

# ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE SUR L'INNOVATION DANS LES FESTIVALS DE MUSIQUE ANCIENNE DU REMA

Auteurs :

Elena Castro-Martínez

Albert Recasens

Alberto Poncela-Herrero

Ignacio Fernández-de-Lucio

Sonia Martorell-Pons

Traduit par François Perruchas

Avril 2015

# SOMMAIRE

1	Introduction .....	1
2	Méthodologie .....	5
3	Données générales et aspects organisationnels .....	7
4	Commercialisation, communication et marketing .....	13
5	Contenus et production .....	17
6	Résultats des activités innovatrices.....	23
7	Stratégies d'innovation .....	24
8	Remerciements.....	27
9	Références.....	28
10	Annexe .....	30

La distribution, la publication ou la copie de ce rapport est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable de ses auteurs. Pour demander une autorisation, écrivez à [ecastrom@ingenio.upv.es](mailto:ecastrom@ingenio.upv.es). Citation recommandée: Castro-Martínez, E., Recasens, A., Poncela-Herrero, A., Fernández de Lucio, A., Martorell-Pons, S. (2015) : "Analyse des résultats de l'enquête sur l'innovation dans les Festivals de Musique Ancienne du REMA ". INGENIO (CSIC-UPV).

## 1 Introduction

Les industries créatives présentent de fortes spécificités en ce qui concerne les innovations dans le contenu créatif et symbolique des produits, qui s'ajoutent en grande partie aux innovations dans les représentations (nouveaux espaces, réutilisation d'espaces dédiés à d'autres fonctions), enregistrements ou mises en scène qui peuvent inclure des éléments innovants (audiovisuel, odeurs, participation du public...), afin d'offrir de nouvelles expériences aux spectateurs ; dans les formats (nouveaux supports musicaux, par exemple) et dans la manière dont ils parviennent aux consommateurs (en direct, par la télévision, la radio, Internet...). Ces innovations se font souvent à la fois au niveau du processus et du produit.

L'expérience du consommateur peut être déterminée par les interactions entre les consommateurs eux-mêmes ou entre ceux-ci et les artistes et les espaces culturels. C'est un milieu dans lequel la coproduction a souvent cours, tout comme dans d'autres domaines, comme le conseil aux entreprises ou le Web 2.0, où les utilisateurs fournissent une grande partie du contenu des sites Internet. Ces modèles peuvent être développés en dehors des réseaux sociaux, si les industries offrent par exemple à leurs utilisateurs des espaces pour qu'ils puissent ajouter leurs propres commentaires aux points de vue ou à l'information fournie par l'entreprise ou par d'autres utilisateurs.

Du point de vue de la gestion, Jaw et al. (2012) ont développé un cadre analytique dont le but est de proposer une perspective plus large sur la gestion de l'innovation au sein des industries créatives, en fournissant une vision générale des principales relations entre les dimensions qui ont été identifiées comme étant fondamentales pour stimuler l'innovation dans la production culturelle : les nouveaux modèles d'organisation et d'interaction avec les autres acteurs, l'utilisation des nouvelles technologies et la mise en place de nouvelles relations avec les clients pour diversifier le mode de distribution des produits, dans un contexte politique et historique et en mettant en avant les expériences de participation comme mécanisme de stimulation de la production des nouveaux produits culturels. Son principal apport, outre la reconnaissance de l'importance du contexte, est peut-être son approche systémique. Son approche est importante non seulement pour les dirigeants des entreprises mais aussi pour les responsables politiques, qui doivent identifier des instruments de développement de l'innovation différents afin de la soutenir dans ce secteur, comme le souligne Gwee (2009). Celui-ci considère que les politiques de soutien aux industries créatives doivent être sensibles aux changements, tournées vers l'étranger en raison de la globalisation et continuellement adaptées. Pour cela, il propose trois axes d'action : politiques de développement de nouvelles compétences et connaissances (éducation à tous les niveaux pour améliorer les capacités, coopération entre les acteurs, mobilité), politiques de création d'infrastructures et d'institutions (stimulants financiers à

l'innovation, réglementation de protection de la création, espaces pour l'innovation et la coopération, marchés technologiques) et politiques pour associer les parties prenantes et promouvoir une culture créative (réseaux, intermédiaires afin de favoriser l'échange de connaissances, diffusion d'innovations et de résultats scientifiques, développement du patrimoine local et de l'identité, exposition lors d'événements internationaux, aide à la communauté pour cultiver son sens de l'esthétique et augmenter sa conscience visuelle et cognitive du monde et de son environnement).

Les festivals de différente nature (musique, cinéma, etc.) sont un cas particulier du secteur. Du point de vue de la gestion, ce type d'activités entre dans la catégorie « événements » et est généralement étudié dans un cadre spécifique de la gestion en raison de sa singularité. Le glossaire terminologique de l'APEX du Convention Industry Council<sup>1</sup> définit un événement comme « *Une manifestation organisée comme une réunion, une convention, une exposition, un dîner de gala, etc. Un événement se compose souvent de plusieurs activités différentes mais liées* ». C'est dans les années cinquante qu'ils commencent à prendre un caractère professionnel. Ils sont classés en fonction de leur taille ou de leur dimension, qui est liée à leur impact (local → supranational), et de leur forme ou de leur contenu (culturel, sportif, professionnel, etc.) Leur impact touristique leur a valu d'être très étudiés dans le milieu du tourisme, particulièrement en ce qui concerne leur impact sur le territoire où ils se déroulent (Prentice et Andersen, 2003 ; Eversole, 2005 ; Andersson et Getz, 2009).

Dans les événements de type culturel, il convient de distinguer les festivals artistiques, qui partagent un certain nombre de caractéristiques, en particulier ceux qui comprennent une direction et un produit avec un fort caractère artistique et un programme d'une durée donnée établi dans un objectif précis (Rolfe, 1992). Les principaux sujets d'étude sont la manière dont évoluent les festivals, les interactions de l'organisation avec les différents types de parties prenantes (*stakeholders*, en anglais), l'identification des festivals et leur rôle social, leur pérennité et les stratégies de gestion des parties prenantes par les responsables des festivals et les raisons pour lesquelles elles ont échoué (Andersson et Getz, 2008). La recherche sur l'innovation dans les festivals est plus récente et a majoritairement été menée en appliquant la méthodologie de l'étude de cas. Les études sur les festivals qui ont été faites du point de vue de l'innovation ont contribué à approfondir différents aspects de ce type d'événements. Celle de Mackellar (2006) identifie et décrit certaines innovations d'un festival régional d'Australie suivant la classification de Schumpeter (produit, processus, organisation, commercialisation, services et social), les acteurs qui participent au processus et les relations entre eux, regroupées en fonction de leur type (social/entrepreneurial) et de leur force (fréquence et durée), ainsi que les bénéfices indirects que ces innovations ont généré dans la région. Dans une autre étude sur un

---

<sup>1</sup> <http://www.conventionindustry.org/StandardsPractices/APEX.aspx>

festival hollandais, Orosa-Paleo et Wijnberg (2008) tentent de cerner le caractère innovateur de l'organisation d'un festival en se basant sur deux indices : l'indice de capacité innovatrice (relatif au nombre de nouveaux interprètes) et l'indice de classification innovatrice (le nombre de styles musicaux différents interprétés lors du festival), et leur comparaison, pour un même festival, sur deux années consécutives. À partir de là, ils déterminent si l'organisation du festival augmente ou diminue son niveau d'innovation d'une édition à la suivante. Il s'agit d'une vision limitée aux innovations d'ordre artistique et particulièrement tournée vers les festivals de musique importants. Hjalager (2009) applique l'approche des systèmes d'innovation à l'analyse détaillée des différents acteurs présents à un festival danois de musique contemporaine (Roskilde Festival) et aux relations qui s'établissent entre eux, autant ceux qui sont directement impliqués que ceux qui sont juste concernés. Puis il identifie différents types d'innovations qui ont lieu au cours de ce festival ainsi que ceux qu'il appelle les *spin-offs* du festival. En appliquant l'étude de cas à trois festivals suédois, M. Larson (2009 et 2011) analyse les festivals comme des projets qui se développent en réseau et décrit comment les différents types d'acteurs (l'organisation du festival, le public, la ville, le secteur, les restaurants, les bénévoles et les médias) contribuent aux différents types d'innovations (produit, processus, marché, organisation, social). Il observe que la perception de l'importance d'innover diffère de certains organisateurs à d'autres et que les autres acteurs qui font partie du réseau complexe du festival jouent un rôle important dans le processus, raison pour laquelle l'organisateur doit faire la distinction entre les parties prenantes qui contribuent aux innovations et celles qui les compliquent et essayer de contrôler le processus. Il observe également que l'appartenance à des réseaux professionnels favorise la circulation d'information et que cela contribue à l'innovation. De plus, les changements dans la direction du festival ou dans l'équipe organisatrice affectent l'organisation elle-même et son produit. Il caractérise les processus d'innovation initiaux des festivals comme étant *ad hoc*, émergents et plus ou moins improvisés. Mais à mesure que l'organisation se professionnalise, d'autres processus planifiés apparaissent, plus institutionnalisés, qui utilisent des sources d'information, comme les études de marché, pour évaluer les expériences du public et pouvoir développer de nouvelles offres. Enfin, Carlsen et al. (2010) analysent la gestion de l'innovation et de l'échec dans trois festivals culturels (en Grande-Bretagne, en Norvège et en Suède) à partir de l'analyse de la chaîne de valeur des festivals et des acteurs qui y participent. Dans chacun des cas ils identifient les raisons qui ont donné lieu au succès ou à l'échec décrit, raisons de natures aussi diverses que l'absence de système de vente par Internet ou le mauvais temps. Ils concluent que les partenaires et les réseaux sont essentiels à l'innovation et que l'on a pu identifier la présence simultanée d'innovations et d'échecs. Ils suggèrent enfin que les organisateurs eux-mêmes peuvent identifier les cycles de succès et d'échecs globaux du festival et essayer d'éviter ces derniers.

Dans le milieu de la musique, l'étude du transfert de la connaissance du point de vue des sciences humaines a permis d'identifier l'interaction entre musicologues et interprètes de musique ancienne et producteurs spécialisés, ce qui a donné lieu à une intéressante initiative de valorisation de la recherche publique dans ce domaine (Castro-Martínez et al., 2013). Cette étude a déterminé que les festivals de musique ancienne peuvent jouer un rôle très important en tant que diffuseurs d'innovations dans ce secteur si singulier.

Les études sur l'innovation dans les festivals décrits précédemment fournissent des éléments intéressants pour aborder l'analyse des festivals. En revanche, s'agissant majoritairement de festivals de musique actuelle populaire ou urbaine, elles ne développent pas certains aspects qui présentent un grand intérêt dans les festivals de ce que l'on appelle la musique ancienne ou « historiquement informée », lesquels possèdent un certain nombre de caractéristiques singulières.

L'objectif de ce travail est d'identifier les innovations qui ont lieu dans les festivals de musique ancienne en utilisant le cadre conceptuel proposé par Miles et Green (2008), poursuivi par Bakshi et Throsby (2010) en ce qui concerne les innovations de produit et de processus, et de vérifier dans quelle mesure les différents types de parties prenantes, en particulier les sponsors, influent sur leur réussite. Concrètement, nos questions de recherche qui ont été développés dans l'enquête sont les suivantes :

1. Les festivals de musique ancienne innove-t-ils dans les secteurs identifiés par Miles et Green (2008) ? Quelles sont les innovations spécifiques qui y sont présentées et quelles sont leurs caractéristiques ?
2. Quels sont les groupes de parties prenantes des festivals qui influent le plus sur le développement de ces innovations ?

Ce travail se présente comme suit : la deuxième partie décrit la méthodologie utilisée pour mener l'étude et les parties 3 à 7 décrivent et analysent les résultats obtenus.

## 2 Méthodologie

Pour réaliser cette étude, nous avons bénéficié de la participation du Réseau européen de Musique ancienne (REMA), approuvée lors de son assemblée générale en juin 2013. Cette participation a consisté en deux éléments fondamentaux : d'une part, son comité exécutif a participé de façon intensive à la conception des contenus d'un questionnaire sur l'innovation que nous avons passé aux membres du Réseau, en contribuant à définir avec la précision et l'adéquation requises les différents aspects de gestion de ces événements et à identifier les innovations possibles et spécifiques dans chacun des domaines de l'innovation décrits par Miles et Green (op. cit.). D'autre part, le REMA a fourni à l'équipe de chercheurs la liste des courriers électroniques de tous les membres du réseau et son comité exécutif s'est impliqué activement dans le processus de lancement et de suivi de l'enquête en ligne.

La première partie du travail comprend une analyse systématique des sites Internet d'un échantillon de plus de soixante festivals membres du réseau européen afin d'identifier toute l'information publique disponible permettant de caractériser un festival et ses activités. Sur cette base, un questionnaire a été créé sur les innovations dans ces festivals, structuré par le cadre conceptuel défini précédemment. Il a ensuite été adressé aux responsables de la programmation des festivals. Après avoir réalisé deux entretiens avec chacun des organisateurs de festivals, au cours desquels le questionnaire préliminaire a été testé, celui-ci a été présenté au REMA et discuté en profondeur avec ses responsables. C'est suite à cette discussion que le questionnaire définitif a été élaboré. Sa structure et ses contenus sont les suivants :

1. informations générales du festival : nom, site Internet, année de lancement, dates auxquelles il a lieu, périodicité, adresse postale et personne à contacter ;
2. aspects internes et organisationnels : nom de la structure organisatrice et des principales structures collaboratrices, statut juridique, informations principales de l'édition 2012 du festival (nombre de concerts, d'entrées, budget et origine des fonds, personnel) et relations du festival (lien avec d'autres initiatives de la région, de la commune, appartenance à des réseaux et activités qu'il mène avec eux) ;
3. conditions de contexte : disponibilité de ressources financières, espaces, personnel, services et sources d'information pour réaliser le festival ;
4. commercialisation, communication et interface avec l'utilisateur : huit questions relatives aux aspects cités (tarifs et réservations, autres initiatives pour élargir le

public, moyens de paiement, modes de communication, modes d'interaction avec l'utilisateur), dans lesquelles sont proposées les innovations potentielles et un espace pour d'autres non prévues ;

5. pré-production et produit : dix questions relatives à la prise de décisions, aux innovations de contenu, de type technique, aux produits digitales et autres activités ;
6. stratégies d'innovation utilisées dans chacun des domaines d'innovation (faire, acheter ou coopérer) ;
7. résultats des activités innovatrices et bénéfiques obtenus.

En identifiant les innovations on a cherché à savoir si celles-ci ont été incorporées durant la période 2010-2012 ou avant, afin de pouvoir détecter des innovations préalables à la période étudiée. Le questionnaire a été fourni aux personnes interrogées en trois langues (espagnol, anglais et français) et les réponses ont été recueillies sous forme électronique avec le logiciel Limesurvey. L'invitation aux responsables des 56 festivals appartenant au REMA à cette époque a été lancée le 10 juillet 2013, avec un message personnel du président du REMA, et 22 réponses ont été reçues jusqu'au 9 septembre 2013. Après la présentation des résultats préliminaires au cours de la réunion des membres du REMA qui a eu lieu du 21 au 23 novembre 2014 au Collegio Ghislieri (Pavie, Italie), 6 autres festivals ont répondu au questionnaire entre le 1<sup>er</sup> et le 15 janvier 2015. De plus, certains festivals ont aussi pu corriger les réponses erronées détectées lors de la présentation des résultats préliminaires. Puisqu'à cet instant 58 festivals appartenaient au REMA, nous pouvons en conclure que le taux de réponse est de 48%.



### 3 Données générales et aspects organisationnels

Sur les 58 festivals auxquels a été envoyée l'enquête, appartenant à 18 pays différents, 28 festivals de 14 pays ont répondu, bien que certains n'aient pas fourni toutes les informations demandées. Tous acceptent la diffusion de données individualisées. La liste de festivals ayant répondu est la suivante :

Tableau 1. Principales caractéristiques des festivals ayant répondu au questionnaire

Nom	Pays	Ancienneté (années)	Type de structure	Nombre de concerts	Nombre d'entrées vendues	Budget (€)	Employés
Day of Early Music (Musica Impulse Centre for Music)	BE	42	4	37	3.873	80.000	33
Muziekcentrum De Bijloke, Gent (Centre de musique De Bijloke, Gand)	BE	15	1	150	44.155	NS/NC	120
International Händel Festival Göttingen	DE	95	2	40	12.000	1.400.000	47
Händel Festival de Halle	DE	93	2	46	20.152	1.400.000	11
Copenhagen Renaissance Music Festival	DK	9	2	15	1.000	70.000	2
Festival de Música Antigua de Úbeda y Baeza	ES	18	1	28	1.600	80.000	2
Música Antigua Aranjuez	ES	21	2	8	1.226	155.000	6
Semana de Música Antigua de Estella	ES	46	1	15	2.500	200.000	29
BRQ Vantaa	FI	5	4	13	950	127.000	28
Festival D'Ambronay	FR	35	3	30	18.312	1.055.846	110
Festival de Maguelone	FR	31	3	7	2.000	130.000	2
Festival de Musique Ancienne de Ribeauvillé	FR	31	3	9	1.421	135.258	20
Festival de musique du Haut Jura	FR	37	3	10	4.000	NS/NC	8
Printemps des arts de Nantes	FR	31	3	11	3.377	350.000	0
Galway Early Music Festival	IE	19	3	5	397	30.200	5
Festival Antiqua (Bolzano)	IT	24	4	7	800	101.000	12

Festival Echi Lontani	IT	21	4	21	2.286	99.500	7
Festival Monteverdi	IT	32	5	10	2.000	NS/NC	11
Grandezze & Meraviglie, Festival Musicale Estense	IT	17	3	16	1.853	142.607	8
Pavia Barocca	IT	15	3	23	4.500	770.391	47
Wunderkammer	IT	9	4	12	500	42.000	10
International Bach chamber music festival	LV	14	3	6	5.000	45.000	11
Utrecht Early Music Festival	NL	34	3	146	25.000	2.500.000	96
À Volta do Barroco	PT	8	4	8	4.000	75.000	0
Stockholm Early Music Festival	SE	13	3	15	2.500	218.000	40
Seviqç Brežice	SI	33	2	21	2.544	NS/NC	NS/NC
Gregynog Festival	UK	82	3	17	1.636	171.711	35
York Early Music Festival	UK	38	3	21	5.593	229.600	25

Note: Types de structure: 1. Structure publique ; 2. Entreprise privée ; 3. Association culturelle à but non lucratif ; 4. Organisation non gouvernementale à but non lucratif

Les festivals participant à l'enquête programmèrent en 2012 environ 750 concerts qui ont eu une audience globale de 175 000 personnes. Tous les festivals sont organisés chaque année et la plupart concentrent leurs concerts sur de courtes périodes (une semaine, dix jours) et de préférence pendant les saisons les plus chaudes : printemps (11), été (8), automne (5), bien que certains étendent leur activité à d'autres époques de l'année. Certains festivals sont d'ordre local, c'est-à-dire qu'ils se déroulent dans une ville spécifique et, bien que certains aient lieu dans des capitales européennes (Copenhague, Stockholm, Ljubljana...), la plupart sont organisés dans des villes de taille moyenne et de petites villes. Celles-ci possèdent généralement un patrimoine historique important, c'est pourquoi les concerts ont généralement lieu dans des monuments historiques (églises, châteaux, palais...) bien qu'il y en ait également dans d'autres types de lieux réunissant les caractéristiques acoustiques nécessaires. D'autres festivals se déroulent sur plusieurs sites et proposent des concerts dans différentes villes d'une zone géographique déterminée, comme celui d'Utrecht, qui se déroule dans plus de vingt villes, non seulement de Hollande mais aussi de Belgique, mais aussi celui du Haut-Jura (France), qui a lieu dans les villes et villages de cette région, ou celui d'Úbeda et Baeza (Espagne), qui se déroule dans les deux villes qui lui donnent son nom ainsi que dans huit villages voisins.

Il est important de souligner que certains festivals sont organisés depuis quasiment cent ans alors que d'autres ont débuté au 21<sup>ème</sup> siècle. On peut apprécier dans le tableau la

grande variété existante entre les promoteurs, bien que la plus grande partie des festivals soit organisée par des associations culturelles ou des sociétés musicales.

On peut remarquer dans le tableau 1 que les festivals sont très divers quant à leur dimension (nombre de concerts et nombre de spectateurs) et à leur budget. Le coût moyen par concert varie de 2 000 à 35 000 euros.

Les tableaux qui suivent présentent les résultats du questionnaire. Sauf mention contraire, chaque tableau indique le nombre de festivals ayant mentionné chacune des possibilités proposées dans les questions de chaque rubrique.

Tableau 2. Origine des Fonds

Poste	Nombre de festivals	Observations
<b>Entrées</b>	21	Elle représente entre 40 et 4% du coût total. Pour deux d'entre eux (Estella et Úbeda et Baeza) toutes les entrées sont gratuites et le festival est financé entièrement par des organismes publics. 4 festivals ne nous ont pas fourni ces données.
<b>Financements publics</b>	22	Le financement public représente plus de la moitié du total pour 12 festivals
<b>Local</b>	15	Le financement local est supérieur à 50% seulement pour le festival de Stockholm
<b>Régional</b>	18	La « semaine d'Estella » est financée seulement par le gouvernement régional ; dans d'autres cas (Echi Lontani, Aranjuez et Wunderkammer), le financement de la région est le plus important.
<b>National</b>	13	Le financement national est notable pour seulement 3 festivals (Greygnog, York et Utrecht)
<b>Union européenne</b>	1	L'UE ne finance pas ce type de festival
<b>Associations culturelles</b>	9	Dans un festival (Day of Early Music) l'association organisatrice apporte plus de 40% des fonds
<b>Sponsors privés</b>	14	Seulement deux festivals déclarent un financement privé majoritaire (Copenhagen Renaissance Music Festival et Pavia Barocca). Pour les autres, la proportion oscille entre 1 et 25%.
<b>Mécénat</b>	8	C'est la principale source de financement seulement pour un festival (Festival Musicale Estense)
<b>Publicité</b>	5	Les recettes par ce biais représentent environ 5% du total des fonds.
<b>Crowdfunding</b>	0	Aucun festival n'utilise ce type de financement

Autres (préciser)	ressources	10 Vente du programme ou des enregistrements, abonnements, apports spécifiques d'autres structures (ambassades et instituts culturels), et aides en nature. Ce ne sont généralement pas des revenus importants (moins de 10%), sauf pour Pavia Barocca où la vente de productions artistiques représente 20% des financements, et Ribeauville, qui valorise les apports en nature à 20% de ses revenus.
-------------------	------------	--

Tableau 3. Personnel dédié à l'organisation du festival pour l'édition 2012

	Nombre de festivals	Moyenne
Salariés à temps complet toute l'année	Entre 0 et 20	2,78
Salariés à temps partiel toute l'année	Entre 0 et 7	1,11
Salariés employés uniquement pour le festival	Entre 0 et 40	4,89
Bénévoles	Entre 0 et 100	16,53
Autres (préciser)		
Par exemple, voir Úbeda et Gregynog		
Deux festivals n'ont pas fourni ces informations.		

Plus de 700 personnes travaillent dans l'ensemble des festivals qui ont répondu à l'enquête<sup>2</sup>, 15% sont employés toute l'année (à temps plein ou à temps partiel), 20% sont recrutés juste pendant les concerts et 65% sont bénévoles. Les collaborateurs sont recrutés au moyen d'appels ouverts à candidature (*open call*). Seuls l'équipe technique, les musiciens et les ouvreurs sont salariés. Les autres sont des entreprises de services. Les municipalités et les associations organisatrices apportent des bénévoles. Trois festivals se font intégralement avec des bénévoles. Le recrutement des bénévoles se fait de différentes manières : listing du festival, Internet, entretiens, appels à candidatures, contacts personnels et par la diffusion d'affiches de l'événement; le festival de York collabore avec l'université et celui d'Estella avec l'association des amis du chemin de Saint-Jacques.

À la question « Le festival est-il lié à une autre initiative complémentaire (culturelle, touristique, gastronomique...) de la ville ou de la région ? », 10 festivals ont répondu oui, 16 non et deux n'ont pas répondu. Pavia Barocca coïncide avec le Festival dei Saperi, un festival de connaissance qui organise des conférences et des spectacles ; le festival de York coïncide avec l'Olympiade Culturelle et le Festival Händel avec le City Marketing of Halle. Nous considérons que la question n'a pas été bien comprise puisque presque tous ont parlé d'activités spécifiques qui ne sont pas des concerts. Si nous conservons cette question à l'avenir, il conviendra de la modifier.

<sup>2</sup> 3 festivals n'ont pas rempli cette donnée.

Concernant les questions sur l'appartenance à des réseaux autres que le REMA, la réponse est affirmative dans tous les cas. Les festivals ont cité leur appartenance à d'autres réseaux au niveau local, régional et national (tableau 4) et ont décrit le type d'activités partagées (tableau 5).

Tableau 4. Appartenance des festivals à des réseaux\*

Nombre de festivals	Association	Niveau (régional, national, international)
26	REMA - Réseau Européen de Musique Ancienne	International
15	FESTCLÁSICA (ES), Finland Festivals (FI), AOIFE (IE), NORDEM (pays nordiques), BAFA (UK), Utrecht festival (NL), Circuito Lombardo di Musica Antica (IT), France Festivals (FR), Profedim (FR), Ty Cerdd (UK), Swedish Music Festivals (SE), AG Musikfeste Sachsen-Anhalt (DE), Deutscher Bühnenverein (DE), German Festival Network (DE), German Network Early Music (DE), Kunst eV (DE).	Régional, national et international

\* Deux festivals n'ont pas répondu à la question

Le tableau 5 montre les activités qui sont réalisées au sein des réseaux et celles qui ont été considérées comme intéressantes même si elles ne sont pas mises en œuvre. On peut noter l'importance des activités réalisées au sein de REMA par rapport aux autres réseaux régionaux ou nationaux. La formation, la documentation, la coproduction d'œuvre et les tournées partagées sont les activités qui ont été considérées comme intéressantes par la majorité des sondés bien qu'elles ne soient pas mises en œuvre actuellement.

Tableau 5. Activités des réseaux et intérêt pour celles qui ne sont pas réalisées

Activités	Réseaux			Non, mais ce serait intéressant
	REMA	ID 2	ID 3	
Générer des contacts avec des organisateurs d'autres festivals				
• Annuaire	19	8	3	X
• Bulletin d'information	20	6	3	XXX
• Intranet	7	1	0	XXX
Échange d'information				
• artistique	16	7	2	X
• technique (fournisseurs, applications technologiques, etc.)	7	3	0	XXX
• de marché (tarifs, packs, etc.)	9	4	2	XXX
• Formation du personnel	3	2	0	XXXXXX

• Bibliothèque et publications	3	3	0	XXXX
• Forums, séminaires, groupes de travail conjoints	15	5	1	X
Représentation des membres et activités				
• Site Internet partagé	13	7	2	
• Applications smartphones	12	0	0	XX
• Élaboration et diffusion de documents de position, indicateurs, activités...	9	4	0	XX
• Journées, conférences...	17	4	2	XX
Organisations d'activités conjointes				
• Organisation d'événements communs (Journée européenne MA, showcase)	19	2	1	X
• Accord sur les dates de programmation	2	4	1	XX
• Coproductions d'œuvres	5	3	0	XXXXXX
• Vente centralisée des entrées	1	0	0	XXX
• Tournées partagées des interprètes	5	2	1	XXXXXX
• Soutien logistique	0	1	0	XXXX

Note : 9 festivals n'ont pas répondu à cette question

Le tableau 6 présente les réponses aux conditions de contexte. On peut remarquer que les festivals ont généralement accès aux services dont ils ont besoin. S'ils ne sont pas toujours disponibles dans les environs, ils parviennent cependant à en disposer. Il y a un seul cas (Gregynog) dans lequel il a été spécifié qu'il était difficile d'obtenir dans un périmètre proche des spécialistes techniques (accordeurs d'instruments, par exemple) car il est situé en zone rurale et éloignée, mais il arrive à les trouver dans le pays. Le festival de Händel (Halle) déclare ne pas disposer de suffisamment de chambres d'hôtel. D'autres festivals déclarent avoir accès à des services, mais qu'ils pourraient s'améliorer.

Tableau 6. Disponibilité de services dans les environs des festivals

	Oui	Non	Ne sait pas / Ne se prononce pas
Sources de financement adaptées	16	7	5
Espaces adaptés pour réaliser les activités	24	0	4
Personnel qualifié pour réaliser les différentes activités du festival	21	3	4
Services de télécommunications de qualité adaptée	21	3	4
Fournisseurs de services techniques (éclairage, son...) qualifiés	23	1	4
Hôtels proches (artistes, public)	21	3	4

Restaurants	23	1	4
Ressources de recherche musicologique	18	5	5

Note : 4 festivals n'ont pas répondu à cette question

#### 4 Commercialisation, communication et marketing

Cette partie comprend différentes questions relatives aux tarifs et aux activités entreprises afin de capter de nouveaux publics. Les tableaux précisent le nombre de festivals qui ont répondu aux options possibles proposées.

Tableau 7. Nombre de festivals proposant chaque type de tarif ou d'entrées combinées

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Abonnements pour des groupes de concerts	5	8	11	4
Abonnements pour tout le festival	5	8	11	3
Entrées combinées de concerts et d'autres activités culturelles	5	17	3	3
Entrées combinées avec d'autres festivals	1	23	0	4
Packs touristiques (entrées + hôtel ou similaire)	1	18	5	4

Certains sondés déclarent qu'il n'est pas faisable d'obtenir une combinaison des entrées avec d'autres activités culturelles vu que les capacités des différents espaces sont très variées. Dans d'autres cas, le manque d'hébergement adéquats ne permet pas de proposer des packs touristiques, mais ils proposent des visites du patrimoine local lors des concerts. Deux festivals ont répondu qu'ils ont proposé lors de l'édition 2014 des packs touristiques.

Tableau 8. Nombre de festivals qui répondent sur l'offre de tarifs spéciaux pour atteindre de nouveaux publics

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Personnes de moins de 18 ans	4	4	16	4
Étudiants	5	1	18	4
Retraités	2	12	10	4
Chômeurs	2	17	5	4
Familles nombreuses	1	21	3	3
Groupes	2	9	13	4
Centres éducatifs	4	11	10	3
Groupes en risque d'exclusion	4	18	2	4

Plusieurs festivals (Ambronay, Musicale Estense, Seviqç Brežice) proposent des réductions à plusieurs organismes et associations culturelles locales ou nationales. Le festival Händel propose

des tarifs spéciaux aux personnes qui assistent à des événements organisés par la Händel House pendant l'année. La Semaine de la Musique Antique d'Estella propose des abonnements pour tous les concerts et des bons pour assister à 3 concerts entre ceux disponibles.

Tableau 9. Nombre de festivals qui répondent sur d'autres initiatives pour atteindre de nouveaux publics

Initiative	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Concerts dans des lieux non habituels	7	5	12	4
Offre artistique particulière	5	9	10	4
Concerts à des horaires non habituels	3	13	8	4
Espaces pour le public organisés de façon différente (tapis au lieu de sièges, par exemple)	5	16	2	5

Parmi les initiatives décrites pour la recherche de nouvelles audiences, on trouve celle du Festival du Haut-Jura, qui propose un concert dans des espaces naturels sonores du Parc Naturel du Haut-Jura. Le festival de Aranjuez propose une promenade musicale dans les Jardins du Palais de Aranjuez et des visites guidées des Jardins avec des arrêts à certains endroits du jardin où on peut écouter de la musique ; à la fin de la promenade (qui dure 3 heures), un concert de 45 minutes est proposé. Le festival d'Ubeda et Baeza propose des concerts didactiques et familiaux. Le festival d'Estella définit ses programmes à différents horaires pour pouvoir attirer des publics divers. Il y a des concerts le matin (surtout pour les enfants et les familles), dans l'après-midi (pour faciliter l'accès aux nombreux pèlerins qui visitent l'endroit, vu qu'Estella est situé sur le chemin du pèlerinage de Saint- Jacques de Compostelle), et le soir, lorsque les commerces sont fermés au public. Ils proposent aussi des concerts dans des cours qui donnent sur la rivière, dans la rue, à l'air libre, voir même dans des lieux inhabituels, comme une église désacralisée transformée pour l'occasion en cabaret baroque...

En ce qui concerne les stratégies pour fidéliser le public, auquel sont offerts certains avantages (réductions, information complémentaire, vente anticipée de places), 9 festivals possèdent un système d'identification des spectateurs réguliers, 11 non et 8 n'ont pas répondu. Les initiatives comprennent la création d'associations d'amis du festival ou de donateurs, avec différents niveaux d'apport, auxquels sont offertes différentes contreparties (il s'agit au minimum de réductions sur les billets et les CDs lorsqu'ils en vendent, d'information préalable sur les activités par courrier électronique, de l'achat anticipé des places, etc. Concernant le niveau de nouveauté, un festival l'a mis en place au cours des trois dernières années et 14 autres le proposaient déjà avant.

Concernant les modes de vente des places (tableau 10), il ressort que les festivals ne disposent pas encore d'applications pour smartphones et que rares sont ceux qui permettent d'annuler.



Tableau 10. Modes de vente des places proposés par les festivals

Modes de vente	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Points de vente anticipée	5	8	12	3
Téléphone	5	6	14	3
Internet	8	4	13	3
Applications smartphone	0	24	0	4
Possibilité d'annulation	2	20	1	5

La plupart des festivals déploient une stratégie intense et variée pour diffuser leur programme annuel d'activités (site Internet du festival, site Internet local, presse, radio et télévision généralistes locales, revues spécialisées, radio de musique classique) mais on remarque que ce type de musique est peu présent à la télévision, tant sur les chaînes généralistes nationales que dans les émissions de musique classique (tableau 11).

Tableau 11. Modes de promotion du festival

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Site Internet du festival	6	2	17	3
Site Internet de la commune	5	4	16	3
Presse généraliste locale	3	1	20	4
Radio généraliste locale	3	5	16	4
Télévision généraliste locale	2	8	14	4
Presse généraliste nationale	5	5	14	4
Radio généraliste nationale	4	7	13	4
Télévision généraliste nationale	2	18	4	4
Agence de presse	1	13	10	4
Revue musicale spécialisée	2	3	19	4
Radio (émissions de musique classique)	2	6	16	4
Télévision (émissions de musique classique)	3	18	3	4
Facebook	16	4	5	3
Twitter	8	16	1	3
Application pour smartphone	4	19	1	4
Courriers / Newsletter	6	6	11	5

La plupart des festivals ont diversifié leur façon d'interagir avec les usagers (tableau 12) mais ceux qui ont mis en place un autre type de modes d'interaction (Twitter, SMS ou MMS, forums ou blogs) sont très peu nombreux. En effet, ceux-ci exigent une charge de travail bien trop importante pour des structures à l'organisation réduite. Quoi qu'il en

soit, c'est un domaine dans lequel il convient encore d'apporter des innovations. D'autre part, 16 des festivals mènent des enquêtes auprès des spectateurs afin de vérifier leur satisfaction et d'identifier des améliorations potentielles, 8 ne le font pas et 4 n'ont pas répondu à cette question. Le festival qui réalise ce travail depuis le plus de temps est celui de York, qui le fait depuis 1986. Certains réalisent des enquêtes régulièrement (Utrecht) ou l'ont fait quelques fois seulement (Haut Jura). Gregynog mène une enquête en ligne auprès des participants à la dernière édition.

**Tableau 12. Nouvelles possibilités pour les usagers d'interagir avec l'organisation du festival**

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
E-mail	7	1	16	4
Facebook	18	3	4	3
Twitter	8	16	1	3
SMS ou MMS	2	18	4	4
Forum en ligne /livre d'or	2	20	2	4
Blog	2	19	3	4
Téléphone	4	2	17	5

## 5 Contenus et production

En ce qui concerne les contenus de la programmation, les festivals organisent généralement les concerts de chaque année autour d'un slogan ou d'un thème spécifique ou bien commémorent une date anniversaire (naissance ou décès d'un compositeur ou poète de l'époque, événement historique local...) (17 oui, 5 non et 6 ne savent pas ou ne répondent pas). Autour de ce concept central, ils organisent les programmes des concerts ou des cycles en essayant de proposer un programme attractif pour le public. De plus, la plupart d'entre eux envisagent comme un critère à prendre en compte l'inclusion dans le programme d'œuvres récemment découvertes, d'où l'importance, pour ce type d'organisations, du lien avec les universités et autres centres de recherche musicologique qui réalisent ce type de recherches ; de fait, certains d'entre eux sont directement liés à des écoles ou des centres de recherche de musique ancienne. Le tableau 13 présente les critères que les responsables des festivals disent prendre en compte pour élaborer leur programmation et leur importance.

Tableau 13. Critères pris en compte par l'organisation du festival pour décider des contenus de la nouvelle édition

	Oui	Non	Ne sait pas / Ne répond pas	Degré d'importance du critère		
				Très important	Moyennement important	Peu important
Restrictions budgétaires	21	2	5	11	10	1
Limites dues aux espaces	15	7	6	6	7	3
Anniversaires (compositeur, événement historique, etc.)	18	4	6	4	10	6
Attraction d'un public nombreux grâce à des artistes connus	17	6	5	6	8	4
Choix d'une période historique ou musicale	19	3	6	14	3	2
Interprétation d'œuvres récemment découvertes	16	6	6	6	9	3
Intérêts des sponsors ou des abonnés	10	11	7	2	7	5
Intérêts locaux	14	7	7	5	7	3

Le tableau 14 présente les réponses à la question sur qui décide de la programmation. Nous pouvons voir que les directeurs artistiques sont

majoritairement ceux qui décident de la programmation, mais ils prennent en compte les propositions faites par les artistes, ce qui est très important ; Peu de festivals travaillent avec des managers et les agents locaux ou les sponsors n'influencent pas la conception des programmes. Tableau 14. Décision sur la programmation du festival

	Oui	Non	Ne sait pas / Ne répond pas
Le directeur artistique du festival ou le programmateur engage directement les artistes pour un programme déterminé	21	7	0
Les artistes envoient leurs propositions au directeur artistique et celui-ci sélectionne, conformément au slogan ou au thème de chaque édition	21	7	0
Le directeur artistique préfère travailler avec des managers ou des agents	5	23	0
Les acteurs locaux ou régionaux participent à la décision	0	28	0
Les sponsors participent à la décision	1	27	0
Comité artistique du festival	5	22	1
Comité artistique où sont représentées d'autres institutions	3	25	0

Les questions suivantes concernent les innovations de la programmation, tant au niveau des interprètes et des contenus des concerts et des activités (tableau 15) que des processus de production (tableau 16). La plupart des festivals ont proposé des innovations de contenu de différentes natures, telles que des premières mondiales d'œuvres qui n'avaient pas été interprétées à l'heure actuelle, de nouvelles approches dans l'interprétation d'œuvres connues, des relectures d'œuvres connues, de nouvelles contextualisations des œuvres (ambiance d'époque, œuvres religieuses chorégraphiées et dans d'autres contextes, etc.) ; Dans certains cas, ces nouveautés ont été réalisées sur demande de la direction du festival. De la même manière, la plupart des festivals invitent chaque année de nouveaux groupes, qu'il s'agisse de jeunes talents ou d'interprètes étrangers reconnus qui participent pour la première fois au festival. Certains festivals organisent des activités parallèles afin de donner la possibilité à de jeunes talents de jouer et remettent des prix. Parfois les concerts sont combinés avec des cours magistraux donnés par les interprètes reconnus qui viennent au festival. Afin d'élargir les publics, ils proposent également des concerts pédagogiques, ou spécialement destinés aux enfants, ou de la danse et d'autres modes d'expression artistique. Tout ceci est combiné avec des conférences, des colloques, des projections de films sur la vie de compositeurs de l'époque, des ateliers sur des instruments, des cours pour les interprètes débutants dans la même enceinte ainsi que des activités didactiques pour que le public comprenne mieux cette musique et afin d'offrir un éventail d'activités attractif de plus en plus large et varié.

Tableau 15. Innovations de contenu (nombre de festivals qui indiquent chaque possibilité)

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Interprètes débutants	6	4	14	4
Interprètes étrangers reconnus	4	3	17	4
Premières d'œuvres jamais interprétées à l'heure actuelle	2	8	14	4
Nouvelles approches dans l'interprétation d'œuvres connues	7	4	13	4
Relectures d'œuvres connues	5	9	10	4
Nouvelles mises en scène	3	15	6	4
Nouvelle contextualisation (ambiance d'époque, projections visuelles pendant le concert, œuvre religieuse chorégraphiée et dans un autre contexte...)	8	9	7	4
Concerts pédagogiques	3	8	13	4
Explications sur le programme ou les instruments	3	6	15	4
Danse ou autres modes d'expression artistique	4	10	9	5

Bien que les festivals proposant des innovations dans les processus de production et la mise en scène (Tableau 16), soient peu nombreux, l'enquête en a identifié certaines qui concernent les aspects techniques, comme l'éclairage (le Haut Jura propose un « éclairage baroque », dans des tons orangés), l'utilisation de l'audiovisuel ou d'accessoires. Certains festivals ont même recours aux odeurs (comme l'encens, par exemple). Le but de toutes ces innovations est de faire en sorte que le spectateur se sente immergé dans l'époque et dans le contexte ou la cérémonie spécifique pour laquelle les œuvres interprétées ont été conçues. Il a été demandé aux personnes interrogées de décrire les initiatives les plus originales. Le festival d'Ambronay propose la lecture audiovisuelle de vues à 360° de l'interprétation grâce à une caméra Q-Ball. Le festival Händel propose un « Baroque Lounge » qui combine la musique ancienne et électronique. Pavia Barocca propose des projections de vidéos. Le Gregynog Festival a souligné la présentation multimédia sur la vie et l'œuvre d'Alec Templeton, qui associe concerts, narration, cinéma, diffusion d'enregistrements et projections de photographies d'archive et autres souvenirs. Celui de York a développé en collaboration avec imove (un programme culturel des Jeux Olympiques de Londres 2012) la représentation d'un « bal » sur la musique de Striggio, Tallis et Gabrieli. La possibilité

de marcher sur l'espace scénique (la cathédrale de York) associée aux installations de lumières et à l'absence de sièges a permis au public d'assister au concert dans différents endroits de la cathédrale.

Tableau 16. Innovations dans les processus de production et de mise en scène

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
Nouvel éclairage	4	14	6	4
Nouveau son	1	21	2	4
Utilisation de moyens audiovisuels	4	12	7	5
Concerts dans de nouveaux espaces	15	6	0	7

Une autre innovation consiste en l'utilisation de nouveaux espaces. Il peut s'agir de monuments historiques et artistiques, comme le Landcommanderij Alden Biesen (Musica Impulse Centre for Music), la synagogue del Agua ou l'église Santa María à Úbeda et les églises San Andrés ou San Pablo (Úbeda et Baeza), des jardins (Estella) ou des châteaux dans lesquels le festival de Gregynog a donné des concerts pour la première fois. Il peut également s'agir d'espaces « contemporains » comme des parcs des expositions (Göttingen), des théâtres, des universités, des salons privés (Monteverdi), des musées scientifiques ou des bars (Wunderkammer) et des espaces naturels qui résonnent (Haut Jura) afin d'attirer un public plus jeune. Il a également été posé la question de la possibilité de pouvoir écouter les concerts sans y assister (tableau 17). Comme on peut le remarquer, seul deux festivals sont diffusés en direct à la télévision, celui d'Utrecht et Musica Antigua Aranjuez. Deux seulement déclarent les diffuser sur grand écran hors de l'enceinte ou dans des cinémas et six seulement proposent leur retransmission en direct à la radio. Si dix proposent déjà des concerts en streaming, la majeure partie le fait seulement des jours précis, comme le 21 mars, Journée européenne de la musique ancienne.

Tableau 17. Diffusion simultanée des concerts

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
En ligne (streaming)	9	12	3	4
Cinémas	0	22	2	4
Écrans dans des lieux alternatifs	1	19	4	4
Radio (en direct)	3	13	8	4
Télévision (En direct)	2	19	2	5

On peut remarquer dans le tableau 18 que les festivals qui proposent des produits numériques (CD, DVD) des concerts sont minoritaires et qu'aucun n'en propose en MP3. Cette innovation possible - qui peut également correspondre au domaine du mode de diffusion des produits et à celui de la relation avec l'utilisateur - est conditionnée par le

budget disponible puisque la rémunération des artistes est liée au mode de diffusion : si l'enregistrement du concert ou sa diffusion par un autre moyen sont prévus, ils perçoivent un complément puisqu'il faut dans ce cas payer la cession des droits d'interprète. Il convient à ce sujet de signaler que tous les festivals qui ont répondu à l'enquête, sauf un, ont indiqué que les restrictions budgétaires sont un critère très important lorsqu'il s'agit de décider des nouvelles programmations et que les médias ne contribuent généralement pas économiquement à la production des festivals pour acquérir ces droits. Quoi qu'il en soit, certains festivals distribuent déjà leur production via des gestionnaires de contenus audiovisuels. Il convient également de souligner la quasi absence de diffusion à la télévision.

Tableau 18. Offre de produits numériques liés aux concerts présents ou passés

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010	Ne sait pas / Ne répond pas
CD	3	12	9	4
DVD	1	19	4	4
MP3	0	24	0	4
Radio	2	13	9	4
Télévision	0	23	1	4
Distribution sur YouTube, Vimeo ou d'autres plateformes de contenus audiovisuels	9	12	3	4
Radio ou télévision du festival	3	20	0	5

Pour souligner une autre des caractéristiques de ce secteur (très petits tirages de disques par de petites maisons de production locales ou nationales), plus de la moitié des festivals proposent aux maisons de disques de vendre leurs disques dans l'enceinte du festival, afin que les personnes qui le souhaitent puissent acheter les albums des interprètes qui les intéressent, même s'ils ont été produits à l'étranger. Sur ce point, les festivals contribuent grandement à la diffusion de la musique ancienne.

La plupart des festivals organisent des activités parallèles afin d'apporter des contenus au festival et de profiter de la présence en ville des interprètes à des fins d'enseignement ou de promotion (tableau 19).

Tableau 19. Activités parallèles aux concerts

	Oui	Non	Oui, déjà disponible avant 2010
Rencontres avec des interprètes	5	2	8
Conférences	3	3	9
Lunchs	3	9	3
Colloques	3	8	4

Prix pour des artistes	1	13	1
Ateliers/workshops	2	8	5
Présentations de CD	1	9	4

En résumé, presque toutes les structures interrogées ont mis en place une bonne partie des innovations potentielles identifiées dans chacun des domaines possibles, à l'exception de ceux qui ont été cités précédemment. La capacité d'innovation de ces festivals ne dépend pas de leur budget ni du nombre de personnes qui participent à leur organisation, car les festivals les plus grands comme ceux qui ont un budget plus réduit ont déclaré mener un nombre élevé d'innovations dans les différents milieux analysés.



## 6 Résultats des activités innovatrices

Suite aux différentes initiatives innovatrices entreprises par les organisateurs des festivals, ces derniers ont obtenu un certain nombre de bénéfices, décrits dans le tableau 20. On peut remarquer que les festivals ont obtenu des bénéfices d'ordre économique (tant en raison de l'augmentation du nombre de ventes de places que de la réduction des coûts et, dans une moindre mesure, de l'augmentation des apports de leurs sponsors, de l'incorporation de nouveaux sponsors ou de l'implication de nouveaux acteurs locaux) mais surtout qu'ils ont réussi à améliorer leur prestige et à augmenter et diversifier leur public. Ceci a une incidence directe sur la survie de ces festivals, initialement destinés à un public minoritaire mais qui, par leur effort d'innovation, sont en train de se consolider en tant qu'espaces culturels très importants pour les villes et les régions dans lesquelles ils se déroulent ainsi qu'en tant qu'environnements de collaboration culturelle internationale éminents.

Tableau 20. Bénéfices obtenus grâce aux activités réalisées

Beneficios obtenidos por las actividades que se han llevado a cabo						
Bénéfices obtenus	Oui	Non	Ne sait pas / Ne répond pas	Degré d'importance des bénéfices obtenus		
				Très important	Moyennement important	Peu important
Augmentation du public	17	4	7	6	6	4
Diversification du public	20	2	6	5	11	2
Augmentation des recettes des entrées	18	4	6	6	8	2
Nouveaux sponsors pour le festival	8	13	7	4	3	2
Augmentation des contributions des sponsors	10	11	7	3	3	3
Augmentation de l'implication des acteurs locaux dans le développement du festival	10	12	6	2	6	3
Implication de nouveaux acteurs locaux	7	13	8	2	3	4
Réduction des coûts de production et d'organisation du festival	6	16	6	1	5	1
Amélioration de l'image/du prestige du festival	20	1	7	10	7	0

## 7 Stratégies d'innovation

Conformément aux théories en vigueur, les structures innovatrices utilisent une ou plusieurs des trois stratégies de base suivantes (Vega-Jurado et al., 2008) :

- a) réaliser le festival avec les moyens de l'organisation elle-même (« faire »)
- b) acquérir ou louer à des tiers les équipements ou le matériel nécessaires (« acheter »)
- c) coopérer avec d'autres structures pour le réaliser (« coopérer »)

Le tableau 21 présente le nombre de festivals qui ont indiqué chaque stratégie/innovation et avec quels autres acteurs ils les ont menées. Les structures qui ont répondu au questionnaire ont indiqué coopérer avec d'autres structures pour développer leurs innovations. De fait, le développement interne est la principale stratégie d'innovation comme, en général, dans d'autres secteurs et la coopération est la deuxième, loin devant celle d'acheter, à la différence de beaucoup d'autres secteurs étudiés précédemment (Vega-Jurado et al., 2008).

Tableau 21. Stratégies d'innovation et collaboration avec les parties prenantes

Estrategias de innovación en interesados con los que se ha colaborado					
Innovations	Faire	Acheter	Coopérer	Parties prenantes (voir liste en annexe 1; choix multiple)	
1 Recrutement de bénévoles	9	0	5	7,10,11	
2 Nouvelles méthodes de financement du festival	11	1	3	1,6,8	
3 Activités (culturelles, gastronomiques...) avec d'autres structures	1	0	11	1,5,7,9,12,13,14,18,21,22,24	
4 Relations avec d'autres festivals	8	1	9	3,12,13,14	
5 Tarifs et réservations (combinés, packs)	7	1	3	7,13,14	
6 Prix spéciaux pour atteindre de nouveaux publics	13	0	1	5,6,8,14,18,19,20	
7 Autres initiatives pour atteindre de nouveaux publics	11	1	4	4,5,6,7,8,9,10,13,14,15,17,18,19,20	
8 Réductions pour les spectateurs réguliers	11	2	1	12,22	
9 Modes de vente de places (Internet, autres)	7	7	0	1,17,18,19,20	
10 Promotion du festival (Internet,	8	5	4	1,3,17,20	

	radio, réseaux sociaux, autres)				
11	Nouvelles interfaces d'interaction avec le public (Facebook, SMS)	13	1	2	11
12	Enquêtes de satisfaction auprès des spectateurs	11	1	2	10,11
13	Artistes débutants	10	0	7	3,4,5,12,13,14,17
14	Reprises actuelles	11	0	3	12,13
15	Nouvelles approches dans l'interprétation d'œuvres connues	8	3	4	12,13,14
16	Relectures d'œuvres connues	8	3	2	12,13,14
17	Nouvelles mises en scène	7	0	3	
18	Nouvelle contextualisation	9	0	1	12,13
19	Lieux, horaires ou espaces non habituels pour le public	12	0	4	4,5,6,7,8,12,21
20	Innovations techniques (éclairage, son, moyens audiovisuels...)	7	2	3	1,17
21	Offre de concerts en ligne ou dans des lieux alternatifs	6	2	6	1,3,17,20,21,24
22	Offre de produits numériques de concerts présents ou passés	8	2	5	17,19,20,24
23	Nouvelles activités parallèles (conférences, colloques...)	10	0	4	1,3,4,5,6,9,12,13,14,15,21

L'analyse sur les parties prenantes (impliquées et concernées) dans l'organisation d'un festival de musique ancienne avec lesquelles ceux-ci coopèrent pour innover a montré un certain nombre de différences entre celles qui ont été identifiées lors d'études précédentes et celles que l'on trouve dans ce type de festivals. En premier lieu, les parties prenantes les plus impliquées dans les innovations entreprises sont les interprètes, les universités, les autres centres de recherche musicologique et les conservatoires. En rapport à ce qui a été identifié dans la littérature, il y a une nouvelle collaboration avec des universités qui proposent des formations avancées en interprétation musicale ou musicologie, avec des centres de recherche en musicologie ou des conservatoires, ainsi qu'avec des archives et des bibliothèques depositaires de patrimoine musical (c'est parfois à cause d'elles que le festival a commencé dans ces lieux) du fait qu'une des innovations de ce type de festival consiste à proposer des œuvres peu connues ou récemment découvertes et étudiées ; c'est d'ailleurs le rôle des musicologues, ou des musiciens avec une formation scientifique, de réaliser ce type de recherche. La coopération des festivals analysés avec tous ces fournisseurs de connaissance est remarquable. Cette relation contribue également à fournir de nouvelles opportunités, déjà citées, aux jeunes interprètes, beaucoup d'entre eux ayant

réalisé une partie de leur formation dans les centres reliés au festival ou dans les universités proches. À propos des artistes participants, il y a en Europe dans ce milieu musical un grand nombre d'ensembles instrumentaux et/ou vocaux, souvent liés à des petits labels indépendants, spécialisés dans des époques concrètes, ou dans l'œuvre de compositeurs locaux ou nationaux, et beaucoup d'entre eux sont liés à des centres de recherche ou qui mènent des activités de recherche pour enrichir leur répertoire.

Parmi les types de parties prenantes les plus importants - et le plus nouveau - on retrouve également celui des sponsors. Ceci est dû au fait que le développement des festivals dans des enceintes historiques ne permet pas de faire d'économies d'échelle suffisantes pour que les recettes des ventes d'entrées puissent constituer les ressources majoritaires. Comme le montrent ces résultats, leur moyenne ne représente pas plus de 18 % des ressources. Ces festivals sont très souvent financés à la fois par de nombreux sponsors publics et privés. Le nombre de spectateurs, les contenus ou la gestion du festival peuvent dépendre des sponsors publics dans la mesure où ceux-ci accordent généralement des aides lors d'appels d'offre publics au cours desquels sont précisés les critères d'attribution. Cela peut par exemple consister à exiger la présence d'un certain nombre d'interprètes de la région, à limiter le montant de l'aide par concert ou à faire part tardivement de l'attribution de la subvention, ce qui peut rendre très difficile - voire empêcher - la participation d'artistes qui programment leurs agendas longtemps à l'avance. Dans le secteur public, les organisateurs de festivals mettent en avant la collaboration avec les responsables culturels locaux, régionaux et nationaux ainsi qu'avec les responsables du tourisme local et régional. Il ne faut pas oublier que de nombreux festivals ont lieu dans de petites villes pour lesquelles ils ont un impact très important. C'est cette même raison qui fait que les organisateurs valorisent l'offre de bons services d'hôtellerie, tant pour les visiteurs que pour les artistes. Les propriétaires de bâtiments historiques - la ville, l'Église ou des organismes privés - sont aussi intéressés car dans beaucoup de festivals les concerts se déroulent dans ce type de bâtiments (églises, châteaux, salons, théâtres, pavillons...) vue l'importance que l'on donne à l'acoustique originale et à la restitution de l'ambiance originale de production.

- 8 Enfin, les bénévoles qui, comme le montre la littérature, occupent une place très importante dans les festivals de musique populaire, n'ont pas une participation aussi massive dans ce type de festivals. On a également pu constater la collaboration avec les maisons de disques ou les distributeurs de ce type de musique, offrant ainsi la possibilité aux spectateurs d'acquérir les œuvres récentes des groupes participant aux concerts. La collaboration avec les médias (presse généraliste, radio, télévision) est importante pour les festivals car elle contribue grandement à leur promotion, mais de façon diverse. On a en particulier constaté des différences notables entre les différents festivals en fonction de leurs budgets puisque la rémunération des groupes augmente sensiblement si l'on souhaite enregistrer les concerts. **Agradecimientos**

Ce travail n'aurait jamais pu être réalisé sans la collaboration inestimable du Réseau européen de Musique ancienne (REMA) et des responsables des festivals qui ont consacré une partie de leur temps précieux à répondre à cette enquête. Les auteurs leur sont profondément reconnaissants de leur participation active à ce travail de recherche et remercient tout particulièrement son président, Peter Pontvik, et sa secrétaire exécutive, Helena de Winter, qui se sont tous deux impliqués directement et avec grand enthousiasme dans ce projet.

## 9 Références

- Andersson, T.D. y D. Getz, Stakeholder Management Strategies of Festivals. **Journal of Convention & Event Tourism**, V. 9, N. 3, pp. 199-220, 2008.
- Andersson, T.D. y D. Getz, Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. **Tourism Management**, 30, pp. 847-856, 2009.
- Bakhshi, H. y D. Throsby, Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations. NESTA. 2010. <http://www.nesta.org.uk> (consultado el 20.03.2012).
- Carlsen, J., T.D. Andersson, J. Ali-Knight, K. Jaeger, R. Taylor, Festival management innovation and failure, **International Journal of Event and Festival Management**, V. 1, N. 2, pp.120-131, 2010.
- Castro-Martínez, E., A. Recasens y F. Jiménez-Sáez, Innovation systems in motion: an early music case. **Management Decision**, Vol. 51, No. 6, pp. 1276-1292, 2013.
- Eversole, R., Challenging the Creative Class: Innovation, 'Creative Regions' and Community Development, **Australasian Journal of Regional Studies**, V. 11, N. 3, pp. 351-360, 2005.
- Gwee, J., Innovation and the creative industries cluster: A case study of Singapore's creative industries, **Innovation: management, policy & practice**, V. 11, pp. 240-252. 2009.
- Harnoncourt, N., **La música como discurso sonoro: hacia una nueva comprensión de la música**, Barcelona, Acantilado, 2006.
- Hjalager, A.M., "Cultural Tourism Innovation Systems. The Roskilde Festival". **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, 9 (2-3), pp. 266-287, 2009.
- Jaw, L.Y., C-L Chen y S. Chen, "Managing innovation in the creative industries - A cultural production", **Innovation: Management, policy & practice**, V. 14, N. 2, pp. 256-275, 2012.
- Larson, M., Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction, **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, V. 9, N. 2-3, pp. 288-307, 2009.
- Larson, M., Innovation and Creativity in Festival Organizations, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, V. 20, pp. 287-310, 2011.

Mackellar, J., "An integrated view of innovation emerging from a Regional festival", **International Journal of Event Management Research**, V. 2, N. 1, pp. 37-47, 2006.

Miles, I. y L. Green, "Hidden innovation in the creative industries". London, NESTA, July 2008, <http://www.nesta.org.uk/publications> (acceso el 10.03.2012)

Orosa-Paleo, I. y N. M. Wijnberg, "Organizational Output Innovativeness: A Theoretical Exploration, Illustrated by a Case of a Popular Music Festival", **Creativity and Innovation Management**, V. 17, N. 2, pp. 3-13, 2008.

Prentice, R. y V. Andersen, Festival as creative destination. **Annals of Tourism Research**, 30 (1), pp. 7-30. 2003

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., Manjarrés-Henríquez, L. "The effect of external and internal factors on firms' product innovation". **Research policy**, Vol. 37, Nº. 4, pp. 616-632, 2008.

## 10 Annexe

ID	Parties prenantes
1	Sponsors
2	Sites de crowdfunding
3	Associations de festivals
4	Responsables culturels locaux
5	Responsables culturels régionaux
6	Responsables culturels nationaux
7	Responsables du tourisme local
8	Responsables du tourisme régional
9	Hôtels et restaurants locaux
10	Autres services locaux
11	Bénévoles
12	Interprètes
13	Universités et centres de recherche
14	Conservatoires
15	Centres éducatifs locaux
16	Fournisseurs de matériel
17	Fournisseurs d'équipement
18	Fournisseurs de services
19	Média généralistes (radio, TV, presse)
20	Revue spécialisées
21	Télévisions et radio spécialisées
22	Propriétaires de bâtiments historiques
23	Distributeurs et maisons de disques
24	Public
25	Sites de contenus audiovisuels
26	Agences de voyages