julien Huguenin, les acteurs culturels sont aujourd'hui confrontés à un changement de paradigme. Certaines structures choisiront de poursuivre leurs activités en adaptant leur modèle économique, tandis que d'autres pourront être amenées à arrêter certains projets.

Il insiste sur la nécessité pour les structures culturelles de renforcer leur réflexion stratégique et de construire des projets solides, en cohérence avec les politiques publiques locales. Pour lui, les collectivités ne peuvent plus simplement verser des subventions sans lien avec les orientations territoriales. Les projets doivent aujourd'hui démontrer leur utilité, leur structuration et leur capacité à répondre aux enjeux du territoire.

Concernant la place du privé dans le financement culturel, notamment à travers l'exemple de l'Astrolabe, Julien Huguenin explique que cette question dépend largement du modèle économique et de la volonté politique portée par les structures. Selon lui, il n'existe pas nécessairement de volonté politique générale de développer davantage le privé, mais les réponses peuvent varier selon les lieux et leurs choix de gestion.

Il identifie néanmoins un enjeu majeur pour l'avenir : le développement de l'autofinancement. Pour lui, les structures devront davantage réfléchir à leurs ressources propres, notamment à travers la billetterie ou d'autres activités économiques. Toutefois, il rappelle que cette évolution repose avant tout sur la capacité à maintenir et développer les publics. Si les publics s'éloignent des propositions culturelles, les limites du modèle économique apparaissent rapidement.

Enfin, Julien Huguenin aborde plus largement les difficultés économiques auxquelles font face les festivals aujourd'hui. Selon lui, la problématique ne concerne pas uniquement les subventions publiques mais également l'ensemble de l'écosystème culturel.

Il souligne notamment l'augmentation importante des coûts artistiques et techniques. Selon lui, de nombreux festivals présentent aujourd'hui des programmations similaires partout en France, avec des cachets artistiques qui augmentent fortement, alors même que certains événements affichent complet sans parvenir à être réellement rentables.

Pour lui, une prise de conscience collective est nécessaire, impliquant les producteurs, les artistes, les festivals mais également les syndicats professionnels. Les festivals devront parfois apprendre à fixer des limites, notamment concernant les prix artistiques, afin de préserver leur équilibre économique.

Selon lui, l'avenir passera par davantage de choix politiques assumés au niveau local. Les collectivités devront accepter de prioriser certains projets et parfois de dire non, notamment lorsque les coûts deviennent incompatibles avec les capacités financières des territoires.

Concernant les chiffres, Julien Huguenin indique que la Ville d'Orléans consacre environ 400 000 euros au soutien des festivals. Il précise qu'il n'existe pas d'enveloppe strictement dédiée aux festivals, mais plutôt des financements attribués aux porteurs de projets. Le budget global de la culture représente environ 6 à 7 millions d'euros hors masse salariale et hors musées, et environ 10 millions d'euros en intégrant les musées (hors masse salariale).

Pour conclure, cet entretien met en évidence le rôle stratégique des collectivités territoriales dans l'accompagnement des festivals, tout en montrant les limites actuelles liées aux contraintes budgétaires. Julien Huguenin souligne que l'avenir des festivals dépendra autant de l'évolution des financements publics que de la capacité des acteurs culturels à repenser leurs modèles économiques, leurs relations aux publics et leur inscription dans les politiques territoriales. La question centrale reste donc celle de l'équilibre entre soutien public, autonomie économique et maintien d'une ambition culturelle accessible à tous.

Annexes 4

Résumé de l'entretien avec Claire Lambry du Premiers Plans

L'entretien s'est déroulé avec Claire Lambry, chargée des projets institutionnels et culturels du Festival Premiers Plans d'Angers, le 7 mai 2026. Cet échange fait suite à un premier entretien réalisé en novembre 2024, dans un contexte marqué par l'annonce de la suppression de la subvention de la Région Pays de la Loire. Il a permis d'analyser les évolutions du modèle économique du festival depuis cette décision, ainsi que les stratégies mises en place pour maintenir l'équilibre budgétaire tout en préservant l'identité artistique du projet.

Notre échange s'est organisé autour de plusieurs grandes thématiques : les conséquences de la baisse des financements publics, les adaptations budgétaires mises en place, le développement de nouvelles ressources propres, l'évolution du mécénat, les choix artistiques liés aux contraintes économiques ainsi que les perspectives d'avenir du festival.

Tout d'abord, Claire Lambry revient sur la suppression de la subvention de la Région Pays de la Loire en 2024 et sur les conséquences immédiates pour le festival. La décision étant intervenue tardivement par rapport à la préparation de l'événement, le festival n'a pas pu modifier profondément son organisation pour l'édition suivante. Cependant, cette annonce a provoqué un important mouvement de solidarité autour du festival, notamment auprès des professionnels du cinéma, des familles, des spectateurs habitués et des partenaires historiques. Cette mobilisation s'est notamment traduite par une augmentation des dons particuliers et par le soutien financier de professionnels du secteur cinématographique. Pour l'édition 2025, la Ville d'Angers a également apporté une aide exceptionnelle de 25 000 euros, tout comme le CNC. Malgré la perte totale du financement régional, le festival a donc réussi à limiter l'impact financier grâce à cet élan collectif.

Claire Lambry explique que la baisse réelle a représenté environ 110 000 euros, mais que celle-ci n'a pas nécessairement constitué un déficit direct grâce au fonctionnement en exercice comptable et aux recettes supplémentaires obtenues. Les dons ont ainsi permis de compenser une partie de cette diminution, avec environ 75 000 euros récoltés dans le cadre de cette mobilisation. Elle souligne également que le festival ne construit jamais son budget en dépendant d'un seul financeur, mais cherche constamment à diversifier ses ressources afin de limiter les risques liés aux évolutions des politiques publiques. Concernant l'année 2026, plusieurs mesures

d'adaptation ont été mises en place afin de maintenir l'équilibre économique du festival. La première évolution concerne l'organisation interne avec le départ de Xavier et une réorganisation de la direction autour de deux personnes qui ont repris les missions existantes. Cette modification représente une économie d'environ 35 000 euros. Le festival a également engagé un travail d'analyse détaillé de ses dépenses, présenté comme une logique de « coûts marginaux ». L'objectif est d'examiner chaque ligne budgétaire afin d'identifier les économies possibles sans remettre en cause le projet artistique. Cette réflexion concerne notamment certains projets comme les ateliers d'Angers, pour lesquels le festival cherche à mesurer le rapport entre les dépenses engagées et les financements ou retombées obtenus. Cependant, Claire Lambry insiste sur le fait que ces économies restent limitées. Le festival est déjà une structure optimisée et certains postes ne peuvent pas être réduits sans avoir d'impact direct sur le projet. Le budget du festival passe ainsi d'environ 1,4 million d'euros à 1,3 million d'euros, avec une marge de réduction relativement faible.

L'entretien a ensuite porté sur la recherche de nouvelles recettes propres. Claire Lambry explique que les possibilités d'augmentation des financements publics sont aujourd'hui limitées, notamment avec la disparition de nombreux appels à projets. Le festival cherche donc d'autres sources de revenus, notamment auprès de la filière professionnelle du cinéma.

Une évolution importante concerne désormais la mise en place d'une tarification pour les inscriptions aux différentes compétitions. Jusqu'alors, Premiers Plans faisait partie des derniers festivals de cette taille à ne pas faire payer ces inscriptions. Le festival a donc choisi d'instaurer une participation financière :

- 10 euros pour les courts métrages
- 7 euros pour les courts métrages étudiants
- 30 euros pour les longs métrages
- 50 euros pour les lectures de scénarios

Cette tarification, construite en comparaison avec d'autres festivals comme Clermont-Ferrand ou certains événements européens, a permis de générer environ 23 000 euros de recettes supplémentaires. Claire Lambry explique toutefois que l'objectif était de trouver un équilibre permettant de créer une nouvelle ressource sans décourager les candidatures.

Cette réflexion illustre une évolution plus large du modèle économique des festivals : certaines recettes auparavant considérées comme incompatibles avec l'accès libre aux professionnels deviennent aujourd'hui des leviers possibles de financement.

L'entretien a également permis d'aborder les dépenses artistiques du festival, notamment les droits de projection des films. Claire Lambry explique que ces coûts restent relativement stables, avec des montants généralement compris entre 400 et 800 euros par film selon les conditions de diffusion. Le festival doit néanmoins continuer à négocier avec les diffuseurs afin de maintenir ces coûts. Une adaptation importante concerne également la programmation. Le festival a réduit le nombre de rétrospectives proposées, passant de sept à quatre, tout en conservant un volume global de programmation similaire grâce à davantage de rediffusions. Cette évolution permet de réduire certains coûts sans avoir d'impact significatif sur la fréquentation. La billetterie constitue également un levier d'ajustement. Le festival a augmenté certains tarifs, notamment le tarif plein qui est passé de 9 euros à 9,50 euros et les pass de 10 séances qui ont augmenté de 100 à 105 euros. Cette évolution a permis d'obtenir environ 15 000 euros de recettes supplémentaires. Claire Lambry précise cependant que cette augmentation ne s'est pas accompagnée d'une baisse de fréquentation. Au contraire, le festival a accueilli environ 1 000 spectateurs supplémentaires par rapport à l'année précédente. Les outils de billetterie permettent aujourd'hui de suivre plus précisément les comportements des publics et d'adapter les stratégies commerciales.

Concernant le mécénat, Claire Lambry observe qu'il n'y a pas eu de recul cette année, bien au contraire. Les dons particuliers ont augmenté d'environ 10 000 euros, renforçant l'idée d'une véritable communauté autour du festival. Le mécénat individuel repose notamment sur une base de spectateurs fidèles, souvent âgés, qui entretiennent une relation ancienne avec le festival. Environ 800 mécènes individuels participent aujourd'hui au financement, avec un minimum de don fixé à 20 euros, représentant environ 65 000 euros de recettes. Claire Lambry défend un système de contreparties identiques pour tous les mécènes, quel que soit le montant donné. Selon elle, cette approche permet de maintenir une logique d'égalité et de favoriser une expérience humaine plutôt qu'une relation uniquement financière. Le mécénat d'entreprise fonctionne différemment, avec une distinction plus forte entre mécénat et partenariat, ainsi qu'une grille de contreparties adaptée aux différents niveaux d'engagement. L'entretien a également abordé la question de l'indépendance artistique face à ces nouveaux financements. Claire Lambry estime que Premiers Plans conserve aujourd'hui une grande liberté dans sa programmation, notamment concernant la découverte de nouveaux cinéastes. Cependant, elle reconnaît que certaines contraintes existent, notamment autour des avant-premières, de la présence des équipes artistiques ou encore des attentes des partenaires. La programmation est ainsi pensée dans son ensemble, chaque film doit trouver sa place dans la grille horaire en fonction de son public potentiel, des partenaires associés ou encore des actions scolaires. Les scolaires représentent

environ un tiers du public du festival, ce qui constitue un élément essentiel dans la construction de la programmation. Selon Claire Lambry, l'évolution des publics reste un enjeu majeur. Le festival doit aujourd'hui réfléchir à la manière d'attirer davantage les jeunes générations et les actifs, et pas uniquement un public habitué ou retraité. Elle souligne notamment certaines difficultés autour des films de patrimoine, parfois associés à une image vieillissante auprès des jeunes publics.

Concernant les perspectives d'avenir, Claire Lambry explique que le festival n'est pas encore dans une logique de réduction profonde mais plutôt dans une démarche d'optimisation : « faire mieux avec ce que l'on a », plutôt que simplement faire moins. Elle estime que Premiers Plans bénéficie d'une situation relativement solide grâce à son implantation historique et à son rôle reconnu sur le territoire. Elle rappelle notamment qu'en 2013, une étude estimait qu'un euro investi dans le festival générerait huit euros de retombées économiques sur le territoire. Cependant, elle reste prudente concernant l'avenir, notamment en raison des incertitudes politiques et économiques. La dépendance à certains financeurs publics, comme le CNC, constitue une source d'inquiétude, notamment face aux évolutions politiques nationales. Les prochaines années restent donc difficiles à anticiper, car elles dépendent largement des décisions publiques, des élections à venir et du contexte international. Enfin, Claire Lambry souligne que les efforts d'économie portent également sur les dépenses structurelles : réduction des contrats courts, ajustement des périodes d'embauche et optimisation des besoins humains. Ces changements ont parfois généré des tensions au sein de l'équipe, mais ont été compris grâce à l'attachement collectif au projet. Elle considère néanmoins qu'il existe une limite : il ne sera plus possible de réduire davantage les coûts sans remettre en question la nature même du festival.

Pour conclure, cet entretien montre la capacité d'adaptation d'un festival confronté à une diminution brutale des financements publics. Premiers Plans a réussi à maintenir son équilibre grâce à une combinaison de solidarité, de diversification des ressources et d'optimisation interne. Toutefois, Claire Lambry souligne que ces ajustements ne constituent pas une solution durable à long terme. L'enjeu principal reste de préserver l'indépendance artistique et la mission culturelle du festival tout en développant de nouvelles ressources économiques. Cet entretien illustre ainsi les tensions actuelles du secteur : continuer à innover pour survivre, tout en évitant que la recherche d'équilibre financier ne transforme profondément le projet artistique

Annexes 5

Résumé de l'entretien avec Frédéric Jussian

L'entretien s'est déroulé avec Frédéric Jussian, co-fondateur en 2021 de Cultures Composées, une structure de conseil spécialisée dans l'accompagnement des acteurs culturels. Son parcours professionnel comprend notamment des fonctions de directeur adjoint chargé du mécénat et du protocole au Festival d'Avignon, de responsable des relations extérieures et du développement à l'École supérieure d'art et design de Saint-Étienne, de directeur du pôle des publics à La Halle de La Machine ainsi que de directeur de l'EPIC Destination Les Baux-de-Provence. L'entretien a permis d'aborder principalement la question du développement du mécénat dans le secteur culturel, son rôle dans l'évolution des modèles économiques des structures culturelles et les limites de cette diversification des ressources.

Notre échange s'est organisé autour de plusieurs grandes thématiques : l'évolution des financements culturels, la place du mécénat dans les nouveaux modèles économiques, les éventuelles concurrences entre structures dans la recherche de financements privés ainsi que les risques et opportunités liés à cette transformation.

Tout d'abord, Frédéric Jussian présente l'activité de Cultures Composées, qui accompagne des structures culturelles de tailles très variées, allant de grandes institutions comme des scènes nationales jusqu'à de très petites associations. Les structures accompagnées appartiennent à des domaines divers : architecture, musique classique, spectacle vivant ou encore patrimoine. Il explique intervenir notamment par l'intermédiaire du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), qui permet d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire dans leur évolution. Concernant le développement du mécénat, Frédéric Jussian constate que le secteur culturel se tourne effectivement davantage vers cette ressource, notamment en raison de la raréfaction actuelle et annoncée des financements publics. Selon lui, les structures cherchent aujourd'hui à faire évoluer leur modèle économique en développant de nouvelles ressources propres, et le mécénat représente une possibilité parmi d'autres. Cependant, il insiste sur le fait que le mécénat ne peut pas être considéré comme un remplacement des subventions publiques. Pour lui, il s'agit avant tout d'un financement complémentaire permettant d'apporter des ressources supplémentaires. Dans certaines structures très dépendantes des financements publics, l'idée de remplacer totalement les subventions par du mécénat reste selon lui largement illusoire.

L'entretien a ensuite porté sur la question d'une éventuelle concurrence entre les structures culturelles dans la recherche de mécènes. Frédéric Jussian reconnaît que certaines structures disposent d'avantages importants, notamment les grandes institutions bénéficiant d'une forte visibilité et d'un prestige historique. Il cite notamment le Festival d'Avignon ou les opéras, qui disposent de davantage de contreparties à proposer aux mécènes et qui ont également développé plus tôt une tradition de mécénat, notamment auprès des particuliers. Cependant, il considère que le mécénat ne doit pas être pensé comme un secteur concurrentiel. Selon lui, le développement du mécénat repose davantage sur une capacité collective à faire connaître cette pratique. Il compare cette logique à celle de la fréquentation culturelle : plus on parle d'une offre culturelle, plus on peut attirer de nouveaux publics. De la même manière, plus le mécénat culturel est valorisé, plus le nombre d'entreprises susceptibles de s'engager peut augmenter. Il souligne ainsi l'importance de développer des stratégies collectives : mutualisation de la recherche de mécènes à l'échelle territoriale, création de fondations territoriales, échanges de bonnes pratiques entre structures ou encore promotion du mécénat culturel de manière générale plutôt que la recherche individuelle de financements pour une seule organisation. Pour lui, cette réflexion peut également dépasser le seul mécénat et concerner d'autres ressources comme les partenariats privés ou les privatisations d'espaces culturels. Toutefois, Frédéric Jussian reconnaît que dans la réalité du terrain, des formes de concurrence peuvent apparaître, avec parfois des « réactions grégaires » entre structures cherchant les mêmes partenaires privés.

L'entretien a ensuite permis d'échanger sur le modèle économique du Festival d'Anjou, reposant actuellement sur une répartition d'un tiers de subventions publiques, un tiers de mécénat et un tiers de fonds propres. Frédéric Jussian considère ce modèle comme particulièrement équilibré. Selon lui, le mécénat peut constituer un véritable pilier structurant dans un modèle économique, mais il ne doit pas être considéré comme l'unique solution. Il rappelle également que toutes les structures ne disposent pas des mêmes capacités pour atteindre une telle proportion de mécénat, car cela nécessite des moyens humains et financiers importants. Il insiste notamment sur le fait que la dépendance au mécénat comporte également des risques liés à la conjoncture économique. Si l'économie se dégrade, ce ne sont pas uniquement les mécènes qui peuvent être affectés : les spectateurs eux-mêmes peuvent également réduire leurs dépenses culturelles. La fragilité économique d'un territoire peut donc impacter l'ensemble du modèle économique d'un festival, qu'il repose sur les entreprises, les particuliers ou la billetterie. Selon Frédéric Jussian, les structures culturelles ne peuvent aujourd'hui plus fonctionner uniquement sur un modèle reposant sur la billetterie et les subventions publiques. Il critique notamment les organisations

dont le budget dépend à 70 ou 80 % des financements publics, en particulier lorsque ces structures ne touchent pas nécessairement un large public. Il interroge alors la question de la redistribution et de l'accès à la culture : selon lui, lorsqu'une population finance majoritairement une structure par l'impôt mais que celle-ci bénéficie principalement à un public restreint, la question de la légitimité du modèle peut se poser. Il estime qu'il existe actuellement une forme de « réveil » du secteur culturel, longtemps habitué à un modèle fortement soutenu par la puissance publique. Selon lui, certaines structures ont tardé à anticiper la diminution des financements publics et doivent désormais repenser leur modèle dans l'urgence. Il souligne cependant que cette transition est plus difficile pour les petites structures, qui représentent une grande partie du secteur culturel, car elles disposent rarement des moyens humains nécessaires pour développer une véritable stratégie de mécénat. Enfin, Frédéric Jussian rappelle que la diversification des ressources ne doit pas se limiter au mécénat. D'autres pistes peuvent être explorées, comme l'augmentation de la fréquentation, le développement des partenariats, les privatisations d'espaces ou encore l'organisation d'événements spécifiques.

Pour conclure, cet entretien met en évidence la transformation profonde des modèles économiques culturels face à la diminution des financements publics. Le mécénat apparaît comme une ressource intéressante mais qui ne peut pas remplacer totalement l'intervention publique. L'enjeu principal réside donc dans la capacité des structures culturelles à diversifier leurs revenus tout en conservant leur indépendance artistique et leur mission d'intérêt général. L'analyse de Frédéric Jussian souligne également une fracture importante entre les grandes institutions, disposant des moyens nécessaires pour développer ces nouvelles ressources, et les petites structures, qui rencontrent davantage de difficultés pour s'adapter à ces évolutions.