

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REPRÉSENTATIONS DE L'EXPÉRIENCE FESTIVALIÈRE :
UNE ANALYSE SÉMIOTIQUE DE LA PROMOTION NUMÉRIQUE
DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2019

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MARIE-ÈVE TRAHAN

NOVEMBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie de tout cœur mes directrices, Anouk Bélanger et Katharina Niemeyer, d'avoir accepté de prendre en charge la direction de ce mémoire. Leur supervision éclairée, leurs recommandations avisées, de même que leur flexibilité et leur douceur m'ont été d'essentiels atouts tout au long de ce processus.

Je remercie ardemment les membres du jury Alexandre Coutant et Martin Lussier, dont les commentaires justes et enthousiastes m'ont beaucoup aidé.

Je remercie très sincèrement Amélie Guèvremont de son soutien remarquable (toujours dans une bonne humeur contagieuse). Ses commentaires sur ma première étape de projet de mémoire ainsi que ses suggestions de lectures, entre autres, m'ont été très précieux.

Je remercie chaudement les comités de sélection de la Bourse Joseph-Armand Bombardier (CRSH), de la bourse d'excellence FARE J.A. DeSève ainsi que de la bourse des professeurs de l'École des médias de m'avoir accordé leur confiance. Ces fonds ont grandement allégé mon fardeau financier et j'en suis très reconnaissante.

Je remercie Caroline Bouchard et Olivier Turbide pour leur cours stimulant et complet sur les méthodes de recherche mixtes.

Je remercie DLD – Daniel Léveillé Danse et le FTA – Festival TransAmériques, mes terres d'accueil et familles de travail à Montréal, des opportunités stimulantes qu'ils m'ont offertes en parallèle de ce projet.

Je remercie l'organisme Thèsez-vous ?, qui m'a aidé à me donner des objectifs réalistes et m'a permis de briser l'isolement de la rédaction en période de pandémie grâce à ses retraites virtuelles.

Je remercie Camille Blanchard-Séguin, Émilie Zaoré et Anne-Catherine Caron, de leur amitié précieuse et de m'avoir épaulée durant toutes mes études.

Je remercie mes parents, Mireille et Charles, ainsi que toute ma famille et mes proches de leur soutien émotionnel de près ou de loin.

Enfin, je remercie tous les artistes et enseignant.e.s qui ont nourri ma passion et élevé mon âme au fil des années.

AVANT-PROPOS

Je souhaite entamer ce mémoire en déclarant ceci : je suis une grande passionnée des arts de la scène. Mon parcours universitaire vient non pas des communications, mais bien de la littérature française et du théâtre. En côtoyant un grand nombre d'artistes aux voix percutantes, pertinentes, touchantes, j'ai développé un grand respect pour la création artistique qui demande à mon sens une grande vulnérabilité. Je me suis rapidement orientée non pas vers la création moi-même, mais vers un métier dans lequel je pourrais servir, porter et diffuser au mieux les voix des artistes : les communications dans le milieu artistique et culturel.

En commençant une carrière dans ce domaine, j'ai très vite été confrontée à la précarité dans laquelle se trouve tout le milieu (même chez l'employeur géant où j'étais, le Centre national des Arts à Ottawa) et à la complexité des réseaux de diffusion des arts vivants. Les disciplines de communication et de marketing s'entremêlaient dans les rôles des équipes. Le « marketing de l'expérience » semblait être une expression à la mode : les équipes s'affairaient à offrir champagne et chocolats au public le jour de la St-Valentin ou encore à faire des activités pour enfants autour des spectacles pour la famille, pour ne nommer que ces initiatives, quoique simplistes. À cet effet, une présentation d'une collègue, alors que j'étais jeune stagiaire, m'a beaucoup fait réfléchir. Elle expliquait le changement de stratégie pour la promotion des différents concerts de l'Orchestre du CNA. Avant, les affiches représentaient des images des solistes : « Kawaski joue Koprowski », avec un portrait de Kawaski. Maintenant, disait-elle, l'équipe crée des visuels métaphoriques qui représentent les sensations produites par la musique ou l'univers narratif des morceaux : « la troisième de Rachmaninov » avec un piano dans une prairie s'envolant au vent, par exemple. Le but : mieux

communiquer l'expérience de la musique à travers ces images. C'était la première fois que j'entendais ce concept de marketing de l'expérience s'appliquer au-delà de l'événementiel, mais bien s'étendre jusqu'à la création de sens publicitaire.



Affiche de l'Orchestre du Centre national des Arts

J'ai été fascinée par cette idée, aussi simple soit-elle. Il y a quelque chose de si poétique dans cette image qui me semble appropriée, comme une interprétation de l'œuvre qui lui donne un surplus de sens. Il y a dans cette affiche comme une suggestion : « ce morceau te transportera ». D'un autre côté, il y a aussi là quelque chose qui peut être problématique : même si, dans ce cas-ci, l'image reste relativement vague, cette technique marketing peut-elle revenir à trop cadrer l'œuvre, à lui imposer une lecture, une expérience préconçue ?

J'ai décidé d'entreprendre cette maîtrise de recherche afin d'approfondir ma réflexion à ce sujet. J'ai souhaité dans un premier temps éplucher la littérature pour voir si des recherches appliquaient le marketing de l'expérience à la culture et en exploraient les

enjeux. J'ai pu voir que la recherche n'est pas énormément développée dans ce domaine. Parallèlement, j'ai observé les pratiques communicationnelles et de mise en marché de différents organismes culturels de Montréal, étant nouvellement installée dans la ville en 2017.

Le Festival TransAmériques (FTA), qui m'intéresse depuis plusieurs années, m'est vite apparu comme une organisation très riche au niveau communicationnel (au-delà de sa programmation qui m'attire personnellement), par sa rigueur, son ingéniosité, sa créativité et son matériel pertinent (bande-annonce dynamique, contenu web dense et varié, campagnes visuelles riches, etc.). En 2018, je me suis jointe à l'équipe du festival comme bénévole pour m'imprégner de l'énergie du festival. Plus tard cette année-là, j'ai envoyé une candidature spontanée en espérant obtenir un poste à temps partiel. On m'a offert de passer une entrevue pour le poste de responsable des contenus numériques, au sein de l'équipe des communications, pour lequel j'ai ensuite été prise.

Ainsi, j'avais en tête de choisir le FTA comme organisme servant d'étude de cas pour ce mémoire et c'est à mi-parcours de mes études que j'ai intégré l'équipe comme employée. L'écriture de ce mémoire s'est donc faite avec une compréhension « de l'intérieur » de l'organisme, ce qui a permis une analyse très éclairée, mais qui a aussi demandé de ma part un effort de détachement et un regard critique supplémentaire.

Au sein de l'équipe du FTA, j'entends parfois l'expression « expérience du festivalier » circuler, mais pas l'expression « marketing expérientiel » : ce concept ne nourrit pas les discussions stratégiques. J'ai donc voulu poser ce regard sur les campagnes de communication du FTA — particulièrement les communications numériques, comme celles-ci sont devenues mon champ de connaissance — et j'aimerais les analyser à la lumière de l'expérience festivalière. Comment l'organisation imagine-t-elle l'expérience de ses publics ? Comment cet imaginaire est-il ensuite médiatisé ?

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xiii
RÉSUMÉ	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	6
1.1 Marketing dans la sphère artistique : de la résistance à l'appropriation.....	6
1.1.1 L'œuvre d'art en opposition à l'industrialisation.....	7
1.1.2 L'œuvre comme production collective : où le management s'insère	8
1.1.3 Transformation du paysage de la consommation culturelle et artistique	10
1.2 Spécificités du marketing artistique aujourd'hui : un marketing expérientiel ?	12
1.2.1 Définitions : marketing, promotion, expérience	12
1.2.2 Caractéristiques du marketing artistique aujourd'hui	16
1.2.3 Définir le marketing expérientiel	19
1.2.4 Applications du marketing expérientiel dans la recherche en marketing artistique.....	20
1.3 Délimitation du projet, question de recherche et pertinence	22
1.3.1 Délimitation du cas à l'étude : le Festival TransAmériques	23
1.3.2 Question de recherche	24
1.3.3 Pertinences communicationnelle, sociale et scientifique.....	25
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....	27
2.1 La quête d'expérience postmoderne	27
2.1.1 L'expérience authentique comme consommation symbolique	28
2.2 Le festival comme méta-expérience	31
2.2.1 Les spectateurs vs les festivaliers.....	33
2.3 L'expérience esthétique	34
2.3.1 La théorie de l'expérience esthétique de Jauss	36
2.4 L'expérience culturelle d'un festival	41

2.4.1 Synthèse des concepts théoriques mobilisés.....	48
2.5 Questions de recherche spécifiques	50
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....	51
3.1 Approche méthodologique et posture épistémologique	51
3.2 Le terrain de recherche	53
3.2.1 Historique du FTA	53
3.2.2 Justification du choix de l'organisme	55
3.2.2 Justification des objets à l'étude	57
3.3. Techniques de collecte de données et d'analyse.....	59
3.3.1 La sémiotique et les communications : contexte.....	60
3.3.2 La sémiotique de Charles S. Peirce.....	63
3.3.3 Grille d'analyse sémiotique.....	68
3.3.4 Méthode d'analyse de l'image en mouvement.....	70
CHAPITRE IV RÉSULTATS.....	74
4.1 Cycle promotionnel du FTA.....	74
4.1.1 Contexte de la vidéo bilan.....	84
4.2 Analyse de la vidéo bilan.....	87
4.2.1 Séquence globale.....	87
4.2.2 Résultats par catégorie de code : plans et texte.....	98
4.2.1.1 L'expérience esthétique	100
4.2.2.2 L'expérience culturelle.....	120
4.2.2.3 Autres codes issus du marketing expérientiel	141
4.2.2.4 Synthèse	144
4.3 Analyse des documents du FTA	147
4.3.1 Le plan directeur 2017-2021	147
4.3.2 Le bilan de mi-parcours (janvier 2019).....	152
4.3.3 Le plan de communication du FTA 2019	153
4.3.4 La présentation des besoins en matière de stratégie numérique	155
4.3.5 Synthèse	156
CHAPITRE V DISCUSSION	158
5.1 Inscription de la vidéo dans la stratégie organisationnelle	158
5.1.1 Analyse croisée des résultats.....	158
5.1.2 Comparaison avec les autres outils promotionnels majeurs	161
5.1.2.1 Les affiches du FTA 2019.....	162
5.1.2.2 La bande-annonce du FTA 2019.....	166

5.2	Nuances dans l'interprétation de la vidéo bilan.....	170
5.2.1	Degrés variables d'intensité des codes.....	171
5.2.2	L'expérience... de qui ?	172
5.2.3	Lecture intersectionnelle de la vidéo.....	173
5.3	Limites	175
	CONCLUSION	178
	ANNEXE A ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ	184
	ANNEXE B GRILLE D'ANALYSE SÉMIOLOGIQUE	187
	ANNEXE C HORAIRES DU FTA 2019	207
	ANNEXE D PLAN DIRECTEUR DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2017-2021	209
	ANNEXE E BILAN DE MI-PARCOURS DU PLAN DIRECTEUR 2017-2021	257
	ANNEXE F PLAN DE COMMUNICATION DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2019	277
	ANNEXE G BESOINS NUMÉRIQUES DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2019.....	288
	RÉFÉRENCES	291
	BIBLIOGRAPHIE	301

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le modèle marketing des entreprises des arts et de la culture (Colbert)	14
4.1 Publicité web pour le spectacle d'ouverture du FTA 2019	75
4.2 Publicité web pour les 5 nouveaux spectacles dévoilés du FTA 2019 lors du « prédévoilement » de la programmation	76
4.3 Photo de l'événement de dévoilement de la programmation du FTA 2019	77
4.4 Publicité web pour le dévoilement de la programmation du FTA 2019 et la mise en vente des forfaits	79
4.5 Écran d'une publicité web en carrousel pour les spectacles à l'unité	80
4.6 Photo de la rencontre au QG « Corps décolonial »	81
4.7 Publication Instagram post-festival sur les activités de médiation pour jeunes artistes et critiques professionnel.le.s du FTA 2019	83
4.8 Plans 1 et 2 – l'arrivée au festival (temps 1)	86
4.9 Plans 17 et 18 – arrivée au théâtre (début du temps 2)	87
4.10 Plans 46 et 47 – discussion d'après-spectacle (fin du temps 3)	88
4.11 Plans 53 et 54 – salut et applaudissements (temps 4)	89
4.12 Plans 74 et 75 – ancrage dans Montréal, le soir (temps 5)	90
4.13 Plan 90 à 93 – sortie finale du public (temps 5)	91
4.14 Plans 34, 48, 39 et 16 – exemples des tons de couleurs orange et bleu	95
4.15 Plans 14 et 15 – exemples de points de vue rapprochés	96
4.16 Plan 11 – <i>21 Balançoires</i> , installation du Quartier des spectacles	98
4.17 Plans 30 à 33 – Spectacle <i>Innervision</i>	100
4.18 Plans 28 et 69 – Party 100Lux	102

4.19	Plan 38 – Spectacle <i>Fear and Greed</i>	102
4.20	Plan 43 – Party POMPe	103
4.21	Plan 87 – Spectacle <i>Speed Glue</i>	104
4.22	Plans 20 et 23 – Spectacles <i>Hidden Paradise</i> et <i>Quasi niente</i>	106
4.23	Plan 10 – Église St-Jax	107
4.24	Plan 13 – « Sortir de soi »	109
4.25	Plans 35 et 36 – Regards de spectatrices sur le spectacle <i>Genderf*cker</i>	110
4.26	Plans 70 et 71 – Parcours étudiants	112
4.27	Plan 86 – Spectacle <i>Put Your Heart Under Your Feet... And Walk!</i>	114
4.28	Plan 19 – Spectacle <i>Tous des oiseaux</i>	117
4.29	Plan 1, 22 et 93 – Transport en commun	119
4.30	Plans 7 et 50 – Urbanité	120
4.31	Plans 66 et 73 – Intérieur et extérieur du QG	122
4.32	Plan 3 – Printemps	123
4.33	Plan 27 – Embrassade de festivaliers.ères au party 100Lux	125
4.34	Plans 77 à 79 – Rencontre au QG <i>Le pays hanté ou l'Apartheid canadien</i>	126
4.35	Plans 67 et 68 – Danse au QG	129
4.36	Plans 64-65 – Festivalier photographié, soir de première	130
4.37	Plan 42 – Danse au QG	131
4.38	Plans 24-26 – Spectacle <i>Other Jesus</i>	134
4.39	Plans 8-9 – Cocktails et hors-d'œuvre	136
4.40	Plans 40 et 61 – Ouations debout	137
4.41	Plans 5 et 6 – Discours de la ministre de la Culture et des Communications du Québec	140
4.42	Plan 63 – Sac à l'effigie du FTA 2019	142
5.1	Les trois affiches du FTA 2019	161
5.2	Extraits de la séquence d'ouverture de la bande-annonce du FTA 2019	164
5.3	Éléments textuels dans la bande-annonce du FTA 2019	165
5.4	Exemples d'images de spectacles dans la bande-annonce	166

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Synthèse des concepts théoriques mobilisés	50
3.1 Les trois trichotomies de la sémiotique de Peirce	64
3.2 Grille d'analyse sémiotique (Basso Fossali et Dondero, 2011)	67
3.3 Extrait de la séquence globale de la vidéo bilan : 3 premiers plans	69
3.4 Extrait de l'analyse sémiotique à titre d'exemple : plan 29	70
3.5 Extrait du codage à titre d'exemple : plan 29	71
4.1 Rapport de codage	97

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

FTA	Festival TransAmériques
RSN	Réseaux socionumériques
QG	Quartier général (du Festival TransAmériques)
F	Figure
P	Plan

RÉSUMÉ

Depuis les années 1980-90, la communication marketing s'est progressivement intégrée de manière compliquée dans les mondes de l'art puisqu'elle bouscule, questionne, complémente, et parfois contrevient à l'intention artistique. Récemment, l'aspect expérientiel des œuvres est devenu une dimension centrale dans la mise en valeur et la diffusion. En effet, la recherche récente dans le domaine du marketing a relevé l'importance grandissante de la notion d'expérience en consommation de manière générale. Mais quelles sont les particularités de l'expérience des arts vivants et comment les prendre en compte dans une perspective communicationnelle sans les dénaturer ?

Ce projet prend comme terrain le Festival TransAmériques (FTA) de Montréal, le plus grand festival de création contemporaine en Amérique du Nord. Nous nous intéressons à la représentation de l'expérience festivalière dans la promotion numérique du festival. Notre recherche, qui pose le marketing expérientiel en objet, est toutefois proprement critique et communicationnelle par le biais d'une analyse sémiotique d'une vidéo promotionnelle dans laquelle nous tentons d'exposer les mécanismes de la représentation. Cette analyse sémiotique d'approche peircienne est complétée par une analyse de contenu de documents officiels du Festival afin de comparer le résultat (la promotion) à l'intention (la réflexion de l'organisme).

Les résultats de l'analyse illustrent comment les catégories de l'expérience festivalière issues de la littérature (jouissance esthétique, beauté, poiesis, aisthesis, catharsis, ville et territoire, cosmopolitisme, lien social, construction de l'identité et expression du *lifestyle*, authenticité et nostalgie, festif et concentration dans le temps) s'affichent dans la vidéo. Au final, nous notons que cette forme de promotion numérique s'inscrit dans un certain marketing expérientiel, même si le FTA ne le nomme pas ainsi.

Mots clés : festival, marketing expérientiel, expérience esthétique, promotion numérique, arts vivants

ABSTRACT

Since the 1980-90's, communication marketing practices have been progressively introduced into the arts worlds in a complicated way, disrupting, questioning, complementing and sometimes challenging artistic intentions. Recently, the experiential aspect of artworks became a central dimension to their promotion. In fact, recent research in the marketing field shows the growing importance of "experience" in general consumption. But what are the particularities of a performing arts experience, and how can they be integrated in a communicational perspective without distorting them?

The case study for this project is Festival TransAmériques (FTA) in Montréal, the biggest contemporary creation festival in North America. We are interested in the representation of the festival experience in the FTA's digital promotion. Posing experiential marketing as its subject, this research is nevertheless rooted in critical and communicational perspectives through a semiotic analysis of a promotional video, in which we expose the mechanisms of representation. This analysis, based on Peirce's semiotic theory, is supplemented by a content analysis of official FTA documents which serves as a way to compare the result (the promotion) with its intention (the organization's intended strategy).

The analysis illustrate how the categories of festival experiences that we found in the literature (aesthetic pleasure, beauty, poiesis, aesthesis, catharsis, city and territory, cosmopolitanism, social bond, identity construction and lifestyle expression, authenticity and nostalgia, festivity and timeline) are expressed in the video. In conclusion, this digital promotion participates in a form of experiential marketing, even though the FTA doesn't name it as such.

Keywords: festival, experiential marketing, aesthetic experience, digital promotion, performing arts

INTRODUCTION

Many arts organizations fail miserably in their marketing communications at answering the questions prospective patrons have in their minds. Will I like this show? Will I understand it? Do I need to understand it to enjoy it? Will I feel comfortable there, and will I fit in? What relevance does this performance have to my life? (Bernstein, 2007, p. 10)

Le marketing est un univers de création de valeur, de communication d'un sens (Hirschman, 1986 ; Elliot, 1999 ; Dosquet, 2015). Dans une société capitaliste, le marketing contribue à donner un sens symbolique aux produits créés par ce système. Bien simplement, c'est ainsi que le consommateur se dit, inconsciemment ou non : je m'achète ceci ou cela, car tel produit plutôt qu'un autre, telle expérience plutôt qu'une autre s'accorde (davantage) avec qui je suis (Solomon, 1983, 2003 ; Belk, 1988 ; Lee, 1990 ; Wright *et al.*, 1992 ; Elliot *et al.*, 1998). Ce concept marketing de la création de valeur a longtemps semblé complètement inconciliable avec la sphère artistique¹. La valeur d'une œuvre d'art y est implicite — son « sens » est contenu dans l'art lui-même et n'a pas à être « créé » ou « expliqué ». Les diffuseurs ont longtemps opéré — et dans certains cas, opèrent toujours — selon ce principe. Ainsi, la communication autour de la programmation artistique se limite, par exemple, au nom de l'artiste au programme,

¹ Dans ce mémoire, nous entendons par « sphère artistique » ce qui relève des « mondes de l'art » (Becker, [1982] 2010) : un réseau complexe de création, de diffusion et de réception d'œuvres qui s'inscrivent dans différents domaines de convention tels le théâtre, la danse, la musique ou les arts plastiques. On peut également se référer à Dickie (1974, p. 34) qui classe l'œuvre d'art comme : « (1) un artefact (2) dont un ensemble d'aspects a fait que lui a été conféré le statut de candidat à l'appréciation par une ou plusieurs personnes agissant au nom d'une certaine institution sociale (le monde de l'art). »

au morceau joué, à l'heure et au lieu de sa performance, le tout à un public averti, après quoi l'organisme espère remplir ses salles (Nytch, 2013).

Depuis les années 1980-1990, le secteur culturel² au Canada et dans toute l'Amérique du Nord fait face à de grands défis – diminution du soutien gouvernemental, vieillissement des publics, transformation des habitudes de consommation (Harvey, 2013 ; Pulh *et al.*, 2005) – qui a poussé le domaine à se questionner, entre autres, sur la diversification des publics et sur la place du marketing au sein des arts et de la culture (Bourgeon-Renault, 2010). Aujourd'hui, la compétition des loisirs, dont la multiplication des divertissements à portée de main, est de plus en plus intense. Les publics, les citoyens et les consommateurs sont bombardés par une offre riche et constamment renouvelée, avec une multiplication de fenêtres numériques offrant un accès à la culture dans ses multiples expressions. Par ailleurs, ce paysage diversifié et facilement accessible ne fait qu'accentuer la tendance à la consommation « omnivore » de la culture – brouillant les classes dites « d'élite » et « populaire » – qui complexifie la cartographie des publics (Bourdieu, 1979). Conséquemment, les organismes doivent changer leurs méthodes afin de trouver, de rallier et de fidéliser des publics dans les salles. Cela est bien sûr complexe et s'opère à divers niveaux : éducation artistique des publics, médiation, accessibilité, etc. Au niveau communicationnel, la simple communication de l'offre ne semble plus adéquate pour atteindre ses cibles.

Ainsi, même si la voix et l'intention de l'artiste doivent toujours être valorisées, des stratégies innovantes et efficaces de communication et de diffusion, qui intègrent un

² Une seconde précision s'impose : nous employons le mot « culture » au sens de De Certeau ([1974] 1993), soit comme des pratiques plurielles d'une invention sociale, qui sont fortement reliées aux institutions ; ainsi le terme « secteur culturel » englobe non seulement les mondes de l'art, mais aussi les industries culturelles, les organismes artistiques et culturels ainsi que les institutions.

certain marketing, se sont affirmées comme moyens de contribuer à la survie des organismes culturels dans le paysage économique et social actuel. Pour revenir à notre définition générale du marketing, il ne s'agit pas tant de *créer* une valeur pour les œuvres artistiques, mais de *mettre en valeur* ces œuvres afin de mieux faire circuler les voix des artistes. Néanmoins, la communication marketing s'est intégrée de manière compliquée dans les mondes de l'art puisqu'elle bouscule, questionne, complémente, et parfois contrevient à l'intention artistique et la signification des œuvres. Comment mettre en marché sans dénaturer l'intention artistique ? Comment intégrer les arts vivants dans la nouvelle réalité numérique qui affecte autant la culture que le marketing ?

Récemment, l'aspect expérientiel des œuvres (performances, installations, spectacles, etc.) est devenu une dimension centrale dans la mise en valeur et la diffusion. En effet, la recherche récente dans le domaine du marketing a relevé l'importance grandissante de la notion d'expérience en consommation (Baron *et.al.*, 2010 ; Geertz, 1986 ; Ismail, 2011 ; Lenderman, 2007). Celle-ci serait emblématique d'une progression naturelle de l'économie au XX^e siècle qui se concentrait d'abord sur les marchandises, passant aux produits puis au service, et enfin aux expériences (Leizerovici, 2011). Les chercheurs.ses cité.e.s s'entendent d'ailleurs sur le fait que la notion d'expérience est devenue, comme l'expriment Carù et Cova (2005), « un élément-clé de compréhension du comportement du consommateur et le fondement principal d'une nouvelle démarche marketing : le marketing expérientiel. » (p. 353) Celui-ci tire ses origines des notions établies par Hirschman et Holbrook (1982), qui conceptualisent l'aspect expérientiel de la consommation de produits. Ces auteurs introduisent la notion de la consommation hédoniste qui désigne « *those facets of consumer behaviour that relate to the multi-sensory, fantasy and emotive aspects of one's experience with products.* » (p. 92) À partir de cette notion d'expérience de consommation entamée dans la recherche, Pine II et Gilmore (1999) ont créé le terme largement accepté de l'« économie de l'expérience », qui stipule que c'est l'expérience d'achat qui est la nouvelle offre économique.

Ces principes proprement marketing ont été par la suite appliqués dans divers milieux, dont le milieu culturel et la recherche s'est développée en ce sens : « le courant de la recherche d'expérience est alors venu compléter l'approche trop déterministe de Bourdieu et a développé un cadre théorique pour rendre compte des comportements dans la sphère culturelle » (Bourgeon-Renault, 2010, p. 5). Mais, d'un point de vue communicationnel, qu'est-ce que signifie « l'expérience » quand on transpose ce concept aux arts et à la culture, et particulièrement au sujet qui nous intéresse dans ce mémoire, soit un festival d'art vivant contemporain ? Quelles sont les particularités de l'expérience festivalière et comment les prendre en compte dans une perspective stratégique de communication ?

Ce projet prend comme terrain de recherche le Festival TransAmériques de Montréal (FTA), le plus grand festival de création contemporaine en Amérique du Nord. Nous nous intéressons plus spécifiquement à la représentation de l'expérience festivalière dans la promotion numérique du festival. Notre recherche, qui pose le marketing expérientiel en objet, est toutefois proprement communicationnelle et se veut également critique. Elle s'effectue par le biais d'une analyse sémiotique dans laquelle nous tentons d'exposer les mécanismes de la représentation de l'expérience festivalière du FTA. Le festival prescrit-il une expérience, la dénature-t-elle, l'exagère-t-elle ? Montre-t-il la complexité et la diversité des expériences de ses publics ? Comment réfléchit-il au rôle de l'expérience dans ses communications ?

Nous présenterons dans le premier chapitre le contexte social qui rend difficile l'intégration du marketing dans la sphère artistique. Cette brève mise en contexte historique nous permettra d'exposer la problématique en jeu et de proposer notre question de recherche principale. Dans le deuxième chapitre, nous camperons les importants concepts théoriques qui sous-tendent notre recherche et qui seront mobilisés dans nos analyses de résultats, soit la littérature sur l'expérience esthétique et ce que

nous nommons l'expérience culturelle, toutes deux des composantes de la plus large expérience festivalière. La présentation de notre méthodologie de recherche au chapitre trois préparera ensuite à l'exposition des résultats de l'analyse au chapitre quatre. Nous terminerons avec une discussion au chapitre cinq permettant de nuancer les résultats et d'en présenter les limites.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous problématiserons la relation complexe entre l'art et sa promotion ou les enjeux de sa commercialisation. Un contexte historique dans un premier temps sert à guider le lecteur. Nous présenterons ensuite les applications contemporaines du marketing dans la sphère artistique et particulièrement celles de la branche du marketing expérientiel, pour que nous puissions retracer ce concept de l'expérience et voir comment il a été traduit dans le milieu des arts au cours des dernières années. En dernier lieu, nous présenterons notre projet de recherche en exposant la question de recherche centrale qui découle du défrichage de cette littérature et en prenant soin d'en expliquer la pertinence.

1.1 Marketing dans la sphère artistique : de la résistance à l'appropriation

Il est difficile de s'intéresser au présent et à l'avenir du marketing dans la sphère artistique sans problématiser son existence même et sa raison d'être, qui passent par une longue histoire de résistance et de rejet à une appropriation graduelle en contexte de crise. Aujourd'hui, il y a généralement consensus autour de l'idée que « ce que nous appelons la société de consommation est en même temps une société de consommation culturelle » (Schaeffer, 1971, p. 64) : le marketing devient donc partie prenante dans la

mesure où l'œuvre artistique et les contenus culturels s'insèrent dans un système capitaliste. Mais ce marketing doit être adapté à la nature du projet qu'il défend. Nous proposons dans cette section d'explorer d'abord cette nature particulière de l'œuvre d'art et les raisons pour lesquelles celui-ci a longtemps été (et, dans une certaine mesure, est toujours) en conflit avec l'industrialisation, puis de montrer comment le marché et le management se sont insérés dans la sphère artistique pour en faire une nouvelle pratique collective de réseaux de production et de diffusion, pour enfin voir comment les transformations économiques et sociales des années 1980 jusqu'à nos jours ont en amené l'appropriation de pratiques marketing dans la sphère artistique.

1.1.1 L'œuvre d'art en opposition à l'industrialisation

Pendant longtemps, le champ de la recherche sur les pratiques culturelles dans la francophonie a été dominé par la question de la « légitimité culturelle » héritée de Bourdieu (1979), qui met en évidence la fameuse « distinction » qui se bâtit par la construction d'un « capital culturel » (Chiapello, 1998 ; Bourgeon-Renault, 2010). Le débat s'est donc longtemps concentré sur les fonctions sociales de la consommation d'art et de culture et parallèlement sur les raisons du rejet des principes de marketing dans le domaine du management des arts (Kotler *et al.*, 1997 ; Chiapello, 1998).

Cette résistance face à l'invasion ou l'adoption des pratiques issues de la sphère économique dans la sphère culturelle, on l'attribue d'abord à la nature du produit : « depuis la révolution industrielle du XVIII^e siècle et jusqu'à nos jours, le produit artistique a tendu à se définir par opposition au produit industriel » (Moulin, 1972, p. 50). En effet, Benjamin ([1936] 2003) se méfiait de la « reproductibilité technique » possible grâce aux nouvelles technologies industrielles, donnant naissance à des pratiques comme le cinéma et la photographie qui, selon lui, sont dénués de leur « aura » artistique, en opposition aux arts vivants, qui sont plus « authentiques ». Plus tard, Adorno et Horkheimer ([1947] 1982) condamnaient davantage cette

reproductibilité des œuvres, qui mènent en leur sens à transformer l'œuvre d'art en marchandise pour les « masses », et ainsi à en faire « industrie culturelle ». Bref, ces trois penseurs majeurs du début du XX^e siècle — issus plus largement des théories critiques à l'égard du capitalisme développées en Europe dans ces années — ont contribué à cristalliser dans les sphères intellectuelles la relation difficile entre le capitalisme industriel et l'œuvre artistique.

Plus fondamentalement, cette relation tendue découle de la singularité de la création d'une œuvre. Contrairement à l'écrasante majorité de produits disponibles en circulation dans le système économique du capitalisme, l'œuvre d'art n'en suit pas les principes. À l'inverse, elle ne provient pas primordialement d'un désir de combler un besoin chez le consommateur, mais plutôt d'un besoin intrinsèque de créer et de s'exprimer (Becker, [1982] 2010 ; Hirschman, 1983 ; Bergadaà *et al.*, 1995). Par contre, Moulin (1972, p. 50) note que les activités artistiques, dès la révolution industrielle, s'inscrivent par la force des choses dans ce système capitaliste, et que celui-ci a transformé radicalement sa production : « Au moment où l'art rejetait industrialisme et utilitarisme, où les artistes s'offraient illusion de n'obéir qu'aux valeurs esthétiques, c'était le marché qui s'instituait en système d'organisation de la vie artistique. »³

1.1.2 L'œuvre comme production collective : où le management s'insère

Comment donc s'est développée l'insertion du marché, et donc du management, dans la création artistique ? Becker ([1982] 2010) cristallise l'idée selon laquelle l'œuvre est le fruit d'une chaîne collective avec divers types d'intermédiaires, ce qui comprend la chaîne de mise en marché : « les mondes de l'art pleinement développés créent des

³ Il est à préciser que je ne m'intéresse pas spécifiquement à ce débat, puisque je ne me questionne pas directement sur les intentions des artistes, mais plutôt sur la nécessité de communiquer et de diffuser les créations dans un contexte postindustriel et numérique où l'industrie de la communication marketing semble inévitable.

systèmes de distribution qui intègrent les artistes dans l'économie de leur société. » (p. 112) Il ne nie pas néanmoins la friction qui existe entre art et management : « Les distributeurs veulent discipliner une activité désordonnée afin d'assurer la stabilité de leurs affaires. » (p. 113) Le sociologue Péquignot (2006, p. 6) réitère l'importance de la notion de conflit entre les sphères chez Becker : « Les recherches de [Becker] (...) ont permis de comprendre que l'activité artistique est toujours une pratique collective, qu'elle soit l'objet de conflits ou de coopérations entre les agents sociaux, et, en fait, toujours les deux. »

Dans le même ordre d'idées, Schaeffer (1971) parle d'un triangle entre auteur (artiste), médiateur (producteur, celui donc qui met en marché l'œuvre) et le public, dans lequel chacune de ces catégories compte une multitude de réseaux et de personnes impliquées. Il problématise également le rôle du producteur :

« voilà quelqu'un (ou quelque chose) qui pose bien plus problème [que le public]. Que contient ce terme ? Quel mélange inextricable d'initiative, c'est-à-dire de liberté et de fatalité, c'est-à-dire de déterminismes socio-économiques, quel dosage de dépendance et de vraie responsabilité recèlent-il quand il s'offre à médiatiser une œuvre (supposée toute faite, voire parfaite) pour un public (supposé existant et disponible). » (p. 61)

Encore récemment, Le Theule (2013) parle de la relation paradoxale entre gestion et création : des sphères en conflit, mais nécessaires l'une pour l'autre. Elle mentionne notamment le travail de « positionnement » que doit faire le management des arts pour mieux amener une œuvre à un public potentiel : « si la création est en rupture avec une norme, la gestion consiste par essence à positionner des normes. Si la création est difficile à évaluer, l'objet créé étant souvent difficile à valoriser, la gestion en donne l'image d'une valeur certaine. » (p. 211) Elle note néanmoins le danger de s'éloigner de l'authenticité de l'œuvre en plongeant trop dans le marketing ou la gestion du risque : « Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création. Mais trop de gestion peut tuer la création. » (p. 212) C'est précisément cette limite-ci qui nous intéresse : comment insérer les créations artistiques et culturelles dans un processus

communicationnel/promotionnel sans les détourner de ses intentions artistiques initiales ? Comme le résume Lee (2005, p. 13) : « *the job of arts marketers is to seek a 'balance' between artistic vision and marketing needs.* »

1.1.3 Transformation du paysage de la consommation culturelle et artistique

Les années 1980-1990 sont marquées par de profondes transformations « où l'on s'interrogeait sur le devenir de la culture face à la volonté politique, sur le concept de consommation culturelle et sur la place du marketing au sein du secteur des arts et de la culture. » (Bourgeon-Renault, 2010, p. 5) L'investissement public en culture au Canada passe par de spectaculaires montagnes russes, dont les effets de la chute perdurent aujourd'hui :

« Dans les années 1980, les postes dans le secteur culturel augmentent de près de 100 %, c'est-à-dire deux fois plus que la main-d'œuvre canadienne en général. En 1999, 3,1 % de la population canadienne active, soit 447 400 personnes, occupent un poste dans le secteur culturel. Toutefois, pendant la quasi-totalité des années 1990, les dépenses culturelles sont en baisse, les gouvernements canadiens concentrant leurs efforts sur la diminution de leurs déficits au moyen de restrictions budgétaires. » (Harvey, 2013, section Appui du gouvernement)

Parallèlement à la restriction de l'investissement en culture, on observe un déclin généralisé de l'assistance particulièrement dans le domaine du spectacle vivant, milieu artistique concerné par notre étude. Ce déclin n'est pas limité au Canada, on l'observe partout en Amérique du Nord, comme l'indique l'américain Nytch (2013, p. 87), qui décrit cette décroissance du public comme une crise systémique :

« *The arts and culture sections of newspapers from across the nation are filled with news of bankruptcies, labor strife, shrinking audiences, and cancelled seasons. (...) While the causes of these problems may vary somewhat among communities and organizations, the trends of declining attendance, shrinking financial support (from individuals as well as institutions), and an aging audience are consistent enough to suggest a systemic cause that transcends the particular symptoms of a given group's malaise.* »

Le paysage de la consommation au sens large est aussi en changement. Selon Bernstein (2007), professionnel de longue date dans le milieu du spectacle anglo-saxon, des transformations au niveau des habitudes de consommation en Occident peuvent représenter des freins à l'achat de billets de spectacles. Il explique que la consommation liée aux loisirs se fait de façon plus en plus sporadique, ce qui va à l'encontre du modèle actuel de la grande majorité des diffuseurs, qui présentent une saison artistique et vendent des forfaits de saison bien à l'avance. Il y a aussi la concurrence avec d'autres loisirs moins contraignants (Cantell, 2009) ainsi que la notion d'incertitude. En France, Euzéby (2014, p. 51) résume ainsi les travaux de recherche effectués sur ce sujet :

« Les caractères unique et expérientiel rendent difficile, voire impossible, une évolution *a priori* du spectacle. Les spectateurs doivent donc accepter un certain niveau de risque perçu. Ce dernier présente différentes composantes : financière (coût du billet, mais également coût des frais annexes), temporelle (se rendre au spectacle nécessite d'allouer du temps pour une activité dont l'issue, ici la satisfaction, est incertaine), psychologique (s'ennuyer, être déçu...) et sociologique (ne pas être à sa place). »

De nos jours, le risque perçu des divertissements numériques pour le consommateur est beaucoup moins élevé que celui du spectacle vivant. En raison de tous ces facteurs — diminution des revenus provenant du secteur public, vieillissement des publics, transformation des habitudes de consommation, compétition avec d'autres loisirs — en plus de multiplication de la concurrence dans le milieu même de la culture (Pulh *et al.*, 2005), le nécessaire développement des publics oblige le marché du spectacle « à avancer vers une meilleure compréhension de son public afin de pouvoir agir sur la fréquentation des lieux de diffusion. » (Pulh *et al.*, 2005, p. 57)

Nytch (2013, p. 90) décrit comment le rejet du marketing dans la sphère artistique donne lieu à des pratiques de communication de l'offre dénudée de toute recherche sur les publics :

« Performing arts organizations (...) have long operated on the mindset that what they offer is a rarefied product that should appeal to persons

of a certain class and level of education, and that all one must do is create awareness around the offering and the people will come. »

Le processus de communication est de plus en plus central et même davantage pris en charge par les créatrices et les créateurs, sans toutefois que ceux-ci aient complètement intégré sans regard critique. Parallèlement, les chercheurs.ses et les praticiens.nes se sont intéressé.e.s à la place du marketing dans la sphère artistique. Il a rapidement été mis à l'évidence que les méthodes traditionnelles de marketing des biens de grande consommation ne pouvaient pas s'appliquer au contexte particulier des arts. La recherche entamée dans les années 1990 a servi à trouver de nouveaux modèles pour appréhender les problématiques des acteurs du secteur.

Dans la prochaine section, nous verrons l'état de cette recherche sur l'application du concept marketing au domaine des arts, et vers où elle tend à évoluer.

1.2 Spécificités du marketing artistique aujourd'hui : un marketing expérientiel ?

Dans cette section, nous nous attarderons d'abord à définir les termes de marketing, de promotion et d'expérience en les situant dans le processus de diffusion des œuvres. Nous verrons ensuite ce qui caractérise le marketing artistique aujourd'hui, principalement à travers les trois caractéristiques balisées par Passebois-Ducros (2008) : un marketing centré sur la mise en valeur du projet artistique, réticulaire (en fonction de divers publics) et de l'expérience. Nous explorerons enfin comment les principes du marketing expérientiel ont été appliqués dans la recherche en marketing des arts.

1.2.1 Définitions : marketing, promotion, expérience

Le « marketing » est un vaste domaine et dans le but de circonscrire cette recherche, nous souhaitons définir la branche qui nous intéresse afin d'éviter toute confusion et

surtout de montrer en quoi cette recherche est avant tout communicationnelle. Situons d'abord le système de diffusion des œuvres artistiques, dans lequel s'inscrit le modèle marketing.

Le système de diffusion des œuvres

Les œuvres artistiques naissent d'un processus de création qui implique souvent de nombreux acteurs. Ils s'inscrivent ensuite dans des systèmes de diffusion/distribution qui, selon Becker (2010, p. 112) « intègrent les artistes dans l'économie de leur société. Ils mettent leurs œuvres à la disposition des publics qui les apprécient, et qui sont prêts à les acheter à un prix suffisant pour permettre aux artistes de poursuivre leur travail. » À l'intérieur de ce système agit ce que Becker nomme « les producteurs », qui sont essentiellement les organismes culturels : « Les producteurs se chargent de tout ce qui est nécessaire pour rassembler un public dans un endroit approprié au spectacle. Ils louent le lieu où sera présenté le spectacle, font la publicité nécessaire, vendent les billets, gèrent le budget (...) » (*ibid.*, p. 137) Les organismes culturels, afin de rassembler des publics aux spectacles, adoptent des stratégies de développement et de communication, et éventuellement un modèle marketing.

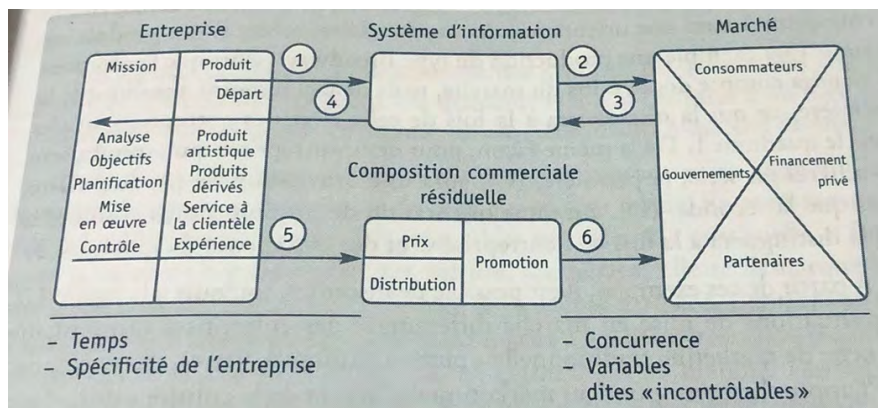
Le modèle marketing des entreprises des arts et de la culture

Selon le Larousse en ligne, le marketing (du mot américain découlant de *market*, marché) est défini comme : « Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés. » Cette définition illustre bien l'incompatibilité de la définition générale du marketing avec la sphère artistique, qui comme nous l'expliquions plus haut fonctionne différemment du marché, entre autres parce que l'œuvre en principe n'est pas créée pour répondre à un besoin quelconque du « consommateur ». Néanmoins, une

mise en marché de l'œuvre (« commercialisation ») doit s'opérer afin de mener à bien le processus de diffusion pour rejoindre les publics, comme nous venons de le voir.

Cette mise en marché de l'œuvre est illustrée par Colbert (voir Figure 1.1). On s'intéresse particulièrement à la portion de la « composition commerciale résiduelle », dans laquelle les « 4 P » classiques du marketing (*product, price, place, promotion*) sont remplacés par la triade prix-distribution-promotion — ce qui montre que le « produit » ne fait pas partie de l'équation commerciale dans le milieu culturel, puisqu'il appartient à l'artiste (qui est représenté par l'entreprise culturelle). Dans cette équation, nous nous intéressons spécifiquement à la variable « promotion ».

Figure 1.1. Le modèle marketing des entreprises des arts et de la culture
(Colbert, 2007, p. 13)



L'élément « promotion » et la promotion numérique

Colbert définit l'élément de promotion ainsi :

« La variable promotion est d'abord et avant tout un outil de communication. C'est l'instrument qui véhicule officiellement l'image et le message de l'entreprise (...) La promotion sert à informer le public actuel et potentiel, à le persuader et à l'éduquer. (...) Le message que veut communiquer une entreprise repose sur un ensemble de codes

picturaux, visuels, graphiques, écrits, symboliques et chromatiques, qui doivent être perçus et compris adéquatement par le consommateur. » (*ibid.*, p. 207)

Dans ce projet, nous nous intéressons à l'analyse proprement communicationnelle d'outils de promotion numériques, en nous penchant justement à ce qui est transmis par l'ensemble des codes symboliques émis par le discours et les images. Nous concevons les outils de promotion numériques comme des objets (ex. : vidéo) créés aux fins de promotion et diffusés sur des plateformes numériques comme un site web, une application mobile ou les réseaux socionumériques.

L'expérience des publics, spectateurs et festivaliers

Dans le système de diffusion des œuvres détaillé plus haut par Becker, la boucle se termine avec la réception de l'œuvre par les publics : « Une fois l'œuvre réalisée, il faut encore que quelqu'un y soit sensible, affectivement ou intellectuellement. (...) le phénomène (...) ne se conçoit pas sans la présence d'un public qui réagit et porte une appréciation. » (Becker, 2010, p. 30)

Comme nous le verrons plus tard dans le cadre théorique, nous nommons dans ce projet la réception d'une œuvre comme une « expérience esthétique » et, plus largement, la participation à un événement artistique organisé comme « expérience culturelle. » Nous détaillerons ces concepts plus loin, mais il convient de baliser avant d'aller plus loin une définition générale de l'« expérience ».

Bien sûr, il existe toutes sortes de théories de l'expérience, depuis la phénoménologie, le concept épistémique de l'expérience, l'existentialisme, l'expérience physiologique, psychologique, bref rares sont les disciplines qui n'offrent pas un regard sur ce concept. Pour ce projet, nous nous arrêtons sur la définition générale de l'expérience de Schaeffer (2015) qui vient de la philosophie esthétique : l'expérience serait

« l'ensemble des processus interactionnels de nature cognitive, émotive et volitive qui constituent notre relation avec le monde et avec nous-mêmes, ainsi que l'ensemble des compétences acquises par la récurrence de ces processus. » (p. 39) Ainsi, l'expérience commune comprend nécessairement une interaction avec une partie du monde « qui nous est accessible par nos organes des sens » (*ibid.*, p. 35). Elle relève de la totalité de nos systèmes de représentation (langage, images, perception) et elle est par essence subjective. Schaeffer ajoute qu'elle contribue à la cristallisation de compétences acquises.

Dans la discipline du marketing, Bourgeon-Renault (2010, p. 5-6) définit l'expérience comme : « une interaction entre l'individu, son environnement et un objet, source de production de sens. » Bien que basique, cette définition rejoint les fondements de celle de Schaeffer. Il est toutefois intéressant de noter que Bourgeon-Renault met l'accent sur le *sens* dans l'expérience plutôt que l'acquisition de compétences.

Ayant campé ces catégories de base, nous pouvons maintenant explorer les caractéristiques du marketing artistique et/ou culturel aujourd'hui afin de situer le contexte dans lequel les outils de promotion s'insèrent.

1.2.2 Caractéristiques du marketing artistique aujourd'hui

Le marketing artistique aujourd'hui est hétérogène et les pratiques varient selon le type d'organisation artistique (Bourgeon-Renault, 2010, p. 5). De plus, le degré d'adoption de stratégies marketing varie selon les valeurs de l'organisation :

« On y trouve aussi bien des organisations revendiquant leur indépendance à l'égard du marché dans une logique de pur "marketing de l'offre", que des structures davantage "commerciales", cherchant à produire des œuvres peu risquées. Entre ces deux modèles, la majorité des organisations culturelles adopte en réalité une approche hybride. » (Bourgeon-Renault, 2010, p.5)

Malgré cette hétérogénéité, Passebois-Ducros (2008, p. 141) distingue trois axes qui forment la singularité des entreprises artistiques par rapport aux autres domaines de la consommation : « des acteurs orientés vers eux-mêmes » ; « des organisations à vocation sociale » ; et enfin « des récepteurs actifs à la recherche d'une expérience esthétique unique ». Le premier point réfère à la motivation intrinsèque des créateurs (cette fameuse opposition à l'utilitarisme que nous avons vu plus tôt) qui refuse ainsi (dans l'absolu) toute influence externe. C'est cette « autonomisation vis-à-vis de la sphère économique qui exige un soutien public sous forme de subventions (...), lesquelles assurent en retour une légitimité des actions menées par les acteurs qui en bénéficient. » (p. 146) La deuxième catégorie, les organisations à vocation sociale, se réfère à la fonction symbolique du secteur culturel : son rôle de création de patrimoines et de transmission des savoirs. Elle note toutefois qu'il existe un décalage entre « la nature commune de ces biens » et la faible distribution de ceux-ci à un large public, d'où le fait que « les entreprises culturelles mettent au premier plan de leurs objectifs la démocratisation culturelle. » (p. 146) Le troisième point est en lien au type de consommateur visé, qui est d'abord non seulement « un amateur participant aux mêmes valeurs, et non un simple consommateur » (p. 146), mais aussi un spectateur à la recherche d'une expérience extraordinaire : « qu'achète un consommateur lorsqu'il paye une place de cinéma ou l'entrée d'un musée si ce n'est l'accès à un flux d'expériences ? » (p. 147)

À partir de ces axes, Passebois-Ducros (2008) nomme trois caractéristiques qui devraient guider un marketing artistique aujourd'hui. La première est « un marketing de l'offre centré sur la mise en valeur de projets artistiques » (p. 148). Cela comprend essentiellement l'importance de trouver un marché pour une œuvre et non formater un produit pour un marché, et ce en déployant des stratégies qui font en sorte que le marketing reste proche de la personnalité de l'artiste.

La deuxième caractéristique, « un marketing réticulaire » (*ibid.*, p. 149), rend compte de la diversité des publics et des cibles. Cela compte autant les publics en amonts (les

bailleurs de fonds privés ou publics ainsi que l'équipe artistique elle-même), que les publics intermédiaires (la presse et les réseaux de partenaires avec lesquelles l'entreprise tisse des liens d'information et d'entraide) et les publics en aval (les spectateurs). Fabianim (2008) propose une distinction entre « public constaté » et « public inventé ». Le premier est celui qui ressort de l'enquête qu'a conduite l'organisme culturel, le second celui dont rêvent les institutions culturelles. « L'écart permanent entre public constaté et public inventé est au principe d'une gamme très variée de prises de position sur la culture en général. » (Fabianim, 2008, p. 21)

La troisième caractéristique est : « un marketing d'expériences ». Passebois-Ducros estime que l'expérience doit être au cœur d'une démarche marketing dans le milieu artistique et culturel. Les nécessaires recherches qui doivent être entreprises pour mieux comprendre les publics afin de les toucher davantage passent, selon elle, par une compréhension de la valeur expérientielle de la culture chez le spectateur :

« L'ensemble des bénéfices de l'expérience comparés aux coûts engendrés par cette dernière (...) contribue à créer de la valeur pour le visiteur. Comprendre les composantes de cette valeur est capital pour l'entreprise culturelle soucieuse d'optimiser l'expérience vécue par les visiteurs/spectateurs. » (2010, p. 147)

L'auteure souligne aussi la complexité de l'expérience artistique : « une expérience esthétique peut être plaisante, mais elle peut aussi être irritante, déconcertante, elle n'en demeure pas moins une expérience esthétique gratifiante et positive. » (2010, p. 147)

Passebois-Ducros estime que ces trois caractéristiques sont des idéaux à atteindre, mais que ce ne sont pas tous les organismes qui les suivent et que plusieurs d'entre eux font encore du marketing de masse « de l'arrière-garde » (2010, p. 153).

1.2.3 Définir le marketing expérientiel

Petkus (2004) propose les assises du marketing expérientiel des arts à partir des quatre dimensions introduites par Pine et Gilmore II (1999) : le divertissement (*entertainment*), l'éducation, l'esthétique et l'évasion (*escapist*). On peut résumer ces quatre dimensions par les verbes « sentir », « apprendre », « faire » et « être ».

La dimension du divertissement repose sur la participation passive à l'événement : « *the elements of the experience are simply taken in.* » (Petkus, 2004, p. 51) Petkus commente l'application facile de ce concept aux arts :

« this may seem like an obvious aspect of the arts experience. By applying this idea holistically, however, arts marketers can incorporate entertainment into areas outside the performance or the 'art' itself; from pre- and post-event refreshments to hybrid events (eg musical concerts at art galleries) to creatively written and produced museum newsletters. » (ibid., p. 51)

La deuxième dimension, l'éducation, est une participation active dans l'expérience, dans laquelle le participant acquiert de nouvelles connaissances. Petkus nomme l'importance de cette dimension pour le développement des publics : « *By increasing the educational dimension, arts organizations can essentially 'train' their audiences to become more highly involved in the arts, and therefore more likely to repeat and expand their patronage.* » (ibid., p. 51)

La dimension de l'esthétique est une « immersion passive » dans l'expérience. Pine et Gilmore indiquent qu'il s'agit d'une expérience plus près et plus intense des stimuli sensoriels que dans la dimension du divertissement. Petkus ajoute : « *The difference also seems to lie in the degree of authenticity of the aesthetic experience* » (ibid., p. 51), ce qui donne à penser que la dimension de l'esthétique comporte une plus grande part d'interprétation et de construction de sens que la dimension du divertissement, qui est plus en surface (même si ces deux dimensions peuvent être vécues simultanément).

Enfin, la dimension de l'évasion est celle de la participation complète et active dans l'expérience. Petkus applique cette dimension au monde des arts : « *For example, art museums will often provide experiences for children to work with styles or media that correspond to current exhibits. This type of experience allows the patron to 'become' the artist* » (*ibid.*, p. 51).

C'est la combinaison de chacune de ces dimensions qui crée l'expérience. Pour que ces dimensions soient manifestées, des actions doivent être mises en place par l'organisation à l'origine de l'événement. Ces actions sont divisées en six étapes, que l'on peut résumer ainsi : construire un thème cohérent ; former des impressions ; éliminer les distractions ; donner des souvenirs ; engager tous les sens ; demander des commentaires afin de continuellement s'améliorer.

1.2.4 Applications du marketing expérientiel dans la recherche en marketing artistique

Quelques études issues du domaine du marketing ont examiné des liens entre certaines pratiques managériales dans les arts et le marketing expérientiel. McCellan *et al.* (1999) introduit la notion de présence continue (*persistent presence*) en décelant, par le biais d'entretiens, cinq « ingrédients » permettant à l'organisation culturelle d'imposer sa présence dans la communauté : l'établissement physique et les éléments visuels de promotion, comme les affiches ; la durée de la saison et la continuité des spectacles programmés ; la validation de l'identité de la marque par des organisations externes ; le produit artistique comme tel ; enfin toutes les personnes ambassadrices de l'organisation, comme les employés, les artistes et les bénévoles. Ensemble, ces éléments témoignent de la nature multidimensionnelle de l'expérience des arts. Dans une étude par sondage sur la satisfaction du public après un concert de musique classique, Garber *et al.* (2000) trouvent que la performance de l'orchestre est certes un important facteur de la satisfaction, mais qu'elle était perçue seulement comme une composante de toute l'expérience de la soirée. Petkus (2004) applique les six étapes de

la mise en scène de l'expérience de Pine et Gilmore au marketing des arts de la scène : *developing a theme, forming impressions, eliminating distractions, providing memorabilia, engaging all senses et soliciting feedback for continuous improvement*. Chytková *et al.* (2015) décèle à partir d'entretiens semi-dirigés et ZMET avec des publics du Czech National Theatre le lien entre l'expérience artistique et le concept de soi : « *Our findings show that the symbolic value of the theater instantiated through the collective memory and (commercial) myth making becomes incorporated into respondents' self through particular rituals of attendance.* » (p. 28) Jutant (2015) et Jarrier *et al* (2019) ont de façon similaire exploré l'expérience de l'usage d'un outil interactif numérique dans un contexte muséal.

Ces études montrent un intérêt grandissant envers le marketing expérientiel dans les organisations culturelles. Nous notons toutefois que toutes ces études s'intéressent à la « manufacture de l'expérience » qui entoure le spectacle ou la visite, mais aucune d'entre elles ne réfléchit concrètement à la manière de véhiculer l'expérience comme une valeur symbolique dans le matériel promotionnel pour les arts. En d'autres termes, les chercheurs se sont intéressés aux manières de *fabriquer* l'expérience, mais non aux manières de la *communiquer*. Par exemple, Petkus (2004) que nous avons vu plus haut mentionne brièvement qu'une infolettre bien esthétiquement plaisante peut contribuer à la fonction « *developing a theme* » de l'expérience en martelant l'image de marque de l'organisation et en proposant une forme de divertissement. Est-ce vraiment le seul rôle que le numérique peut jouer dans la valorisation de l'expérience esthétique, celui de l'image superficielle et du divertissement ? Il faut dire que cet article date de 2004, où le numérique n'avait pas encore la place qu'elle a aujourd'hui dans la promotion. Mais même les études récentes qui explorent les liens entre expérience et numérique dans la culture semblent se cantonner aux dispositifs physiques, sur place, comme les outils de médiation dans un musée (Jutant, 2015 ; Jarrier *et al*, 2019).

Nytch (2013, p. 91) souligne l'importance de construire une image de marque qui ferait ressortir la valeur expérientielle du spectacle vivant :

Focusing on the extrinsic values of the performing arts experience reveals an important reason why traditional advertising and marketing approaches are increasingly ineffective, particularly to younger audiences. Since all but the narrowest sliver of an audience for fine art is highly knowledgeable of the content being presented, marketing based on repertoire (or even star soloists) is unlikely to resonate with most potential consumers. Therefore, building a brand identity around the extrinsic values of the experience is much more likely to be effective in building loyal, consistent audiences.

Ainsi, Nyth et les autres chercheurs.ses cité.e.s montrent qu'il y a un intérêt de poser un regard sur la mise en valeur de l'expérience dans la promotion des arts vivants. Nous souhaitons atteindre une compréhension critique, d'un point de vue communicationnel, des mécanismes d'intégration du marketing expérientiel dans la promotion numérique. Nous n'avons pas identifié d'étude proprement communicationnelle et sémiotique autour de ces questions. Ce trou que nous avons identifié dans la littérature nous a permis d'imaginer le projet de recherche que nous présentons dans la prochaine section.

1.3 Délimitation du projet, question de recherche et pertinence

Nous avons présenté le rôle du marketing dans la sphère artistique et problématisé l'application du marketing expérientiel dans ce domaine. Nous avons montré que le marketing de l'expérience a pris de l'importance dans la sphère artistique, Bourgeon-Renault qualifiant même cette approche comme l'un des piliers de la mise en marché de l'art. Comment ces lunettes de l'expérience peuvent-elles trouver écho dans la promotion des organismes culturels? Nous nous pencherons dans ce projet sur l'analyse d'outils communicationnels d'un événement culturel montréalais, soit le Festival TransAmériques (FTA). Nous présenterons d'abord en quelque ligne le FTA. Ces précisions nous permettront ensuite de présenter notre question de recherche générale, en prenant soin de préciser ses pertinences communicationnelle, sociale et scientifique.

1.3.1 Délimitation du cas à l'étude : le Festival TransAmériques

La possibilité de choix d'organismes culturels est vaste, tout autant dans les formes proposées (danse, théâtre, musique, opéra, arts visuels) que dans la « classe » culturelle à laquelle elle s'attache (de divertissement ou savant), que dans le type d'organisation (créateur, diffuseur ou les deux), pour ne nommer que quelques classifications possibles.

Nous avons choisi pour ce projet d'étudier le cas du FTA qui est, selon l'*Encyclopédie canadienne*, « le plus important festival de création contemporaine tenu à Montréal, dont chaque édition offre la crème de l'avant-garde mondiale, en théâtre et à présent en danse, à un public de plus en plus large et connaisseur » (Bertin, 2009⁴). Le FTA propose une programmation « où priment toujours la qualité artistique et l'originalité, l'audace formelle et l'urgence de prises de parole sur les sujets chauds de notre temps » :

« En alliant la danse et le théâtre, le Festival TransAmériques répond à l'évolution des courants artistiques contemporains où les disciplines s'emmêlent, se fusionnent, jouant du métissage, des échanges et des allers-retours. Indispensable lieu de rencontres, multilingue et multidisciplinaire, le FTA, par le biais d'ateliers, de débats et de discussions publiques, suscite les échanges entre les artistes et le public, et entre les professionnels des milieux artistiques. » (*ibid.*)

Sans rentrer en détail dans la justification de ce terrain de recherche — nous approfondirons la chose dans le chapitre trois —, nous tenions à souligner la nature particulièrement « expérientielle » de cet événement artistique, qui en fait un terrain intéressant pour cette recherche. D'abord, étant un festival de deux semaines, « l'expérience » ne se limite pas aux propositions artistiques, mais à l'effervescence de l'événement au complet qui permet de voir plusieurs spectacles de l'international, de

⁴ Pas de page indiquée dans le document en ligne.

Montréal ou d'ailleurs au Canada dans un espace de temps très restreint — un écrin inhabituel dans la sphère culturelle, la plupart du temps fonctionnant dans un modèle de saison s'étalant de septembre à avril. Ensuite, pour bonifier cette expérience, le FTA propose quantité d'activités connexes avant l'événement et au cours des deux semaines du festival, dont discussions après-spectacle avec les artistes, activités spéciales de médiation, discussions avec des acteurs du milieu autour des enjeux des œuvres, 5 à 7 à thèmes, projections de films en lien aux spectacles et soirées dansantes à thèmes liés aux œuvres, en plus de produire des objets à l'effigie du FTA qui servent ensuite de souvenir (t-shirts, casquettes, sacs).

Nous pourrions tout à fait discuter de la construction d'un marketing expérientiel à travers tous ces éléments, mais il ne s'agit pas de l'objet de cette étude. Nous nous penchons spécifiquement sur la *représentation* de l'expérience festivalière dans le matériel promotionnel.

1.3.2 Question de recherche

Quel est le rôle de la communication numérique dans la construction de l'expérience du FTA ? Comment l'expérience des festivaliers est-elle imaginée par l'organisation ? Ces différentes questions nous mènent à poser notre question de recherche générale qui guidera ce projet :

Comment le FTA traduit-il l'expérience festivalière dans sa promotion numérique ?

Nous étudions spécifiquement l'édition 2019 du festival. Nous avons décidé de restreindre le choix des outils de promotion numériques à l'étude à deux vidéos promotionnelles : 1) une vidéo « témoin » ou bilan du festival proposant un retour sur l'événement, diffusé en juin 2019, comme objet principal à l'étude ; 2) la bande-annonce officielle du festival diffusée au moment du dévoilement de la programmation, en mars 2019, en guise d'appui et de comparaison. Les deux vidéos ont été diffusées

sur YouTube, sur la page Facebook du FTA et dans son infolettre. Le chapitre trois détaille les raisons derrière le choix du corpus.

Il aurait été intéressant dans un deuxième volet de creuser notre analyse en étudiant la réception de ces outils directement auprès des publics du festival afin de déterminer comment la promotion influence l'expérience vécue de l'événement. Les messages communicationnels ont-ils un impact sur la réception des œuvres présentées dans le festival ? Les plateformes de diffusion numérique (les réseaux socionumériques utilisés par le festival, la plateforme de diffusion du balado) ont-elles une influence sur la réception des contenus ? Les commentaires sur les RSN bonifient-ils, nuisent-ils à l'expérience ? Toutes ces questions nous habitent, mais une telle entreprise d'étude de la réception par sondage ou entretiens semi-dirigés dépasserait les limites de temps et d'espace que nous avons dans le cadre de ce projet. Nous nous limitons donc au premier volet.

1.3.3 Pertinences communicationnelle, sociale et scientifique

La pertinence de l'angle communicationnel de cette recherche réside principalement dans la perspective et la méthode d'analyse choisie (analyse sémiotique). Même si nous nous penchons sur des outils de promotion marketing, nous ne nous intéressons pas à en évaluer l'efficacité ou à juger du résultat selon une perspective marketing (ex. : capacité de la campagne à mousser les ventes de billets). Nous nous intéressons à comprendre le rôle que peuvent jouer les dynamiques de marketing de l'expérience dans ces outils numériques en observant comment l'expérience des publics est traduite par des signes, le tout en effectuant une analyse détaillée et critique de leurs contenus. Nous nous intéressons à décortiquer les images et les discours pour comprendre les valeurs et les sens qui s'en dégagent.

Nous expliquons la pertinence sociale de cette recherche par l'intérêt de contribuer à la réflexion sur 1) les représentations médiatiques d'un événement artistique et 2) la promotion des arts à l'ère numérique. Enfin, nous croyons que la pertinence

scientifique de ce projet s'explique d'abord et avant tout par une compréhension riche du déploiement sémiotique de l'expérience dans du matériel promotionnel tout en offrant une perspective communicationnelle sur le rôle possible du marketing expérientiel dans les arts et particulièrement dans la promotion numérique. La pertinence scientifique s'explique aussi par la méthodologie choisie : même si la publicité traditionnelle est très étudiée en sémiotique (Domzal *et al.*, 1992 ; Dayan, 1994 ; Cambronne, 2005), cela ne semble pas être le cas pour la promotion numérique, d'après nos recherches.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous camperons les importants concepts théoriques qui sous-tendent notre recherche et qui seront mobilisés dans nos analyses de résultats. Nous commencerons par explorer le paradigme de la postmodernité et de la quête sous-jacente de l'expérience authentique, afin d'asseoir notre recherche dans une théorie plus large de la société et comprendre comment l'expérience a pris de l'importance dans ces conditions. Nous explorerons ensuite les notions importantes de ce projet, en commençant par expliquer en quoi nous concevons le festival d'art comme méta-expérience en nous inspirant de Schoenmakers (2007). Nous en présenterons ensuite les deux composantes : l'expérience esthétique et l'expérience culturelle. Ce portrait nous permettra ensuite de présenter nos questions de recherche spécifiques.

2.1 La quête d'expérience postmoderne

L'expérience occupe une place importante dans le discours sur la postmodernité (Decroly *et al*, 2010, p. 26). Inversement, la postmodernité devient un paradigme théorique nécessaire pour comprendre la montée en importance de l'expérience dans la communication marketing et la pertinence de ces principes dans la promotion des arts.

Dans la condition postmoderne, l'être humain se trouve ravi de ses repères qui auparavant lui servaient de guides moral, spirituel et identitaire : la communauté, la famille, la religion. En réaction à cet éclatement des boussoles collectives, la société est de plus en plus marquée par la réflexivité individuelle, le questionnement du « qui suis-je, moi ? », et la quête inlassable de critères permettant d'identifier son « moi profond » (Le Bart, 2012). Cette quête « suppose toujours le détour par autre chose que soi : des personnes, des objets, des choses, plus généralement encore des expériences identitaires » (*ibid.*, p. 63).

Cette réflexivité individuelle se traduit par un individualisme et un hédonisme accrus marqués par « le culte du présent » : « c'est alors que triomphent les valeurs hédonistes du bien-être et de l'accomplissement de soi, le goût des loisirs, l'attrait pour les nouveautés, la promotion des plaisirs de l'existence » (Charles, 2005-2006⁵). Les consommateurs d'art ne sont pas épargnés de ces transformations : « on remarque également la valorisation du goût individuel qui permet de se reconnaître dans l'art en privilégiant telle manifestation artistique plutôt que telle autre » (*ibid.*).

2.1.1 L'expérience authentique comme consommation symbolique

Cette émergence du consommateur postmoderne va de pair avec la recherche en comportement du consommateur depuis les années 1950 (Gardner et Levy, 1955 ; Levy, [1959] 1999) qui notent un nouveau tournant dans la signification même de l'achat, marquant que le consommateur achète un produit non seulement pour son côté utilitaire, mais aussi pour sa signification culturelle, sociale et identitaire : « *Central to postmodern theory is the proposition that consumers no longer consumer products for their material utilities but consume the symbolic meaning of those products as portrayed in their images* » (Elliot, 1999, p. 112). Elliot ajoute que les produits

⁵ Pas de page indiquée dans le document en ligne.

deviennent des signes (*commodity signs*), notion qu'il emprunte à Baudrillard ([1981] 2009).

Cela se traduit notamment par un intérêt dans la recherche pour la création de sens (autour de codes culturels, sociaux et identitaires) dans la publicité, particulièrement dans les années 1980 et 1990. Leymore (1975, p. x) établit le lien entre les problèmes individuels dans la société postmoderne et le rôle grandissant de la publicité : « *To the constant anxieties of life, advertising gives a simple answer. (...) And the more anxious, confused, uncertain, and bewildered modern society gets, the stronger will be the role played by advertising.* » Berman (1981, p. 13) note que la publicité « *provides ideas about style, morality, behavior* ». Pour Domzal et Kernan : « *Advertising tells us what products mean. The products we consume express who and what we are and these identities are determined by cultural codes — for example, what constitutes youthfulness, sophistication, or middle-class* » (1992, p. 48-49). Durgee *et al.* (1987) explore des stratégies de création de « *product meaning* » en publicité, ce que Hirschman (1986, p. 327) décrit comme étant désormais un processus de coconstruction : « *Consumers are viewed as active contributors to product symbolism, instead of mere recipients of product meaning.* ».

Belk (1988) propose le terme de « soi étendu » (« *extended self* ») pour nommer le phénomène selon lequel, inconsciemment ou non, les individus considèrent leurs possessions comme une partie d'eux-mêmes. Plusieurs recherches explorent par la suite le rôle de ressource symbolique des produits et des marques par rapport à la construction de l'identité et de la réalité sociale (Solomon, 1983, 2003 ; Lee, 1990 ; Wright *et al.*, 1992 ; Elliot *et al.*, 1998). Firat et Venkatesh (1995) décrivent ce phénomène comme étant un « *reechantement of consumption* » dans un contexte de « *liberatory postmodernism* ».

De fait, des études récentes montrent que les expériences sont encore plus liées à la notion de soi et à la construction identitaire que les possessions matérielles (Carter et Gilovich, 2012 ; Gilovich *et al.*, 2015). De plus, selon Pine et Gilmore (1999, p. 36), l'expérience est étroitement liée à l'authenticité humaine : « *There's no such thing as an artificial experience. Every experience created within the individual is real, whether the stimuli be natural or simulated.* »

Arnould et Price (2000), pionniers de la recherche en consommation qualifiée comme « authentique » dans le domaine du comportement du consommateur, ont établi ce lien entre comportement postmoderne et recherche d'authenticité par les expériences : « *the loss of traditional sources of meaning and self-identity associated with postmodern market characteristics (caused by globalization [and] deterritorialization [...]) has encouraged consumers to become active and adept in appropriating authenticity* » (Beverland et Farrelly, 2010, p. 839). Ainsi, paradoxalement, la consommation comme quête identitaire devient solution à une situation de perte identitaire précipitée par le capitalisme (globalisation et déterritorialisation).

Decroly (2015, p. 7-8) estime que « l'expérience devient une catégorie conceptuelle essentielle de la postmodernité » parce qu'elle « renvoie à l'individuation et à l'autonomie du sujet, qui caractérisent structurellement les sociétés postmodernes ».

En somme, le cadre contextuel de la postmodernité permet de comprendre la montée en importance des concepts « d'expérience » et par extension « d'expérience authentique ». Ces mots sont beaucoup utilisés dans la recherche en marketing, comme nous l'avons montré au premier chapitre, et peuvent sembler vides de sens quand on ne les situe pas dans le contexte plus large. Les prochaines sections permettent de camper en plus grande profondeur ce mot qu'est l'expérience et comment s'articule spécifiquement l'expérience festivalière.

2.2 Le festival comme méta-expérience

L'étymologie du mot « festival » (*defestivalis*) renvoie à la notion de fête, de divertissement (Berthier, 2015, p. 1), notion que Benito (2001, p. 8) inclut dans sa définition générale du festival : « une forme de fête unique, célébration publique d'un genre artistique dans un espace-temps réduit. » Cette notion de l'espace-temps réduit se trouve aussi dans la définition du festival de Cudny (2014, p. 643) : « *A festival is an organised socio-spatial phenomenon, taking place at a specially designated time, outside the everyday routine, shaping the social capital and celebrating selected elements of human tangible and intangible culture.* »

Cudny (2016, p. 19) affirme aussi la particularité multiexpérientielle du festival : « *A festival is an event based on extraordinary experiences (e.g. cultural) which during an event occupies specified place for a specified period of time.* » Getz (2010, p. 7) parlait également de cette dimension expérientielle du festival : « *The experience itself is at once personal and social, with each form of festival (e.g. music, arts, heritage) embodying different experience potential.* »

L'espace-temps réduit et les expériences multiples sont des fondements de la manière qu'un festival est réfléchi et construit, et c'est à partir de ça que Schoenmakers (2007) développe l'idée du festival comme « méta-événement ». Comme l'explique Schryburt (2014, p. 305) :

Alors que la programmation d'un diffuseur est étalée sur plusieurs mois, parfois même une année entière, et se pense en tant que saison, celle d'un festival fonctionne sur le mode de l'édition, soit une accumulation, sur un court laps de temps, de spectacles et autres événements publics ou privés. Cette capacité à présenter une masse critique d'œuvres dans un temps condensé transforme un festival en « méta-événement », c'est-à-dire, pour reprendre la formule d'Henri Schoenmakers (sic), en « événement composé d'événements singuliers ».

Ces événements singuliers décrits par Schoenmakers sont les œuvres d'art ou performances scéniques, des « *coherent whole for which an artist or a group of artists claim and feel responsibility* » (p. 28). Les créateurs (metteur en scène, auteur, interprètes) assument donc la « responsabilité » de l'œuvre et c'est eux qui sont évalués par les critiques, le public et, en amont surtout, par le diffuseur qui les accueille. Ensuite, ces *single theatrical events* sont organisés et présentés dans le cadre du festival, qui agit comme parapluie regroupant des œuvres selon une thématique, une discipline, un genre, ou autre. Le méta-événement se déploie parce qu'il y a collection d'événements unitaires que sont les spectacles sous le chapeau du festival, où les créateurs demeurent « responsables » de leurs œuvres et la direction du festival assume une autre responsabilité, celle de choisir et rassembler la collection.

Partant de ce concept de méta-événement, nous pouvons concevoir le festival d'art tout autant comme *méta-expérience*, puisque l'événement engendre une collection expérience et est vécu comme tel. Comme le méta-événement comprend 1) les événements artistiques singuliers et 2) l'événement festivalier dans son ensemble, nous concevons la méta-expérience en les temps suivants :

- 1) L'expérience esthétique : une forme d'expérience attentionnelle singulière qui se produit principalement pendant la réception des œuvres
- 2) L'expérience culturelle : le vécu du festival dans son ensemble qui se produit principalement en dehors des salles de spectacles

Nous développerons ces concepts dans les deux prochaines sections du cadre théorique, dans lesquelles nous expliquerons également pourquoi nous avons choisi les termes « expérience esthétique » et « expérience culturelle ». Avant de passer à ces sections, nous tenions d'abord à noter que toutes les personnes qui participent au festival ne vivent pas cette méta-expérience de la même façon et au même degré d'intensité.

2.2.1 Les spectateurs vs les festivaliers

En s'inspirant de Goffman, Schoenmakers (2007, p. 29) hiérarchise les publics selon la typologie suivante : *theatre goer* (public), *spectator* (spectateur) et *festival participant* (festivalier).

Le membre du public et le spectateur sont des rôles distincts, mais pratiquement indissociables. Le public participe à l'événement dans le réel : il achète des billets, boit du café à l'entracte, s'insurge d'un enfant bruyant. Le spectateur participe au niveau fictionnel de l'événement : il s'investit dans l'histoire présentée, même s'il la sait fausse, et se laisse émouvoir même s'il sait qu'il s'agit d'un acteur et non un être humain réellement en train de mourir. Ainsi, le spectateur est un « participant actif dans la communication théâtrale (ou scénique) ». Il observe et critique le travail des créateurs.

Le festivalier est la fonction ultime ou idéale (du point de vue de l'organisateur du festival). Le festivalier peut apprécier non seulement les œuvres auxquelles il assiste et juger le travail de ses créateurs, il peut aussi juger de la programmation du festival dans son ensemble. En d'autres mots, le festivalier est « un spectateur qui a conscience de participer à un “méta-événement”, un spectateur qui saisit le contexte festivalier plus large dans lequel s'inscrit l'événement singulier auquel il assiste » (Schryburt, 2014, p. 307). La (non-)satisfaction du festivalier à l'égard du festival peut s'exprimer à différents niveaux :

« He can be happy that those festival organisers have offered him the possibility to see this outstanding example of theatrical art, or that they contrasted in such an enlightening way one piece of art with another piece of art. It is also part of this festival participant function when the recipient is annoyed about his experience, because the festival organisers have showed something whose relevance he cannot see at all. » (Schoenmakers, 2007, p. 30)

Ainsi, le festivalier vit une méta-expérience riche et complexe. Il est davantage investi dans l'événement que le spectateur, quoique celui-ci même s'il achète un seul billet de spectacle et qu'il ne profite d'aucune activité périphérique peut vivre une expérience esthétique très forte. Dans la prochaine section, nous nous attarderons en profondeur sur ce en quoi consiste cette expérience esthétique.

2.3 L'expérience esthétique

Le concept de l'expérience esthétique ne date pas d'hier. Dans l'Occident, on peut le retracer aux écrits de Platon et Aristote, qui lui donnaient déjà une définition. Les théories sur l'expérience esthétique ne font toutefois pas consensus et le concept a été – et continue – d'être exploré dans différents domaines, depuis la philosophie jusqu'aux études de l'art en passant par la psychologie (Hagman, 2005).

Selon Hagman, Hume et Kant ont apporté les plus grandes contributions à l'approche moderne de l'esthétique et de la psychologie de l'art. Chez Hume, l'expérience esthétique est attachée au sensible, à l'association entre perception et sentiment et elle est essentiellement hédonique :

« The particular aesthetic feelings were those of refined pleasure, delight, awe, admiration, joy, and so on—in other words, affects and passions considered to be of special, positive value. Hume believed that certain types of experiences, those possessing beauty, attained higher qualities in the formal expression of these feelings. » (Hagman, 2005, p. 13)

Chez Hume comme chez Kant, l'expérience esthétique est caractérisée par une position distanciée par rapport à l'objet, où s'opère une suspension des préjugés, un sentiment

de sécurité, et un dévouement à s'abandonner à l'objet et en faire pleinement l'expérience (*ibid.*, p. 15).

Cette position particulière par rapport à l'objet est clé. C'est ce qui distingue l'expérience esthétique des autres expériences du monde sensible. On y retrouve un écho à Kant et Hume dans l'ère contemporaine chez Schaeffer, qui conçoit d'abord et avant tout l'expérience esthétique comme une « expérience attentionnelle, émotive et hédonique » (2015, p. 13). C'est une expérience singulière qui se distingue de l'expérience commune, mais qui en fait quand même partie. L'expérience esthétique s'opère couramment lorsqu'on contemple un tableau ou qu'on écoute de la musique « sans autre but immédiat que cette activité elle-même » (*ibid.*, p. 11).

Ensuite, nous tenons à noter la distinction à faire avec l'expérience « artistique », que Schaeffer explique ainsi :

« Nos engagements esthétiques ne se limitent pas au domaine des œuvres d'art : tout, absolument tout, est susceptible d'être investi esthétiquement, donc par cette inflexion spécifique de l'attention (...) Assimiler l'esthétique à l'artistique, ou réciproquement, revient à confondre deux activités très différentes : la relation esthétique est un processus attentionnel, alors que le terme « artistique » se réfère à un faire, ainsi qu'au résultat de ce faire, à savoir l'œuvre d'art. (*ibid.*, p. 41)

Ainsi, l'expérience esthétique est une relation attentionnelle particulière à l'objet. Pour Schaeffer, elle n'est pas nécessairement liée à la réception d'une œuvre d'art. Hume et Kant concevaient également l'expérience esthétique comme provenant de l'esprit de l'artiste et du public et non de l'objet en soi (Hagman, 2005, p. 15).

Néanmoins, dans ce projet, nous utilisons surtout la notion d'expérience esthétique en ce qu'elle a trait à l'expérience des œuvres parce qu'il s'agit des instances principales (les plus fréquentes et les plus évidentes) de ses occurrences par rapport au FTA, tout

en partant du principe que des instances d'expériences esthétiques peuvent teinter tout un festival en entier et non seulement se produire entre le début et la fin d'une performance scénique. Nous retenons ainsi la théorie de l'expérience esthétique comme réception d'une œuvre de Jauss ([1972] 1978), que nous présentons dans la prochaine section.

2.3.1 La théorie de l'expérience esthétique de Jauss

Jauss puise dans les théories anciennes de l'art pour fonder sa conception de ce qui constitue la relation attentionnelle particulière à l'œuvre. C'est en partie pour cette raison que nous avons retenu sa théorie ; elle provient des études de la réception du milieu des arts (précisément de la littérature). C'est aussi, bien évidemment, une théorie très complète, très reconnue et étudiée, et qui a résisté à l'épreuve du temps.

Enfin, nous l'avons aussi choisie parce que Jauss s'aligne avec nos perspectives sur l'alignement entre sphère pratique et sphère esthétique :

« S'il semble parfois reprendre les thèses critiques formulées par Horkheimer et Adorno à l'encontre de la culture de masse — contamination de la substance des œuvres par la valeur marchande, régression du plaisir esthétique en consommation et divertissement organisés —, il s'en éloigne néanmoins en ce qui concerne les formes de résistance à lui opposer. Par exemple, il se propose de lutter contre la toute-puissance de l'industrie de la culture et contre l'influence croissante des *mass medias* en restituant à l'expérience esthétique sa fonction pratique et sociale, c'est-à-dire en rétablissant une continuité entre la sphère pratique et la sphère esthétique » (Allard, 1994, p. 70).

La théorie de l'expérience esthétique de Jauss repose sur un postulat de base : celui de la jouissance, qui est intimement liée à l'expérience sensible de la beauté. Une fois que nous ressentons de la jouissance par l'activité artistique, la libération par cette expérience se passe sur trois plans, définis comme suit :

« la conscience en tant qu'activité productrice crée un monde qui est son œuvre propre ; la conscience en tant qu'activité réceptrice saisit la possibilité de renouveler sa perception du monde ; enfin — et ici l'expérience subjective débouche sur l'expérience intersubjective —, la réflexion esthétique adhère à un jugement requis par l'œuvre, ou s'identifier à des normes d'action qu'elle ébauche et dont il appartient à ses destinataires de poursuivre la définition. » (Jauss, 1978, p. 130)

En d'autres mots, la libération passe autant par la création elle-même du côté de l'artiste, que par la réception du côté du spectateur, que par la coconstruction des significations de l'œuvre par l'artiste et le spectateur.

À partir de ces assises, nous dégageons de la théorie de Jauss les axes suivants de l'expérience esthétique :

- Axe 1 : Jouissance / État de libération du quotidien par l'imaginaire
- Axe 2 : Beauté / Expérience sensible, fascination ou sublimation
- Axe 3 : Poiesis / Coconstruction d'une connaissance propre et connexion
- Axe 4 : Aisthesis / Renouvellement de la perception du monde
- Axe 5 : Catharsis / Identification à l'autre, communication et émotions transcendantes

Axe 1 : Jouissance

Nous rappelons le postulat de jouissance : « L'attitude de jouissance dont l'art implique la possibilité et qu'il provoque est le fondement même de l'expérience esthétique. » (*ibid.*, p. 125) La jouissance est liée au fait que l'art intervient dans la période de loisir. Selon Jauss :

« Dans la mesure où la jouissance esthétique libère de la contrainte pratique du travail et des besoins naturels de la vie quotidienne, elle fonde une fonction sociale spécifique par laquelle l'expérience esthétique s'est depuis toujours distinguée de toutes les autres activités. » (*ibid.*, p. 129)

Il ajoute que cet espace de loisir donne lieu à une « distanciation du sujet et de l'objet » qui participe à la jouissance : « le sujet est libéré par l'imaginaire de tout ce qui fait la réalité contraignante de sa vie quotidienne ». (*ibid.*, p. 130) La jouissance est le commun dénominateur de tous les aspects de l'expérience esthétique.

Axe 2 : Beauté

Jauss fait l'apologie du « beau » à l'instar des Platon, Saint Augustin, Rousseau et même Adorno qui réduisent l'expérience esthétique, à ses yeux, aux simples valeurs éthique et cognitive (*ibid.*, p. 132). Il soutient que les deux aspects du beau – « l'expérience sensible et la connaissance suprasensible » (*ibid.*, p. 133) sont valables en soit :

« La dignité du beau réside dans sa qualité de médiateur d'une réalité suprasensible : le spectacle de la beauté terrestre évoque le souvenir de la beauté et de la vérité d'une transcendance perdue ; la faiblesse du beau peut ne pas mener plus loin que le plaisir procuré par l'apparence sensible ou par le simple jeu » (*ibid.*, p. 132)

Le beau est ainsi une « expérience sensible » qui a un pouvoir de distanciation. Cette expérience peut être à la fois libératrice et créatrice de normes, tout en ayant une puissance de séduction « qui enchaîne par la fascination ou la sublimation » (*ibid.*, p. 137).

Jauss souligne que tout comme pour la construction de sens, la beauté implique un engagement du récepteur :

« l'observateur lui-même ne doit pas non plus recevoir la beauté simplement selon l'idéal platonicien de la vision purement contemplative (...), mais entrer dans le mouvement que l'œuvre déclenche en lui et prendre conscience de sa liberté en face de ce qui lui est donné. » (*ibid.*, p. 140)

Ensuite, l'efficacité de l'expérience esthétique et ce qui distingue sa jouissance de la jouissance sensuelle passe par trois aspects fondamentaux issus de la tradition esthétique : *poiesis*, *aisthesis* et *catharsis*. (*ibid.*, p. 131) Ces trois aspects représentent

aussi les facteurs qui font que l'art a joué un rôle « authentiquement social » au cours de l'histoire. (*ibid.*, p. 138) Ils forment les trois derniers axes de notre théorie.

Axe 3 : Poiesis

La poiesis, qui vient de « pouvoir (savoir-faire) poïétique », est l'aspect qui conçoit l'art comme « activité constructive, créatrice, comme l'exercice d'un “pouvoir poïétique” » (*ibid.*, p. 138). Il s'agit de la dimension de l'expérience esthétique qui englobe l'activité de faire et recevoir l'œuvre d'art, la fameuse coconstruction du sens : « l'homme peut satisfaire par la création artistique le besoin général qu'il éprouve de “se sentir de ce monde et chez lui dans ce monde” : l'homme “dépouille le monde extérieur de ce qu'il a d'étranger et de froid”, il en fait son œuvre propre » (*ibid.*, p. 131).

Jauss précise que dans cette perspective, « comprendre » et « produire » deviennent « une seule et même opération » (*ibid.*, p. 139). L'artiste construit et le résultat est « un agir porteur de sa propre connaissance » (*ibid.*, p. 139) : l'œuvre par la poiesis est donc production d'une forme de connaissance nouvelle.

Axe 4 : Aisthesis

L'aisthesis est la dimension de la « perception esthétique ». Par l'aisthesis, l'œuvre d'art « peut renouveler la perception des choses, émoussée par l'habitude ; l'aisthesis rend donc à la connaissance intuitive (...) ses droits, contre le privilège accordé traditionnellement à la connaissance conceptuelle. » (*ibid.*, p. 131)

L'aisthesis de Jauss est fondamentalement constructiviste et l'expérience de l'art permet de mieux comprendre la réalité : « Monde subjectif, certes, mais aussi réalité unique, identique en apparence pour tous et cependant autre pour chacun, et dont l'altérité aux yeux du souvenir, ne peut se dévoiler avant l'expérience esthétique ni être communiqué autrement que par l'art. » (*ibid.*, p. 146)

Enfin, l'aïsthesis permet de s'émanciper de la société de consommation, de poser un regard critique sur la réalité, et de rendre compte de la complexité et de la nuance du monde :

« opposer à l'expérience étiolée et au langage asservi d'une société de consommateurs la perception esthétique comme instance de critique du langage et de création ; compenser la pluralité des rôles que l'homme joue dans la société et des visages que la science donne au monde, en maintenant présente l'image d'un monde unique, commun à tous, d'une totalité que l'art est encore le meilleur moyen de faire apparaître comme possible ou devant être réalisé. » (*ibid.*, p. 146)

Axe 5 : Catharsis

La catharsis est la fonction de communication (*ibid.*, p. 147) qui permet l'empathie et le contact avec l'autre : c'est la fonction ultimement sociale de l'expérience esthétique.

Issue de la théorie aristotélicienne, mais réinterprétée ici par Jauss, la catharsis est conçue ainsi : « dans et par la perception de l'œuvre d'art, l'homme peut être dégagé des liens qui l'enchaînent aux intérêts de la vie pratique et disposé par l'identification esthétique à assumer des normes de comportement social. » (*ibid.*, p. 131)

La catharsis est donc la dimension de l'expérience esthétique par laquelle le récepteur ressent de l'empathie, par laquelle il vit des émotions qui le dépassent : « cette expérience de l'autre qui s'accomplit depuis toujours, dans l'expérience artistique, au niveau de l'identification esthétique spontanée qui touche, qui bouleverse, qui fait admirer, pleurer ou rire par sympathie » (*ibid.*, p. 147)

Jauss relate la catharsis au postulat de base de la jouissance en soulignant l'aspect social de cette dimension, qui passe autant par le créateur que le récepteur : « la jouissance cathartique est aussi bien libération *de* quelque chose que libération *pour* quelque chose » (*ibid.*, p. 148).

Voilà donc les cinq axes que nous retirons de la théorie de l'expérience esthétique de Jauss et qui permettent de schématiser cette partie de l'expérience d'un festival d'art vivant. Dans la prochaine section, nous développons l'autre partie de la méta-expérience d'un festival, soit l'expérience culturelle.

2.4 L'expérience culturelle d'un festival

On peut retracer la dénomination de festival comme «*cultural experience*» à MacCannell (1976, p. 24). Bien simplement, Leclerc (2015, Conclusion) résume l'expérience culturelle ainsi : «une expérience globale qui outrepassse la simple présentation d'une œuvre, d'un objet artistique ou patrimonial». On revient donc à la notion de festival comme méta-expérience : la réception des œuvres participant d'expériences esthétiques, et l'événement festival dans sa globalité offrant un autre type d'expérience particulier que l'on nomme ici expérience culturelle.

Cette expérience culturelle est ancrée dans un contexte donné ; elle est par conséquent teintée d'une multiplicité de facteurs — sociaux, géographiques, temporels... — qui influent sur l'expérience tout en la construisant. Selon Canova (2017) :

« Un événement ne peut être abordé sans inclure au raisonnement l'ensemble des composantes de la société qui contribue à le faire exister. Les identités et l'authenticité y apparaissent comme les masques sociaux des réalités géographiques moins affirmées. Le temps et l'espace y sont au service d'une histoire du présent et d'une géographie du lieu. » (paragraphe 7)

Cet extrait jette en quelque sorte les bases sur les composantes de l'expérience culturelle que nous avons défrichées de la littérature. Nous les nommons ainsi :

- Axe 1 : Expérience de la ville et cosmopolitisme

- Axe 2 : Lien social, construction identitaire et *lifestyle*
- Axe 3 : Authenticité et nostalgie
- Axe 4 : Le festif, un espace-temps extraordinaire

Axe 1 : Expérience de la ville et cosmopolitisme

La première dimension du festival comme expérience culturelle est liée au rapport à la ville, comme l'explique Raibaud (2006) en parlant des festivals de musique : « Certains festivals (...) en mettant en scène la ville proposent une expérience nouvelle de celle-ci et participent à la création de nouveaux imaginaires collectifs » (paragraphe 1). Gravari-Barbas (2009) parle de réécriture et de fabrication de l'urbanité : « Les événements festifs et culturels comptent aujourd'hui parmi les facteurs de "production" de nouveaux espaces urbains ou de requalification et de réécriture d'espaces (...). Ils sont en ce sens de plus en plus systématiquement instrumentalisés pour "fabriquer" la ville contemporaine » (p. 280). La ville est donc à la fois vécue différemment grâce à l'événement, mais elle est aussi construite autrement dans l'imaginaire. Le festivalier participe à la construction d'espaces nouveaux, festifs, et le festival devient « énoncé performatif » (Raibaud, 2006, p. 17). Enfin, cette fabrication de la ville se fait en groupe, ce qui engendre ultimement un « sentiment d'un réel partagé, d'un espace communautaire approprié ». (*ibid.*, p. 3)

L'expérience de la ville qui découle d'un festival comporte un fort aspect hédonique – le plaisir d'inventer une ville festive – ainsi qu'une appropriation active du territoire qui est attendu, parce que circonscrite dans le temps, ce qui crée une anticipation :

« la ville en fête devient un simulacre qui acquiert peu à peu une autonomie attestée non seulement par la satisfaction du public (qui revient chaque année et ne connaît la ville que sous cet aspect), mais aussi par celle d'une partie de ses habitants qui attendent le retour de cette réalité excitante pour se réapproprier l'espace public et ressourcer leur territorialité » (*ibid.*, p. 19).

Kammer (2006, p. 22) propose aussi cet état d'agentivité qu'a le citoyen en s'appropriant et en transformant la ville lorsqu'il participe aux festivités. Néanmoins, elle apporte une nuance en explorant la transformation de l'espace urbain lors du Festival international de Jazz de Montréal : elle explique qu'en cherchant à « maîtriser les désordres et les transformations », le festival restreint le mouvement citoyen en tentant de se conformer à un idéal de propreté (p. 132).

Un autre aspect qui découle de l'expérience de la ville en période de festival est le côtoiement de la diversité, ou *cosmopolitisme*. Bennett et Woodward (2014) définissent le cosmopolitisme comme « *a set of practices and outlooks that seek out and value cultural difference and openness.* » (p. 17) Ils ajoutent que le cosmopolitisme est lié à l'agencement urbain, à l'organisation spatiale et aux infrastructures, qui construisent et permettent son expression. Ils suggèrent que le festival, tout autant dans les expériences esthétiques et culturelles qu'il offre, crée un espace qui rend possibles l'échange et la rencontre cosmopolites (p. 22).

Axe 2 : Lien social, construction identitaire et *lifestyle*

Le cosmopolitisme montre que l'expérience de la ville est inextricablement liée à l'échange social. Raibaud (2006) parle du festival comme « un lieu de consensus, un temps fort de cohésion sociale » (p. 13). Cette expérience de la communauté qu'offre le festival remonte aux balbutiements de ce type d'événement, que l'on pourrait retracer aux carnavals du Moyen-Âge (Berthier, 2015). Selon Warstat (2007, p. 257), qui explore le rôle du festif en Allemagne : « *The festival-like character that larger proletarian celebrations had assumed from their very beginnings in the nineteenth century was a crucial tool for the encouragement of community building.* » Aujourd'hui, dans une société postmoderne, les festivals « constituent une forme de réminiscence de la fête et du vivre-ensemble particulièrement recherchée » (Brennetot, 2004, p. 30). Brennetot ajoute que la participation active à la création du festival, non seulement par

les festivaliers, mais aussi par une grande part de bénévoles, contribue à faire du festival une activité qui participe à la mobilisation collective (*ibid.*, p. 42-43).

Parallèlement à l'échange social, le vivre-ensemble et la communauté s'opère également dans l'expérience du festival la construction de l'identité. Le festival peut être conçu comme un espace qui permet l'articulation, la performance et la découverte de l'identité (Aitchison and Pritchard, 2007). Bennett et Woodward (2014) expliquent que le cadre extraordinaire du festival (circonscrit dans le temps et l'espace, hors du quotidien) permet cette exploration : « *festivals offer opportunities for experimentation with identity and the articulation of identity politics that may often be less feasible and acceptable — and in some cases socially circumscribed — in everyday settings.* » Ils précisent que la construction identitaire par le festival n'est également pas caractéristique de nos sociétés contemporaines. Bakhtin (1984), en analysant le carnaval et les foires de la période médiévale, propose qu'une des principales forces d'attraction de ces événements fût justement de permettre aux participants de s'adonner à des activités purement hédoniques et anti-hégémoniques qu'ils ne pourraient pas faire ailleurs, engendrant la construction d'identités parallèles ou alternatives.

En plus de créer des espaces propices à l'articulation de nouvelles identités, les festivals peuvent aussi être conçus comme une forme de *lifestyle*. Le *lifestyle*, selon Chaney (1996), est un mode stratégique par lequel les gens s'approprient les ressources culturelles qui sont à leur disposition au quotidien et les transposent en des signes physiques ou symboliques de leur identité ou de leurs goûts. Bennett et Woodward (2014) proposent un lien entre le festival et les stratégies héritées du *lifestyle*. Ainsi, en opposition aux carnivals médiévaux, les festivals contemporains célèbrent de plus en plus des aspects précis de la culture : musique, théâtre, danse, littérature, jeux vidéos, bandes dessinées, régions du monde ou nourritures.

« Although each of these festival types typically draws a different kind of audience, what links them is the fact that each effectively accentuates — and indeed celebrates — a particular form of lifestyle project through using a collectively shared assemblage of images, objects and texts as an occasion for sociality. The liminality of the festival space thus takes on another level of significance: as a site for the convergence of individuals whose shared lifestyle preferences generally are articulated at an individual and perhaps quite subtle, if not subliminal, level. Festivals therefore produce a temporal, yet highly visible and in some cases inherently spectacular, display of commonly shared lifestyle preferences. » (ibid., p. 14)

Axe 3 : Authenticité et nostalgie

Le besoin de retrouver dans le festival un sentiment de communauté, une construction de l'identité ancrée dans l'espace et le temps suppose aussi une recherche d'authenticité. Nous avons abordé la question de la recherche postmoderne de l'authenticité dans la section 2.1. La quête de l'authenticité postmoderne est sous-jacente à tous les axes de l'expérience culturelle : l'ancrage dans un lieu et le besoin de créer des liens avec la communauté en sont les fondements (Beverland et Farrelly, 2010).

La recherche « d'authenticité » postmoderne passe aussi, plus généralement, par une recherche de sens : un besoin de faire sens et de se tailler une place dans une société en perte de repères. Raibaud (2006) et Goetschel et Granger (2011) parlent respectivement des fêtes musicales et de l'événement comme des espaces performatifs propices à l'invention de soi et à la construction du sens.

En parlant de l'« authenticité » recherchée chez les touristes qui veulent se confronter à de nouvelles cultures, Macleod (2006, p. 229) propose que les festivals soient des espaces idéaux pour l'expression d'identités culturelles : *« The potential for festivals to construct and express the cultural identities of place and community means that cultural tourists in search of an authentic engagement with the locals can expect to find this within a festival »* (Macleod, 2006, p. 229).

Macleod explique aussi le lien entre le fait de vouloir « vivre des expériences authentiques » et la nostalgie d'une époque pré-postmoderne :

« The idea that life is somehow 'less real' or 'genuine' than that experienced by our predecessors has been regarded as a form of nostalgia proper to the industrial and postindustrial societies. As individuals we may regret a loss of community, of an idealised, often rural existence and the 'depth' of place-knowledge experienced by our ancestors. » (ibid., p. 22)

Dans le même ordre d'idées, en explorant le concept d'âge d'or, Niemeyer (2016) ouvre les possibilités de réfléchir à la nostalgie non uniquement comme une « sensation douce amère » par rapport au passé, mais aussi comme quelque chose qui peut transformer le présent et réfléchir l'avenir :

*« Si l'âge d'or n'est pas objet d'une nostalgie *restorative*, réactionnaire et régressive à la Donald Trump et son "Make America Great Again", mais l'âge d'or d'une nostalgie *réflective* et créative, il peut être doublement appréhendé sous la forme d'un mal du pays contemporain se manifestant dans une recherche de soi et des autres – dans le temps et dans l'espace – et celle qui permet de tirer du passé, même si on ne l'a pas vécu, une force créative pour l'avenir. » (p. 30)*

Ainsi, le festival peut agir comme lieu de réalisation d'expériences jugées « authentiques », réelles ou signifiantes qui contribuent à s'affranchir d'un mal du pays contemporain caractérisé par la nostalgie et à construire de manière créative de nouvelles identités.

Axe 4 : Le festif, un espace-temps extraordinaire

Le dernier axe de l'expérience culturelle du festival relève de la nature de l'événement en soi : son aspect d'abord et avant tout *festif*, mais aussi *circonscrit* dans une période donnée, un espace-temps hors du quotidien et ultra-concentré.

Comme le nomme Gravari-Barbas (2009), le contexte postmoderne qui pousse les individus à se chercher de nouvelles identités mène au retour du festif, « des grandes fêtes collectives, marquées par des rites et des calendriers qui leur sont propres » (p. 281) :

« Dans une société contemporaine fortement individualisée comme la nôtre, les grands moments festifs, de plus en plus savamment orchestrés sont appelés à créer du lien social. L'affaiblissement de liens anciens et puissants (...) a créé des vides, partiellement remplis par de nouveaux rituels collectifs. » (*ibid.*)

La particularité festive du festival est qu'elle est cadrée dans un espace-temps réduit, comme nous le nommions plus haut. L'ancêtre du festival, le carnaval du Moyen-Âge, représentait déjà un espace hors du temps, une manifestation culturelle ritualisée et partagée (Berthier, 2015). Pour Davies (2015) :

« Festivals are distinctive because they take people outside their normal behaviours in time and space. They provide unusual activities and evoke feelings and emotions that are very different to the regular and material routines of the workday. Traditionally most took place in spaces that are either normally used for other activities such as roads or were empty spaces, but later become the exclusive sites for the period of the event – sites usually temporarily transformed by decorations and events that add to the sense of occasion and the separateness of the experiences gained in that space. » (p. 535)

En résumé, l'expérience culturelle qui s'opère lorsqu'on participe à un festival comprend la réinvention collective de l'espace urbain, l'expérience de la diversité par le cosmopolitisme, le partage social et la construction du soi, ainsi que l'expérience de la fête dans un moment « hors du temps », le tout s'inscrivant dans une quête plus large de s'enraciner dans quelque chose que l'on perçoit comme profondément authentique, vrai et symboliquement significatif.

2.4.1 Synthèse des concepts théoriques mobilisés

Avant de nommer les questions spécifiques de recherche que nous avons dégagées à partir du bagage théorique, nous tenions à résumer les principaux concepts mobilisés dans ce projet afin de mieux guider le lecteur. Compte tenu de la nature transdisciplinaire de ce projet qui tire des notions du marketing et des études culturelles avec une approche communicationnelle, nous prenons bien soin de séparer les concepts et nommer les branches auxquelles elles appartiennent.

Tableau 2.1. Synthèse des concepts théoriques mobilisés

Concept théorique	Définition
Postmodernité	Paradigme philosophique de la fin du XXe siècle notant un désenchantement du monde après la dissolution des repères moraux et identitaires et la crise de l'idée du progrès, marquant également un individualisme accru. Lyotard (1979) est l'un des premiers penseurs à nommer ce phénomène.
Expérience authentique en marketing	Courant de pensée en marketing selon lequel le consommateur, dans un contexte postmoderne, désire vivre des expériences qu'il perçoit comme « authentiques » pour contribuer à sa construction identitaire. Introduit notamment chez Pine et Gilmore (1999).
Marketing expérientiel	Instrumentalisation du courant postmoderne en consommation par le biais de tactiques marketing visant à construire une expérience ou – encore mieux – une « expérience authentique » autour d'un produit ou d'un événement. Un concept peu appliqué en théorie dans le milieu des arts vivants, sauf notamment chez Passebois-Ducros (2008).
Méta-expérience	Terme que nous inventons à partir du concept de méta-événement de Schoenmakers (2007), issu des théories de l'événement théâtral. Le festival, comme méta-événement – « un événement composé d'événements singuliers » –, offre une expérience globale qui refferme des expériences singulières.
Expérience esthétique	L'une des deux composantes que nous cernons de la méta-expérience d'un festival artistique : une forme d'expérience attentionnelle singulière qui se produit principalement pendant la réception des œuvres d'art. Des théories sur l'expérience esthétique ont été explorées dans divers domaines d'études. Nous avons choisi pour ce travail la théorie de l'expérience esthétique de Jauss ([1972] 1978), issue de la littérature, qui définit l'expérience esthétique sur 5 axes (voir p. 37).
Expérience culturelle	L'une des deux composantes que nous cernons de la méta-expérience d'un festival artistique : le vécu du festival dans son ensemble qui se produit principalement en dehors des salles de spectacles. La définition en 4 axes que nous donnons de l'expérience culturelle d'un festival dans ce projet provient de plusieurs sources en études culturelles (voir p. 42).

2.5 Questions de recherche spécifiques

Rappelons la question de recherche générale qui guide ce projet :

Comment le FTA traduit-il l'expérience festivalière dans sa promotion numérique ?

Le cadre théorique nous a permis de clarifier des concepts clés et d'élaborer des questions de recherche spécifiques :

1. *Comment se construit la représentation de la méta-expérience (expériences esthétiques et culturelles) dans les vidéos promotionnelles du Festival ?*
2. *Comment le Festival envisage-t-il le rôle de l'expérience ou du marketing expérientiel dans ses communications ?*

La première question se rattache au contenu des vidéos que nous analysons. Nous souhaitons comprendre par quels signes les expériences se traduisent dans les outils promotionnels et ensuite discuter notre analyse par rapport aux notions élaborées sur l'expérience esthétique et l'expérience culturelle.

Dans un deuxième temps, nous souhaitons aborder le point de vue de l'organisme en regardant la démarche (présente ou non) visant à représenter l'expérience festivalière dans sa promotion. Nous voulons voir dans quelle optique et dans quel angle le matériel a été conçu et réfléchi, et voir si l'expérience festivalière était centrale au message que l'organisme souhaitait communiquer ; et le cas échéant, comment il imagine cette expérience. Cette deuxième question permettra de faire le pont entre le résultat (l'analyse du contenu) et l'intention (l'organisme producteur du contenu).

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons la démarche méthodologique choisie pour répondre à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous commencerons par préciser notre grande approche méthodologique et notre posture épistémologique. Nous fournirons ensuite de plus amples détails sur l'organisation qui sert de cas d'étude afin de mieux contextualiser nos objets de recherche. Ces deux parties nous permettront ensuite de présenter nos techniques de collecte de données et d'analyse.

3.1 Approche méthodologique et posture épistémologique

Pour répondre à notre question de recherche, nous mobilisons une approche qualitative.

La recherche qualitative est décrite par Mongeau comme :

« une méthode de traitement inductive [qui] vise la compréhension, traite avec des données difficilement quantifiables : mots, images, son, etc., permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèse et de modèles théoriques, procure de l'information sur le particulier. » (2011, p. 30)

L'information sur le particulier est clé dans notre recherche, comme nous nous intéressons à un cas précis, tout comme la compréhension de données telles mots,

images et son, puisque nous nous intéressons aux contenus d'outils numériques. L'approche qualitative est ainsi incontournable.

Nous adoptons par le fait même une posture épistémologique constructiviste, essentielle dans la mesure où nous concevons non seulement l'expérience esthétique elle-même, mais aussi la réception du matériel promotionnel comme un acte de coconstruction, où le récepteur n'est jamais passif et où le sens n'est pas unique, mais bien construit :

« l'acte de communiquer ne peut plus, à strictement parler, être appréhendé comme transfert depuis l'extérieur vers le destinataire d'informations (conçues comme "capture" d'éléments de connaissance "vrais" sur le réel), mais doit plutôt l'être comme "modelage d'un monde commun" (...). Et, à ce point, on constate que l'on se trouve, peu ou prou, face à l'un des postulats fondamentaux soutenus par le constructivisme selon lequel ce que nous appelons réalité (individuelle, sociale, idéologique ou même scientifique) est une interprétation, construite par et à travers la communication » (Benoit, 2004, p. 16).

Nous croyons cette posture nécessaire à la compréhension de ce travail qui repose sur l'étude de la construction de significations dans la communication numérique. De plus, même dans la recherche en marketing sur l'expérience esthétique, on parle d'une réalité non pas figée, mais bien en coconstruction avec le récepteur :

« L'expérience esthétique pourra prendre des formes très variées selon le type de récepteur et en particulier selon ses propres compétences, son capital culturel, les motifs de sa visite. La diversité des publics est ici à souligner, car elle constitue aussi une des singularités de la relation à l'art : les publics amateurs, connaisseurs, professionnels côtoient des publics novices, voire ignorants, mais souvent désireux de développer leurs connaissances. » (Passebois-Ducros, 2008, p. 147)

Enfin, cette posture constructiviste est essentielle du point de vue de l'organisme artistique aussi, parce que c'est en comprenant que ce qu'elle croit émettre pour ses

publics imaginés n'est pas nécessairement ce que les publics reçoivent : « la communication est un processus bilatéral qui implique la participation active tant de l'émetteur que du destinataire. En analysant la participation du destinataire, notamment les écarts entre ce qu'il a compris et ce qu'on escomptait qu'il comprenne, l'émetteur peut ajuster son tir » (Colbert et al., 2007, p. 207).

3.2 Le terrain de recherche

Dans cette section, nous présenterons le terrain de recherche en proposant d'abord l'historique de l'organisme à l'étude (le FTA) pour contextualiser son importance dans le milieu culturel montréalais. Nous justifierons ensuite le choix, d'abord de se pencher sur le FTA comme tel, puis le choix d'étudier la promotion numérique et plus spécifiquement les vidéos promotionnelles.

3.2.1 Historique du FTA⁶

Le Festival TransAmériques (FTA) voit d'abord le jour sous le nom de Festival de théâtre des Amériques en 1985 dans un Montréal en pleine effervescence culturelle et artistique. Ses fondateurs, Marie-Hélène Falcon et Jacques Vézina, rêvent d'un événement international, éminemment urbain.

Dès sa première édition en 1985, les spectacles présentés au Festival remettent profondément en question la nature, les formes et les langages du théâtre. La

⁶ Ces informations ont été rédigées par l'équipe du FTA pour une demande de subvention au Conseil des arts du Canada.

programmation, alors biennale, porte déjà l'esprit frondeur qui définira le FTA. Des œuvres d'Argentine, du Brésil, de Colombie, de Cuba, des États-Unis, du Mexique, d'Uruguay, du Vénézuéla, du Canada, du Québec et même du Nord-du-Québec (Inukjuak) se côtoient dans une multiplicité de langues, d'esthétiques, de générations d'artistes. Les arts des Premiers Peuples sont présents, témoins de cultures millénaires opprimées.

En 2013, le FTA remporte le 28^e Grand Prix du Conseil des arts de Montréal, en reconnaissance de son importance dans le paysage des arts de la métropole. En juin 2014, la fondatrice Marie-Hélène Falcon cède les rênes de la direction générale et artistique, appelant un nouveau leadership pour que se poursuive l'aventure du FTA. Une nouvelle codirection générale prend alors le relais. Fort d'une collaboration de huit années à titre de conseiller artistique du FTA, le metteur en scène Martin Faucher assume désormais la direction artistique, aux côtés de David Lavoie à la direction administrative. Ensemble, ils incarnent un souffle nouveau. Tout en s'inscrivant dans une évidente continuité du mandat, ils portent le projet de pérenniser cette institution importante pour les écologies nationales et internationales de la danse et du théâtre contemporains.

La ligne éditoriale du FTA est encore et toujours de sceller un pacte avec le présent : soutenir la création par la diffusion et la coproduction d'œuvres contemporaines pour repenser le monde, le traduire et révéler notre époque. Chaque édition du FTA est composée d'environ 25 spectacles se déroulant en majorité en salle, mais aussi dans l'espace public. Ces spectacles sont pour la moitié produits par des compagnies nationales, et pour l'autre par des compagnies internationales, et ce, dans un souci d'équilibre entre les disciplines de la danse et du théâtre. Une grande attention est accordée à assurer dans la programmation une diversité générationnelle d'artistes, une diversité géographique dans la provenance des spectacles invités, ainsi qu'une équité hommes femmes parmi les créateurs et créatrices invité.es.

3.2.2 Justification du choix de l'organisme

Comme présenté en avant-propos, choisir le FTA comme cas d'étude pour ce projet est d'abord né d'un intérêt personnel pour l'organisme, puis est apparu comme une évidence après mon intégration dans l'équipe à titre de responsable des contenus numériques. J'ai ainsi pu observer de près le travail de l'équipe des communications et développer des réflexions tout au long de l'année sur ces outils. Il est à noter que mon poste ne comprenait pas la réflexion stratégique ni la création des outils dont fait l'objet ce travail : mon rôle était uniquement de les diffuser sur les différents canaux numériques (site web, RSN, infolettre).

Néanmoins, la pertinence du FTA pour ce projet dépasse ma simple proximité avec l'équipe. D'abord, le FTA jouit d'une réputation enviable le concevant comme un acteur majeur et de haut calibre du secteur culturel québécois. Le caractère audacieux des œuvres accueillies par le festival, avec un volet international diversifié et ouvert, fait du FTA un espace que l'on pourrait qualifier de cosmopolite : « Aux yeux de son public montréalais, la programmation annuelle du FTA ouvre (...) une fenêtre sur l'ailleurs en proposant, sur un temps court, une sélection de la création théâtrale étrangère de pointe. » (Villeneuve, 2015, p. 306)

De plus, le FTA comporte une très grande quantité d'événements en périphérie de la programmation artistique qui viennent l'enrichir et la compléter et qui transforme le festival en exceptionnel méta-événement, le positionnant en objet riche d'analyse :

« S'il est un aspect fondamental de l'importance du FTA depuis bientôt vingt-cinq ans, c'est sa politique d'intégration aux productions programmées d'un vaste ensemble d'activités : rencontres avec les créateurs, lectures publiques, projection de documentaires [...]. Ces échanges n'ont rien d'accessoire, car il ne s'agit pas d'aligner des spectacles, fussent-ils exceptionnels. Il faut encore leur donner les moyens d'avoir une résonance réflexive dans la sphère publique. Les

spectateurs du FTA sont dès lors conviés à une fête des sens, dans toute la portée sémantique du terme. » (David, 2009, p. 127)

En plus des activités diverses qui donnent, comme le dit David, un surplus de sens aux œuvres présentées, le FTA propose des programmes nationaux et internationaux de médiation. Grâce à ceux-ci, des étudiants ou jeunes professionnels des arts de la scène peuvent vivre le festival accompagnés d'un médiateur avec qui ils échangent sur ce qu'ils ont vu ou participent à des ateliers en lien avec les thèmes des spectacles. Ces programmes, en quelque sorte, accompagnent des personnes en s'assurant qu'ils dépassent leur rôle de simple public ou spectateur pour devenir de véritables festivaliers, enrichissant leur expérience globale du festival. Villeneuve (2015), qui a étudié le programme pour jeunes Parcours étudiant, note l'expérience transformatrice qu'elle offre à ses participants, qui s'opère tant dans la découverte de nouvelles formes d'art et la rencontre avec d'autres cultures que dans la découverte de la ville et du soi :

« le Parcours Étudiant du FTA constitue en quelque sorte un rite de passage pour les jeunes dans lequel se multiplient les rencontres de toutes sortes : avec les œuvres et les créateurs de divers pays, avec d'autres formes artistiques, avec les élèves d'autres écoles, et, sur une base plus personnelle, avec leurs pairs qu'ils apprennent à connaître autrement, dans un contexte qui n'est pas celui de l'école ni celui de la maison. Toutes ces expériences humaines, loin d'être négligeables, contribuent à faire de leur Parcours une expérience qui les confronte à d'autres réalités et les transforme. Bien ancré dans le contexte des pratiques actuelles en théâtre et en danse, l'encadrement pédagogique pluridisciplinaire du FTA s'avère source de découverte de soi tout autant qu'ouverture à l'altérité, tant au niveau de l'esthétique que sur les plans culturel, social et politique » (p. 390).

Même si nous n'étudions pas le FTA en tant que tel comme expérience, mais bien la représentation que fait le FTA de l'expérience festivalière dans sa promotion numérique, il est intéressant de noter la richesse de l'événement tel qu'il est dépeint par ces auteurs et de voir si cela se reflète éventuellement dans la promotion.

3.2.2 Justification des objets à l'étude

Nous avons choisi de nous pencher sur les communications numériques (et non imprimées) en raison de leur importance grandissante dans la promotion générale d'un festival. Selon une étude de Kerr et May (2011), « *promoters now consider the internet to be the primary channel Festivals use for raising awareness of festivals* » (p. 254-255). Selon un sondage de l'Association of Independent Festival, déjà en 2010 64,5 % des publics de festivals entendent parler de l'événement sur le web (Mintel, 2010).

Parmi les outils de promotion numérique du FTA, les vidéos (en opposition au balado ou les contenus socionumériques) nous apparaissaient comme les objets de promotion les plus riches et complets, dans lesquels se déploie un réel récit de représentation qui serait plus riche à analyser que les autres contenus, d'abord pour leur longueur, ensuite pour tous les signes qui se déploient dans la juxtaposition du texte narré et de l'image en mouvement. Pour répondre à la première question de recherche, donc, nous analysons la vidéo « bilan » du FTA 2019, une vidéo diffusée après la fin du festival en juin 2019 et composée d'images filmées pendant l'événement, avec une bande audio qui comprend des extraits d'entretiens avec des spectateurs et des discours du directeur artistique. Nous la comparerons ensuite, dans le chapitre Discussion, à la bande-annonce générale de 2019 – qui comprend des images de tous les spectacles à l'affiche –, ainsi qu'aux autres outils promotionnels majeurs, afin de l'ancrer dans une stratégie communicationnelle globale. Nous aurions aimé faire une analyse sémiotique de la bande-annonce également afin de présenter ces deux vidéos comme objets d'analyse principaux pour répondre à la première question de recherche, mais cela s'avérerait une trop grande tâche dans le cadre de cette étude. De toute manière, la vidéo bilan est de loin l'objet le plus riche pour répondre à notre question de recherche, étant le seul outil promotionnel montrant des festivaliers et festivalières en action, cadrant et médiatisant leur expérience. Nous parlons plus en profondeur de la pertinence du choix de cette vidéo au chapitre quatre. En bref, nous avons décidé de garder une courte

analyse de la deuxième vidéo, la bande-annonce, à titre de comparaison seulement dans le dernier chapitre et de nous concentrer sur la vidéo bilan comme objet principal.

Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons décidé de représenter le point de vue de l'organisme en analysant les documents suivants :

- Le document *Priorités d'actions 2017-2021*
- Le bilan de mi-parcours du plan d'action 2017-2021
- Le plan de communication du FTA 2019
- Un document présentant les besoins en matière de stratégie numérique destiné à l'agence aux communications du FTA, Havas

Ces documents combinés présentent un portrait assez complet des intentions du festival par rapport aux stratégies globales et à la place accordée (ou non) à la représentation de l'expérience festivalière dans celles-ci. En alternative, une entrevue avec le directeur des communications et du marketing aurait pu avoir lieu pour répondre à cette question. Néanmoins, les documents nommés me semblaient suffisamment riches et comme je connaissais déjà l'équipe, je savais pouvoir interpréter les documents correctement. Une entrevue nous semblait alors superflue et impliquer inutilement un être humain dans cette recherche.

Une demande formelle d'utilisation des documents a été envoyée au codirecteur général et directeur administratif du FTA, qui a donné son accord en fonction d'une entente de confidentialité (voir [Annexe A](#)).

3.3. Techniques de collecte de données et d'analyse

Cette présentation des objets à l'étude nous permet désormais de présenter les techniques de collecte de données et d'analyse qui seront mobilisées pour répondre aux questions de recherche.

Nous faisons une analyse en deux étapes pour répondre aux deux questions de recherche. La première et principale étape consiste en une analyse sémiotique de la vidéo bilan afin de dégager les significations de cet outil, à partir de la grille que nous présentons plus loin. L'analyse s'est faite en plan par plan en comparant les images et les discours (nous préciserons notre méthode plus loin). La grille que nous présentons a fonctionné comme des balises analytiques ouvertes à partir de laquelle nous avons ajouté des éléments du cadre théorique pour en coder des significations et préparer la discussion. Il s'agit d'une analyse en mouvement, en rapport avec le monde (socio-sémiotique). Cette analyse, essentiellement, sert à révéler en quoi la vidéo – qui sont des expériences en soi, indépendamment du festival comme tel – se présente comme une proposition ou promesse d'expérience, et par quels éléments cela se déploie.

La deuxième étape visant à répondre à la deuxième question de recherche consiste en une analyse de contenu des documents énumérés. Nous avons dans un premier temps passé en revue les documents et dégagé les extraits pertinents par rapport à notre sujet. Nous avons ensuite codé les extraits à partir des éléments du cadre théorique. Nous mettons ensuite en relation ces résultats par rapport à l'analyse des vidéos, afin de comparer ce qui se passe entre intention et résultat final.

Nous concevons l'analyse de la vidéo bilan du FTA 2019 comme l'intérêt principal de cette étude, et l'analyse des documents officiels comme un appui secondaire permettant de nuancer et contextualiser les résultats de l'analyse de la vidéo en les inscrivant dans

une stratégie globale de l'organisme. Ainsi, nous nous attarderons dans le reste de ce chapitre à présenter notre approche à l'égard de l'analyse de la vidéo seulement, notamment notre choix de nous appuyer sur la théorie sémiotique générale de Charles S. Peirce. Dans la prochaine section, nous donnons un peu de contexte sur la sémiotique en général et son lien avec les communications afin de justifier notre choix de retenir l'approche peircienne dans cette étude.

3.3.1 La sémiotique et les communications : contexte

Initiée au XIX^e siècle par Ferdinand de Saussure en Europe et Charles Sanders Peirce aux États-Unis, la sémiotique⁷ est, selon le Larousse en ligne, la « science générale des modes de production, de fonctionnement et de réception des différents systèmes de signes qui assurent et permettent une communication entre individus et/ou collectivités d'individus.⁸ » Everaert-Desmedt (1990) distingue en fait Saussure comme fondateur de la *sémio-linguistique* et Peirce de la sémiotique *générale*. On ne fera pas ici un panorama historique, mais il est important de noter de prime abord qu'à l'approche « limitée » européenne de Saussure, Peirce imagine une théorie « complète » de l'expérience humaine – sa sémiotique n'est pas qu'une théorie de la signification dans un univers précis comme la linguistique ou bien les communications, c'est une façon de comprendre tous les phénomènes du monde. Sa théorie est « tout un projet philosophique », comme le souligne Everaert-Desmedt (*ibid.*, p. 25).

Selon Péninou (2010, p. 37), « Roland Barthes est le premier à avoir nourri le développement de la sémiotique par l'analyse d'objets de communication

⁷ À noter que le terme « sémiologie » (que l'on voit plus souvent en français) désigne la branche de cette science développée par Ferdinand de Saussure puis Roland Barthes, alors que le terme « sémiotique », que nous employons ici, désigne l'approche nord-américaine amorcée par Charles S. Peirce.

⁸ Voir : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/s%C3%A9miotique/72010.

commerciale ». Barthes déconstruit les signes politiques sous-jacents de la publicité, entre autres, à partir de l'approche saussurienne. Ce qu'il nomme la « rhétorique de l'image » comprend : le message linguistique (le texte publicitaire), le message dénoté (le visuel dans sa littéralité) et le message connoté (le symbole culturel derrière l'image) (Cambronne, 2005, p. 16). Il s'agit donc d'un système binaire d'analyse de l'image (à laquelle se supplante le texte) : la description du visuel (message dénoté) suivi de son signe en rapport avec les codes existants dans le contexte (message connoté). Le « code » est une notion importante dans ce processus :

« pour comprendre un signe, il est nécessaire de connaître les codes qui le régissent, c'est-à-dire les conventions, les règles qui permettent de comprendre la signification du signe. Dans le contexte de la publicité, il faut que l'émetteur (les publicitaires) partage plusieurs codes avec les destinataires (le public cible). » (ibid., p. 17)

Notons que ce principe est aussi fondamental chez Peirce, car dans toute sémiotique, le signe est toujours en rapport avec son contexte, avec la société ou la culture dans laquelle il s'inscrit. Le concept de la rhétorique de l'image est également clé pour comprendre en quoi il est pertinent « d'appliquer » la sémiotique à l'analyse de l'image communicationnelle, qui est riche de sens. En parlant de publicité, Scott le nomme ainsi : « many images currently dismissed as affect laden or information devoid are, in fact, complex figurative arguments. (...) [A]dvertising images are a sophisticated form of visual rhetoric » (1994, p. 252).

Peirce de son côté ne s'intéresse pas directement à la publicité ni aux communications marketing, à notre connaissance ; mais on trouve des croisements avec l'approche de Barthes et surtout des dépassements qui sont importants à noter par rapport à notre sujet. Le « message dénoté » et le « message connoté » de Barthes renvoient essentiellement aux notions de priméité et de tiercéité de Peirce : nous y reviendrons plus en profondeur plus tard, mais ce sont essentiellement le visuel dans son état « pur » d'abord, la sensation ou perception dénudée de toute autre couche que son apparence première ; puis la connotation comme le lien entre le visuel et la société, l'inscription de celui-ci

comme symbole de quelque chose d'autre. Ce qui est riche chez Peirce à notre sens, c'est le troisième élément entre les deux : la secondéité. « Toutes les recherches sémiotiques partagent le même objectif : mettre en évidence les mécanismes de la signification, et s'appuient sur un même principe méthodologique : la signification apparaît par une mise en relation » ; la différence clé chez Peirce est que la mise en relation se fait au nombre de trois (Everaert-Desmedt, 1990, p. 26).

Pour Peirce, la règle, la loi, qui est en quelque sorte la connotation de Barthes, existe par la médiation entre le premier et le second : « une loi ne se manifeste qu'à travers des faits qui l'appliquent, donc dans la secondéité » (Everaert-Desmedt, 2011, La tiercéité). La secondéité est la catégorie de l'*expérience*. C'est principalement là que réside l'intérêt de Peirce pour cette recherche : l'expérience humaine est ancrée dans son approche ; le processus sémiotique n'est pas sans elle. Pour un projet qui tente d'analyser les représentations de l'expérience, il allait de soi de choisir l'approche triadique peircienne au lieu de l'approche binaire de Barthes.

Enfin, une dernière précision s'impose avant de continuer : nous tenions à nous positionner par rapport à la sémiotique comme « méthode d'analyse » d'un objet communicationnel. Est-ce pertinent d'appliquer une théorie si vaste des phénomènes à un objet de communication, alors que Peirce ne s'intéressait pas particulièrement à ces messages ? Everaert-Desmedt (1990) qui a beaucoup écrit sur Peirce parle du fait que la sémiologie de la communication en publicité, en tant que message intentionnel, fonctionne de manière satisfaisante, tout en évoquant ses limites :

« Mais dans d'autres domaines, ce type de réflexion n'a conduit qu'à des impasses ; on n'explique pas le phénomène théâtral, par exemple, en se demandant si le théâtre est une communication (au sens étroit de transmission d'un signal informatif ou injonctif d'un émetteur à un récepteur, grâce à l'utilisation d'un code commun). L'interprétation sémiotique déborde largement le cadre d'un système de communication. Elle renvoie à autre chose, au-delà du principe communicationnel. » (p. 14)

Bref, nous « appliquons » la sémiotique peircienne en toute connaissance de cause : elle ne « sert » pas qu'à analyser des vidéos de communication, c'est une théorie beaucoup plus vaste, mais nous l'empruntons ici dans le cadre de ce projet comme système de compréhension des signes communicationnels, comme l'ont fait d'ailleurs avant nous Basso Fossali et Dondero (2011), qui ont appliqué la théorie peircienne à l'analyse de l'image photographique. Dans la prochaine section, nous expliquerons les principes derrière la théorie sémiotique de Peirce, pour ensuite présenter la grille d'analyse sémiotique que nous empruntons et adaptons pour notre analyse de la vidéo, soit celle de Basso Fossali et Dondero.

3.3.2 La sémiotique de Charles S. Peirce

Les catégories ultimes de tout phénomène : Priméité, secondéité, tiercéité

Selon Peirce, la phanéropscopie (ou analyse des phénomènes) passe toujours par les trois catégories de la priméité, de la secondéité et de la tiercéité. C'est en raison de ce système en trois temps que la sémiotique de Peirce s'appuie sur des trichotomies, que nous verrons plus bas. Il est intéressant de noter déjà que ces catégories sont à la base non seulement de l'analyse des signes (communication), mais aussi de l'événement (expérience). Ces trois catégories donc sont les « trois modes d'être », liés à la temporalité de la manifestation de quelque chose : « l'être de la possibilité qualitative positive, l'être du fait actuel, et l'être de la loi qui gouvernera les faits dans le futur. » (Peirce, 1978, p. 69)

La **priméité** est le mode d'être de ce qui est tel qu'il est, positivement et sans référence à quoi que ce soit d'autre. Il pourrait s'agir, par exemple, d'« une impression générale de peine, avant qu'on ne se demande si cette impression provient d'un mal à la tête, d'une brûlure ou d'une douleur morale » (Everaert-Desmedt, 2011), ou bien du « mode d'être une *rougéité*, avant que quelque chose dans l'univers fût rouge » (Peirce, 1987, p. 70).

La **secondéité** est le mode d'être de ce qui est tel qu'il est, mais sans considération d'un troisième lien plus profond. (Everaert-Desmedt, 2011) C'est la catégorie de l'actualité : elle est dure et tangible comparativement à la première, qui est fragile (*ibid.*, p. 74). Elle est aussi « familière, car elle s'impose à nous journallement » (*ibid.*, p. 74). Comme nous le disions, la secondéité est la catégorie de l'expérience : « vous éprouvez une douleur, maintenant, à cause d'un mal de dents. » (Everaert-Desmedt, 2011)

La **tiercéité** est la catégorie de la médiation entre les autres catégories : c'est « la catégorie de la pensée, du langage, de la représentation, du processus sémiotique ; elle permet la communication sociale ; elle correspond à la vie intellectuelle. » (Everaert-Desmedt, 2011) Peirce l'exprime ainsi (1978, p. 74) : « Le troisième est ce qui jette un pont sur l'abîme entre le premier et le dernier absolus et les met en relation. »

Les catégories de la sémiotique : Signe, objet, interprétant

Comme nous le disions, la priméité, la secondéité et la tierciété sont les catégories à la base de tout phénomène. À la base de la sémiotique, maintenant, se trouve une autre triade : celle du signe (ou representamen), de l'objet de l'interprétant.

Un **signe** est « quelque chose qui tient lieu pour quelqu'un de quelque chose sous quelque rapport ou à quelque titre. Il s'adresse à quelqu'un, c'est-à-dire crée dans l'esprit de cette personne un signe équivalent ou peut-être un signe plus développé. » (*ibid.*, p. 121) Cette « chose autre » que le signe représente, on l'appelle « **objet** ». **L'interprétant** est le « signifié propre du signe », c'est-à-dire le signe qu'il crée dans l'esprit de la personne à laquelle il s'adresse (Peirce, 1978, p. 126). Ainsi, l'interprétant, comme troisième, est le résultat de la médiation entre les autres catégories de la sémiotique.

Voici donc les catégories de la sémiotique. Ces catégories ont une priméité, une secondéité et une tiercéité comme toute chose dans l'univers, ce qui nous donne les trois trichotomies suivantes.

Les trois trichotomies de la sémiotique

Basso Fossali et Dondero (2011, p. 164) illustrent les trichotomies selon le schéma reproduit au Tableau 3.1.

Première trichotomie : Qualisigne, sinsigne ou légisigne

La première trichotomie est celle du signe.

La priméité du signe est le **qualisigne**, qui « est une qualité qui est un signe. Il ne peut pas réellement agir comme signe avant de se matérialiser » (Peirce, 1978, p. 139), il est donc une « pure potentialité » (Everaert-Desmedt, 2011).

Tableau 3.1. Les trois trichotomies de la sémiotique de Peirce

	Priméité	Secondéité	Tiercéité
Signe en soi	<i>Qualisigne</i>	<i>Sinsigne</i>	<i>Légisigne</i>
Signe en relation à son objet	<i>Icône</i>	<i>Indice⁹</i>	<i>Symbole</i>

⁹ Basso Fossali et Dondero emploient le terme « index », mais nous gardons ici le terme « indice », depuis Peirce.

Signe en relation à son interprétant	<i>Rhème</i>	<i>Dicisigne</i>	<i>Argument</i>

La secondéité du signe donne le **sinsigne** : « une chose ou un événement existant réel, qui est un signe. Il ne peut l'être que par ses qualités, de sorte qu'il implique un qualisigne. Mais ces qualisignes sont d'une sorte particulière et ne forment un signe qu'en se matérialisant réellement. » (Peirce, 1978, p. 139)

La tiercéité du signe est le **légisigne** « est une loi qui est un signe. » (*ibid.*) Il s'agit donc de l'interprétation d'un signe par rapport à des construits culturels et des codes partagés par une collectivité donnée.

Pour donner un exemple concret permettant de mieux illustrer, les billets de spectacles sont des exemples de légisigne, grâce à l'interaction entre le qualisigne (l'objet matériel du billet) et le sinsigne (le contexte dans lequel le billet s'inscrit, les détails du spectacle sur le billet), qui donne lieu à la signification du billet et donc au droit d'entrée par la loi culturelle partagée (le légisigne).

Deuxième trichotomie : l'icône, l'indice ou le symbole

La deuxième trichotomie est celle de l'objet. Ses catégories sont l'icône, l'indice et le symbole.

Une **icône** « est un signe qui posséderait le caractère qui le rend signifiant, même si son objet n'existait pas » (Peirce, 1978, p. 139). On parle d'icône lorsque le signe ressemble à l'objet auquel il renvoie. Peirce donne en exemple une ligne tracée au crayon. Everaert-Desmedt (2011) donne en exemple un dessin d'un arbre (signe) qui fait penser à un arbre réel (objet).

Un **indice** «est un signe qui renvoie à l'objet qu'il dénote parce qu'il est réellement affecté par cet objet. Il ne peut donc être un qualisigne, puisque les qualités sont ce qu'elles sont indépendamment de toute autre chose.» (Peirce, 1978, p. 140) Par exemple, une trace de patte qui renvoie à un animal ou la fumée qui renvoie au feu.

Un **symbole** est «un signe qui renvoie à l'objet qu'il dénote en vertu d'une loi, d'ordinaire une association d'idées générales, qui détermine l'interprétation du symbole par référence à cet objet.» (Peirce, 1978, p. 140-141)

Troisième trichotomie : le rhème, le dicisigne ou l'argument

La troisième trichotomie est celle de l'interprétant. Elle donne lieu au rhème, au dicisigne et à l'argument.

Le **rhème** «est un signe qui, pour son interprétant, est un signe de possibilité qualitative, c'est-à-dire est compris comme représentant telle ou telle sorte d'objet possible. Un rhème peut fournir quelque information ; mais il n'est pas interprété comme fournissant quelque information.» (Peirce, 1978, p. 141) Le rhème s'inscrit dans la priméité : «il ne fait donc appel à rien d'autre, pour opérer la relation du representamen à l'objet, qu'aux qualités du representamen. Le rhème n'est ni vrai ni faux » (Everaert-Desmedt, 2011).

Un **dicisigne** est «un signe qui, pour son interprétant, est un signe d'existence réelle » (Peirce, 1978, p. 141). Ainsi, le dicisigne, qui est interprétant au niveau de la secondéité, « fonctionne comme une proposition logique, qui met en relation des constantes (un sujet, c'est-à-dire ce dont on parle, et un prédicat, c'est-à-dire ce qu'on en dit), et peut être vraie ou fausse. » (Everaert-Desmedt, 2011)

Un **argument** est «un signe qui, pour son interprétant, est un signe de loi. » (Peirce, 1978, p. 142) Opérant dans la tiercéité, «il formule la règle qui relie le representamen et son objet. » (Everaert-Desmedt, 2011)

Basso Fossali et Dondero (2011) ont adapté la sémiotique de Peirce pour construire une grille d'analyse pour la photographie. Nous suivons cette grille pour l'analyse de la vidéo promotionnelle, en l'adaptant pour l'image en mouvement.

3.3.3 Grille d'analyse sémiotique

Au lieu de parler de trichotomie du signe, de l'objet et de l'interprétant, pour rendre compte de l'objet photographique, Basso Fossali et Dondero (2011) distinguent la trichotomie de la configuration, du produit et du discours. Ils ajoutent aussi le concept de valences, qui permet de préciser « l'exploitation sémiotique » des catégories, « la valeur des valeurs qu'elles informent localement » (*ibid.*, p. 167) aux termes de Peirce « sensible », « existentielle » et « conventionnelle », ils ont préféré « diagrammatiques » (priméité), « événementielle » (secondéité) et « médiative » (tiercéité).

Tableau 3.2. Grille d'analyse sémiotique (Basso Fossali et Dondero, 2011)

	Priméité → valence diagrammatique	Secondéité → valence existentielle	Tiercéité → valence médiative
<i>Configuration</i>	Qualisigne → pattern	Sinsigne → occurrence	Légisigne → code
<i>Produit</i>	Icône → analogie	Indice → instantiation	Symbole → genre
<i>Discours</i>	Rhème → statut	Dicisigne → monde possible	Argument → métatextualité

La **configuration** renvoie à la construction de l'apparence de l'image : qu'est-ce qui est esquissé, quels sont les signes apparents ? Ici, le **qualisigne** est l'« amorçage figural » de la photo, la « potentialité » comme dirait Peirce (*ibid.*, p. 204). Cela comprend les couleurs, les formes, les impressions, les sensations. Le **sinsigne** est l'état de l'individuation, du détail figuratif et de la manifestation individuelle (la matérialisation du réel pour revenir à Peirce) : on pense à identifier les détails, les corps, les objets de la photo. On arrive au **légisigne** lorsque « le signe est attribué à une famille des signes reconnue comme étant déjà codifiée ou de toute façon attestée (...) dans des expériences » (*ibid.*). C'est l'identification de l'ensemble descriptif de l'image.

Le **produit** est la possibilité du réel, l'objet à quoi l'image réfère. Elle est composée d'abord de l'**icône**, ici décrite comme l'exemplification possible de quelque chose, qui mobilise la « mémorabilité expérientielle » (*ibid.*). L'icône est la ressemblance avec l'objet. Ensuite, l'**indice** est la « mémoire figurative », il nous permet d'amorcer une interprétation des images et des émotions présentées par rapport à nos expériences ou aux signes déjà vus. Enfin, le **symbole** est le signe « saisi comme le produit d'un domaine social spécifique » (*ibid.*). Il implique un travail d'association qui « reconnecte le signe à un fond culturel allant modifier ce dernier » (*ibid.*).

Le **discours** de la photo est son interprétation : la couche intellectuelle qui dépasse la simple esquisse d'un signe et de son objet. Le **rhème** permet de « mettre un parcours interprétatif en relation » (*ibid.*, 205). C'est la première étape de sensation, de médiation qui, comme disait Peirce, n'est ni vraie ni fausse. Le **dicisigne** arrive à la proposition logique qui permet d'énoncer un monde possible, une interprétation suggérée de la situation représentée (*ibid.*, 206). En dernier lieu, l'**argument** agit comme médiation ultime, comme traitement critique et de mise en relation : « le signe est considéré pour sa capacité à mettre en perspective d'autres signes et donc des portions de la culture dont il est une partie intégrante ; avec cela nous pourrions dire

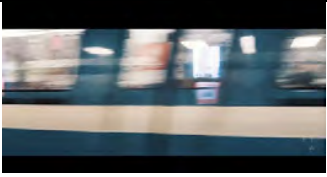
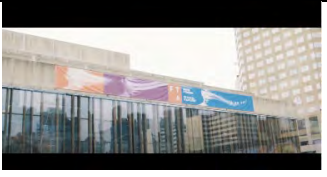
que l'argument n'est que la mobilisation du signe en tant que ressource métatextuelle » (*ibid.*).

Cette grille nous a donné un cadre d'analyse rigoureux tout en nous permettant d'ouvrir la discussion et de poser un regard critique. Comme mentionné plus haut, nous avons adapté la grille, conçue pour l'image de la photographie, pour nos besoins qui sont ici l'analyse de l'image en mouvement. Nous avons fait ceci simplement en découpant la vidéo plan par plan et en analysant chacun des plans comme une image distincte, ce que nous expliquons ci-bas. Cette méthode de transposition est particulièrement pertinente dans notre cas étant donné que nos plans sont en moyenne d'une seconde chacun, ce qui les rend pratiquement, pris isolément, comme des images. Bien sûr, la signification des plans diffère quand on les contextualise dans leur ensemble (relation avec les autres plans ; rythme et musique qui précèdent et suivent ; etc.), c'est pourquoi nous avons supplémenté l'analyse plan par plan par une analyse de la séquence globale. Néanmoins, l'analyse sémiotique en plan par plan permet de donner une grande profondeur à la compréhension globale de la vidéo.

3.3.4 Méthode d'analyse de l'image en mouvement

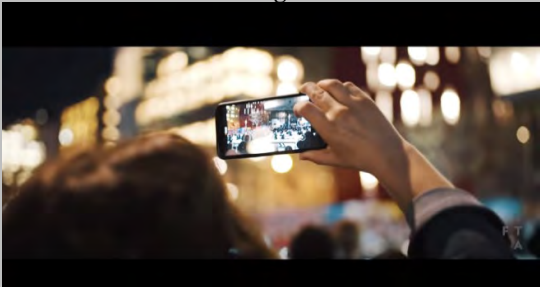
L'analyse a été effectuée dans un tableau Excel (voir [Annexe B](#)). La première étape de cette analyse a été de placer la séquence globale en découpant la vidéo plan par plan (voir Tableau 3.3). Chaque plan est identifié d'une image (capture d'écran) et a été doté d'un nom et de sa durée. Les bruits, les particularités de la musique et le texte ont également été superposés aux plans images. Pour une durée totale de 1 : 56, nous avons dénoté 94 plans avec une durée moyenne d'une seconde par plan. Les textes de l'audio ont été retranscrits.

Tableau 3.3. Extrait de la séquence globale de la vidéo bilan : 3 premiers plans

			
Plan	1- Autobus en mouvement (0:00-0:00)	2- Bannière PDA (0:00-0:01)	3- Verdure (0:01-0:02)
Bruits	Autobus qui passe		
Musique		Piano doux, vigoureux	
Texte	<i>C'est une période</i>		

Nous avons d'abord fait une analyse de la séquence globale en prenant en note nos premières impressions de l'ensemble des plans ainsi que de la diégèse en prenant en compte le récit général raconté par les images (voir [Annexe B](#)). Ensuite, en juxtaposant le récit raconté par les images avec le son (texte et musique), nous avons défini une organisation de la diégèse en six temps. Puis, nous avons procédé à l'analyse sémiotique plan par plan à partir des images d'abord, puis du texte, à partir d'une grille que nous créée. La grille comprend une première portion de sémiotique, où ont été dénotés la configuration, le produit et le discours de chaque plan à partir des catégories expliquées dans le chapitre trois : qualisigne, sinsigne, légisigne, icône, index, symbole, rhème, dicisigne et argument (voir Tableau 3.4).

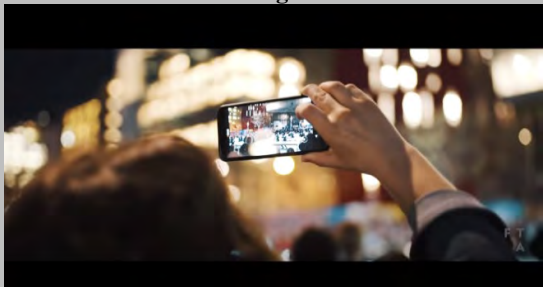
Tableau 3.4. Extrait de l'analyse sémiotique à titre d'exemple : plan 29

Image : 			Plan : 29
			Bruit : bruit de carte / papier / programme
Configuration			
Qualisigne	Sinsigne	Légisigne	
Lumières vives, soir, extérieur, urbanité, technologie	Téléphone intelligent, main, corps, foule à l'arrière, bâtiments éclairés, scène en mouvement dans l'écran du téléphone	Une personne filme un événement extérieur qui est en train de se produire avec son cellulaire ; un bruit additionnel est ajouté de papier en mouvement s'ajoute à la scène	

Produit		
Icône	Index	Symbole
Filmer l'événement pour le partager sur les réseaux sociaux et donc dire « J'étais là » (ce qui signifie en même temps « Ça valait la peine d'être là »), ou pour s'en rappeler plus tard, le partager à ses proches (montre son appréciation)	Instantanéité, expérience qui passe par le filtre de la technologie, vouloir garder un souvenir très personnel, son propre regard sur l'événement / lien avec l'authenticité (on devine : « cet événement me représente ou s'aligne avec mes goûts, donc je le capture ») et la nostalgie (on devine en même temps : « je voudrai me souvenir de cet événement qui ne dure qu'un court laps de temps »)	L'événement filmé est le spectacle Innervision sur la place des Festivals, un grand spectacle extérieur gratuit avec 30 danseurs et une chorégraphie dictée en live. Il s'agit d'un spectacle particulièrement « grand public » pour le FTA, très accessible et grandiose, qui pouvait attirer autant la communauté de la danse contemporaine que des familles ou des passants qui ne s'y connaissent pas.
Discours		
Rhème	Dicisigne	Argument
<i>Lien entre le produit et le discours</i>	Une spectatrice à Innervision, qui admire la performance, filme une partie de l'événement pour le partager plus tard sur les réseaux sociaux et pour son souvenir personnel. Cette personne connecte avec le spectacle (il s'aligne avec ses goûts, ses valeurs) et souhaite probablement afficher qu'elle y était présente à son entourage (capital culturel et social / prestige).	Il y a quelque chose de particulier à montrer une personne filmer un événement artistique parce que c'est quelque chose que l'on a très rarement l'occasion de faire (dans une salle traditionnelle, les caméras sont presque toujours strictement interdites) et c'est un comportement jugé à la fois comme une plaie du contemporain (ne pas réellement vivre le moment présent pour soi, mais pour les autres) et comme une forme de partage ludique (montre une expérience décontractée, belle ou impressionnante). Les personnes qui consomment beaucoup d'arts vivants sont typiquement peu intéressées par les RSN et les technologies, ce qui ajoute au côté exceptionnel de voir une spectatrice s'engager dans ce type de comportement. Le bruit ajouté à l'image semble déconnecté de l'action et agit à notre sens comme son de transition.

La deuxième portion de la grille est celle des codes, inspirée des notions théoriques élaborées dans le chapitre deux : expérience esthétique (jouissance, beauté, poésis, aisthesis, catharsis) et expérience culturelle (ville, cosmopolitisme, lien social, identité et lifestyle, authenticité et nostalgie, festif, espace-temps concentré). L'analyse de l'image obtenue dans la première portion nous permettait ensuite d'interpréter l'image par rapport aux codes (voir Tableau 3.5). Au fur et à mesure de l'analyse, deux codes se sont rajoutés qui paraissaient pertinents, inspirée de la littérature en marketing expérientiel : prestige et souvenirs (nous y reviendrons dans le chapitre quatre). Pour le texte (tiré des témoignages audios de la vidéo), nous avons procédé de manière similaire en extrayant les contenus de chaque extrait et en plaçant les mots et syntagmes qui s'alignaient avec nos catégories de codes.

Tableau 3.5. Extrait du codage à titre d'exemple : plan 29

Image :				Plan : 29		
				Bruit : bruit de carte / papier / programme		
Expérience esthétique						
Jouissance esthétique (plaisir, hédonisme, loisir)	Beauté (expérience sensible, sublimation)	Poiésis (coconstruction d'une connaissance propre)	Aiethesis (renouvellement de la perception du monde)	Catharsis (communication et émotions transcendantes)		
X	*Le téléphone est ici au cœur de l'action et non le spectacle ; la jouissance est alors centrale (le spectacle comme un moment de loisir), et non l'expérience sensible de la beauté du spectacle vivant	*Rien dans le plan n'évoque particulièrement la poiésis	*Rien dans le plan n'évoque particulièrement l'aiethesis	*Rien dans le plan n'évoque particulièrement la catharsis, voire même au contraire : on peut supposer que la prise d'image par le téléphone empêche le contact complet avec l'œuvre		
Expérience culturelle						
Ville (fabriquer l'urbanité)	Cosmopolitisme (échange entre cultures)	Lien social (échange, partage et vivre-ensemble)	Identité et lifestyle (découverte et expression du soi)	Authenticité et nostalgie (expérience « vraie », affranchissement du mal de vivre contemporain)	Festif (fête, rituel partagé)	Espace-temps extraordinaire (exp. concentrée dans le temps)
X	*Rien dans le plan n'évoque particulièrement le cosmopolitisme	X	X	X	*La personne vit son expérience certes dans un partage social supposé par le téléphone, mais l'engagement avec d'autres personnes est absent du plan ; le festif est ainsi évacué	*Rien dans le plan n'évoque particulièrement le festival comme expérience concentrée dans le temps
Autres						
Prestige	Souvenirs					
X	X					

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de nos analyses. Nous commençons par expliquer le cycle promotionnel du FTA afin de camper l'outil promotionnel en question dans son contexte. Ensuite, nous étalons les résultats issus de l'analyse permettant de répondre à la première question de recherche, soit la représentation de la méta-expérience festivalière dans la promotion numérique du festival, puis de l'analyse découlant de la deuxième question de recherche, soit la conception du rôle de l'expérience et du marketing expérientiel qu'a le festival comme organisme, tel que nous l'interprétons dans les documents officiels choisis.

4.1 Cycle promotionnel du FTA

Pour bien comprendre dans quoi s'inscrit la vidéo bilan que nous analysons et pour exposer le fonctionnement général des communications du festival, nous présentons d'abord brièvement le cycle promotionnel du FTA. L'échéancier promotionnel du FTA s'étale en 7 phases stratégiques.

1. **Préparation du terrain et fidélisation des audiences** (du retour des vacances d'été jusqu'au dévoilement d'un spectacle tête d'affiche)

Cette première phase se traduit par le biais de quelques infolettres et de publications occasionnelles sur les réseaux sociaux ([Facebook](#), [Twitter](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#)) dans lesquelles le festival partage des nouvelles liées à l'équipe, aux dates de tournées des créations présentées au FTA ainsi qu'aux artistes des éditions précédentes (prix, nominations, etc.). Sur les réseaux, on peut également partager du contenu éditorial (un article de presse sur un enjeu lié aux valeurs du FTA) ou bien du contenu ludique (une vidéo de danse amusante, par exemple) pour continuer d'engager la communauté.

2. **Dévoilement et promotion d'un spectacle à grand déploiement** (fin novembre à fin janvier)

À la fin novembre a lieu le dévoilement d'un spectacle à grand déploiement qui sera de la prochaine édition. Le choix du spectacle dévoilé positionne celui-ci comme un incontournable, une œuvre grandiose qui provient généralement d'un.e créateur.trice dont la réputation est assise et incontestable. Ce dévoilement est souvent accompagné d'une offre promotionnelle spéciale d'une durée limitée (par exemple, un tarif réduit à l'achat de deux billets). La logique marchande est de susciter non seulement un engouement pour la prochaine édition bien d'avance, mais aussi de permettre aux spectateurs d'offrir un spectacle en cadeau pendant le temps des fêtes. Le dévoilement se fait par le biais d'un communiqué de presse, d'un envoi d'infolettre, d'une publication sur tous les réseaux ainsi qu'une campagne d'affichage dans des lieux ciblés. Une page dédiée à ce spectacle est créée sur le site web du festival avec tous les éléments promotionnels créés par l'équipe du FTA en tandem avec l'équipe artistique de la création : photos (dont une photo choisie en tête d'affiche), bande-annonce, texte de présentation, crédits, biographie du créateur ou de la créatrice, entretien avec celui-ci ou celle-ci, citations de presse choisies, informations pratiques (dates, heure, lieu) et lien vers l'achat de billets. Entre ce premier dévoilement jusqu'à la prochaine phase stratégique, le festival partage dans ses infolettres et sur les réseaux sociaux du contenu

pour continuer de faire connaître le premier spectacle dévoilé et son créateur ou sa créatrice : version condensée de la biographie ou de l'entretien, nouvelles photos, échos des médias, liens vers des articles, citations des artistes, faits saillants ou anecdotes autour des œuvres et autres contenus pertinents.

Figure 4.1. Publicité web pour le spectacle d'ouverture du FTA 2019, *Tous des oiseaux* (fin novembre 2018)



3. Prédévoilement et promotion de cinq nouveaux spectacles (fin janvier à mi-mars)

Ensuite, à la fin janvier a lieu le « prédévoilement ». Il s'agit de l'étape où l'on annonce cinq nouveaux spectacles qui seront de la prochaine édition. Parmi les cinq spectacles choisis, on compte d'habitude au moins un spectacle de danse et un spectacle de théâtre de l'étranger, ainsi qu'un spectacle de danse et un spectacle de théâtre d'un.e créateur.trice montréalais.e. Encore une fois, il s'agit aussi généralement de créations ou bien à grand déploiement, ou bien d'artistes reconnu.e.s. À noter que certains spectacles présentés au festival ont déjà été créés ailleurs (présentés dans leur version finale dans un autre lieu) et que d'autres sont des spectacles en cours de création dont les premières auront lieu au festival. Dans la majorité des cas, les spectacles de

l'étranger ont déjà été créés, et sont présentés en première nord-américaine dans le cadre du festival, tandis que les spectacles québécois sont présentés en première mondiale.

Figure 4.2. Publicité web pour les 5 nouveaux spectacles dévoilés du FTA 2019 lors du « prédévoilement » de la programmation (fin janvier 2019)



Le prédévoilement se fait lors d'un petit événement au Café du Monument-National, en présence surtout d'artistes, de journalistes et de gens du milieu. Le directeur artistique y présente les œuvres et donne occasionnellement la parole aux créateurs.trices qui ont pu y être présent.e.s. L'événement est diffusé en direct sur Facebook. S'ensuit, comme au premier dévoilement, l'envoi d'un communiqué de presse, d'une infolettre, d'une publication sur tous les réseaux ainsi qu'une campagne d'affichage dans des lieux ciblés. À partir du prédévoilement jusqu'au dévoilement complet de la programmation, le Festival partage dans ses infolettres et sur les réseaux sociaux du contenu pour continuer de faire connaître les spectacles « prédévoilés » avec

du contenu pertinent, comme pour le premier spectacle dévoilé. On partage aussi les réactions parues dans les médias.

4. Dévoilement complet de la programmation et promotion de la vente des forfaits (mi-mars à début avril)

La première étape majeure du cycle promotionnel est celle du dévoilement complet de la programmation, qui a lieu à la fin mars. La programmation entière est alors révélée au public – incluant les Terrains de jeu, les activités en marge des œuvres, comme projections de films, discussions avec les artistes et partys à thèmes. Cet événement a lieu à salle comble à la SAT (environ 450 personnes), où artistes, membres de la communauté et certains spectateurs de longue date sont invités. L'événement est aussi diffusé en direct sur Facebook.

Figure 4.3. Photo de l'événement de dévoilement de la programmation du FTA 2019



Crédit : Trung Dung Nguyen

En premier lieu, lors de cet événement, le directeur des communications et du marketing présente la bande-annonce officielle de cette édition du Festival. Ensuite est

dévoilée l'identité visuelle de l'édition, représentée par des affiches en triade et une phrase d'accroche qui sera déclinée sur certains outils. Cette phrase représente ce que le directeur artistique perçoit comme courant qui lie les propositions artistiques de l'édition entre elles. Les spectacles individuels sont ensuite présentés par le directeur artistique. Il raconte en quelques minutes l'essence du spectacle et pourquoi il a choisi de le programmer. Ces présentations sont accompagnées de projection des bandes-annonces individuelles de tous les spectacles. Au-delà de l'événement, le dévoilement se fait par le lancement des outils et campagnes de communications : principalement, mise à jour entière du site web, envoi de communiqués et de l'infolettre, annonce dans tous les réseaux sociaux, campagne d'affichage dans la ville, envoi postal du programme officiel imprimé, publicités sur le web et dans les médias et annonces Google.

Entre le dévoilement complet et le début avril, l'équipe des communications s'affaire à la promotion de l'achat de forfaits puisque pour un temps limité, ce sont seulement les forfaits qui sont en vente et non les billets à l'unité. Ainsi, dans la création de contenu pour l'infolettre et les réseaux sociaux, on met l'accent sur les liens possibles que l'on peut faire entre les différentes propositions artistiques, on propose des combinaisons possibles selon les genres et les goûts et on positionne les spectacles en groupes dans les publicités sur le web.

Figure 4.4. Publicité web pour le dévoilement de la programmation du FTA 2019 et la mise en vente des forfaits (fin mars 2019)



5. Rayonnement de tous les spectacles et promotion de la vente de billets à l'unité (début avril à fin mai)

En avril et en mai, il s'agit de l'étape de promotion de la vente de billets à l'unité. À cette étape, la campagne est lancée : les programmes sont envoyés, les affiches tapissent la ville, la programmation est disponible en intégralité sur le site web. L'équipe de communication s'affaire alors à guider le public dans ses choix et à mieux faire connaître l'univers des œuvres en continuant de partager tous contenus pertinents et en racontant des histoires pour mieux faire comprendre les propositions. Des événements Facebook sont aussi créés pour les Terrains de jeu les plus importants (spectacles gratuits à l'extérieur, discussions avec les artistes et événements sociaux),

dans lesquels sont créés d'autres contenus liés à ces événements particuliers. Les infolettres, les publications sur les réseaux et les publicités web sont de plus en plus fréquentes.

Figure 4.5. Écran d'une publicité web en carrousel pour les spectacles à l'unité
(début avril 2019)



6. Faire vivre le FTA en direct (fin mai à début juin)

Le festival, qui dure deux semaines, a lieu de la fin mai au début juin dans pratiquement toutes les salles d'art vivant de Montréal en plus d'accaparer un lieu, désigné Quartier général le jour et Bar du Festival le soir, où se déroulent presque tous les Terrains de jeu ainsi que les rencontres pour professionnels (cœur des sciences de l'UQAM).

Dans l'édition 2019, [23 spectacles](#), **8 rencontres au QG** et **11 partys au Bar du Festival** ont lieu entre le 22 mai et le 4 juin 2019 (voir [Annexe C](#) pour consulter

l'horaire complet ou consulter l'hyperlien afin de parcourir la programmation 2019 archivée sur le site du FTA). S'y ajoutent des rencontres avec les artistes après les spectacles ; une activité d'expérimentation gratuite au public autour du spectacle extérieur *Innervision* ; six ateliers et rencontres pour professionnels ; ainsi que deux séminaires pour jeunes artistes et critiques (les Rencontres internationales de jeunes créateurs et critiques des arts de la scène, regroupant plus d'une vingtaine de professionnels âgés de 25 à 35 ans issus de la francophonie mondiale, ainsi que les Conversations on Performance, le pendant canadien anglophone créé pour la première fois en 2019). Cinq films entourant l'univers de certains spectacles de la programmation sont également présentés à la Cinémathèque québécoise en amont du festival, entre le 1^{er} mai et le 19 mai, aussi dans le cadre des Terrains de jeu.

Figure 4.6. Photo de la rencontre au QG « Corps décolonial »,
une activité des Terrains de jeu autour des spectacles
Kalakuta Republik et *This Time Will Be Different*



Crédit : Trung Dung Nguyen

Pendant le festival, plusieurs publications sont envoyées tous les jours sur tous les réseaux (en moyenne, 3 publications Instagram et 10 stories, 3 publications sur la page

Facebook et une page jour dans les événements, 8 tweets) pour faire vivre le festival en direct. Sont partagés les horaires journaliers, les annonces de nouveaux billets disponibles, les critiques et entrevues publiées dans les médias les plus importants accompagnées d'une revue des meilleures citations parues chaque jour pour les spectacles en cours, des albums photos des événements de la veille, des Instagram live des spectacles extérieurs, des vidéos des applaudissements à la fin d'un spectacle à succès, des citations partagées en direct lors de rencontres avec des artistes, des photos ou vidéos en coulisses et tout autre contenu pertinent.

7. **Revenir sur les bons coups et les souvenirs** (après le Festival jusqu'aux vacances d'été)

Une fois le Festival terminé, est partagé sur les infolettres et les réseaux sociaux du matériel qui permet de revenir sur les moments forts de l'événement, soit des photos souvenirs (incluant des photos de l'équipe du festival, des festivaliers et artistes pendant les activités des Terrains de jeu, ainsi que des groupes de médiation [voir Figure 4.7]), des chiffres de bilan (par exemple : taux d'assistance) et un retour sur les nouvelles initiatives de cette édition. S'ajoute à cette phase promotionnelle, pour la première fois en 2019, une vidéo « bilan » qui vise à faire un retour sur l'édition dans son ensemble, avec des images de festivaliers et artistes en action prises majoritairement pendant le festival.

Nous tenions à faire ce tour d'horizon des activités promotionnelles du festival au cours de l'année pour contextualiser la vidéo bilan, qui nous intéresse comme objet principal d'analyse, et surtout montrer sa position intéressante dans le cycle promotionnel, c'est-à-dire à la toute fin de celui-ci, une fois l'événement terminé. Dans la prochaine section, nous montrons pourquoi ce contexte est important et comment la vidéo s'inscrit dans notre problématique.

Figure 4.7. Publication Instagram post-festival sur les activités de médiation pour jeunes artistes et critiques professionnel.le.s du FTA 2019 avec photos de groupes



4.1.1 Contexte de la vidéo bilan

La dernière section a permis d'illustrer le grand nombre d'activités promotionnelles qui se font tout au cours de l'année pour une édition du festival. Comme nous l'avons pointé, la vidéo bilan arrive à la toute fin de ce cycle. Cela est particulièrement intéressant, parce qu'elle ne sert pas directement, contrairement à la majorité des actions détaillées dans le cycle qui la précèdent, à vendre des billets pour les spectacles du festival à venir, puisque l'événement a déjà eu lieu.

La vidéo sert à la place de témoin à l'événement, se présente comme un souvenir de l'édition. Elle est composée d'images tournées pendant le festival par un vidéographe professionnel et entrecoupé de témoignages audio recueillis par des spectateurs.trices pendant le festival également (ainsi qu'un extrait de discours de directeur artistique Martin Faucher). On y voit une série d'images représentant des événements divers :

spectacles, discussions, fêtes, cocktail, groupes en discussion, personnes en mouvement, applaudissement, discours, célébration, le tout entrecoupé de plans de la ville de Montréal et superposé du ressenti des spectateurs.trices et du directeur artistique sur le festival en audio. Ce ne sont donc pas des images filmées en studio, mais bien de réels moments du festival capturés en vidéo et qui se présentent comme un témoignage de la « réalité ».

Le festival n’a pas embauché le vidéaste pour filmer ce qu’il voulait pendant les 14 jours entiers ; il a été invité pour les deux fins de semaine les plus chargées du festival afin de réduire les coûts. On peut dire qu’il y avait une diaspora peut-être plus limitée dans les choix au montage. La vidéo a été diffusée quelques semaines seulement après la fin du festival, il s’agit donc d’un délai de production relativement court entre la capture des images et le produit final. Le vidéaste embauché était d’une compagnie de production vidéo (externe donc à l’équipe de communications du festival), mais il a été aiguillé par la direction des communications qui lui a donné des indicatifs généraux sur le type d’images à capturer.¹⁰ Il était également accompagné de la coordonnatrice aux communications pendant la prise des images. Le montage était aussi effectué par le vidéaste, sous approbation de la direction des communications.¹¹

Si la bande-annonce officielle du festival – où l’on montre un montage rapide et dynamique de tous les spectacles, comme expliqué dans la phase 4 – agit comme une sorte de promesse de l’expérience *esthétique* à venir dans l’édition 2019 du festival, la

¹⁰ Je n’ai pas eu accès aux instructions qui ont été données au vidéaste, puisque ces échanges se sont fait à l’oral et qu’il n’y a pas de trace.

¹¹ Je ne peux non plus me prononcer sur les étapes de révision entre la version fournie par le vidéaste et le produit final. Généralement, il y a quelques aller-retours de révisions entre la direction des communications et les vidéastes. Aucun changement majeur n’a été effectué entre ces versions.

vidéo bilan agit pratiquement comme « preuve » de cette promesse. Le non-dit, c'est quelle agit en même temps comme outil promotionnel véhiculant une promesse de la *méta-expérience festivalière de la prochaine édition*¹². Elle est l'ultime représentation de l'expérience festivalière du FTA, à la fois vécue (ce sont tout de même des moments réels capturés), mais aussi imaginée et imposée par le regard de l'organisme. Elle permet à la fois de montrer aux absents ce qu'ils auraient pu vivre s'ils avaient été là – pour ultimement les inciter à venir la prochaine fois – mais aussi de cadrer l'expérience des personnes présentes, de l'inscrire dans un tout plus grand qu'eux (leur expérience individuelle étant projetée dans une expérience collective).

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons problématisé l'application du marketing expérientiel dans la sphère artistique et montré son importance grandissante, Bourgeon-Renault qualifiant même cette approche comme l'un des piliers de la mise en marché de l'art. Nous nous questionnions sur la manière que l'expérience esthétique et culturelle peut trouver écho dans la promotion des organismes artistiques. La vidéo bilan du FTA 2019, qui met le festivalier au cœur de l'événement, nous semble pour toutes les raisons évoquées précédemment un objet exceptionnellement pertinent pour aborder cette question.

¹² Bien sûr, l'organisme n'aurait pas pu imaginer que la pandémie mondiale de COVID-19 causerait l'annulation de tous les spectacles en salle et des événements en présentiel de l'édition 2020 du festival. Il reste que normalement, la méta-expérience du festival comporte beaucoup de similitudes d'une année à l'autre.

4.2 Analyse de la vidéo bilan

Dans cette première section des résultats, nous présentons notre analyse de la vidéo bilan du FTA 2019, qui s'inscrit comme élément principal de réponse à la question spécifique de recherche *Comment se construit la représentation de la méta-expérience (expériences esthétiques et culturelles) dans les vidéos promotionnelles du Festival ?*.

Nous allons commencer par présenter les résultats de notre analyse de la séquence globale, puis nous passerons aux résultats de l'analyse sémiotique plan par plan des images et du texte.

Nous rappelons que la vidéo en question a été diffusée sur la [page Facebook](#) et le [compte YouTube](#) du festival. Elle est toujours disponible au visionnement au moment de la publication de ce mémoire et nous encourageons le lecteur ou la lectrice à visionner la vidéo en suivant l'un des hyperliens ci-haut avant de poursuivre la lecture.

4.2.1 Séquence globale

Nous présentons notre analyse de la séquence globale dans les catégories suivantes : diégèse, construction, rythme et mouvement, couleurs, et types de plan (caméra).

Diégèse

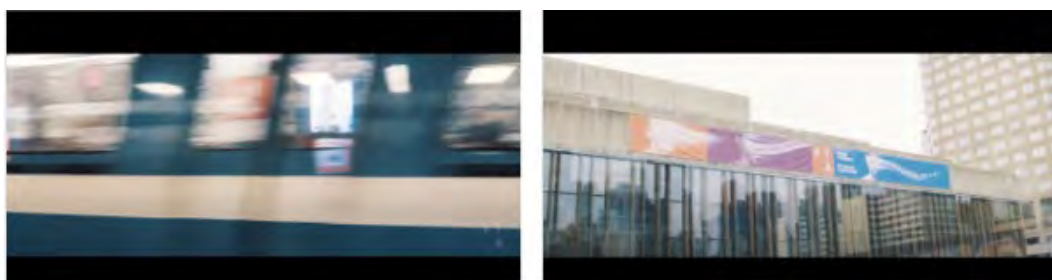
Nous organisons la diégèse de la vidéo selon les six temps suivants :

1. L'arrivée au festival (plans 1 à 16 ; durée de 17 secondes) :
2. Les spectacles et les performances (plans 17 à 40 ; durée de 30 secondes) :
3. L'ouverture sur l'Autre (plans 41 à 47 ; durée de 10 secondes) :
4. Les spectacles, prise 2 (plans 48 à 61 ; durée de 19 secondes) :
5. Se faire voir et participer (plans 62 à 75 ; durée de 22 secondes) :
6. Melting pot et départ (plans 76 à 94 ; durée de 17 secondes).

Pour voir le détail des plans, se référer à l'[Annexe B](#).

Nous expliquons les séparations entre les temps de différentes façons. La séparation entre le temps 1 et le 2 est la plus évidente à notre sens : il y a non seulement une démarcation sonore (fin du premier texte) et musicale (montée de violoncelles, marquée d'une intensité musicale accrue), mais aussi une démarcation claire au niveau du contenu.

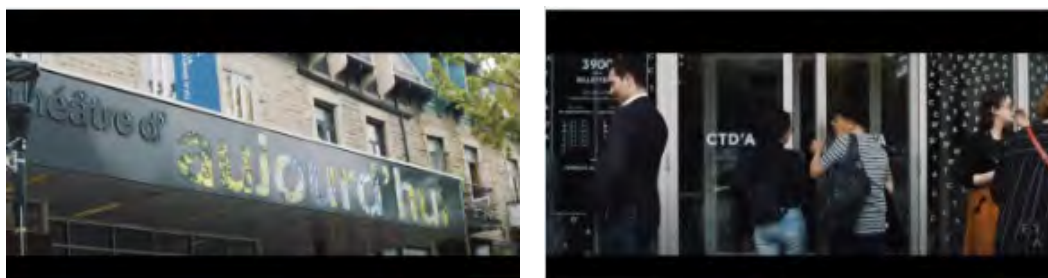
Figure 4.8. Plans 1 et 2 – l'arrivée au festival (temps 1)



En effet, l'arrivée au festival (temps 1) est représentée en premier lieu par un déplacement urbain (transport en autobus) qui suggère une arrivée, suivie immédiatement par la bannière du FTA sur la Place des arts, la plus grande bannière du festival dans la ville, placée bien visible sur la grande institution et au cœur du Quartier des spectacles. La bannière du FTA fait office ici d'accueil : le festivalier, qui a traversé la ville en autobus, est à la bonne place. Les arbres au soleil cadrent la saison : le printemps. On voit les discours de la soirée d'ouverture livrés par Martin Faucher, directeur artistique et codirecteur général, David Lavoie, directeur administratif et codirecteur général, ainsi que Nathalie Roy, qui était à ce moment-là la ministre de la Culture et des Communications du Québec. Le visage de Martin Faucher concorde avec la voix de celui-ci que nous entendons. S'ensuit une collection d'images qui rappellent l'urbanité, l'extérieur, les foules, l'effervescence, le rassemblement (transports, nourriture, lieux, bâtiments, cocktail), comme un avant-goût, une tornade de sensations au tout début d'un événement. Le texte, couplé à l'image du discours, fait comme si le directeur artistique présente son festival au début de la vidéo. Il le décrit comme une période où les activités se bousculent à une grande vitesse, où tout est à la fois intense

et festif ; on ressent absolument la festivité dans les images montrées en juxtaposition et l'intensité dans le rythme de défilement des images. Le texte se termine par « Et qu'est-ce qui reste après ce voyage-là de deux semaines, je ne le sais pas », et c'est la dernière fois que l'on entend la voix du directeur artistique dans la vidéo, ce qui laisse entendre que le reste de la vidéo montre, précisément, « ce qui reste ».

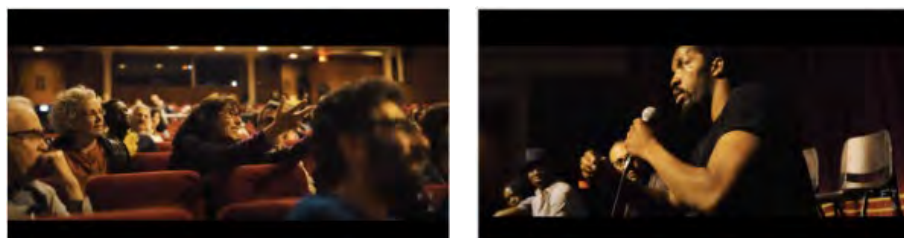
Figure 4.9. Plans 17 et 18 – arrivée au théâtre (début du temps 2)



Le temps 2, ensuite, est annoncé assez clairement, comme nous le notions, par le changement musical et de contenu. On y voit une accumulation d'images de théâtres et de spectacles, ce qui donne comme une première réponse évidente à la question de « ce qui reste » : le souvenir de l'accumulation de spectacles. Ils sont représentés autant par des images des bâtiments de théâtre à l'extérieur (façade) et à l'intérieur (lustres), que des images de véritables spectacles, d'entractes et d'applaudissements. Ces images qui représentent les spectacles sont entrecoupées par des plans de transition, qui indiquent le mouvement d'une salle à l'autre par le transport en commun (mouvement en autobus) ou une marche à l'extérieur, qui rappelle encore une fois le printemps (un oiseau dans le ciel). Après avoir vu défiler ces images, on entend le premier témoignage d'une spectatrice, qui parle essentiellement des œuvres comme des échos « au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit ». On associe cette déclaration aux spectacles, ce qui dénote qu'une festivalière perçoit la programmation du FTA comme ayant une pertinence sociale, une résonance avec le monde actuel.

Les temps qui suivent sont plus difficiles à définir. Nous avons séparé le temps 3 par rapport aux indications sonores : la fin des applaudissements, qui marque du même coup la fin d'une longue séquence où on voyait presque uniquement des spectacles ; et l'entrée d'un deuxième témoignage. Celui-ci fait l'apologie du festival comme une opportunité d'aller « à la rencontre de l'autre » et d'être « ouvert et vulnérable à ce qu'il a à nous proposer. » Le lien entre le texte et les images est ici moins évident. On voit un groupe qui marche le soir ; une jeune femme qui danse dans un party, puis une image d'une performance osée pendant ce party ; une femme que l'on imagine acheter un livre à une table de vente ; ainsi qu'une femme posant une question à une discussion d'après-spectacle. La « rencontre de l'autre » peut être interprétée comme : le fait de participer au festival en groupe ; « l'autre » comme la communauté queer, représentée dans l'image du party ; l'intérêt pour ce que l'autre a à dire, pour la culture en général (acheter un livre) ; la discussion ouverte et sincère après un spectacle, particulièrement dans ce cas-ci avec des artistes du Burkina Faso qui présentent une œuvre pour la première fois en Amérique du Nord (voir Figure 4.10). Certains de ces liens, par contre, sont un peu faibles et les activités représentées semblent disparates, même si on pourrait toutes (ou presque) les rentrer dans la catégorie « activités en périphérie des spectacles ».

Figure 4.10. Plans 46 et 47 – discussion d'après-spectacle (fin du temps 3)



La démarcation du temps 4 est aussi difficile à définir, comme il n'y a pas réellement de séparation musicale ou de bruit distinct, mais nous le séparons comme il y a un nouveau texte sur un thème légèrement différent ainsi qu'un nouveau virage dans le contenu, qui semble retourner à l'univers des spectacles, cette fois-ci avec une plus

grande importance accordée aux applaudissements. Une image sympathique d'une décoration bonhomme gonflable d'un des *partys* au QG sert, à notre avis, de plan de transition, puis suivent des images de théâtre, de spectacles, de foules et de plusieurs saluts et applaudissements. C'est un peu comme s'il y a une progression linéaire dans le temps : on voit les spectacles en premier (temps 2), on applaudit ensuite (temps 4), mais plusieurs spectacles ont lieu en même temps comme il s'agit d'un festival bien rempli, d'où la linéarité tout de même chaotique et entrecoupée. En audio, on entend une spectatrice expliquer pourquoi elle va voir des spectacles au FTA : « c'est vraiment un moyen facile de m'instruire, de m'éduquer, me confronter, m'émouvoir, me faire réfléchir, être challengée... ». On peut faire le lien entre l'accumulation d'images d'applaudissements et cet audio, comme si la promesse de l'art comme « moyen de s'instruire, s'éduquer, se confronter, etc. » avait été remplie.

Figure 4.11. Plans 53 et 54 – salut et applaudissements (temps 4)



Le temps 5 n'est également pas marqué par un changement musical, mais tout comme le temps 4, on observe l'arrivée d'un nouveau témoignage avec un virage au niveau de la diégèse, qui s'éloigne encore une fois des spectacles pour montrer au lieu des activités et paysages en périphéries. Encore plus que dans le temps 3, les activités représentées sont très disparates. On voit plusieurs images en lien à une soirée de premières de spectacle (une festivalière qui répond à des questions d'entrevue, une personne dans la foule qui se promène avec son sac FTA 2019, une personnalité connue du milieu théâtral qui pose devant un photographe professionnel) ; une performance dans une battle de danse urbaine lors d'un party au QG ; une activité de médiation avec

des jeunes du secondaire dans le cadre du programme Parcours étudiant ; une entrée en salle à l'Usine C, puis des images de la ville, la nuit. Le témoignage que l'on entend est celui d'un spectateur qui aime se confronter à la programmation du FTA pour faire l'expérience d'autres cultures, et de la manière d'artistes étrangers de dépeindre la culture, la politique, le corps, le théâtre, la performance. Il est très difficile ici de faire un lien entre le texte et les images : alors que les images présentent en quelque sorte une façon de se faire voir (soir de première) et de participer au festival (battle, médiation), le texte parle de l'envie de découvrir l'autre. En fait, les images qui représentent l'ancrage du FTA dans Montréal (les oriflammes du festival dans les rues de la ville, les bâtiments du centre-ville) vont un peu à l'inverse du texte, à moins qu'on les interprète comme le fait que le festival amène l'étranger ici.

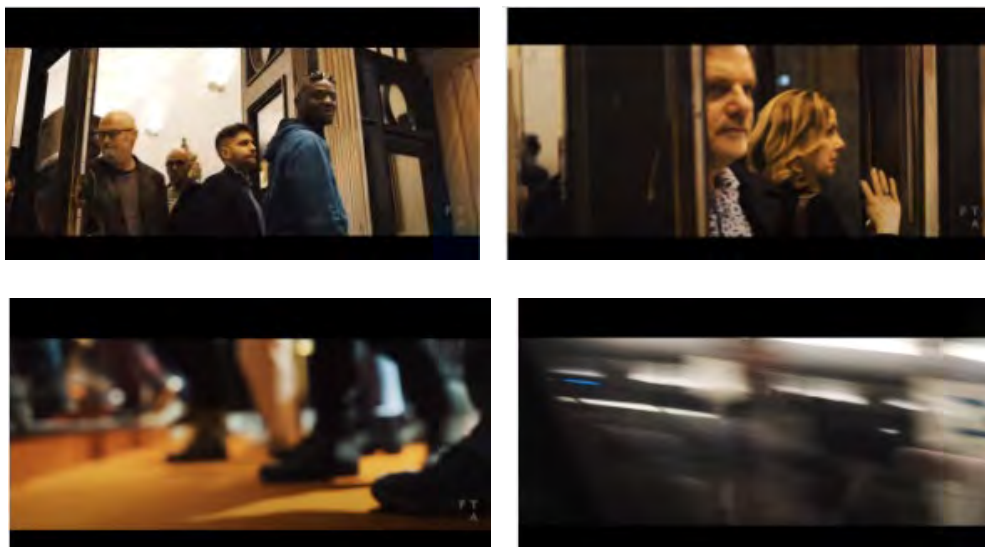
Figure 4.12. Plans 74 et 75 – ancrage dans Montréal, le soir (temps 5)



Enfin, la dernière séquence est amorcée par un crescendo du tempo de la musique et est caractérisée par une absence de témoignage. On y voit un peu une culmination des temps précédents, qui oscillaient entre le spectacle et les activités en périphéries : ici, on montre les deux en alternances, discussions au QG et en après-spectacles, spectacles, partys, employés qui déplacent des affiches... Enfin, à la toute fin, des plans en accéléré montrant les allées et venues de spectacles qui entrent dans un théâtre, fourmillent pendant un entracte, puis sortent, le tout se terminant sur un autobus en mouvement. Ces derniers plans montrent le passage du temps et la grande concentration de spectateurs et spectatrices dans l'espace.

En somme, on résume la diégèse racontée ainsi : on traverse la ville pour arriver au Festival et pour vivre le festival (la ville est un fil conducteur). On trempe d'abord dans l'effervescence des festivités d'accueil (cocktails, discours, paysages). On voit des spectacles, beaucoup de spectacles, qui participent à des besoins variés de recherche de stimulation, de sens, de culture, de partage (expliqués en audio). On participe à toutes sortes d'activités, souvent festives, parfois intellectuelles. Les spectacles et activités s'additionnent et se bousculent, le rythme ne fait que s'accélérer. On repart ensuite d'où on est venu, avec ces bouts de souvenirs en nous.

Figure 4.13. Plan 90 à 93, sortie finale du public (temps 5)



Construction

La diégèse est construite par une accumulation de moments éparses avec de rares *reaction shots* (qui se multiplient un peu plus la vidéo avance). On ne suit pas un seul héros ou une seule héroïne ; le personnage principal est la foule festivalière, voire la ville. Il y a plusieurs effets d'accumulations, que ce soit les images de la festivité au début, les nombreux spectacles dans le temps 2 ou les applaudissements dans le temps

4, tout comme des effets contraires d'images chaotiques mises ensemble (particulièrement au temps 5).

On retrouve certains repères chronologiques, mais la vidéo est loin d'être construite de manière chronologique du début à la fin. On voit une véritable arrivée au festival au début, montrée principalement avec le mouvement de l'autobus, dont on trouve un écho à la toute fin ; un miroir entre l'arrivée et le départ. Les discours d'ouverture sont montrés au début de la vidéo, marquant un départ ancré dans la réalité. Mais l'ordre des spectacles montrés ne correspond pas à l'ordre dans lequel ils ont été présentés dans le festival. Des images d'une même activité sont séparées en plusieurs morceaux : on voit des images du spectacle extérieur *Innervision* aux secondes 00:14 et 00:32, ou encore du spectacle *Kalakuta Republik* à 00:58, mais sa discussion d'après spectacle à 00:52. De plus, on passe constamment entre jour et nuit, entre intérieur et extérieur, et on revient à plusieurs reprises aux mêmes lieux, notamment au QG. C'est toutefois ainsi que se vit le festival : de manière un peu chaotique, d'un passage d'un lieu à l'autre, d'un jour à l'autre, pas toujours en synchronisation avec son groupe d'amis (comme on peut voir des spectacles à différentes dates). Il y a des fêtes et des discussions au QG tous les jours, à toutes heures de la journée, ce qui fait qu'on y entre et sort souvent, si on participe à plusieurs activités en périphérie des spectacles.

Si la chronologie n'a pas guidé la construction de la diégèse, on pourrait dire que les images ont été placées en fonction des textes audio recueillis. Cela semble être partiellement le cas : on voit des liens plus ou moins clairs aux temps 1 à 4, moins clairs au temps 5, ainsi qu'une séquence particulièrement hétérogène au temps 6. Néanmoins, le fait de centrer la diégèse sur les audios, en majorité provenant des festivaliers, en dit beaucoup : c'est lui qui prend la place, guide le regard ou la lecture des images, comme si les images montrées étaient directement liées à son expérience.

Enfin, ce n'est pas que l'aspect chronologique qui ne colle pas au réel de l'événement, ce sont aussi des liens qui se créent visuellement entre des plans et qui donnent des

associations erronées. L'analyse en plan par plan a permis d'en dénoter plusieurs cas. Par exemple, les plans 17-18 montrent la façade du Centre du Théâtre d'Aujourd'hui (CTDA) ainsi que des personnes y entrer. Les plans suivants montrent des images des spectacles *Tous des oiseaux* et *Hidden Paradise*. On croirait que ces spectacles ont été présentés au CTDA en suivant le lien logique entre les idées, mais en fait, ils ont respectivement été présentés à la Place des arts et au Monument-National.

Rythme et mouvement

Il y a une très grande quantité de plans dans cette courte vidéo, qui défilent rapidement (en moyenne une seconde chacun). Cela crée un rythme effréné qui suggère, dans l'ensemble, un espace-temps « très concentré », pour reprendre les mots du directeur artistique en début de vidéo, une période de temps où il y a beaucoup de choses qui se passent en même temps, beaucoup d'action et de va-et-vient.

Ce côté « effréné » de la vidéo se traduit non seulement dans sa vitesse, mais aussi dans le mouvement : le mouvement montré dans le contenu, et le mouvement de la caméra. En effet, plusieurs plans espacés du début à la fin montrent un certain déplacement, souvent en accéléré : autobus qui défilent rapidement (plans 1, 22, 94), transport en véhicule (imaginé) dans la ville (7, 74) marche accélérée dans une foule (14, 88 à 92). Cela crée une sensation de mouvement presque perpétuel, comme si, à l'intérieur du festival, on est constamment en train de se déplacer, d'avancer, de bouger d'un lieu à l'autre, de traverser la ville.

Ensuite, il y a un mouvement intense dans l'angle des caméras, qui passe dans tous les sens : traveling, contre-plongée, défilement horizontal, défilement vertical, plans larges, moyens, américains, rapprochés ; bref, le regard est constamment en déplacement, les angles nous surprennent et sont rarement plats.

Enfin, le rythme est aussi notable dans la musique. Elle commence en piano doux, mais vigoureux, et s'accélère de plus en plus, avec violoncelles qui s'ajoutent, puis des violons. Ce crescendo dans la musique suggère une diégèse en soi, comme si les images

montrées suivaient cet effet de montée vers une catharsis. Or, comme nous l'avons exploré, la diégèse n'est pas particulièrement claire, elle devient surtout de plus en plus chaotique et se termine par un exode de la foule, avec un autobus qui clôt le tout. Néanmoins, la musique contribue beaucoup au dynamisme de la vidéo et à lui donner une impression de rapidité.

Couleurs

Quand on regarde la séquence complète, on remarque que la majorité des plans sont de soir ; il y a donc beaucoup de noirceur et de plans foncés. Cela donne l'impression que le festival est principalement un événement de nuit, et qu'il s'inscrit dans le *nighlife* de la ville, comme on voit beaucoup de tours de centre-ville illuminées la nuit.

Pour ce qui est des couleurs, on remarque une prépondérance de tons d'orange et de bleu. Cela s'explique par la couleur des éclairages : tons orangés le jour ou dans des salles très illuminées, par exemple à la fin d'un spectacle pendant un salut ou une discussion avec les artistes ; ton bleu la nuit, particulièrement dans des salles semi-éclairées, comme les *partys* au QG ou des spectacles en cours. Cela rappelle deux des trois couleurs de l'image de marque de l'édition 2019 du festival, le bleu et l'orange, qui sont accompagnées du rose (voir chapitre V).

Même des plans qui ne sont pas essentiels à la diégèse restent presque tous dans ces tons : comme les lustres (34) ou le bonhomme gonflable (48), des tons orangés, ou l'oiseau (39) et les gratte-ciels en début de soirée (16), des tons de bleu. Cela donne à penser que le duo de couleur était intentionnel (voir Figure 4.14).

Toutefois, un plan en particulier détonne complètement avec le reste, celui qui représente les fleurons de printemps au plan 3. C'est la seule fois où le contraste en intérieur et extérieur est aussi marquant, et où la lumière du jour est aussi rayonnante. On peut dire que cela permet de vraiment mettre en lumière la saison du printemps dès le départ.

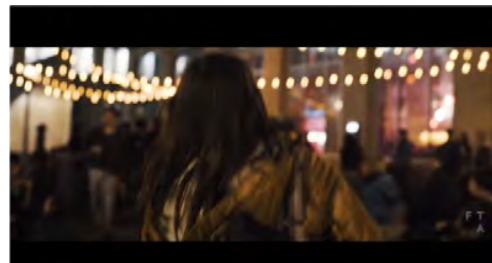
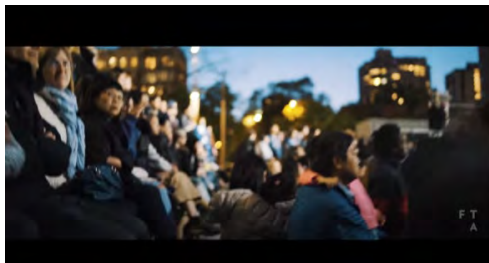
Figure 4.14. Plans 34, 48, 39 et 16 – exemples des tons de couleurs orange et bleu



Types de plan / caméra

Nous avons mentionné la grande diversité des types de plans en parlant du mouvement et du rythme dans la vidéo, mais ils contribuent aussi à d'autres fins. En effet, alors qu'il y a beaucoup de plans larges pour montrer l'étendue d'une foule, par exemple, il y a beaucoup de plans rapprochés, à la taille ou la poitrine particulièrement, pour montrer l'expression sur les visages ou encore le détail des textures. On a aussi de gros plans sur des objets, comme des affiches, un t-shirt, de la nourriture, ou encore des parties du corps, comme un visage, des pieds. Tout cela combiné donne parfois l'impression de faire partie de l'action : d'être tout près pendant une discussion avec un artiste, de faire partie du cocktail, de marcher nous-mêmes dans la foule ; d'autres fois, cela donne un regard extérieur sur l'événement qui permet d'en apprécier la grandeur. Bref, la diversité des types de plans renforce le sentiment qu'il n'y a pas d'un seul héros dans cette diégèse, mais bien que la foule est le héros, comme il y a une multiplication de regards.

Figure 4.15. Exemples de points de vue rapprochés (plans 14 et 15)



En somme, notre première analyse de la vidéo dans son ensemble nous mène à deux constats généraux : d'abord, que la vidéo en soi est une expérience esthétique et un produit culturel, parce qu'elle fait vivre des émotions en lien aux couleurs, au rythme, aux mouvements, à l'authenticité perçue des discours audio, et enfin parce qu'elle est témoin (biaisé) d'un événement culturel. Ensuite, la vidéo représente une expérience festivalière qui est multiforme. Le public est au centre – c'est lui qu'on entend la majorité du temps, et c'est son point de vue que l'on voit, et non par exemple celui de l'artiste ou des organisateurs du festival – mais ce n'est clairement pas la traversée d'un seul membre du public, il y a une accumulation évidente de points de vue. Comment est traduite l'expérience festivalière plus spécifiquement, c'est ce que nous verrons dans la prochaine section en présentant les résultats de l'analyse plan par plan.

4.2.2 Résultats par catégorie de code : plans et texte

Comme expliqué plus haut, nous avons fait une analyse sémiotique de chaque plan (parfois regroupés lorsque ce sont des *reaction shots*) et à partir de ces analyses, donné des codes à chaque plan en fonction des expériences esthétique et culturelle, auxquels deux nouveaux codes se sont ajoutés au cours de l'analyse.

Nous ne présenterons pas ici les résultats complets de l'analyse sémiotique pour chaque plan, que vous pouvez consulter en annexe. Nous présentons plutôt ce qui en découle, c'est-à-dire comment les plans résonnent avec les catégories. Nous organisons les résultats selon chacune des catégories de code, en faisant des liens entre les différents plans associés à chaque catégorie.

Il s'agit d'une analyse principalement qualitative, mais les résultats quantitatifs ci-dessous éclairent sur la prépondérance relative des différents codes dans la vidéo, même s'ils sont à nuancer (voir section 5.2.1).

Tableau 4.1. Rapport de codage

	Expérience esthétique					Expérience culturelle							Autres	
<i>Catégories</i>	J o u i s s a n c e	B e a u t é	P o é s i s	A i s s i s	C a t h a r i s s i s	V i l l e	C o s m o p o l i t i s m e	S o c i a l	I d e n t i t é	A u t h e n t i c i t é	F e s t i f	T e m p s	P r e s t i g e	S o u v e n i r
<i>Image</i>	12	11	11	8	5	24	11	25	13	10	17	6	10	6
<i>Texte</i>	1	0	3	3	1	0	2	2	2	2	1	1	0	0
<i>Totaux</i>	13	11	14	11	6	24	13	27	15	12	18	7	10	6
<i>Totaux par grande catégorie</i>	55					116							16	

Chaque plan ou élément discours pouvait être codé selon un nombre illimité de catégories.

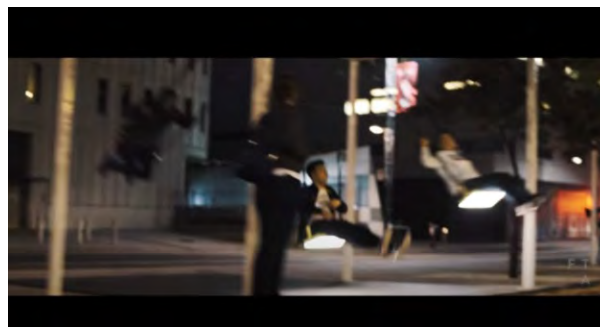
Dans les prochaines pages, nous décrivons comment les catégories ressortent. Nous mettons entre parenthèses les numéros des plans mentionnés, tel qu'ils sont codés dans le tableau d'analyse.

4.2.1.1 L'expérience esthétique

Jouissance esthétique

En guise de rappel sommaire, la jouissance esthétique est l'aspect hédonique lié à l'expérience d'une œuvre d'art, qui s'ancre dans une période de loisir. Jauss considère la jouissance comme sous-tendant toutes les parties de l'expérience esthétique, mais nous la mettons tout de même dans une catégorie distincte pour ressortir les images et les mots de la vidéo qui font plus spécifiquement allusion à l'hédonisme esthétique.

Figure 4.16. Plan 11 – *21 Balançoires*, installation du Quartier des spectacles



La première catégorie d'images qui font ressortir l'idée de la jouissance esthétique est celle qui montre des spectacles ou des performances particulièrement ludiques ou décontractées, où l'on peut parfois voir des membres du public s'amuser, relaxer ou participer. Le premier plan du genre, étrangement, montre une œuvre qui ne fait pas partie de la programmation du festival, mais qui fait partie du paysage urbain entourant le site principal : l'œuvre *21 Balançoires*, une installation du Quartier des spectacles (P11/F4.16¹³).

¹³ Dans cette partie du mémoire, les sigles P et F seront utilisés pour remplacer, respectivement, les mots « plan » et « figure » afin d'alléger le corps du texte. En faisant référence à un plan de la vidéo bilan,

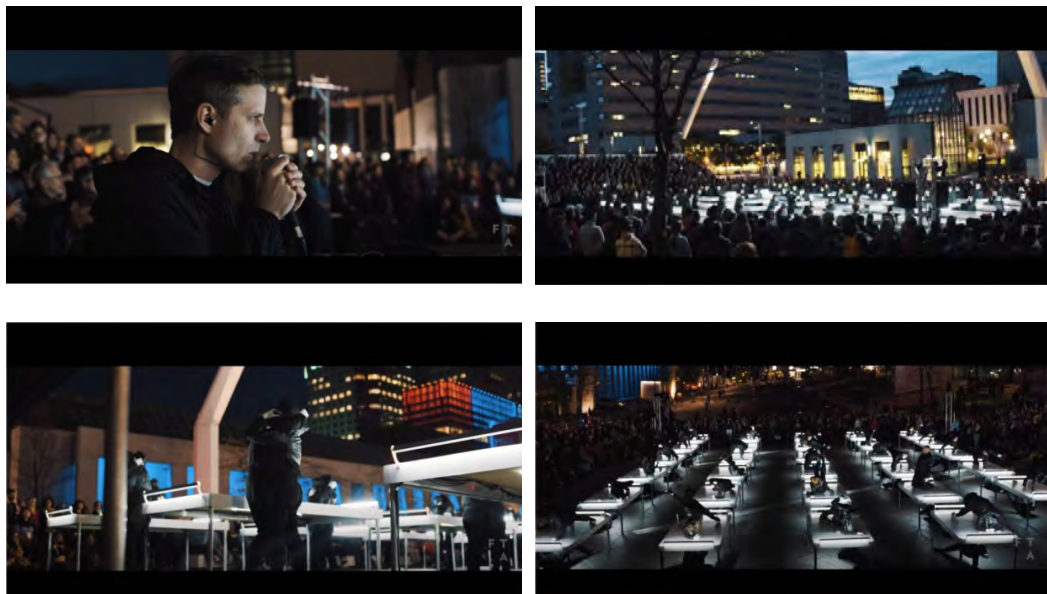
L'installation est située au centre-ville, près du Quartier général (QG) du FTA, là où ont lieu les activités de discussion et les fêtes en marge du festival. Elle est aussi au cœur du Quartier des spectacles, où se trouvent la place des Festivals et la Place des arts, entre autres, des endroits également habités par la programmation du FTA. L'installation comporte des balançoires illuminées accompagnées d'un environnement sonore ; elle est reconnue comme icône de la ville et symbole du printemps, liée à la même période de temps que le FTA (s.a., 2016). Il s'agit d'une œuvre artistique, donc, mais interactive, faite pour s'amuser. Dans le plan de la vidéo, on voit des gens se balancer allègrement, et d'autres se promener dans la rue. On ne peut savoir s'il s'agit de passants ou de festivaliers du FTA. On comprend néanmoins l'idée que l'on peut profiter de 21 Balançoires – l'admirer, l'utiliser – entre deux spectacles ou activités au FTA, comme elle fait partie de la toile urbaine des environs. La balançoire, normalement réservée aux enfants, est un signe très fort du loisir et de l'hédonisme. Bref, dès les premières secondes de la vidéo, on entre dans un paradigme de jouissance esthétique.

Le deuxième groupe de plans qui entrent dans la catégorie des spectacles décontractés est les images qui représentent le spectacle extérieur *Innervision* du chorégraphe Martin Messier. Il s'agit d'un spectacle gratuit présenté sur la place des Festivals, justement. Le spectacle comporte 60 interprètes qui exécutent une chorégraphie qui leur est chuchotée en *live* par Messier, via des oreillettes. L'esthétique du spectacle est futuriste et minimaliste, avec lumières et éléments de costume et décor en noir et blanc. Dans un premier temps, on voit la caméra passer à travers les gradins du public du spectacle, montrant la foule qui y est présente (P14). La rapidité du traveling et le fait que le plan est très rempli semblent indiquer une densité de la foule, comme quoi l'événement est

nous référerons à leur numéro donné dans notre grille d'analyse (voir [Annexe B](#)) ainsi qu'à sa figure correspondante dans le corps du texte le cas échéant.

populaire. *Innervision* s'inscrit dans une volonté de rejoindre de nouveaux publics, incluant des spectateurs du hasard, dans une perspective d'accessibilité des arts. Le simple fait de montrer des gradins à l'extérieur rappelle quelque chose de l'ordre du loisir et d'une activité décontractée. Plus loin, on voit de vraies images filmées du spectacle en action. Dans celles-ci, on voit le côté grandiose du spectacle : le nombre impressionnant de danseurs.seuses et de membres du public, la beauté des gratte-ciels qui entourent la place (F4.17).

Figure 4.17. Plans 30 à 33 – Spectacle *Innervision*



Outre le côté impressionnant et décontracté du spectacle, ce qui nous fait dire que cela représente de la jouissance esthétique est d'abord le fait que la vidéo montre quelqu'un en train de filmer le spectacle avec son téléphone cellulaire (P29). Il y a quelque chose de particulier à montrer une personne filmer un événement artistique parce que c'est quelque chose que l'on a très rarement l'occasion de faire (dans une salle traditionnelle, les caméras sont virtuellement toujours strictement interdites). Le fait de filmer avec son propre cellulaire peut être en soi une activité hédonique (cadrer l'image à son goût, l'éditer, en faire production), mais cela est aussi signe d'autre chose : que la personne

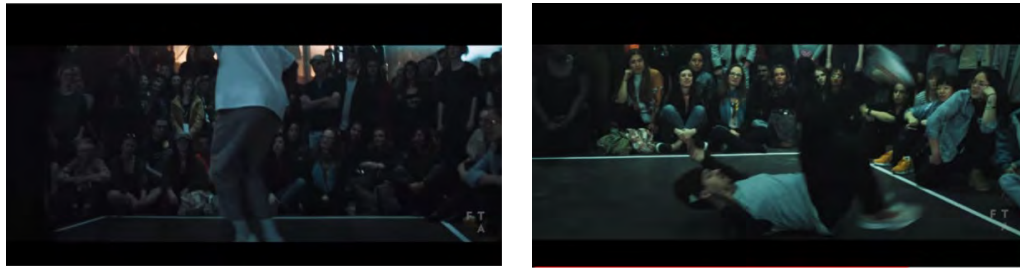
trouve le spectacle beau à voir, ou du moins intéressant, digne d'être capturé. Ensuite, quand on en vient à une analyse métatextuelle de l'image, on peut dire que *Immervision* a été fortement appréciée du public, qui s'est exprimé à maintes reprises sur les réseaux sociaux pendant l'événement. L'événement Facebook du spectacle en est un bon exemple¹⁴. On y voit des commentaires qui expriment une appréciation générale du spectacle :

- « merci, c'était très cool »
- « Thank you for momentarily taking me into another world ☐ Brava ☐ »
- « Congratulations to all the troupe and the wonderful and amazing choreography !
^^ ☐ it was so trippy, wild and a strange society critic. Loved it ♥»

Ces mots (et ces emojis !) expriment la jouissance esthétique vécue pendant ce spectacle, un sentiment partagé par beaucoup de spectateurs.trices. En somme, nous pouvons affirmer que les images du spectacle *Immervision*, qui montrent une atmosphère extérieure décontractée, une œuvre grandiose, une grande quantité de spectateurs.trices qui, parfois, capturent l'événement en direct avec leur téléphone sont un signe assez clair de jouissance esthétique : un spectacle qui est avant tout dans le plaisir.

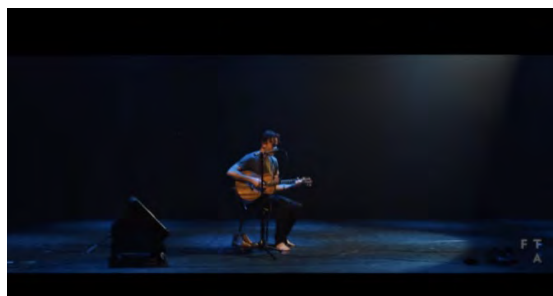
Figure 4.18. Plans 28 et 69 – Party 100Lux

¹⁴ Voir : https://www.facebook.com/events/273761090226262/?active_tab=discussion



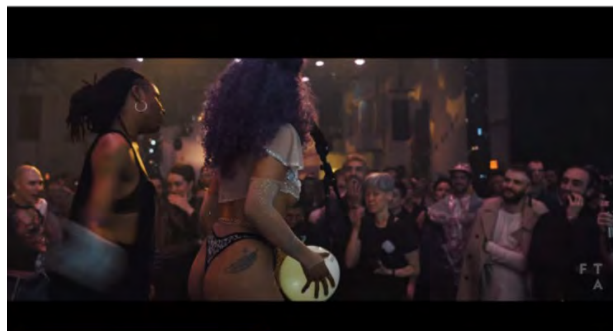
Dans le même genre, on voit à deux reprises dans la vidéo des performances qui avaient lieu au QG pendant le party organisé par 100Lux, un organisme de danse urbaine. Le party comportait une *battle* de danse urbaine. On voit un extrait d'une de ces performances en début de vidéo et une plus loin vers la moitié (F4.18). Dans les deux cas, le caractère bien assis de la foule montre qu'il s'agit d'un événement de danse organisé (et non spontané, donc c'est bien une performance), mais l'atmosphère fait sentir qu'il s'agit aussi d'un moment décontracté. La foule est bien serrée (l'événement est couru) et certaines personnes filment avec leur téléphone, encore une fois un signe bien contemporain de la nature hédonique de l'événement. La danse de rue est aussi assez reconnue dans le contexte comme une danse plus décontractée, tout aussi valide, mais moins « sérieuse » ou élitiste que la danse contemporaine. On peut deviner l'ambiance de fête dans les deux également juste par les lumières tamisées et le rassemblement de gens. Bref, des performances au milieu d'une atmosphère festive sont à notre sens des signes assez inévitables d'une jouissance esthétique.

Figure 4.19. Plan 38 – Spectacle *Fear and Greed*



Une autre image d'un spectacle décontracté est celle de *Fear and Greed* (F4.19), un spectacle scénique cette fois d'une figure connue du milieu de la création contemporaine à Montréal, Frédérick Gravel. Son travail qui oscille entre danse, théâtre et musique a une signature reconnaissable et généralement désinvolte, un peu rock, souvent à la fois festive et mélancolique. Il présentait au FTA son premier spectacle solo. On comprend vite dans l'image le côté décontracté du spectacle non seulement par l'épuration de la scène, mais aussi par le fait que le musicien a enlevé ses souliers, qui se trouvent derrière sa chaise. L'image rappelle un concert folk. Il s'agit en fait du rappel à la fin du spectacle. *Le Devoir* (Carpentier, 2019) décrit ce moment ainsi : « Un rappel surprise qui se veut généreux et sympathique finira par désamorcer l'intensité installée, et clôt le tout sur une note d'authenticité. »

Figure 4.20. Plan 43 – Party POMPe



Ensuite, il y a les images du party « POMPe » qui avait lieu au QG. Ce party était un retour d'une série organisée par une femme queer, Laura Boo, après trois ans d'absence. Pendant la fête en question, il y a eu une performance, dont celle que nous voyons au plan 43 (F4.20), dans laquelle une femme frappe la fesse d'une autre femme, habillée dans un costume festif et osé. Cette image en dit long et peut être interprétée de différentes façons – nous y reviendrons d'ailleurs plus tard en exposant les autres catégories de codes – mais ici, la simple atmosphère de fête, le côté sensuel de la performance et les visages extasiés de certaines personnes dans la foule en disent déjà long sur la jouissance esthétique qu'a pu provoquer ce moment de fête.

Le dernier spectacle décontracté que nous voyons se nomme *Speed Glue* (F4.21). Sur l'image, on voit deux jeunes hommes en habits de sport qui jouent au ping-pong sur une table traditionnelle. On pourrait penser qu'il s'agit seulement d'un jeu de ping-pong, dans un party par exemple, mais l'éclairage très théâtral et les expressions sérieuses des joueurs nous indiquent qu'il s'agit d'une performance. Comme de fait, il s'agit du spectacle *Speed Glue* de Simon Grenier-Poirier, un artiste en art visuel, et Dorian Nuskind-Oder, une chorégraphe. Un spectacle de mouvement et de performance dans lequel des champions nationaux de ping-pong jouent sans l'envie de battre l'adversaire, pour environ 30 minutes. Il s'agit d'une des œuvres les plus ludiques et originales de la programmation. Le ping-pong évoque le loisir et le jeu.

Figure 4.21. Plan 87 – Spectacle *Speed Glue*



La deuxième catégorie d'images qui font ressortir l'idée de la jouissance esthétique à notre avis est les images de foules qui applaudissent vigoureusement. Dans la culture du spectacle en Occident, applaudir est un code partagé qui est attendu à la fin de tout spectacle par politesse, certes, mais il représente l'appréciation du spectacle. Plus les gens applaudissent vigoureusement, plus on voit de la joie sur leur visage, plus on a des signes de leur jouissance d'avoir vu ce spectacle. Le signe ultime est une ovation debout, qui est plus rare à Montréal qu'ailleurs au pays et qui indique une très grande appréciation. Dans la vidéo, on voit quelques ovations debout (P40/F4.40, P54/F4.11, P61/F4.39), dont une où l'on voit clairement des visages en grand sourire, visiblement ravis (P54/F4.11). Les plans 59-60-61 montrent un salut et des applaudissements dans

ce qui semble être trois lieux différents, ce qui crée un effet d'accumulation de jouissance.

Nous tenons à noter que ce n'est pas parce que nous n'avons pas inclus les images des spectacles plus traditionnels ou sérieux que nous ne croyons pas qu'ils peuvent provoquer une jouissance esthétique lorsque le public en fait expérience. Notre analyse a simplement permis de ressortir les plans qui véhiculent davantage une jouissance esthétique à l'écran, même si comme toutes les particularités de l'expérience esthétique, il s'agit d'une émotion complexe, vécue à l'intérieur et absolument subjective. Les applaudissements, néanmoins, sont un signe qui équivaut dans notre culture à la démonstration de sa jouissance comme récepteur d'une œuvre d'art. Les spectacles décontractés, pour leur part, peuvent plus facilement être filmés donc on peut voir le public réagir, ou encore dans d'autres cas ils comportent des particularités qui agissent comme des signes du loisir ou du plaisir (ex. : le ping-pong comme quelque chose de ludique).

Enfin, dans le texte, la mention que le festival est une période où on vit les choses « d'une façon fiévreuse, d'une façon passionnée », dénote d'une jouissance esthétique à notre avis. Ce sont des émotions fortes, positives, qui se rapportent au plaisir intense.

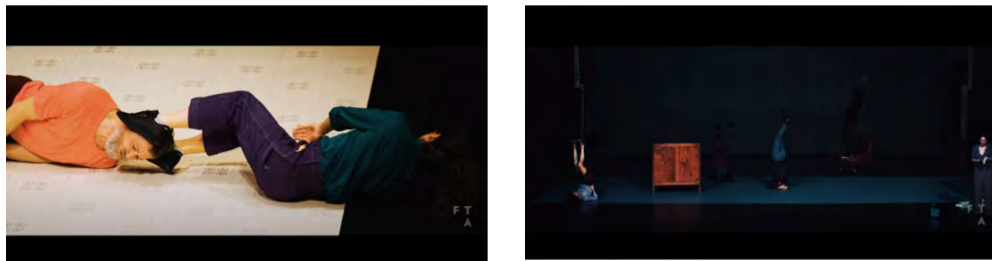
En résumé, la jouissance esthétique comme particularité de l'expérience festivalière est représentée principalement dans la vidéo par 1) des images de spectacles ou de performances décontractés ou *fun* ; 2) des images de public en train d'applaudir et 3) les mots « fiévreux » et « passionné ».

Beauté

Le beau est une « expérience sensible », une puissance de séduction qui enchaîne par la fascination ou la sublimation. La catégorie principale d'images qui font ressortir cette particularité de l'expérience esthétique est les images de spectacles, particulièrement des plans de qualité qui mettent en valeur l'esthétique du spectacle ou qui ont un caractère particulièrement sublime. Ces plans montrent majoritairement

moins l'atmosphère du spectacle que son apparence impressionnante, et mettent davantage l'œuvre en valeur par leur point de vue plus directement vers la scène. Dans bien des cas, ce sont des images tirées des vidéos promotionnels des spectacles, et non des images prises pendant le festival.

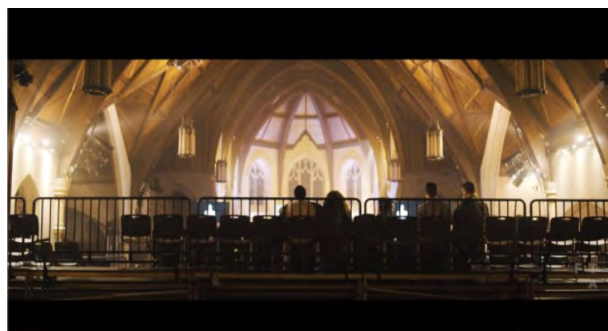
Figure 4.22. Plans 20 et 23 – Spectacles *Hidden Paradise* et *Quasi niente*



Les images qui entrent dans cette catégorie sont celles des spectacles *Tous des oiseaux* (P19), *Hidden Paradise* et *Quasi niente* (P20-23/F4.22), *Innervision* (P30-33), *Put Your Heart Under Your Feet... And Walk!* (P86) et *This Time Will Be Different* (P58). Ce sont des plans de qualité sur les œuvres, placés, beaux à voir. De plus, toutes les œuvres, par des signes variés, que ce soient des costumes, des éclairages, du maquillage, des mouvements de corps, des décors, de la scénographie ou des expressions faciales, ont un aspect esthétique, visuellement attrayant ou comportant une mise en scène poétique qui peuvent toutes provoquer une expérience sensible de la beauté en les regardant. Nous les contrastons, par exemple, aux images de *Fear and Greed* (P38/F4.19) et de *Speed Glue* (P87/F4.21) qui n'ont pas de signes aussi évidents d'une esthétisation de l'espace. Nous entrons aussi dans cette catégorie les images du party POMPe mentionnées précédemment (P43/F4.20), en plus d'un plan plus loin, où on voit l'animatrice du party, Laura Boo, habillée de son costume scintillant célébrant la non-binarité et l'éclatement du corps (P84). Dans ces deux images, les costumes attrayants peuvent aussi bien être signes d'expérience sensible de la beauté, à notre avis, comme il y a mise en scène extravagante et colorée du corps.

Une variante que nous avons observée de cette première catégorie est celle d'un spectacle présenté dans un lieu grandiose. Ici, c'est moins le spectacle lui-même qui participe à l'expérience de la beauté, c'est plutôt le lieu qui l'enveloppe. Nous faisons référence au spectacle *Other Jesus*, qui était présenté à l'église St-Jax de Montréal. Il faut dire que c'était la première fois que le festival accueillait une pièce dans une église. On parle bien du lieu principal de communion, et non le sous-sol de l'église, comme on imaginerait une pièce de théâtre communautaire. Les lieux inhabituels de représentations sont « à la mode » dans la création contemporaine, mais les lieux sacrés sont très peu investis et cela donnait un caractère grandiose à cet événement théâtral. Dans le plan 10 de la vidéo (F4.23), le lieu est mis en valeur par une prise de vue qui montre la hauteur du plafond et descend vers ses vitraux principaux, illuminés. Les églises, lieux touristiques par excellence dans l'Occident, sont reconnues comme des espaces architecturaux d'une grande beauté solennelle et nous croyons que dans cette vidéo, l'image de l'église participe à représenter une expérience de la beauté qui passe par le lieu, et par le fait de voir un spectacle dans ce lieu.

Figure 4.23. Plan 10 – Église St-Jax



Les derniers plans que nous plaçons dans cette catégorie sont ceux d'objets particulièrement esthétiques. Nous partons du principe, comme expliqué dans le cadre théorique, qu'une expérience esthétique peut avoir lieu en dehors d'une œuvre artistique et peut se produire n'importe où. Au plan 34, on voit des objets en contre-plongée, dans un mouvement circulaire (F4.14). Ce sont des sphères accrochées au

plafond, qui semblent illuminées, colorées et scintillantes, dans des tons d'orangé et de jaune. Il n'est pas clair si ce sont des lustres au plafond ou s'il s'agit d'une installation artistique. Je ne reconnais pas ces objets, je ne pourrais donc pas dire où ils se trouvent, mais je sais qu'ils ne font pas partie de la programmation du festival. Ce sont probablement des luminaires dans un lieu théâtral du festival ou un lieu des environs. Le plan n'a pas de lien logique avec les plans qui précèdent et qui suivent, on le perçoit donc comme un plan de transition. Nous faisons une observation similaire au plan 85, où l'on voit des objets scintillants au plafond, entre miroirs et boules disco, peut-être une installation artistique, ce n'est pas clair. Encore une fois, c'est quelque chose qui n'est pas lié au festival (je l'aurais reconnu sinon) et donc qui fait partie des lieux autour sûrement, peut-être au QG. Nous interprétons ces images ainsi comme un regard du festivalier ou de la festivalière qui s'arrête sur des objets qui font partie des lieux, comme une représentation de la beauté qui se trouve autour sans autre but que cela, comme pour dire qu'aller au FTA, c'est aussi se promener dans de magnifiques lieux de Montréal et prendre le temps d'observer et d'apprécier la beauté de ce qui est autour de nous.

Nous ne notons rien dans l'audio qui parle spécifiquement du beau dans l'expérience festivalière. Ainsi, la représentation de la beauté dans la vidéo passe essentiellement par des images de spectacles dans lesquels on repère une mise en scène esthétique, ainsi que des plans de lieux qui évoquent la beauté.

Poiesis

La poiesis est l'acte de l'œuvre de produire une forme de connaissance nouvelle par sa réception : c'est la co-construction de sens et de connaissance qui se passe dans le partage entre l'artiste et l'interprète.

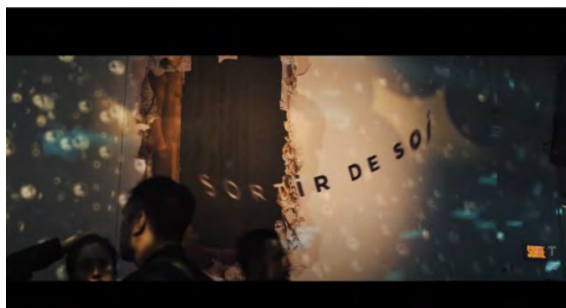
La première manifestation de cette partie de l'expérience esthétique que nous repérons dans la vidéo est dans la mise en évidence de la phrase-motrice de l'édition 2019 du festival, « sortir de soi », sur le mur décoré du QG (F4.24). Certaines éditions du festival

comportent une phrase-motrice comme élément de l'image de cette édition-là, qui est un regard posé par le directeur artistique sur la programmation et qui guide les festivaliers.ères dans leur interprétation, de façon très large. La phrase en question a été introduite dans l'édito de cette édition 2019, et elle est expliquée ainsi :

« Un grand souffle doit nous traverser de part en part afin de vraiment accéder à l'Autre. Sortir de soi, faire un pas de côté, adopter une autre perspective, écouter ; c'est ce à quoi je vous invite tout au long de cette 13^e édition. Nous n'en ressortirons que bousculés, transformés, pour la suite des choses, du monde.¹⁵ »

La phrase donc suggère une co-construction de sens qui commence par l'écoute de l'autre dans un processus artistique. Ainsi, le fait d'inclure dans la vidéo suggère que la poiesis fait partie du festival, ou du moins rappelle cette intention du directeur artistique.

Figure 4.24. Plan 13 – « Sortir de soi »



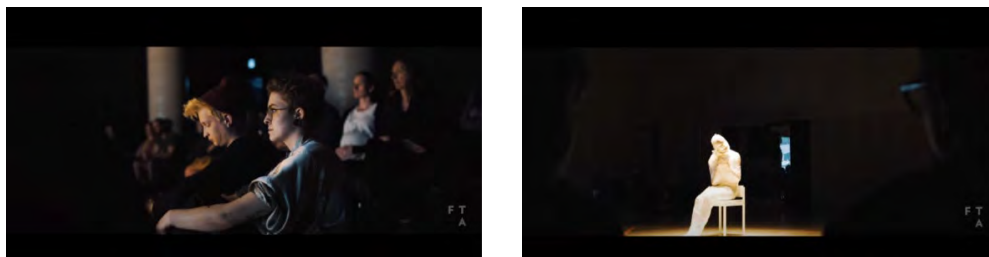
Ensuite, des images de spectacles font ressortir mieux que d'autres cette caractéristique de l'expérience esthétique dans la vidéo. Encore une fois, tous les spectacles, à degré variable, devraient faire vivre un élément de poiesis par quiconque en fait réception,

¹⁵ Voir : fta.ca/sortir-de-soi.

selon Jauss ; mais ici nous nous attardons aux images de spectacles qui semblent plus que d'autres être signes d'une co-construction de la connaissance.

Nous mettons dans cette catégorie les spectacles *Other Jesus* (P24-26/F4.38), une pièce à caractère historico-religieuse, qui propose une relecture contemporaine des grands mythes chrétiens, ce que l'on devine par les costumes et, bien sûr, le lieu ; *Genderf*cker* (P35-36/F4.25), une performance qui explore la binarité de l'expression du genre en tentant de les déconstruire ; *This Time Will Be Different* (P58), une installation performative de deux artistes des Premiers Peuples qui explore la perpétuation du statu quo envers les peuples autochtones par les gouvernements ; *Cuckoo* (P82), une pièce d'autofiction d'un Sud-Coréen qui expose les douleurs de son pays d'origine. Dans les deux premiers spectacles, on voit dans le plan le visage du public qui regarde. Les visages absorbés par l'action donnent une indication de ce partage qui se passe dans la poïesis, qui n'est pas seulement hédonique. De plus, tous les plans sont des signes qui renvoient à des spectacles qui ont été reconnus par la critique comme apportant une nouvelle perspective ou participant à l'avancement des connaissances ou de leur genre de performance respectif (Cardineau, 2019 ; Labrecque, 2019a ; Labrecque, 2019b ; Mangerel, 2019 ; Massoutre, 2019 ; Montpetit, 2019 ; Saint-Pierre, 2019 ; Sawyer, 2019).

Figure 4.25. Plans 35 et 36 – Regards de spectatrices sur le spectacle *Genderf*cker*

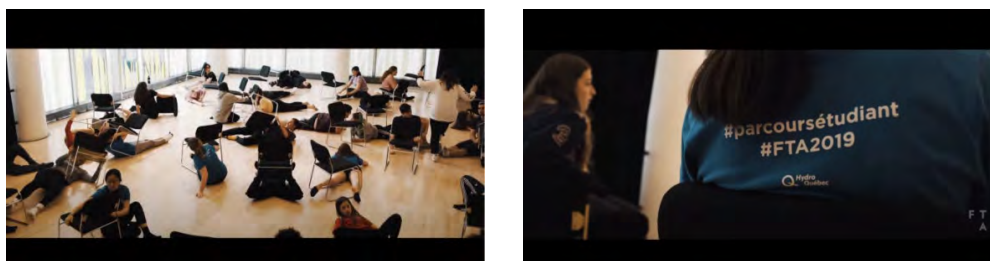


Même si on n'a pas lu la critique ou vu les spectacles, les images des plans ont des caractères qui peuvent être interprétés comme historique (*Other Jesus*), politique (*Genderf*cker*, *This Time...*) ou futuriste/technologique (*Cuckoo*), qui en font

visiblement des spectacles que l'on peut associer à des œuvres qui font avancer nos connaissances et participent à créer un sens d'enjeux contemporains par la poésie scénique.

La deuxième catégorie qui représente la poiesis dans la vidéo est celle d'images qui montrent des activités d'enrichissement intellectuel autour des spectacles. On peut les voir comme des représentations d'approfondissement de connaissances acquises par la voie des œuvres. Au plan 44 et 45, on voit une femme présumablement acheter un livre à une table de vente. On interprète qu'il s'agit d'une table de livres à un entracte d'un spectacle, comme c'est une pratique courante de vendre des livres autour de l'univers d'un spectacle ou le texte de la pièce de théâtre présentée par exemple. Les livres apportent généralement un complément d'information, un regard plus en profondeur sur quelque chose, ce qui montre que la femme a probablement apprécié le spectacle et qu'elle veut approfondir ses connaissances. Le thème de la discussion enrichissante est aussi fréquent dans la vidéo et participe à une représentation similaire de la poiesis (P46, 77-78, 80). On voit des gens souvent intéressés, concentrés ou enthousiasmés poser des questions, soit dans le QG soit dans une salle de spectacle, à des répondants sur une scène, dans des salles qui semblent remplies. L'engagement intellectuel des participants est palpable de toutes ses images. De manière similaire, on voit une femme au plan 62 être vivement engagée dans des propos, en discussion avec un homme qui l'enregistre, à ce que l'on comprend être une première de spectacle : on comprend la réflexion, la stimulation et le partage qui s'opère chez cette femme lors de cette interview, que l'on devine être à propos du spectacle. Enfin, le fait de montrer le programme de médiation pour élèves du secondaire Parcours étudiants (P70-71/F4.26) participe aussi à évoquer la poiesis par la simple nature du programme, qui est éducatif et sert à accompagner les étudiants dans leur compréhension des œuvres.

Figure 4.26. Plans 70 et 71 – Parcours étudiants



Finalement, le texte de la vidéo évoque aussi la poïesis à trois reprises, d’abord par la phrase « Qu’est-ce qui reste après ? (le festival) » prononcée par le directeur artistique, qui suggère en quelque sorte, si on l’interprète conjointement avec l’éditorial, une construction de sens et de connaissance qui s’opère à travers le festival et peut ensuite transformer le monde, on ne sait simplement pas encore comment. Les deux autres reprises sont dans les extraits des festivaliers.ères qui expriment qu’ils.elles participent au festival pour s’« instruire, s’éduquer, se confronter et réfléchir » et pour obtenir de nouvelles perceptions de « la culture, la politique, le corps, le théâtre, la performance ». Dans les deux cas, il est suggéré que la programmation contribue à l’avancement de leurs connaissances.

En somme, la représentation de la poïesis dans la vidéo passe principalement par 1) la ligne éditoriale du directeur artistique, en image ou en audio ; 2) les images de spectacles à caractère politique ou historique, particulièrement lorsqu’elles sont appuyées des visages du public qui les absorbe ; 3) par la représentation d’activités d’enrichissement et de médiation autour des spectacles ; 4) par les témoignages de spectateurs.trices qui disent aller au festival pour s’instruire et connaître de nouvelles perspectives.

Aisthesis

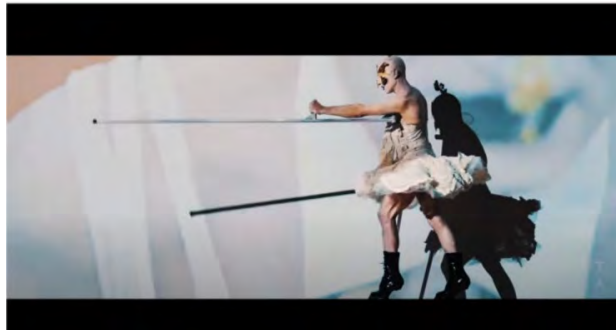
L'aisthesis est cette partie de l'expérience esthétique dans laquelle s'opère un renouvellement de la perception des choses, qui permet de poser un regard critique sur la réalité et rendre compte de la complexité et de la nuance du monde.

Il est d'abord devenu évident dans notre analyse que plusieurs plans qui représentent à nos yeux la poiesis, particulièrement celles des spectacles, pouvaient aussi être attribués à l'aisthesis pour différentes raisons. On pense d'abord au plan qui montre la phrase d'accroche *Sortir de soi* (P13/F4.24), dont l'explication du directeur artistique parle directement d'« adopter une autre perspective » en écoutant ce que l'autre a à dire. Cette phrase représente d'ailleurs encore mieux le concept d'aisthesis que celui de poiesis, même s'il rejoint les deux. Les images des spectacles *Genderf*cker* (P35-36/F4.25), *This Time Will Be Different* (P58) et *Cuckoo* (P82) que nous avons abordés dans la catégorie poiesis peuvent aussi s'appliquer ici à notre sens, principalement parce qu'il s'agit de spectacles qui s'inspirent de la vie réelle de leurs créateurs.trices (respectivement, Pascale Drevillon, une performeuse trans ; Émilie Monnet et Lara Krammer, des artistes à descendance autochtone ; et Jaha Koo, un créateur de théâtre originaire de la Corée du Sud) et offre, justement, une perspective de leurs réalités peu explorées sur les scènes montréalaises.

D'autres spectacles et performances montrées dans la vidéo abondent dans le même sens, que nous n'avons pas classés dans la catégorie poiesis et qui sont des expressions plus évidentes d'aisthesis. L'un d'eux est l'image du spectacle *Put Your Heart Under Your Feet... And Walk!* (P86/F4.27), où l'on voit le performeur Steven Cohen habillé d'un corset et d'un tutu pâles et de bottes à talon noires ainsi que d'un maquillage en papillon, devant un fond abstrait coloré, marchant avec lenteur et sérénité sur des échasses. Ce spectacle est un poème funèbre très personnel, une expression poétique du deuil de Cohen qui a perdu l'amour de sa vie, mort d'une maladie douloureuse. Le spectacle offre certes un regard très personnel sur le deuil et la mort, mais ici la plus

évidente expression d'aisthesis dans l'image est celle de la queerness du corps (toute expression queer, comme cela *challenge* la binarité du genre qui est hégémonique, offre d'après nous une critique de la réalité qui est essentiellement politique). Selon cette même idée, nous mettons aussi l'image de la performance au party POMPe (P43/F4.20) dans cette catégorie par sa déconstruction du corps et sa déssexualisation de la femme, et de la femme noire en plus.

Figure 4.27. Plan 86 – Spectacle *Put Your Heart Under Your Feet... And Walk!*



Un autre spectacle qui entre dans cette catégorie est *Kalakuta Republik*, qui est montré aux plans 52 à 55 (F4.11), incluant la scène finale, le salut, et ensuite le public applaudissant en ovation debout. Ce spectacle est du chorégraphe Serge Aimé Coulibaly qui est originaire du Burkina Faso, et c'était la première fois qu'une de ses œuvres était présentée en Amérique du Nord. Le fait de montrer le public du FTA être charmé par ce spectacle (on voit des gens visiblement ravis dans le public, sans côté que l'ovation debout est pratiquement unanime) montre sa capacité à être charmée par quelque chose de nouveau, de jamais vu, et d'être comblé justement par l'expérience d'une autre perspective. Le spectacle *Speed Glue* (P87/F4.21) représente aussi l'aisthesis assez clairement par son fort discours anti-capitaliste (anti-culture de performance et de compétition) exemplifié par le fait de faire jouer des pros du ping-pong non en les faisant se combattre, mais simplement pour la beauté du jeu et même de l'entraide (car les deux joueurs essaient de tenir le plus longtemps possible). Selon l'*I/O Gazette* (entre autres) : « “Speed Glue” est une performance aussi brève et légère

en apparence qu'elle se révèle culottée et profonde à l'analyse » (Douhet, 2019). Ce discours politique et anti-hégémonique qui est central à la proposition du spectacle représente bien le concept d'aisthesis à notre avis.

Connaître les spectacles et leur contexte ajoute une couche métatextuelle de signification aux images de la vidéo (l'argument sémiotique) qui nous permet d'attribuer la valeur d'aisthesis avec plus de profondeur, mais même si on ne connaît pas les spectacles, les images en soit dans certains cas renvoient à des signes qui pourraient être interprétés comme des spectacles qui engendrent une forte aisthesis. Le simple fait de voir des corps queer, africains ou autochtones sur scène sont déjà des signes forts dans le climat politique actuel qui portent déjà à penser que les œuvres offrent des perspectives différentes que celles de l'hégémonie. Les représentations esthétiques sont aussi fortement originales dans bien des cas (Drevillon enveloppée de pellicule plastique, le cuiseur à riz avec des lumières en forme de cœur de *Cuckoo*, ou encore les mains tachées de peinture rouge dans *This Time...*) ce qui est déjà une forme de renouvellement de la perspective assez évidente, c'est-à-dire une expression de la créativité et d'une autre façon d'exprimer le monde.

Enfin, dans le texte, on entend à trois reprises des extraits qui rappellent l'aisthesis. Le premier est lorsque la spectatrice dit qu'elle pense que les spectacles peuvent participer à « répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit », ce qui montre un intérêt pour critiquer et comprendre la complexité du monde. Le deuxième est dans les mots « me confronter, être challengée » que nous avons vus plus haut, qui suggèrent le renouvellement de sa perspective sur le monde. Le troisième est encore une fois un extrait que nous avons vu dans la catégorie poiesis, qui est le spectateur qui cherche de nouvelles perspectives sur la culture, la politique, le corps, etc.

L'aisthesis dans la vidéo est donc représentée par : 1) la ligne éditoriale du festival ; 2) des images de spectacles à teneur autobiographique ou politique déconstruisant des concepts hégémoniques ou participant à une décolonisation de la performance ; 3) par

des témoignages qui expriment une envie d'aborder le monde par de nouvelles perspectives.

Catharsis

La catharsis est la partie de l'expérience esthétique dans laquelle le public s'identifie aux actions représentées ; par la communication des émotions, il ressent de l'empathie et vit à travers l'œuvre des émotions transcendantes. Chez les Anciens, la catharsis était considérée comme l'objectif ultime de l'expérience esthétique.

Encore une fois, la phrase *Sortir de soi* que l'on voit au plan 13 (F4.24) évoque aussi, à notre sens, la catharsis, parce qu'elle implique la communication entre l'artiste et le récepteur et elle positionne l'art comme quelque chose de transformateur, d'émulateur.

Ensuite, nous trouvons que la catharsis est représentée dans les images de spectacles dans lesquelles on voit de l'émotion forte. Même si la catharsis est quelque chose qui se passe à l'intérieur et qui est complètement personnel – et ça ne veut pas dire que les acteurs véhiculent des émotions que le public ressent de l'empathie pour eux, ou que la communication passe bien –, ce sont les images de spectacles particulièrement intenses qui agissent le mieux comme signe de la catharsis. Le premier spectacle dans cette catégorie est *Tous des oiseaux* que l'on voit au plan 19 (F4.28). Le spectacle a eu des critiques dithyrambiques (Boulanger, 2019 ; Mangerel, 2019b) et son créateur, Wajdi Mouawad, est une grande célébrité dans le milieu théâtral et est reconnu pour ses pièces à forte intensité émotionnelle. *Tous des oiseaux* est un drame inspiré de la classique tragédie shakespearienne *Roméo et Juliette*. On voit dans le plan deux des comédiens en dialogue dans un instant très chargé, on ressent une décharge de colère et d'intensité. Pour bien des spectateurs.trices, la simple mention de Mouawad renvoie à la notion de catharsis ; ses spectacles sont emblématiques du concept antique.

Figure 4.28. Plan 19 – Spectacle *Tous des oiseaux*

Un autre spectacle que nous mettons dans cette catégorie est *Hidden Paradise* (P20/F4.22), un spectacle québécois de danse-théâtre qui parle du problème des paradis fiscaux à partir d’une entrevue radio avec le philosophe et économiste Alain Deneault. La pièce a reçu encore une fois des critiques dithyrambiques (Christian Saint-Pierre, 2019b) et a créé beaucoup d’émotion chez le public. C’est une pièce connue qui fait ressortir beaucoup d’émotions, particulièrement de révolte, mais aussi de joie grâce à son côté ludique.

Les plans de *Genderf*cker* mentionnés plus tôt (F4.25) ont aussi une valeur de signe cathartique d’abord par l’image poignante de la performeuse Drevillon enroulée dans de la pellicule plastique comme dans un cocon, mais aussi et surtout par le plan qui précède, qui montre une jeune femme dans le public observer le spectacle : on la sent concentrée et on peut imaginer toutes sortes de choses se passer dans sa tête, dont de la compassion.

Put Your Heart... (F4.27) décrit plus tôt est aussi un spectacle à valeur profondément cathartique qui a reçu de très grands éloges dans les médias (Gagnon-Paradis, 2019 ; Villalba, 2019) et du public sur les réseaux sociaux. L’acte même de la création du spectacle est cathartique, au sens que le créateur Steven Cohen a purgé son deuil dans ce spectacle, a fait de sa douleur un poème vivant. La description officielle du spectacle dans les outils de communication du FTA parle même noir sur blanc de catharsis :

« Plongée dans les abysses d'un monde entre les vivants et les morts, la cérémonie se veut crue et cathartique.¹⁶ »

Nous tenons à nuancer que, même si nous voyons des signes particulièrement forts de catharsis dans ces spectacles, nous ne trouvons pas que les images choisies en sont des signes visuels particulièrement convaincants. Il existe des images de ces spectacles beaucoup plus fortes en émotions qui n'ont pas été mises en évidence dans cette vidéo bilan, ce qui suggère que la catharsis n'était pas une particularité de l'expérience esthétique qui était une priorité à montrer dans cette vidéo bilan. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre lorsque nous ferons la comparaison avec les autres matériels promotionnels.

Dans le texte, les mots « aller à la rencontre de l'autre » et surtout « m'émouvoir » qui évoquent le plus le concept de catharsis. En somme, la catharsis est représentée dans la vidéo par 1) la ligne éditoriale de l'édition du festival ; 2) des images de spectacles à forte teneur émotionnelle et 3) des mots qui suggèrent la communication avec l'autre et l'émotion.

4.2.2.2 L'expérience culturelle

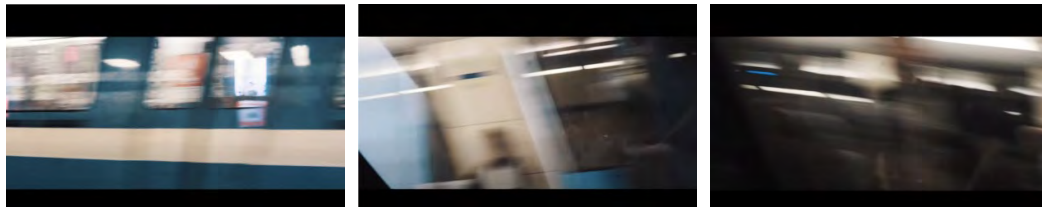
Ville

Nous l'avons mentionné plus tôt, la ville est la catégorie de code que nous avons le plus repéré dans cette vidéo. Ce qui est frappant avec le thème de la ville, c'est qu'il y a beaucoup de plans dans la vidéo qui servent seulement à montrer l'urbanité et rien d'autre. En explorant les plans qui suggèrent l'expérience esthétique, nous avons vu que la majorité des plans pouvaient renvoyer à une panoplie de signes qui pouvaient se rattacher à différents codes. Mais plusieurs plans de la vidéo semblent n'avoir d'autre

¹⁶ Voir : fta.ca/archive/put-your-heart-under-your-feet-and-walk.

fin qu’ancrer le festival dans la ville ; ce thème est non seulement omniprésent, il agit comme fil conducteur à travers la vidéo.

Figure 4.29. Plan 1, 22 et 93 – Transport en commun

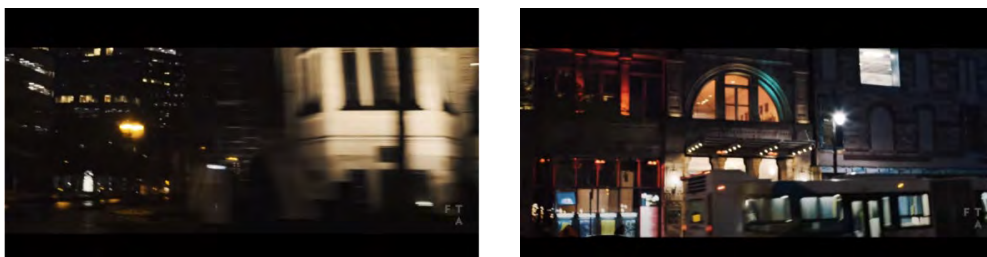


La première catégorie d’image rappelant la ville est celle du transport urbain. C’est d’ailleurs la catégorie qui met en évidence l’urbanité comme fil conducteur parce que, comme nous l’avons mentionné plus tôt en exposant la diégèse et la construction de la vidéo, le transport ouvre et ferme la vidéo, en plus de servir de plan de transition entre des images de spectacles. Dans tous ces plans (F4.29), on voit un wagon de transport en commun (qui pourrait être un métro ou un autobus) défiler rapidement à l’horizontale, suggérant le mouvement, la traversée de la ville. Ce sont des signes aussi de l’urbanité typiquement montréalaise, qui est très axée sur le transport en commun (en opposition, par exemple, au taxi de New York ou au vélo d’Amsterdam). Cela agit aussi comme un signe semi-écologique et de participation à un mouvement commun à l’intérieur de la ville, en opposition à montrer des festivaliers.ères se déplacer en voiture. Le festival encourage d’ailleurs le transport écologique dans ses communications¹⁷. Les trois plans sont aussi flous, ce qui suggère l’anonymat au milieu

¹⁷ Sur le site : « Le FTA vous suggère d’utiliser le service public de vélos libre-service BIXI, un service écologique, économique et pratique, car il est ouvert 24 heures, avec des stations vélo disponibles partout en ville. Idéal pour les déplacements entre les divers lieux du festival ! (...) Profitez aussi du réseau de la Société de transport de Montréal pour des déplacements plus longs dans la ville ou en cas de pluie. » Voir : fta.ca/infos-pratiques/decouvrir-montreal/

du groupe. Le fait que le transport revient aussi fréquemment rappelle non seulement le déplacement dans la ville, mais aussi la ville en général, qui gronde et continue d'avancer pendant que le festival a lieu. Enfin, il est intéressant de noter qu'il y a peu de bruits conservés des images filmées dans la vidéo, à part quelques exceptions, dont justement les bruits de transport : on entend souvent le trafic ou le bruit d'un wagon qui défile à toute vitesse, ce qui accentue l'atmosphère de l'urbanité.

Figure 4.30. Plans 7 et 50 – Urbanité



La deuxième catégorie est celle des bâtiments urbains. Plusieurs plans montrent des bâtiments, sans rien d'autre (P2, 7, 16, 50, 75/P4.30). Ils agissent comme des transitions et reviennent régulièrement. Cela donne l'effet de positionner la ville comme toile de fond ; on la traverse continuellement. On ressent cette appropriation et fabrication de l'urbanité à travers le festival que nous décrivions au chapitre deux, même si ce n'est pas toujours explicite dans ces plans comme on ne voit pas des gens s'approprier les espaces urbains, mais on ressent tout de même la présence du public festivalier partout dans le Montréal urbain, et l'inverse, le Montréal urbain agir sur le public festivalier. Souvent ces plans sont en contre-plongée, ce qui est rappelle la grandeur des édifices et le côté impressionnant et imposant.

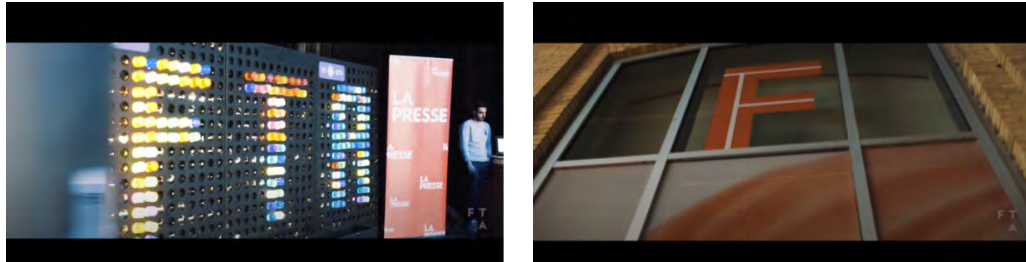
D'autres images montrent comment la programmation du FTA investit les lieux, espaces et bâtiments de la ville. Les plans du spectacle *Other Jesus* présentés à l'église St-Jax sont un bon exemple du théâtre qui s'approprie un lieu et par le fait fabrique le territoire (P10/4.23, P24-26/F4.38). On voit clairement dans les images comment une scène, des décors et des gradins ont été installés dans ce lieu atypique. Cela a d'ailleurs

été beaucoup exploré dans les médias avant la première du spectacle, notamment dans *Le Devoir* (Labrecque, 2019) : « Ce n'est pas banal de monter une pièce dans un lieu de culte. » Plus loin, le média cite l'un des créateurs du spectacle : « Je pense que les publics ont des rapports différents à l'église, sur le plan historique ou culturel. Cet endroit apporte beaucoup de sens possibles. » Les images du spectacle extérieur *Innervision* (P14, 29-33/F4.17) sur la place des Festivals participent à quelque chose de similaire. On voit les gradins installés et surtout l'impressionnant décor sur lequel se mouvaient 60 danseurs.euses, avec en arrière-plan les édifices illuminés du Quartier des spectacles. On a une représentation assez évidente de comment les arts peuvent réécrire l'urbain et comment les spectateurs, nombreux, y participent de leur présence.

Les images où l'on voit le QG du FTA, et comment il est décoré puis investi par les festivaliers qui s'y amusent et dansent, particulièrement aux plans 66-67 et 76 (F4.31), sont aussi significatifs, parce que le QG se trouve au bâtiment Cœur des sciences de l'UQAM et chaque année, devient le cœur du festival et un espace festif pour toute la communauté. Le festival transforme complètement le lieu, qui devient un rendez-vous de fête année après année.

Une autre image qui montre comment la programmation du FTA investit les lieux de la ville est le plan 21, où l'on voit une affiche du spectacle *Constituons !* qui est placée au Centre du Théâtre d'Aujourd'hui, probablement sur sa façade. Non seulement c'est une représentation de l'appropriation de l'espace par un spectacle du festival, mais aussi, on voit dans la réflexion de la vitre des voitures qui passent et traversent le visage sur l'affiche. Cela rappelle encore une fois l'inscription du festival dans la ville.

Figure 4.31. Plans 66 et 73 – Intérieur et extérieur du QG



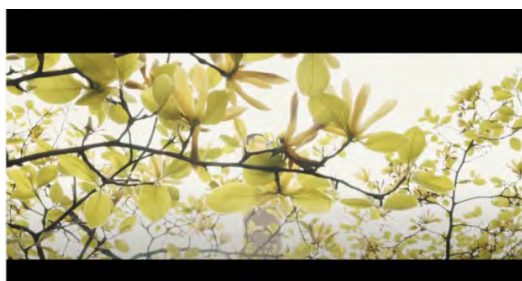
Enfin, le CTDA n'est pas le seul lieu théâtral que l'on voit dans la vidéo : entre la Place des arts (P2), le Monument-National (P49-50), l'Usine C (P72-73) et la place des Festivals (*Innervision*), il y a une certaine accumulation qui montre comment le FTA traverse la ville. Par contre, cela n'est qu'un échantillon de tous les lieux où sont présentés des spectacles pendant le festival et qui ne sont pas montrés (ex. : Édifice Wilder, Espace Libre, La Chapelle, Espace Go, Prospero, Théâtre Rouge du Conservatoire).

Ensuite, la quatrième catégorie que nous dégageons qui représente la ville est celle de l'extérieur urbain. Au plan 41, on voit un groupe de personnes qui marchent dans les rues de la ville le soir. On y voit un aspect un peu négatif de l'urbanité : la construction, les panneaux de publicité, les trottoirs barrés. Au plan 74, on voit une sorte de traversée des rues de la ville du soir où sont affichées les oriflammes à l'effigie du FTA (F4.12). L'accélération de la caméra dans ce plan donne une impression de longueur de la rue et de la multiplicité des oriflammes. On entend également un bruit de trafic pendant ces images. Au plan 81, on voit des employés du festival qui déplacent des affiches d'un spectacle jusqu'au QG du festival en empruntant un tunnel du métro Place des arts. Les publicités à écran rappellent un tunnel de métro, qui suggère à la fois l'urbanité et le déplacement.

La dernière catégorie est celle du printemps. En effet, quelques plans montrent des signes de la saison, qui participent à la représentation du territoire en notre sens. D'ailleurs, dans ses communications générales, le FTA s'associe beaucoup au

printemps. Le festival se montre comme un espace-temps particulier que l'on attend chaque année pendant cette belle saison¹⁸. Les premières représentations du printemps sont dans les plans 3 (F4.32) et 39 (F4.14), où l'on voit respectivement des fleurons verts au soleil et un oiseau qui s'envole dans la rue. Dans les deux cas, les images ne représentent rien d'autre qu'elles-mêmes : le beau temps. Ensuite, comme mentionné le plus tôt, le plan 11 (F4.16) où l'on voit l'installation 21 Balançoires au Quartier des spectacles participe non seulement en camper le printemps, mais aussi à montrer une installation particulièrement montréalaise qui fait partie du tissu urbain.

Figure 4.32. Plan 3 – Printemps



Enfin, il n'y a rien de particulier dans l'audio qui fait penser à la ville, au territoire, à la saison, à la temporalité, ou à l'espace. C'est intéressant que l'audio ne fasse pas écho à la catégorie la plus présente à travers la vidéo, dont nous résumons la représentation par les éléments suivants : 1) le transport en commun ; 2) les bâtiments urbains ; 3) la programmation du FTA traversant la ville et modifiant l'environnement ; 4) l'extérieur urbain ; 5) le printemps.

¹⁸ Par exemple, le communiqué de prédévoilement du FTA 2019 commence par la phrase « En ce mardi 29 janvier 2019, c'est avec joie que le directeur artistique Martin Faucher dévoile quelques-uns des artistes de la danse et du théâtre contemporains dont le talent ébouriffera les Montréalais **ce printemps**. » Voir : fta.ca/wp-content/uploads/2019/01/FTA2019_Communique_Predevoilement.pdf

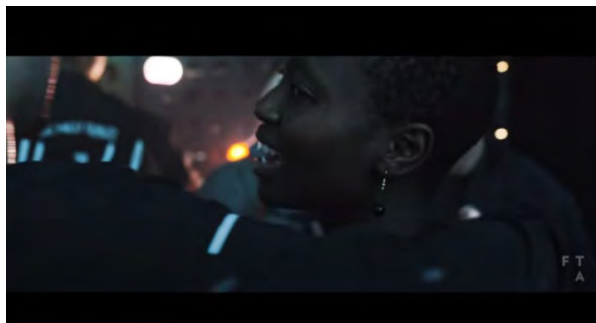
Cosmopolitisme

Rappelons la définition de cosmopolitisme exposée au chapitre deux : « *a set of practices and outlooks that seek out and value cultural difference and openness.* » Nous tenons à préciser que cette analyse de la représentation du cosmopolitisme se fait dans le contexte de Montréal et particulièrement dans le contexte de la danse et du théâtre contemporains à Montréal, qui est un milieu plutôt niché et majoritairement blanc. L'ouverture et l'appréciation à d'autres cultures sont ici interprétées autant comme l'ouverture à d'autres pays (le festival ayant une programmation internationale), mais aussi à des formes non hégémoniques dans ce milieu et issues des traditions de communautés racisées (ex. : danse urbaine, qui est issue des communautés noires ; « l'art autochtone », qui n'entre dans aucune catégorie de diffusion dominante des arts de la scène).

La représentation du cosmopolitisme dans la vidéo, donc, passe d'abord par des images de spectacles qui entrent dans cette catégorie : *Kalakuta Republik* (P52-55/F4.11) dont la distribution est entièrement africaine ou *This Time Will Be Different* (P58), dont la distribution est entièrement à descendance autochtone. Dans ce deuxième cas, il aurait été plus convaincant et évident comme signe de cosmopolitisme si l'image montrait davantage d'interprètes ou du moins leur visage, mais l'image sert quand même de signe pour ce spectacle, dont le message est complètement ancré dans les enjeux des Premiers Peuples au Canada. La queerness sud-africaine de Steven Cohen dans *Put Your Heart...* (P86/F4.27) est aussi une expression claire de cosmopolitisme à l'intérieur du festival. Ensuite, les spectacles *Tous des oiseaux* (P19/F4.28) et *Quasi niente* (P23/F4.22), même si ce n'est pas évident dans l'image, sont aussi des représentations du cosmopolitisme dans la programmation : les deux spectacles sont dans des langues étrangères, le premier en allemand, hébreu, arabe et anglais et l'autre en italien.

Les images dans les fêtes au QG organisées par 100Lux (danse urbaine) et POMPe (queer party) sont une autre expression de cosmopolitisme à notre avis. La dichotomie danse contemporaine (majoritairement blanche) et danse hip-hop (majoritairement noire) à Montréal est bien réelle et le festival adresse cela avec ces partys (en 2020, la programmation officielle donnera de la place au hip-hop, ce n'était pas le cas en 2019). Ce sont les images dans la vidéo parmi lesquelles on voit également le plus de visages de la diversité, comme les deux jeunes qui s'enlacent, grand sourire aux lèvres, au plan 27 (F4.33). On voit aussi à deux reprises des performances hip-hop (P28, 69/F4.18). La performance au party POMPe (P43/F4.20) que nous avons beaucoup couvert aussi jusqu'à maintenant en dit long également sur la valeur cosmopolite du festival.

Figure 4.33. Plan 27 – Embrassade de festivaliers.ères au party 100Lux



En deuxième lieu, le cosmopolitisme dans la vidéo passe par les images de festivaliers.ères en discussion avec des artistes et des experts racisés. Le premier est les images de la discussion d'après-spectacle de *Kalakuta Republik*, où l'on voit une spectatrice (qui se trouve être Fabienne Cabado, directrice générale du Regroupement québécois de la danse) assise dans des fauteuils de théâtre s'engager dans une discussion avec un membre de l'équipe artistique du spectacle. Le public dans la salle semble assez diversifié et le simple fait de montrer une spectatrice être intéressée d'en apprendre davantage sur le spectacle montre cette qualité cosmopolite de l'intérêt envers les autres cultures. De manière similaire, on voit plus loin une discussion

organisée au QG (P77-79/F4.34) avec l'animateur Pierrot Ross-Tremblay, sociologue innu et professeur à l'Université Laurentienne. L'activité en question est intitulée *Le pays hanté ou l'Apartheid canadien* et elle est présentée en complément au spectacle *This Time Will Be Different*. Derrière M. Ross-Tremblay, on voit un écran avec les mots « *By losing our memories, we lose our possibilities. An Indian status, a reserve, it's worthless. Stop thinking that.* » Cela aide à camper le sujet de la discussion et les valeurs qui y sont prônées même si on ne reconnaît pas le présentateur. La position sur la condition des Premiers Peuples au Canada est très forte et cela montre beaucoup les valeurs du festival non seulement d'organiser une telle discussion, mais d'attirer une salle aussi pleine pour l'écouter. La première personne dans la salle que l'on voit à l'écoute est un homme que l'on croirait issu des Premiers Peuples, ce qui montre que le festival rejoint un minimum les communautés auxquelles il s'intéresse. On voit également dans ces trois plans une femme poser une question au conférencier ; elle semble enthousiasmée par les propos et les gens dans la salle semblent respectueux et à l'écoute.

Figure 4.34. Plans 77 à 79 – Rencontre au QG *Le pays hanté ou l'Apartheid canadien*



Enfin, il est intéressant de noter qu'il y a bien d'autres spectacles du festival qui mettaient en vedette des interprètes de couleur qui n'ont pas été choisies dans cette vidéo. Il faut dire qu'ils ont choisi de grandes formes et les spectacles les plus atypiques ou surprenants, donc on comprend la sélection, mais on peut voir que le cosmopolitisme n'était probablement pas la valeur principale en tête dans la création de cette vidéo.

Finalement, le texte des témoignages audio fait aussi allusion à des valeurs proprement cosmopolites. L'un des deux extraits que nous mettons dans cette lorsqu'une spectatrice exprime qu'aller au festival, pour elle, c'est « aller à la rencontre de l'autre » et, « surtout, être ouvert à ce qu'il a à nous proposer ». Le deuxième est l'idée générale du dernier témoignage, qui parle d'entendre des perspectives de gens et d'artistes d'ailleurs dans le monde. Bref, la diversité et l'ouverture sur les autres cultures résonnent comme une partie centrale à leur expérience du festival.

Pour résumer, la valeur du cosmopolitisme comme partie de l'expérience culturelle du FTA passe par : 1) les images de spectacles ou performances de l'étranger, de communautés racisées ou LGBTQ+ ; 2) les images de discussions ayant lieu autour de spectacles créés par des communautés racisées et explorant des enjeux de ces communautés ; 3) des textes parlant de l'intérêt à découvrir d'autres cultures.

Lien social

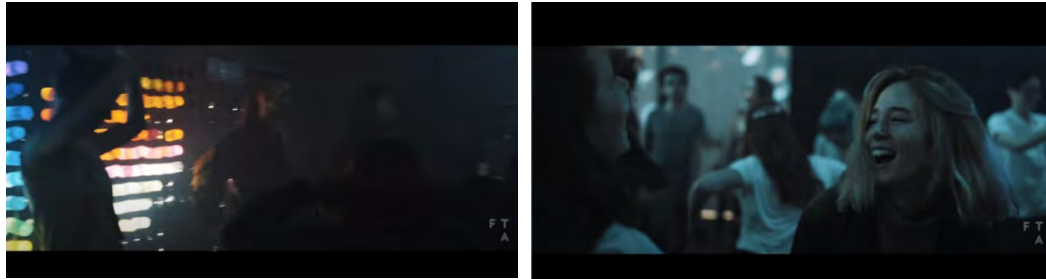
Bien simplement, toutes les images dans la vidéo qui montrent des foules, des gens s'amuser ensemble, de duos en conversation, des espaces où des personnes discutent, bref tous les groupes engagés dans une certaine forme de partage représentent pour nous la construction de lien social à travers le festival. Cela passe par les festivaliers qui s'amuse sur les balançoires (P11/F4.16) ; les foules venues voir *Innervision* (P14, 30-33/F4.17) ; des spectateurs.trices qui socialisent devant les portes du CTDA (P17/F4.9) ; le public de *Other Jesus* dans la salle (P24/F4.38) ; les ami.e.s qui se retrouvent en souriant au party 100Lux (P27/F4.33) ; les spectatrices de *Genderf*cker* (P35/F4.25) ; les spectateurs qui discutent à un entracte à la Place des arts (P37) ; les applaudissements des foules (P40, 59-61/F4.40) ; le groupe de spectateurs.trices qui marchent dans la rue le soir (P41) ; les gens qui dansent dans un party (P42/F4.37), suivi de la performance (P43/F4.20) ; les discussions d'après-spectacle (P46-47/F4.10, P80) ; les foules dans un lieu d'attente, en train de discuter, probablement avant un événement ou pendant un entracte (P56-57) ; une femme qui se

fait interviewer (P62) ; des gens qui dansent dans un party avec de gros sourires sur leur visage, suivi d'une performance de breakdancing devant une foule (P67-69/F4.35) ; le groupe de jeunes du Parcours étudiant (P70/F4.26) ; les discussions au QG (P77-79/F4.34) ; l'entrée au QG du FTA, où l'on voit des gens discuter debout (P76) ; une foule en accéléré qui traverse une salle de spectacle, pendant que deux hommes assis à une table discutent tranquillement (P88-92/F4.13). Toutes ces images montrent des interactions entre des gens et exemplifient le festival comme moment de cohésion social. On pourrait dire que pratiquement toutes les images de spectacles pourraient représenter la valeur du lien social comme les spectacles se font toujours présenter devant public, il y a donc automatiquement un échange entre l'œuvre et son public, mais trouvons que les images de spectacles sont des signes beaucoup plus forts d'expérience esthétique (ou, dans certains cas, de cosmopolitisme) que de lien social de manière générale. On pense au social comme la construction de véritables relations : le fait d'être en présence d'un groupe, d'échanger, de partager un moment ensemble, qui n'est pas scripté par la performance.

Une image représentant le lien social qui sort du lot dans la vidéo est celle de la spectatrice qui filme le spectacle *Innervision* de son téléphone (P29). Le fait de filmer les événements avec son téléphone peut être considéré comme une plaie du contemporain par laquelle on ne vit pas réellement le moment présent ou qu'on le vit pour les autres et non pour nous-mêmes si le but est de partager l'image plus tard sur les réseaux sociaux. Mais à notre sens, l'action de partager une expérience sur les réseaux sociaux contribue à la formation de liens sociaux (soient-ils faibles ou artificiels).

Dans le texte, l'utilisation du « on » dans le discours d'ouverture du directeur artistique fait pour nous office de quelque chose de collectif ; implique par la bande le lien social qui se crée dans l'expérience partagée qu'est le festival. La « rencontre avec l'autre » et le fait d'être « ouvert et vulnérable à ce que l'autre a à nous proposer » peuvent aussi être interprétés comme la valeur de lien social.

Figure 4.35. Plans 67 et 68 – Danse au QG



La ligne éditoriale *Sortir de soi* (P13/F4.24), encore une fois, peut aussi être signe de lien social, car elle implique une expérience forte par la communion avec l'Autre.

En somme, le lien social dans la vidéo est principalement représenté par des images de festivaliers.ères en situation de groupe, partageant un moment d'échange social. Le lien social par le partage sur les réseaux sociaux est également représenté (selon notre interprétation). Dans le texte, ce sont l'implication du collectif et le thème de la rencontre avec l'autre qui font ressortir le thème du lien social.

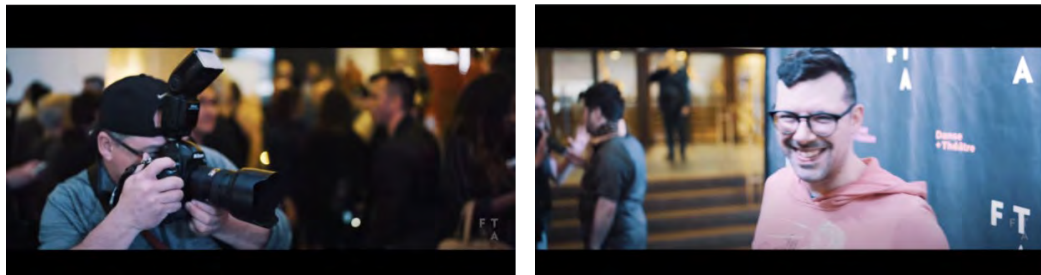
Identité et lifestyle

Le festival peut être conçu comme un espace qui permet l'articulation, la performance et la découverte de l'identité, ce qui découle aussi dans l'expression du *lifestyle*, un mode stratégique par lequel les gens s'approprient les ressources culturelles qui sont à leur disposition au quotidien et les transposent en des signes physiques ou symboliques de leur identité ou de leurs goûts.

C'est une catégorie un peu difficile à montrer, à notre avis, particulièrement l'identité, qui est un concept complexe et très intérieur. Le *lifestyle* est un peu plus facile à voir. Nous l'observons d'abord dans les images où l'on voit des gens « se montrer ». Le plan 29 où l'on voit la spectatrice filmer le spectacle *Innervision* de son téléphone et les plans 64-65 où l'on voit l'auteur et festivalier Simon Boulerice se faire photgraphier à la première de *Tous des oiseaux* à la Place des arts (F4.36) en sont les

meilleurs exemples. Ces gens s'approprient l'environnement, s'inscrivent dans l'événement pour montrer leur identité aux autres et exprimer comment le festival fait partie d'eux. De manière similaire, le sac du FTA que l'on voit au plan 63 (F4.42) participe aussi à une forme d'expression de lifestyle, comme le sac est un signe physique de son allégeance au festival.

Figure 4.36. Plans 64-65 – Festivalier photographié, soir de première



Le party est également une forme de *lifestyle* à notre avis. C'est une forme de phénomène social qui permet d'exprimer sa personnalité par son corps en dansant, en interprétant la musique, en interagissant autant avec des amis que des inconnus. On voit à quelques reprises des gens se laisser aller sur la piste de danse et danser avec créativité, ce qui exprime leur sensibilité unique (P42/F4.36 ; P67-68/F4.35).

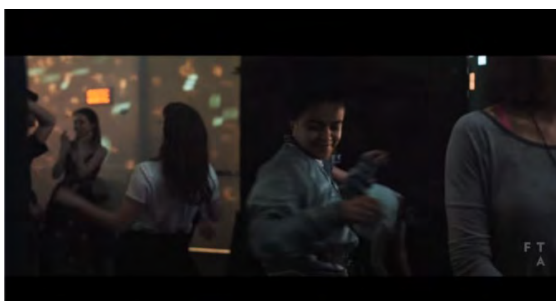
Ensuite, pour ce qui est de la construction de l'identité à travers le festival, l'expression la plus évidente de cela serait dans les images de performance de la queerness. Le party POMPe (P43/F4.20, P84), que nous avons beaucoup couvert déjà, était conçu spécifiquement pour permettre un *safe space* d'exploration de l'identité :

« Laura Boo, mère/tantine/powerlez queer de la nuit MTLaise, réunit JNNBNNRCK et la famille POMPe au grand complet pour vous délivrer de votre prison charnelle et de la morosité du quotidien et provoquer une EXPÉRIENCE EXTRACORPORELLE sur la piste de danse ! (...) Imaginez un monde où les corps n'existent pas, où les corps n'ont aucune limite, aucune règle, aucune logique, aucune matière, ne prennent pas d'espace, prennent tout l'espace, où le genre est imaginaire

ou tout ce que l'on peut imaginer. Imaginez un monde où tout est un rêve éveillé, ou la meilleure transe psychédélique que vous ayez jamais vécue, ou une expérience paranormale. (...) Détruisez votre corps et reconstruisez-le à l'image de ce que vous voulez être.¹⁹ »

L'expression de l'identité queer est aussi évidente dans l'image de Steven Cohen en homme-papillon (P86/F4.27).

Figure 4.37. Plan 42 – Danse au QG



Les images de discussions (interview, discussion d'après-spectacle ou au QG) représentent aussi l'identité à notre avis (P62 ; P46-47/F4.10, P80). Non seulement on y voit des gens s'exprimer et avoir une voix, mais on comprend aussi comment les gens ont intégré des choses du festival, que ce soit des œuvres ou des enjeux politiques, et posent des questions à ce sujet pour en apprendre davantage. Le fait de participer à une discussion et justement de prendre la parole peut aussi être vu comme une forme d'expression du *lifestyle*.

Enfin, l'image des Parcours étudiants (P70/F4.26) est un signe très fort de construction de l'identité, comme l'explique Villeneuve (2015) que nous citons plus tôt : « Bien ancré dans le contexte des pratiques actuelles en théâtre et en danse, l'encadrement

¹⁹ Voir : <https://www.facebook.com/events/573711443148298/>.

pédagogique pluridisciplinaire du FTA s'avère source de découverte de soi tout autant qu'ouverture à l'altérité » (p. 390).

La ligne éditoriale *Sortir de soi* (P13/F4.24) s'applique aussi à la construction de l'identité à notre avis, car le directeur artistique parle d'aller vers l'autre pour mieux se comprendre.

Pour ce qui est de l'audio de la vidéo, il n'y a pas de mention explicite de l'identité ou du *lifestyle*. Quand le directeur artistique exprime que le festival est une période où on vit les choses « d'une façon passionnée », cela me semble se rattacher à l'identité comme ce qui est notre passion est inextricablement lié à qui nous sommes. Plus loin, lorsqu'une spectatrice exprime qu'aller voir des spectacles est un « moyen » de s'instruire, s'émouvoir, etc., cela semble pointer à une forme de *lifestyle*, comme cela montre qu'elle s'approprie les ressources à sa disposition (les spectacles, l'environnement festivalier) pour construire quelque chose. Le mot « moyen » est signifiant à notre avis. Toutefois, ces deux représentations par les mots sont plus faibles que dans la majorité des autres catégories.

Pour résumer, l'identité et le *lifestyle* sont représentés dans la vidéo par : 1) des festivaliers.ères qui « se montrent » ; 2) la participation dansée à des *partys* ; 3) l'expression de la *queerness* ; 4) les discussions autour des spectacles et d'enjeux reliés ; 5) les Parcours étudiants ; 6) la ligne éditoriale du festival ; 7) les mentions de passion et d'utilisation des ressources dans le texte.

Authenticité et nostalgie

La recherche de l'authenticité, qui est liée à la nostalgie d'une époque révolue, passe par un retour aux valeurs d'avant, à la quête d'expériences « vraies » pour ultimement s'affranchir du mal de pays contemporain. La recherche « d'authenticité » postmoderne

passé aussi, plus généralement, par une recherche de sens : un besoin de faire sens et de se tailler une place dans une société en perte de repère.

Un peu comme pour la jouissance esthétique, nous tenions à séparer l'authenticité des autres codes, même si cette quête est inhérente ou sous-jacente à toutes les autres. Le simple fait de créer des œuvres contemporaines pourrait-il représenter l'authenticité, comme l'art est censé être authentique ? Les arts scéniques, qui sont des formes plus proches des arts anciens (en opposition au cinéma, à la télé ou au balado, par exemple), ne sont-ils pas tributaires d'une nostalgie générale ? Comment représenter l'authenticité, qui est complètement subjective ? Bref, comme pour toutes les catégories, il y a certains plans plus que d'autres qui représentent de manière plus évidente ou sont des clins d'yeux plus remarquables à ces concepts.

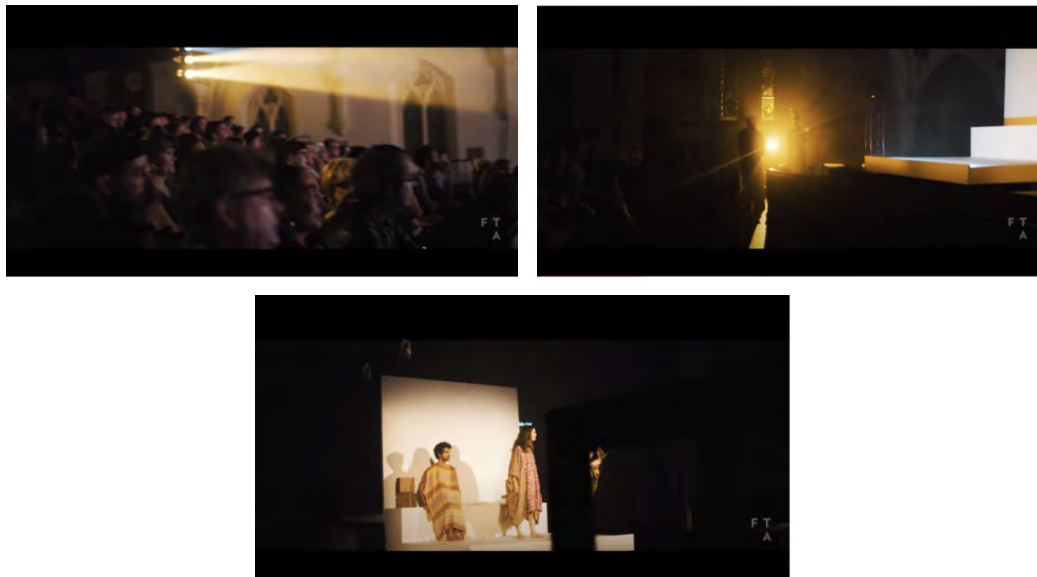
La première catégorie est celle du territoire. La quête d'authenticité passe beaucoup par un ancrage dans le territoire. La pièce de théâtre dans une église (P10/F4.23, P24-26/F4.38) montre bien comment on peut investir un lieu ancien ou traditionnel, que l'on associe à une autre époque et qui est symbole du rituel partagé, et se le réapproprier avec des pratiques à la fois contemporaines, à la fois qui rappellent le passé. Par contre, il s'agit essentiellement de la seule image qui représente bien cette idée. Nous avons vu à quel point la ville est présente dans la vidéo, mais ce sont souvent des plans en contre-plongée ou à toute vitesse qui marquent l'anonymat ; il s'agit davantage d'une représentation plus froide de l'urbanité que de montrer un attachement à la ville comme construction identitaire.

Ensuite, il y a les spectacles. Comme nous le disions, de manière bien générale, tous les spectacles pourraient rentrer dans cette catégorie... mais ce serait des signes peu précis. Nous trouvons par contre que les spectacles de nature autobiographiques ou autofictionnels représentent bien cette idée de l'authenticité, à savoir qu'on interprète ces spectacles comme étant d'autant plus « vrais » comme ils sont ancrés dans le réel ; les artistes font alors preuve, a priori, d'une vulnérabilité encore plus grande. Les

spectacles de cette nature que l'on voit dans la vidéo sont *Genderf*cker* (P36/F4.25), *This Time Will Be Different* (P58) et *Put Your Heart...* (P86/F4.27). Ensuite, le discours proprement anticapitaliste de *Speed Glue* (P87/F4.21) participe aussi d'une forme de nostalgie envers une époque où les choses vont moins vite et où la performance et la compétition ne sont pas les mots d'ordre. Précisons que cette interprétation a été beaucoup discutée dans les médias :

« “Speed Glue”, du nom de colle qui sert à fixer rapidement le caoutchouc sur la raquette, est un miroir tendu à un serpent qui se mord la queue, à un capitalisme auto-dévorant, qui va jusqu'à faire profit de sa propre critique (...). “Speed Glue” nous renvoie notre tendance à la consommation plutôt qu'à la contemplation. Gifle d'autant plus forte qu'elle se donne avec une économie de moyens qui rappelle au capitalisme, aussi, la vanité de son pullulant vomitif d'objets inutiles. » (Douhet, 2019)

Figure 4.38. Plans 24-26 – Spectacle *Other Jesus*



En troisième lieu, nous trouvons que les images aux plans 44-45 où l'on voit une femme acheter un livre (que l'on comprend être lié à la programmation) peuvent être

vues comme une forme d'authenticité et de nostalgie, car il y a dans le livre une forme plus « ancienne » qui offre une connexion plus lente avec les artistes, qui peut être perçue comme plus « vraie ».

La ligne éditoriale *Sortir de soi* (P13/F4.24), en encourageant la connexion avec les autres, nous fait aussi penser à la valeur de l'authenticité.

En dernier, lieu, on peut dire que la vidéo dans son ensemble est une représentation de l'authenticité par le fait que ce sont des images prises durant l'action, avec des visages de véritables festivaliers.ères et de véritables discussions et actions, plutôt qu'une vidéo placée prise en studio. Il en va de même pour l'audio : on entend le côté réaliste des témoignages par leurs hésitations, les phrases pas complètement syntaxiquement correctes, les bruits autour, etc.

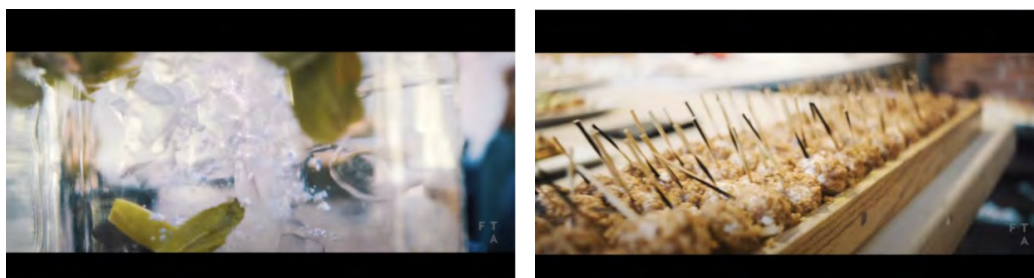
Dans le texte, l'extrait « répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit » nous semble se rapporter très bien au mal de pays contemporain issu de la nostalgie postmoderne ; les arts se présentent comme un antidote. Ensuite, la valorisation de la vulnérabilité (« surtout d'être ouvert et vulnérable à ce qu'il a à nous proposer ») nous paraît aussi bien représenter l'idée de l'authenticité.

En somme, l'authenticité et la nostalgie sont représentées dans la vidéo par : 1) l'enracinement dans le territoire et le symbole du rituel de l'église ; 2) les spectacles à valeur autobiographiques ou ayant des valeurs exprimant un mal-être postmoderne ; 3) la lecture ; 4) la ligne éditoriale du festival ; 5) le côté « réel » de la vidéo dans son ensemble ; 6) les témoignages présentant l'art vivant comme antidote au mal-être contemporain et la valorisation de la vulnérabilité.

Festif

Le Larousse²⁰ parle de festif comme de ce qui a trait à la fête, à la réjouissance collective. On pourrait dire qu'il y a des similitudes avec la catégorie du lien social et du vivre-ensemble, mais ce n'est pas tout à fait pareil. On parle précisément de réjouissance, de *fun*, de loisir et d'un moment spécial, hors du quotidien.

Figure 4.39. Plans 8-9 – Cocktails et hors-d'œuvre



Le festif prend beaucoup de place dans la vidéo. Il s'agit de quelque chose de plus facile à montrer par l'image, on dirait, et de très dynamique à l'écran. Principalement, le festif est montré par des images de fêtes, qui passe par toutes sortes de signes : des verres de cocktail et des hors-d'œuvre (P8-9/F4.38) ; les lumières disco au QG avec des gens qui s'y promènent (P13/F4.24, P76) ; une femme arrivant au QG, où l'on voit au fond des lumières d'ambiance à l'extérieur et des gens qui discutent, verres à la main (P15/F4.15) ; une accolade dans un party (P27/F4.33) ; une performance au party de 100Lux, où l'on voit une grande foule (P28/F4.18) ; des gens qui dansent sous des lumières d'ambiance disco (P42/F4.37) ; une performance au party POMPe (P43/F4.20, P84) ; un bonhomme dansant gonflable, au QG pendant le party FTA + OFFTA : Hot-dog pour tous (P48) ; encore des gens qui dansent et s'amusent au party 100Lux, et une autre performance (P66-69/F4.31/F4.35) ; le panneau de bienvenue du QG (P73/F4.31).

²⁰ Voir : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/festif/33415.

Le plan où l'on voit des gens s'amuser sur les balançoires illuminées du Quartier des spectacles (P11/F4.16) agit aussi comme une représentation festive, d'une manière similaire (réjouissance collective et loisir amusant).

Le festif comme rituel partagé passe aussi par les plans d'applaudissements, où l'on voit des visages réjouis ou bien simplement où l'on comprend une action partagée de célébration (P40, 59-61/F4.40).

Figure 4.40. Plans 40 et 61 – Ovations debout



Dans le texte, le directeur artistique mentionne directement le festif en disant que le festival est une période où on vit les choses « d'une façon festive ».

En somme, le festif est représenté dans la vidéo par : 1) des images de partys, cocktails et moments de loisir réjouissants ; 2) des applaudissements en groupe, comme un rituel de célébration partagé ; 3) par le mot festif directement utilisé dans le texte.

Espace-temps hors du quotidien

Cette catégorie inclut tout ce qui présente la qualité du festival comme circonscrit dans une période donnée ; un espace-temps hors du quotidien et ultra-concentré.

De manière générale, l'accumulation de lieux et d'espaces, qui participent à la construction de la ville que nous exposons plus haut, participe aussi à montrer la concentration de l'événement justement, qui en deux semaines s'étale à travers tout Montréal. Nous disions aussi plus tôt, en parlant de la construction générale de la vidéo, que le rythme rapide global crée aussi cet espace d'espace concentré dans le temps.

Cela est aussi accentué dans le contenu par les images de transport, qui font un effet de surenchère (P1, 22, 93/F4.29), en plus des plans qui suggèrent le transport indirectement par le mouvement dans la ville (P7/F4.30, P74/F4.12). Ces plans sont tous en accéléré, ce qui crée aussi un effet de vitesse.

Au-delà du rythme, il y a aussi l'effet d'accumulations à quelques reprises qui donne cette impression d'un espace-temps circonscrit, comme les trois plans d'applaudissements de suite à 59, 60 et 61. Le premier plan rappelle un salut traditionnel après un spectacle ; le deuxième par les chaises décontractées, plutôt un environnement de discussion informelle ; le troisième, par le fait que les gens sont debout et que l'éclairage est de nuit, on dirait plutôt une performance dans un party. Un à côté de l'autre, cela présente le festival comme une accumulation d'applaudissements, donc de célébration ou d'approbation dans différentes circonstances, ce qui rappelle la pluralité d'activités offertes dans sa programmation. Un effet similaire est créé à la fin, aux plans 88 à 92 : on y voit un *time-lapse* de différentes actions d'une foule de spectateurs (rentrer, aller au vestiaire, parler à l'entracte, sortir), ce qui rappelle essentiellement le temps qui passe, et qui passe vite.

Enfin, la période de temps est aussi bien visible par les signes qui rappellent le printemps, que nous avons exposés plus tôt en parlant de la ville. Le festival se présente comme une période incontournable du printemps et cela aide à le présenter comme quelque chose d'ancré dans le temps.

Finalement, le texte du début mentionne littéralement cette idée de l'espace-temps restreint, en disant que le festival est une « période intense, hors du temps, où on vit les choses de façon très concentrée ».

Bref, le festival comme espace-temps concentré est représenté dans la vidéo par : 1) le rythme rapide du montage ; 2) les divers plans de transport ; 3) les effets

d'accumulation ; 4) l'ancrage du festival dans le printemps ; 5) la mention du festival comme étant une période intense, hors du temps et concentrée.

4.2.2.3 Autres codes issus du marketing expérientiel

Prestige

En analysant la vidéo, nous avons repéré des thèmes additionnels, inspirés de nos recherches sur le marketing expérientiel, que nous trouvons intéressant de soulever. Le premier est le prestige. Plusieurs études empiriques en comportement du consommateur se sont penchées sur les différentes motivations de fréquenter un spectacle vivant, ainsi que les influences sur ces motivations (Euzéby *et al.*, 2014), et parmi les résultats, le prestige social ressort, aux côtés d'éléments comme l'enrichissement culturel, la stimulation intellectuelle, la relaxation, le divertissement, la stimulation émotionnelle, l'excitation, l'approbation par les pairs, l'éducation et le développement des enfants (Steinberg *et al.*, 1982 ; Hager *et al.*, 2011). Derbaix (2010) trouve des résultats similaires parmi les dimensions attachées à la valeur de l'expérience de consommation du spectacle vivant, soit, comme le résume Euzéby *et al.* (2014, p. 51) : « dimension hédonique (plaisir, évasion, découverte), cognitive (stimulation intellectuelle, accroissement des savoirs), de communion (avec les artistes, le public, les accompagnants) ou encore de statut ». Ces études ont inspiré notre idée que le prestige ou statut social peut faire partie de l'expérience culturelle et nous avons trouvé intéressant de voir des signes dans la vidéo qui s'y rapportaient.

Le premier est le fait de montrer le discours de Nathalie Roy, alors ministre de la Culture et des Communications du Québec, qui suit le discours d'ouverture de Martin Faucher et David Lavoie (P5-6/F4.41). Le fait que la ministre se déplace pour lancer le festival montre la grandeur et l'importance de l'événement. Les cocktails et bouchées que l'on voit plus loin (P8-9/F4.39) peuvent aussi signifier un élément de prestige, car peu d'événements culturels ont le budget d'offrir ce genre de nourriture de qualité. Les nombreux plans où l'on voit des logos de partenaires (ARTV et La Presse à 66-67 ; Le

Devoir à 77 ; ARTV encore à 83) aident aussi à camper l'aisance financière du festival ou du moins son association à des instances médiatiques importantes.

Figure 4.41. Plans 5 et 6 – Discours de la ministre de la Culture et des Communications du Québec



Le soir de première (P62-65/F4.36) est aussi un bon exemple de la représentation du statut social qu'une personne peut acquérir en allant au festival : se faire photographier par un professionnel, dans un lieu de prestige (la Place des arts), le fait que l'on voit une personnalité connue (Simon Boulerice); tout ça ensemble montre le côté prestigieux de la soirée. De plus, on voit une femme se faire interviewer (P62), et on peut interpréter qu'il s'agit d'une entrevue pour un média, ce qui ajoute aussi au statut de l'événement, car la couverture culturelle se fait de plus en plus rare et les médias se déplacent seulement dans les grands événements. On voit donc à la fois dans ces plans le prestige de l'événement accordé par des gens importants (une célébrité, des médias sur place) et par le fait que les gens veulent s'y faire voir (un photographe, une foule qui fourmille).

Nous trouvons aussi qu'il y a un aspect de prestige dans les lieux, particulièrement les salles de spectacles, qui ont été choisis pour figurer à l'écran. On voit principalement de grandes salles (Place des arts, Monument-National) ou des salles plus reconnues du grand public (CTDA, Usine C), et moins des lieux plus petits ou alternatifs comme le Prospero, l'Espace libre ou la Chapelle. On comprend tout de même les choix (ce sont les salles les plus reconnaissables et où il y a le plus d'action), mais cela montre tout de même un penchant pour des lieux plus prestigieux.

Pour résumer, nous trouvons que l'idée du prestige est représentée dans la vidéo par : 1) la présence de personnalités importantes dans le milieu ; 2) le raffiné du cocktail d'ouverture ; 3) la visibilité des partenaires médiatiques ; 4) la soirée de première ; 5) le choix des lieux scéniques représentés, qui sont grandioses plutôt qu'alternatifs.

Souvenirs

Selon Petkus (2004), « donner des souvenirs » est une des six étapes clés du marketing expérientiel. Dans cette étape, on parle d'éléments tangibles qui permettent de se souvenir de l'événement : programmes de soirée, objets, imprimés, et tout élément d'une boutique cadeau. Nous avons trouvé intéressant de voir quelques exemples de cela dans la vidéo. Sans compter que, même s'il ne s'agit pas d'une catégorie mentionnée par Petkus – mais la référence date de l'époque pré-réseaux sociaux –, la vidéo en elle-même, qui se présente comme un témoin bilan de l'événement, agit en soit comme un objet-souvenir de l'événement. Même si elle a une valeur promotionnelle, elle reste un témoignage de moments vécus.

Ensuite, il y a aussi quelques signes physiques de souvenirs du festival dans la vidéo. La première catégorie est les souvenirs en photos : on voit quelqu'un de la foule filmer la performance de 100Lux avec son téléphone ainsi qu'un photographe, plus loin, prendre des photos pendant ce même party (P28,69/ F4.18) ; le fameux téléphone cellulaire qui filme le spectacle *Innervision* (P29) ; ou encore le photographe professionnel installé à la première de *Tous des oiseaux* (P64-65/F4.36).

La deuxième catégorie de souvenirs est les objets tangibles, qui inclut les plans où la femme s'achète un livre en souvenir (P45) et celui où l'on voit le sac à l'effigie du FTA (P63/F4.42), bien en vue lors des plans de la première et qui est l'exemple le plus proche de ce que décrit Petkus, comme il s'agit d'un produit dérivé. Le festival produit plusieurs autres produits dérivés qui ne sont pas beaucoup montrés dans la vidéo : t-shirt, casquettes, affiches, programmes, ce qui laisse penser que montrer les produits dérivés n'était pas nécessairement une priorité.

Figure 4.42. Plan 63 – Sac à l’effigie du FTA 2019



Bien simplement, donc, l’élément du souvenir dans la vidéo est représenté par : 1) le format de la vidéo en lui-même ; 2) la photographie ; 3) les souvenirs tangibles du festival rapportés par les festivaliers.

4.2.2.4 Synthèse

Pour revenir sur les résultats, on peut dire que l’expérience esthétique, de manière générale dans la vidéo, est représentée par :

- des images de spectacles et de performances, incluant des plans où l’on voit des membres du public ;
- le public en train d’applaudir ;
- des lieux esthétiques ;
- la ligne éditoriale *Sortir de soi* ;
- la représentation d’activités d’enrichissement et de médiation autour des spectacles ;
- les mots « fiévreux », « passionné », « je sais pas si ça répond au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit... », « aller à la rencontre de l’autre », « m’instruire, de m’éduquer, me confronter, m’émouvoir, me faire réfléchir, être challengée » et « quelles sont leurs expériences dans leur pays, comment ils voient, ben, la culture, la politique, le corps, le théâtre et tout ça, la performance ».

La complexité de l'expérience esthétique, qui comporte les aspects de la jouissance, l'expérience de la beauté, la poiesis, l'aisthesis et la catharsis, est traduite par la diversité des images de spectacles choisis qui évoquent tantôt une atmosphère décontractée et ludique, tantôt des émotions plus intenses, tantôt une esthétisation de l'espace ou du corps, tantôt un caractère politique, historique ou autobiographique. Ce sont à la fois cette diversité d'images de spectacle ainsi que la richesse des témoignages audio qui permettent de camper, à degré variable, la gamme d'instances de l'expérience esthétique. Il faut dire que, souvent, c'est moins une représentation directe de l'expérience esthétique (ex : le public regarder un spectacle) que seulement des images promotionnelles des spectacles. Ces images agissent comme des signes de l'expérience esthétique (on comprend que voir une image d'un spectacle intense dans cette vidéo signifie que le public qui a vu ce spectacle pendant le festival a probablement vécu des émotions intenses), et les mots-témoignages agissent en quelque sorte comme complément, permettent de faire le lien entre les images de spectacles et l'expérience décrite par de véritables festivaliers et festivalières.

La portion culturelle de l'expérience festivalière est représentée généralement par :

- Des manifestations de la ville, autant par des images de transport en commun, de bâtiments et espaces urbains, de spectacles du FTA traversant la ville et de minces rappels du printemps ;
- Des images et témoignages qui expriment de la diversité et de l'ouverture sur d'autres cultures (cosmopolitisme), comme des spectacles ou performances de l'étranger, de communautés racisées ou LGBTQ+, des discussions ayant lieu autour de spectacles créés par des communautés racisées et explorant des enjeux de ces communautés, ou encore des textes parlant de l'intérêt à découvrir d'autres cultures ;
- Des moments de forte cohésion sociale, comme des festivaliers.ères qui échangent en groupe, font une ovation debout ou s'amusent dans des fêtes, ainsi

que l'implication du collectif et du thème de la rencontre avec l'autre dans les témoignages audio ;

- Des expressions de personnes construisant leur identité et leur *lifestyle* à travers le festival, soit dans des situations qui leur permettent de s'afficher, de danser à des partys, d'explorer leur queerness, de participer à des discussions sur toutes sortes d'enjeux, ou d'apprendre sur l'art et sur eux-mêmes par des activités de médiation ;
- Des éléments évoquant l'authenticité et la nostalgie postmodernes, notamment l'enracinement dans le territoire et le symbole du rituel de l'église, les spectacles à valeur autobiographique ou ayant des valeurs exprimant un mal-être postmoderne, le côté « réel » de la vidéo dans son ensemble et les témoignages présentant l'art vivant comme antidote au mal-être contemporain et la valorisation de la vulnérabilité ;
- Des festivités et des instants de réjouissance collective, comme des *partys*, cocktails, jeux, applaudissements, et par le mot « festif » directement utilisé dans le texte pour décrire le festival ;
- Un rythme rapide, divers plans de transports, des effets d'accumulation et la mention du festival comme étant une période intense, hors du temps et concentrée, ce qui contribue à montrer le festival comme un espace-temps chargé ;
- La ligne éditoriale comme toile de fond.

La méta-expérience festivalière est donc représentée par une combinaison de tous ces mots et toutes ces images. À cette expérience s'ajoutent les éléments de prestige social associé à l'événement et de l'offre de souvenirs à ramener chez soi, des dimensions qui rajoutent à l'expérience culturelle et se rapprochent d'un marketing expérientiel. Nous allons creuser plus loin sur cette analyse dans la discussion, faire des liens métatextuels, étaler les limites et poser des critiques. Avant, nous présentons les résultats de l'analyse

des documents préparant à la réponse de la deuxième question de recherche, soit le rôle envisagé de l'expérience et du marketing expérientiel chez l'organisation.

4.3 Analyse des documents du FTA

Nous rappelons ici la deuxième question de recherche spécifique, qui justifie l'analyse de documents officiels du FTA : *Comment le Festival envisage-t-il le rôle de l'expérience ou du marketing expérientiel dans ses communications ?* Nous avons exploré quatre documents pertinents, soit le plan directeur 2017-2021 et son bilan de mi-parcours (2019), le plan de communication 2019 ainsi qu'un document préparé en janvier 2019 par la direction des communications pour l'agence qui appuyait le FTA dans ses besoins web. Tous ces documents sont disponibles dans leur version intégrale en annexes (respectivement [D](#), [E](#), [F](#) et [G](#)). Nous avons exploré chacun des documents en nous demandant comment était dépeinte l'expérience festivalière, en nous inspirant des mêmes catégories que dans notre analyse sémiotique de la vidéo. Nous nous demandions : l'expérience festivalière prend-elle de la place dans ces documents ? Peut-on trouver des échos aux catégories de codes énumérées plus tôt ? Le festival fait-il mention de marketing expérientiel dans ses stratégies ? Nous étalons nos résultats par document ci-bas.

4.3.1 Le plan directeur 2017-2021

Ce document est « un examen approfondi et une description détaillée de la personnalité organisationnelle du Festival TransAmériques, de ce qu'il fait, de ce qu'il veut faire et de comment il veut le faire. » (p. 3) Nous trouvions donc que ce document est une bonne base pour explorer les valeurs du festival et ses priorités stratégiques.

Nous notons d'abord que dès l'introduction du document, le festival s'ancre bien fermement dans la ville de Montréal :

« Au cours des quatre prochaines années, le FTA entend se développer une stratégie de consolidation et d'ancrage : consolidation de sa structure, de ses pratiques, de ses outils et de ses partenariats ; ancrage dans les disciplines et sur son territoire, contribuant à faire de Montréal un lieu incontournable de la création contemporaine internationale. »
(p. 3)

Cet ancrage dans la ville se reflète dans les fondements identitaires du festival qui sont présentés un peu plus loin, qui reflètent également une panoplie de valeurs associées à la méta-expérience festivalière : l'authenticité et la nostalgie, la poiesis et l'aisthesis, le vivre-ensemble, le cosmopolitisme ainsi que la découverte et l'expression de soi. Les fondements identitaires (p. 7-8) sont les suivants :

- a) l'art – vecteur d'émancipation et reflet d'une société :
« Les arts contemporains pratiqués dans une société en reflètent l'état et l'évolution. Par la complexité de ses expressions, les prises de position et les remises en question qu'ils suscitent, par les propos, les sujets, les thèmes et les formes qu'ils explorent, par la quête de sens et pertinence qu'ils nourrissent, par la place qu'ils accordent aux sensations, aux émotions et à l'intellect, les arts constituent un puissant vecteur d'émancipation individuelle et sociale. »
(p. 7)

Ici, il est clair que le festival suggère que sa programmation génère une construction de connaissance par l'art (poiesis) et un renouvellement de la perception du monde (aisthesis) qui, ultimement, participe à la construction de l'identité et au vivre-ensemble. L'art comme reflet d'une société suggère également que cet art est « authentique » et essentiel à l'émancipation de l'état postmoderne.

- b) Montréal, métropole culturelle et ville de festivals

Par ce fondement identitaire, il est clair que le FTA se perçoit comme participant à la construction de nouveaux imaginaires de la ville, parmi les autres festivals.

- c) La danse et le théâtre contemporains au Québec – forts en talent, fragiles en ressources
- d) Un rayonnement international essentiel pour les compagnies
- e) L'intérêt soutenu des programmeurs étrangers

Ces trois points ont moins de lien avec l'expérience festivalière et se rapportent davantage à des enjeux organisationnels et de rayonnement international des artistes d'ici.

- f) Une programmation internationale de haut niveau :
 « L'accueil d'une programmation internationale forte, composée de créations d'artistes talentueux – voire de maîtres –, suscite un grand intérêt chez les citoyens et les artistes. L'accès à l'excellence et à l'innovation artistique provenant de partout sur la planète procure une importante émulation au pays, tant chez les spectateurs qu'au sein des communautés artistiques. » (p. 7)

Le festival perçoit clairement le cosmopolitisme comme une des valeurs de son offre d'expérience festivalière.

- g) L'effet multiplicateur de l'émulation :
 « L'émulation réfère à ce sentiment qui incite au dépassement de soi. Stimuler l'émulation au sein de la communauté artistique, c'est encourager la recherche, l'avancement des pratiques et le dépassement de chacun. Les retombées de l'émulation artistique sont au bénéfice des publics et des artistes. » (p. 8)

On voit dans cette valeur à la fois la construction identitaire (des artistes, mais aussi du public) et cette idée du vivre-ensemble comme l'émulation artistique bénéficie à tous.

- h) Le FTA : un festival consacré à la création contemporaine en danse et en théâtre

Cette dernière catégorie reflète l'historique du festival et son engagement depuis 2007 à donner une place égale à la danse et au théâtre dans sa programmation.

Ces fondements découlent dans la mission et les objectifs généraux, les moyens d'action et la vision du festival, qui sont présentés ensuite. Les valeurs dans ces sections oscillent entre la qualité des œuvres (audace, innovation), tant nationales qu'internationales, et l'ancrage dans la ville :

« Le FTA se voit comme un moteur culturel indispensable pour les disciplines de la danse et du théâtre, favorisant le positionnement et la circulation nationale et internationale des artistes d'ici et d'ailleurs. Ce faisant, il positionne Montréal comme plaque tournante de la création contemporaine. » (p. 9)

On trouve un écho similaire dans ses principes directeurs (p. 25), qui sont des principes stratégiques qui « guident l'action et indiquent la voie ». On y voit des éléments comme l'indépendance artistique et l'équilibre danse / théâtre, mais aussi des éléments qui se rapportent aux valeurs de l'expérience :

- « Le format du festival », qui doit comprendre de 24 à 30 spectacles, tout en maintenant le seuil de plus 20 000 billets disponibles, ce qui suggère l'importance de la concentration d'activités dans l'espace-temps
- « La diversité culturelle et les Premières Nations présentées dans la programmation », ce qui suggère que le cosmopolitisme fait partie des intérêts généraux de l'organisme
- « L'ancrage fort dans la ville de Montréal », ce qui suggère directement la valeur de la ville : « Le FTA doit s'inscrire fortement dans la trame urbaine montréalaise afin non seulement de témoigner de sa vitalité artistique, mais aussi pour la stimuler, la provoquer. » (p. 27)

La section Stratégie de développement, qui est séparée par secteur d'activité (programmation, fonctionnement, gouvernance, communication, production, budget), nous semblait la plus pertinente pour voir si l'expérience ou le marketing expérientiel seraient des piliers de la stratégie de l'organisme.

Dans la section Programmation, il y a une mention de l'expérience apportée par les Terrains de jeu, cette programmation d'activités en périphérie des œuvres :

« Les activités d'animation, de sensibilisation et d'accompagnement des publics, appelées Terrains de jeu, éclairent, complètent et prolongent les œuvres de la programmation. Ces activités bonifient grandement l'expérience des spectateurs, ce qui suscite un sentiment de cohésion et d'appartenance – bien au-delà des spectacles vus. Le FTA veut maintenir la quantité et la qualité de ces interventions qui constituent des espaces privilégiés, à géométrie variable, favorables au développement des publics autant que celui des artistes et travailleurs culturels. » (p. 34)

Il y a donc une conception de l'expérience festivalière globale qui est bonifiée par des activités de médiation qui contribuent à la cohésion sociale et au vivre-ensemble. La qualité de l'expérience est directement perçue comme un élément stratégique pour contribuer au développement des publics.

La section Communication parle de façon générale d'augmenter la notoriété de l'événement, particulièrement dans des groupes anglophones de Montréal et au niveau national et international, mais il n'y a pas de mention spécifique de l'expérience ou du marketing expérientiel. Ainsi, l'expérience festivalière est vue comme un élément stratégique important, mais elle n'est pas décrite comme quelque chose à valoriser dans les communications.

4.3.2 Le bilan de mi-parcours (janvier 2019)

La majorité de ce document consiste en une évaluation de l'évolution des objectifs écrits dans le plan directeur. À la fin du document, des priorités d'action 2019-2021 à partir de cette évaluation sont identifiées.

Une très importante évolution a lieu dans la pensée stratégique du festival qui est notée dans ce bilan de mi-parcours au passage suivant :

« Deux enjeux, marginaux il y a deux ans, doivent aujourd'hui être mis à l'avant-plan : le développement durable et l'expérience du festivalier. L'un et l'autre correspondent à la mission du FTA : le premier à son caractère contemporain qui nous invite à toujours être en phase avec les enjeux actuels de la société, le second, à la qualité de la relation à son public qui est au cœur de sa raison d'être. » (p. 17)

Ainsi, l'expérience festivalière qui était « marginale » en 2017 dans le plan directeur devient une des plus grandes priorités de l'organisme deux ans plus tard.

Ensuite, le premier élément de priorité stratégique identifié sur cinq est le suivant : « Actualiser la relation qu'entretient le FTA avec les festivaliers en considérant l'ensemble de l'expérience qui leur est proposée. » (p. 17) Dans cette section, on parle de l'expérience du côté de la programmation et des terrains de jeu. On parle d'affiner l'offre selon les types de publics, de raffiner les priorités d'usage du Quartier général et de repenser la programmation déployée dans l'espace public. Ensuite, il est mentionné de communications, avant tout numériques : « Nos stratégies numériques doivent être mises à jour. En effet, l'évolution continue des technologies nous incite à poser une réflexion globale sur nos outils de communication et de promotion afin de demeurer en tête de file. » (p. 18) Cette mention du numérique nous porte à croire que les communications numériques sont perçues comme une partie de l'expérience festivalière globale. Il est noté plus loin que le nouvel axe de l'expérience « concerne

pratiquement tous les secteurs du Festival », non seulement la programmation et les communications, mais aussi la billetterie, la philanthropie, l'accueil et l'administration, et qu'un chantier sur l'expérience du festivalier sera mené conséquemment.

Pour synthétiser ce que nous retenons de ces deux documents, des dimensions de l'expérience esthétique et culturelle se trouvent dans le langage général de l'événement, particulièrement la poïesis, l'aïsthesis, le lien social, la ville, le cosmopolitisme, l'identité et l'authenticité, ce qui montre que le FTA est conscient des particularités de ses formes d'expériences, qu'il ancre dans sa vision et raison d'être. L'expérience festivalière est nommée comme telle surtout en lien aux activités périphériques de la programmation qui bonifie la compréhension des spectacles et crée une cohésion et du lien social. L'expérience festivalière est nommée comme priorité stratégique en 2019 et un lien est fait avec le numérique, mais de façon très générale. Il y a peu de mention de l'expérience festivalière comme plaisir / fête / rituel partagé, ou encore de marketing expérientiel au sens plus classique du terme (produits dérivés, séances photo, sondages de satisfaction, engager les sens, décoration, etc.).

4.3.3 Le plan de communication du FTA 2019

Le plan de communication est un document préparé par la direction des communications et du marketing qui sert à détailler les actions et les lignes stratégiques de l'édition du festival. Le document est donc principalement pragmatique et véhicule moins de valeurs que le plan directeur. Par exemple, il détaille le nombre de programmes qui seront imprimés et où il sera distribué – ce type d'information concret.

Nous notons tout de même que le plan de communication donne la place à la ligne éditoriale du directeur artistique. Comme nous l'avons beaucoup soulevé dans notre analyse de la vidéo, nous tenons à faire ressortir ce qui est dit dans le plan de communication par rapport à la phrase *Sortir de soi* :

« *“Le monde change à une vitesse folle et va dans une direction inquiétante. Toutefois, nous, pauvres humains, avec nos habitudes de vie destructrices, de consommation effrénée, ne changeons pas à la bonne vitesse.”* Ces paroles de Martin Faucher expriment avec une vive urgence la phrase thématique qui a inspiré la campagne visuelle de l’édition 2019 : **Sortir de soi**.

La campagne visuelle est traversée par un souffle, un tourbillon, une tempête qui appelle la révolution nécessaire, une révolution à la fois intime et collective. Ces idées s’incarnent dans trois visuels qui représentent respectivement une maison, un être humain et une forêt, trois images au départ “naturalistes” bouleversées par un souffle puissant qui nous extirpe de notre réalité immédiate pour remettre en question le monde qui nous entoure.

Cette force mystérieuse qui appelle le changement vient des artistes. Les spectacles de théâtre et de danse présentés au FTA ont cette capacité de nous élever et de nous sortir de nous-mêmes. »

La direction des communications semble donc mettre surtout l’accent sur l’aïsthesis (renouvellement de la perception du monde) et, en contrepoint, la poïesis (co-construction de nouvelles connaissances).

Parmi les actions détaillées dans le plan de communication, la vidéo bilan que nous avons analysée est présentée simplement par : « Réflexion entourant la production et le montage d’un bilan vidéo du FTA 2019 pour témoigner du Festival d’une nouvelle façon ». Ainsi, la vidéo n’était pas complètement prévue, le but était de faire une réflexion à ce sujet, mais ce n’était pas complètement sûr qu’elle allait être produite. Ensuite, nous notons que la vidéo se veut « témoin du festival » et non explicitement « représentation de l’expérience festivalière ». Les termes « expérience festivalière » ou « marketing expérientiel » ne font pas partie du plan.

Enfin, mentionnons qu’une stratégie événementielle est détaillée, qui se veut « susciter l’intérêt, attiser la curiosité, rallier nos partenaires, mobiliser nos publics, résonner dans

l'actualité le plus intensivement possible dès novembre jusqu'à la fin juin avec des événements qui alimentent l'engouement autour du FTA ». Mais il n'est pas mention de comment ces événements participent à l'expérience festivalière, ils sont plutôt dans une optique purement promotionnelle.

Nous concluons que l'expérience festivalière n'est pas mise en valeur dans le plan de communication 2019 et n'est même pas considérée dans la réflexion sur la vidéo bilan (du moins, ce qui est écrit dans le plan, comme la réflexion elle-même n'avait pas encore été faite). Notons que le plan de communication de l'édition 2019 a probablement été préparé à l'automne 2018, alors que le bilan de mi-parcours a été présenté en janvier 2019, ce qui laisse croire que la priorité stratégique de l'expérience n'était pas encore présente au moment de créer le plan de communication, mais cela a teinté la création de la vidéo par la suite.

4.3.4 La présentation des besoins en matière de stratégie numérique

Ce document informel, créé en janvier 2019, a été conçu par la direction des communications et présenté à l'agence Havas, qui appuie le festival dans ses communications numériques. Le contexte du document est décrit ainsi :

« Pour maintenir un positionnement phare et être à l'avant-garde, le FTA est appelé à créer et à véhiculer son propre contenu dans un environnement technologique en mutation constante.

Les différents outils numériques, dont le site et les infolettres, ainsi que les médias sociaux et les diverses stratégies numériques, permettent de mieux orienter les festivaliers dans la programmation et les activités périphériques des Terrains de jeu (pour le grand public et les professionnels). Ils doivent servir à mieux guider les spectateurs dans l'offre, à faire connaître le Festival et ultimement à vendre des billets. »

Il y a ensuite une section « Questions préétablies » qui expose les réflexions que souhaite avoir la direction avec l'agence :

« Comment développer une stratégie numérique et de nouveaux contenus qui offrent une valeur ajoutée à l'expérience des festivaliers et enrichissent la programmation du FTA (ex. balados avec des artistes lors d'étapes de répétitions, conférences au QG, capsules vidéo, etc.) ? Comment mettre en place et déployer judicieusement ces nouveaux contenus ? »

Comme le document a été créé en janvier 2019 – après la création du plan de communication 2019 et environ en même temps que la présentation du bilan de mi-parcours – on comprend qu'il s'agit probablement d'une réflexion réactionnaire à ce bilan, qui présente tout d'un coup l'expérience comme une valeur stratégique et surtout le numérique comme étant central dans cette valorisation de l'expérience. Les questions présentées à l'agence montrent donc une envie de développer des contenus numériques qui *contribuent* à l'expérience festivalière, pas nécessairement qui la représente. On se rapproche davantage ici d'un véritable marketing expérientiel, où les stratégies de communication sont réfléchies en fonction d'une bonification de l'expérience festivalière.

4.3.5 Synthèse

En somme, le FTA met en haute priorité le rôle de l'expérience festivalière dans son plan directeur depuis 2019 et nomme le numérique comme le canal principal de mise en valeur de cette expérience via les communications. L'expérience festivalière est nommée comme une priorité stratégique générale, non seulement au niveau des communications, mais pour tous les secteurs. Le plan de communication, assez sommaire, ne fait pas mention d'expérience comme telle, mais le document présentant les besoins en matière de stratégie numérique à l'agence du festival montre que la réflexion est bien présente chez la direction des communications. Entre 2017 et l'hiver 2019, il semble y avoir de grands bonds vers l'avant qui se sont effectués, culminant en une envie de concevoir le numérique comme faisant partie de l'expérience

festivale. Il y a une très grande importance accordée à la ville de Montréal comme ancrage du festival, et l'échange entre cultures (le volet international du festival) est beaucoup mentionné aussi, tout comme l'importance générale du partage social et de l'authenticité. Le format du festival comme étant un espace-temps très concentré fait aussi partie des fondements identitaires du festival. Pour ce qui est de l'expérience esthétique, ce sont davantage la poïesis et l'aïsthesis qui sont mises de l'avant par rapport à la programmation, et sont complètement évacués les aspects de jouissance, de beauté et de catharsis.

CHAPITRE V

DISCUSSION

L'analyse que nous présentée au chapitre quatre se veut une exploration des signes qui peuvent représenter la complexité de la méta-expérience d'un festival dans une vidéo promotionnelle, les particularités de ses expériences esthétiques et culturelles. Nous avons ensuite vu comment l'organisation réfléchit à l'expérience, ce qui aide à comprendre la réflexion derrière la création de cette vidéo. Dans ce chapitre, nous allons clore notre recherche en proposant une analyse croisée des résultats issus des deux questions de recherche et une comparaison avec les autres outils majeurs de promotion afin d'inscrire la vidéo analysée dans la stratégie organisationnelle. Nous allons ensuite mettre en lumière des nuances et limites de notre projet.

5.1 Inscription de la vidéo dans la stratégie organisationnelle

5.1.1 Analyse croisée des résultats

Nous avons observé en analysant les documents du FTA que l'expérience festivalière a été mise en priorité par la direction du festival après la création du plan de communication 2019 et que la réflexion sur le contenu numérique comme faisant partie

de l'expérience a été lancée en janvier 2019 seulement. Nous avons vu que la vidéo bilan était un point à réfléchir pour l'année 2019, et non un outil proprement prévu. On peut en comprendre que la réflexion s'est construite entre janvier et la période du festival, et que la vidéo peut être vue ainsi comme une sorte de balbutiement d'un certain marketing expérientiel, même si elle n'est pas nommée ainsi. Le festival souhaite *prendre en compte* la totalité de l'expérience qui est offerte aux festivaliers et conçoit le numérique comme *faisant partie* de l'expérience festivalière, mais ne nomme pas, du moins dans les documents dont nous avons connaissance, la vidéo comme une représentation de l'expérience festivalière et ne nomme pas non plus la vidéo comme faisant partie d'une démarche de marketing expérientiel qui permet d'offrir un souvenir à ces festivaliers. Néanmoins, le résultat en est le même. Il y a représentation de l'expérience festivalière et il y a un certain marketing expérientiel dans cette démarche.

Nous souhaitons maintenant comparer les résultats obtenus de l'analyse de la vidéo à ceux obtenus de l'analyse des documents. Dans la vidéo, les catégories les plus présentes et les plus convaincantes sont :

- La ville
- Le lien social
- Le festif
- La jouissance esthétique
- La poiesis

Dans les documents, les catégories qui reviennent le plus souvent sont :

- La ville
- Le cosmopolitisme
- Le lien social
- La poiesis
- L'aisthesis

Il est évident en regard de notre analyse que l'inscription du festival dans la ville est dominante dans la vidéo et en ce sens, il y a concordance entre comment le festival se conçoit et comment il se représente. Néanmoins, nous notons que la ville n'est pas présente une seule fois dans les discours de festivaliers.ères que l'on entend en audio. Le festival se voit profondément comme ancré dans la ville et se représente ainsi, mais les festivaliers ne voient peut-être pas autant la ville comme faisant partie de leur expérience (ou du moins, les quelques échantillons choisis ne le nomment pas). Il y a sûrement un besoin organisationnel dans le fait de s'inscrire dans Montréal (tourisme, subventions ou commandites). Néanmoins, il est tout de même à se demander pourquoi la ville prend autant de place dans la représentation festivalière, au point d'être pratiquement le personnage principal de la vidéo. L'urbanité prend plus de place que la représentation de la saison, qui pourtant est plus centrale dans les autres communications officielles du festival.

La catégorie du lien social est autant présente dans le discours de l'organisme que dans la vidéo. On peut dire qu'il s'agit d'une qualité de l'expérience festivalière qui est facile à montrer par les images, qui n'est pas problématique, qui est visuellement repérable et dynamique. On voit une bonne concordance entre le discours du festival et sa représentation à ce niveau.

Nous observons ensuite que la vidéo montre un aspect du festival qui est dans le *plaisir* beaucoup plus que dans le *sérieux*. Dans les documents, le festival se conçoit comme un espace d'émulation artistique, de stimulation intellectuelle qui agit comme un bénéfice pour la société. Il est plutôt normal qu'il se présente ainsi (en tant qu'organisme à but non lucratif, le festival doit défendre son « utilité » à la société afin de bénéficier de subventions), mais les documents semblent évacuer le côté festif et joyeux du festival et ne pas prendre en compte la jouissance esthétique. Il reste dans les catégories plutôt intellectuelles de l'expérience esthétique (poiesis, aisthesis) et s'éloigne des aspects plus sensibles, comme la beauté, les émotions, la sublimation. La vidéo montre certes beaucoup d'activités intellectuelles autour des œuvres et d'images

d'œuvres que nous avons interprétées comme ayant des signes de poïesis surtout, et d'aïsthesis aussi, mais dans la vidéo, la jouissance esthétique et le côté festif du festival prennent le dessus. Cela peut s'expliquer de deux manières : le fait que les images de festivités et de plaisir sont plus dynamiques, faciles à capturer, et visuellement attrayantes ; le fait qu'il peut y avoir une différence entre la stratégie globale du festival et la stratégie individuelle d'une vidéo promotionnelle, qui peut répondre à des objectifs plus précis.

Enfin, le cosmopolitisme ressort dans les documents comme une valeur importante au festival. Cela se reflète certainement dans la vidéo, mais considérant la programmation de cette année-là, ç'aurait pu être mis de l'avant davantage (nous y reviendrons dans la prochaine section).

Mentionnons que le bilan de mi-parcours du plan directeur met un deuxième enjeu en priorité, en plus de l'expérience festivalière : l'écoresponsabilité du festival. Nous avons noté dans l'analyse de la vidéo comment le transport prend beaucoup de place et cela pourrait être un signe d'écologie par rapport à comment les gens se déplacent au festival. Néanmoins, le festival encourage aussi l'utilisation de Bixi ou de vélos ainsi que la marche pour se rendre au festival, qui sont des moyens encore plus écologiques, et on ne voit pas beaucoup de ça dans la vidéo. La mise en scène des autobus et des métros pourrait être simplement un moyen facile de représenter le déplacement plutôt qu'un signe d'écoresponsabilité.

5.1.2 Comparaison avec les autres outils promotionnels majeurs

Comme mentionné plus tôt en exposant le cycle promotionnel, la vidéo bilan arrive à la toute fin du cycle. Nous mentionnions également que d'autres outils de promotion majeurs qui sont diffusés au moment de dévoiler la programmation complète, notamment la bande-annonce générale, servent en quelque sorte de promesse d'expérience, et la vidéo bilan agit comme un retour sur celle-ci. Nous trouvons donc pertinent de comparer brièvement nos résultats à ces outils promotionnels.

5.1.2.1 Les affiches du FTA 2019

Nous nous pencherons d'abord sur les trois affiches officielles de l'édition 2019 (voir Figure 5.1). Ces outils promotionnels sont un élément clé de la stratégie de communication d'une édition ; ils deviennent non seulement le rappel visuel principal pour la promotion du festival et servent de base à la déclinaison des autres outils, ils sont aussi une sorte de représentation visuelle de la ligne éditoriale de la programmation, qui était *Sortir de soi* en 2019. Nous avons vu déjà comment la phrase *Sortir de soi* apparaissait dans la vidéo bilan (P13/F4.24). Les visuels issus des affiches reviennent également sous d'autres formes, on les voit apparaître dans : la bannière aux mêmes couleurs sur la Place des arts (P2/F4.8) ; le fond projeté derrière les discours au QG (P6/F4.41) ; le sac du FTA 2019 porté par un festivalier (P63/F4.42) ; les oriflammes du FTA dans la ville (P74/F4.12) ; ou encore la décoration de la façade du QG (P73/F4.31).

Dans certains de ces cas, le rappel visuel des affiches fait simplement partie du décor du festival en soi et donc apparaît dans les plans en conséquence – impossible de montrer un discours ou une discussion au QG sans voir le fond aux couleurs du FTA 2019. Dans d'autres cas, il semble que des choix délibérés ont été faits pour montrer les affiches et ses déclinaisons – on pense à la bannière sur la Place des Arts, le sac du FTA 2019 ou encore les oriflammes dans la ville. On y voit un intérêt non seulement marketing de ramener les couleurs de l'image de marque dans cette vidéo promotionnelle, mais aussi et peut-être davantage un intérêt de montrer l'empreinte du FTA dans la ville, du centre-ville jusqu'aux quartiers, portée même par les festivaliers, comme une preuve visuelle du FTA qui investit et transforme les espaces. Pour le public qui reconnaît les visuels, cela agit aussi comme des signes rappelant la ligne *Sortir de soi*.

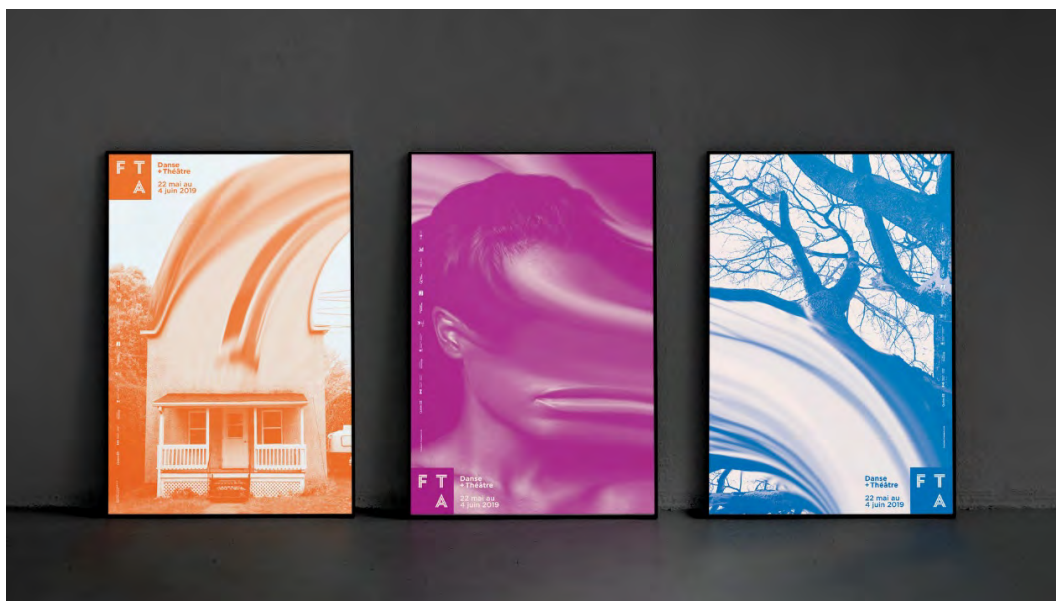


Figure 5.1. Les trois affiches du FTA 2019²¹

Tout comme pour la bande-annonce dont nous parlerons ensuite, nous aurions tout à fait pu creuser en profondeur dans une analyse sémiotique des trois images du FTA 2019, mais faute d'espace, nous nous contentons de partager nos impressions – teintées des discours et de la culture de l'organisme que nous connaissons – en rapport à la vidéo bilan.

Commençons par décrire les images : on voit une maison sur la première, un visage féminin sur la deuxième et un arbre sur la troisième, chacun arboré d'un filtre de couleur éclatant (respectivement, des teintes particulières d'orange, de rose et de bleu) ; les trois images sont interreliées entre elles par un grand souffle qui les traverse toutes, comme un grand coup de vent. Ce souffle qui traverse depuis la maison, jusqu'au visage, jusqu'à l'arbre rappelle une connexion plus grande que nous ; comme si tous

²¹ Récupéré de : compagnieetcie.com/projects/fta-2019.

ces éléments sont interreliés, et cela laisse entendre que l'art est comme un grand mouvement qui les connecte, qui transporte les idées de l'un à l'autre. On voit une assez grande sobriété dans les images choisies (une maison droite, un visage plat, des branches ordinaires), mais un élément de festivité peut être vu dans le teint joyeux des trois couleurs. Surtout, notons qu'il n'y a pas de représentation de l'art dans ces images ; on ne voit pas de danseur, de comédienne ou de musicien ; l'art est sous-entendu si l'on connaît l'organisme (un passant ne reconnaissant pas le logo du FTA interpréterait ces affiches sûrement complètement différemment, ce qui rappelle l'idée que la connaissance des bons « codes » est nécessaire à la bonne réception d'un message communicationnel). L'art est essentiellement représenté comme intangible dans ces images, comme une « force » existentielle, voire organique. Pour nous, il s'agit là d'une très vaste promesse d'expérience esthétique et culturelle.

Mais quelle expérience ressort davantage dans ces images ? Notre connaissance du matériel nous donne les impressions suivantes. D'abord, comme nous le mentionnions, l'aspect festif du festival peut être perçu dans le choix de couleurs, mais certainement pas celui de jouissance esthétique. Les images sobres et le souffle qui traverse suggèrent bien davantage l'aisthesis (renouvellement de la perception du monde) et la poiésis (la co-construction de connaissances propres) par l'art que toute forme d'expérience de la beauté ou du plaisir par l'art, qui sont à notre avis complètement évacués. Même si ce souffle suggère la connexion humaine, nous n'y voyons pas une représentation convaincante de la catharsis non plus, comme les images sont dévaluées d'affect (la seule forme humaine, le visage, est sans yeux ni sourire). On voit une représentation assez évidente de lien social : le vent qui passe de la maison à la personne peut être vu comme un partage d'idées, un transfert « d'une tête à l'autre », voire même d'un bout du monde à l'autre. Le choix de la maison comme une des images principales, pour un festival d'art vivant, est très significatif à notre avis comme intérêt d'ancrer dans le festival dans l'urbanité. Cela a sûrement été choisi aussi pour montrer une représentation visuelle de *Sortir de soi* (comme sortir de sa maison, son

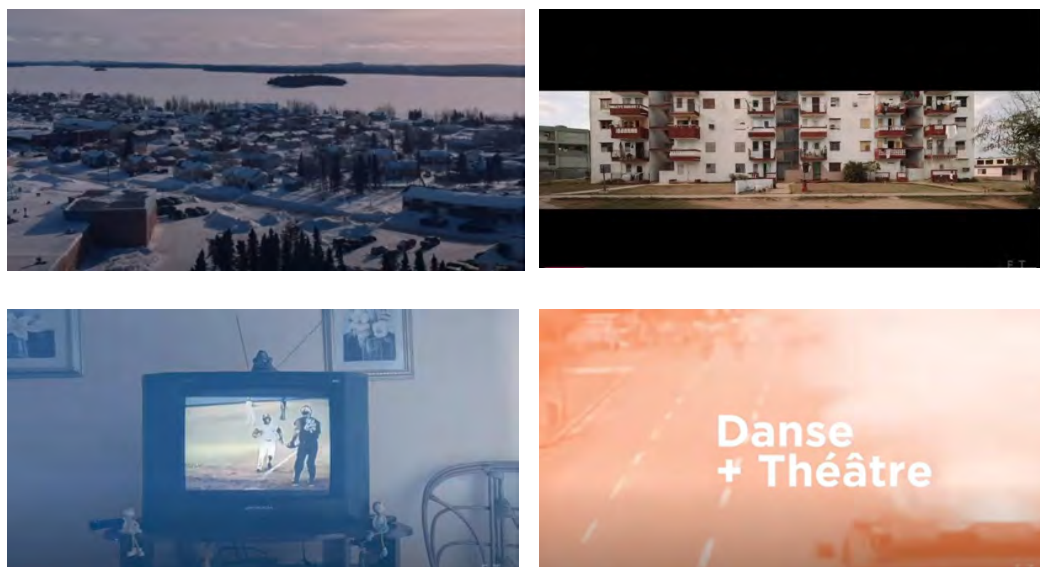
chez-soi, sa propre manière de voir le monde), mais bien d'autres images auraient pu être choisies pour créer cet effet. Enfin, le bref plan de nature que l'on voit en ouverture de la vidéo bilan rappelle les arbres de la troisième affiche ; il s'agit peut-être d'un clin d'œil intentionnel. On peut y voir alors, encore plus que la représentation du printemps, peut-être une envie de connecter davantage à la nature, qui est gravement en danger dans le monde, à travers l'art.

Bref, nous avons l'impression que les affiches, à première vue, sont de plus grandes représentations de l'expérience festivalière comme : la poïésis, l'aïsthesis, le lien social, l'identité (la découverte de soi étant inhérente à la phrase *Sortir de soi*, représentée visuellement ici) et la ville. À une catégorie près, cela se rapproche bien davantage du des cinq catégories principales ressortant des documents institutionnels (ville, cosmopolitisme, lien social, poïesis et aïsthesis) que de la vidéo bilan (ville, lien social, festif, jouissance esthétique et poïesis). La promesse d'expérience qui se renferme dans ces visuels en est donc une qui s'aligne avec la vision globale que l'organisme a de lui-même, mais on ne lui voit pas un parfait miroir dans la représentation de l'expérience que l'on a vue dans la vidéo bilan. Évidemment, une seule campagne d'affichage ne peut pas tout dire et l'expérience festivalière est un concept complexe à véhiculer ; et rien n'indique dans les documents institutionnels que la vidéo bilan *devait* être un parfait miroir à l'expérience proposée dans les autres outils promotionnels. Il est simplement intéressant de comparer les outils et d'analyser les choix. Nous y reviendrons.

5.1.2.2 La bande-annonce du FTA 2019

Nous avons dit comment, en sorte de pendant à la vidéo bilan, la bande-annonce²² agit comme la promesse de l'expérience esthétique à venir dans l'édition 2019 du festival au moment de sa diffusion en mars de la même année, alors que la vidéo bilan agit essentiellement comme « preuve » de cette promesse, tout en permettant de révéler les facettes de l'expérience culturelle du festival. Comme pour les affiches, nous souhaitons présenter une courte analyse de la bande-annonce à titre de comparaison.

Figure 5.2. Extraits de la séquence d'ouverture de la bande-annonce du FTA 2019

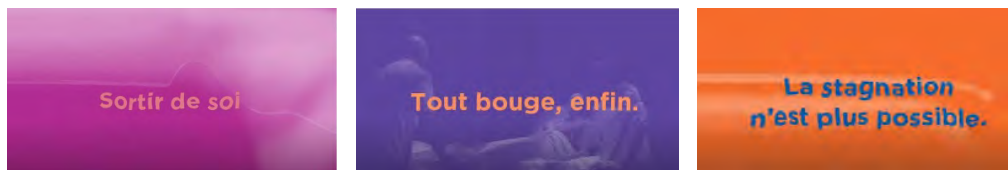


La bande-annonce du FTA 2019 s'ouvre sur des images de régions du Québec et de Cuba. Les premières sont issues du spectacle *Constituons!*, une pièce de théâtre documentaire qui a sillonné le Québec pour former une assemblée constituante et

²² Il est possible de visionner la bande-annonce du FTA 2019 sur la page Facebook du Festival TransAmériques au www.facebook.com/watch/?v=261800078040229 ou encore sur sa chaîne YouTube au www.youtube.com/watch?v=IjyYwiX0LRk.

rédiger ainsi une constitution propre à la province du Québec ; les deuxièmes sont issues du spectacle *Granma. Trombones de La Havane*, un autre spectacle de théâtre documentaire qui met en scène des petits-enfants de révolutionnaires cubains. La caméra zoom sur une vieille télévision qui jouent des images de sport et les vidéos du Québec et de Cuba se fondent l'une dans l'autre (voir Figure 5.2), puis commencent les images de spectacles, qui défilent à une vitesse effrénée sur une musique frénétique. Il y a trois grands moments d'éléments textuels : la ligne éditoriale *Sortir de soi* qui apparaît près du début et qui sert comme d'amorce à la vidéo, qui prend un rythme plus effréné à partir de ce moment ; puis deux autres moments à la toute fin, d'abord deux autres lignes de l'éditorial du directeur artistique²³ sont mises de l'avant, suivies du défilement des titres de spectacles de la programmation. Les phrases sont « Tout bouge, enfin. La stagnation n'est plus possible. » (voir Figure 5.3).

Figure 5.3. Éléments textuels dans la bande-annonce du FTA 2019



Mis à part ces grands temps (l'ouverture, les moments visuels), ce qui ressort pour nous dans le montage des images de spectacles est son aspect frénétique. On ressent absolument le festival comme un événement concentré dans le temps : on est témoin de la multiplicité de l'offre artistique, et les plans très rapides nous font sortir l'urgence. Cela est couplé à une représentation du mouvement qui est prépondérante, que ce soit

²³ Le dévoilement de la programmation du FTA est typiquement accompagné d'un éditorial de la direction. Un extrait du mot de la direction artistique est incluse dans le communiqué de dévoilement de la programmation complète du festival, diffusé le 19 mars 2019. Voir : <https://fta.ca/23-spectacles-de-danse-et-de-theatre/>.

dans les effets de « vent » (qui découle du style des affiches) ; des phrases qui impliquent un mouvement (« tout *bouge* », « la *stagnation* n'est plus possible ») ; les effets sonores de battements de cœur qui évoquent, entre autres, l'activité physique ; ou même dans le sport qui prend une certaine place, soit dans les images que l'on voit dans la télévision dans l'ouverture ou encore dans le mouvement du joueur de ping-pong qui se fond dans l'arrivée du texte « sortir de soi ». Tous ces éléments ensemble nous donnent l'impression que le festivalier « bouge » *avec* les artistes : comme le souffle qui nous traverse tous, l'art nous fait bouger tous ensemble.

Figure 5.4. Exemples d'images de spectacles dans la bande-annonce



Ajoutons que les images de spectacles que l'on voit montrent des moments particulièrement forts, chargés, puissants, chaotiques, voire étranges pour certains – on est loin d'une représentation léchée de l'art vivant, il y a quelque chose de viscéral et de sombre dans presque tout ce que l'on voit (voir Figure 5.4). Pour nous, c'est un des éléments qui détonne le plus avec la vidéo bilan : l'expérience esthétique principale qui est proposée ici semble être une expérience de catharsis. On voit des émotions fortes – colère, tristesse, rage – et beaucoup d'intensité dans le mouvement comme dans les

expressions. Combinée au rythme effréné, la musique – essoufflante, troublante, voire violente – suggère une expérience beaucoup plus intense et axée sur les émotions fortes que ce que l'on voit dans la vidéo bilan. La queerness et les expressions uniques de l'identité sont aussi très présentes, mais justement d'une manière moins lumineuse que ce que l'on percevait dans la vidéo bilan. Bref, on ressent très peu de « festif » dans ce festival promis. Outre la catharsis, l'étrangeté et l'unicité des expressions artistiques que l'on voit dénotent pour nous l'aïsthesis et par extention la poïesis ; mais le côté sombre de la bande-annonce nous éloigne des éléments de jouissance ou de fascination de la beauté.

Pour résumer, nous avons l'impression que l'expérience esthétique promise dans la bande-annonce s'ancre majoritairement dans les éléments suivant : catharsis, aïsthesis, poïesis, cosmopolitisme, ville et espace-temps concentré. C'est donc une expérience esthétique qui est fortement teintée par le culturel. Le festival aurait pu montrer uniquement des images de spectacles, comme il s'agit après tout d'un outil promotionnel servant à dévoiler sa programmation, mais il y a eu un choix de montrer des images de territoire qui rappellent le cosmopolitisme et l'urbanité, surtout en tout début de vidéo. Le festival ne se voit certainement pas comme un véhicule de l'art pour l'art ; l'expérience esthétique qu'il promet est toujours culturelle, elle est toujours enracinée dans sa société et cela rayonne absolument dans les communications (la ville étant le code triomphant de toutes nos analyses). Si on compare encore une fois avec la vidéo bilan, dont les catégories principales qui ressortaient étaient la ville, le lien social, le festif, la jouissance esthétique et la poïesis, on voit bien que la bande-annonce donne une promesse qui est davantage ancrée dans le discours institutionnel et par conséquent qui montrent les aspects plus intellectuels ou « sérieux » et vastes (ville, impact sur la société) de l'expérience esthétique (et culturelle), et qui est beaucoup moins dans l'affect, le particulier (identité/authenticité) ou le joyeux (festif/jouissance esthétique). En somme, nous avons dit plus tôt que la vidéo bilan n'était sûrement pas réfléchie comme devant être le parfait miroir à la bande-annonce en termes

d'expérience festivalière représentée. Il semble ici qu'elle participe davantage à mieux « considérer l'ensemble de l'expérience qui est proposée aux festivaliers », pour paraphraser les mots de l'organisme, en offrant moins une « preuve » de l'expérience promise, mais plutôt un « complément ».

Dans la prochaine section, nous retournons sur notre analyse de la vidéo bilan en offrant quelques perspectives pour nuancer notre travail.

5.2 Nuances dans l'interprétation de la vidéo bilan

Nous avons montré dans notre analyse de la vidéo bilan à quel point une image peut en dire beaucoup, et pourquoi la sémiotique se trouve être une méthode d'analyse critique très riche. Les images en disent beaucoup plus quand on les met en relation avec le monde, autant son contexte géographique (Montréal) que ses liens métatextuels.

Notre analyse aurait été très différente si la vidéo était construite comme une publicité, avec des images filmées en studio. Ici, comme nous le mentionnions en amont de l'analyse, nous avons un objet accumulant des images filmées de l'événement réel, qui se présente ainsi, comme un témoignage de la « réalité ». Or, cette réalité ne peut être que biaisée. La vidéo aurait pu refléter une image d'un festival complètement différent. Le choix des images, le montage, le rythme, la musique, les discours, toute cette représentation du festival est biaisée, participe à fabriquer une expérience imaginée.

Le biais passe aussi par les contraintes techniques susmentionnées (le vidéaste n'étant pas présent dans l'entièreté du festival, ce qui réduit la diaspora d'images parmi lesquelles choisir). Le directeur des communications du FTA aurait peut-être choisi d'autres images pour représenter le festival autrement s'il avait eu le choix, impossible de le savoir. Reste que le discours qui se dégage de la vidéo existe comme tel.

Dans cette section, nous tenions à préciser quelques nuances qui nous sont apparues évidentes au cours de l'analyse sémiotique.

5.2.1 Degrés variables d'intensité des codes

Nous avons exposé au début des résultats par code le nombre d'occurrences de chacun des codes et nous avons précisé que ces résultats quantitatifs, quoiqu'éclairants, sont à nuancer.

En effet, certaines catégories, comme l'authenticité et l'espace-temps concentré, apparaissent à peu d'occurrences dans les images ou les discours de la vidéo, et donc paraissent faibles dans la comparaison quantitative, mais sont absolument centrales à notre interprétation de la vidéo dans son ensemble. Le fait que la vidéo est composée d'images réelles de l'événement et de discours de véritables festivaliers.ères est un signe très fort d'authenticité. Le rythme rapide et la quantité de plans diversifiés sont des signes très convaincants du rythme effréné du festival. D'ailleurs, le fait que la vidéo ouvre sur le directeur artistique qui dit que le festival est un espace-temps concentré teinte tout le reste du discours qui suit, présente le reste de la vidéo comme une représentation de cet espace-temps concentré. Donc même si nous comptons cela comme une seule occurrence, ce sont des occurrences à forte intensité, à notre avis, car elle teinte la vidéo dans son ensemble et non seulement une image.

Néanmoins, l'accumulation d'images dans la vidéo crée aussi des discours riches. Parfois, c'est l'inverse : les images en soit ont peu de poids par rapport à leur code, mais l'accumulation crée une représentation convaincante de la catégorie. On peut dire que c'est le cas du cosmopolitisme, qui est plus convaincant quand on voit la diversité des spectacles de différentes communautés racisées ou marginalisées ; s'il n'y avait qu'une seule image d'un spectacle issue d'une de ces communautés, la valeur du cosmopolitisme n'aurait pas été aussi convaincante.

Aussi, nous avons bien remarqué comment certaines catégories s'enjambent et cela a pu créer des répétitions dans notre rapport quantitatif des résultats. Le festif, qui se passe souvent par des images de party, se répète beaucoup avec la catégorie du lien social, par exemple. La poiesis et l'aisthesis, comme nous l'avons marqué, sont toutes les deux des catégories difficiles à représenter, qui passaient souvent par des signes similaires et parfois pouvaient se confondre. Nous défendons tout de même notre séparation des catégories, qui a permis une analyse très riche des différentes facettes de la méta-expérience festivalière tout en offrant une mise en lumière multidimensionnelle des discours de la vidéo.

Enfin, on remarque bien sûr un total beaucoup plus élevé du côté de l'expérience culturelle par rapport à l'expérience esthétique. Il y a davantage de catégories d'analyse dans l'expérience culturelle, donc ce résultat n'est pas surprenant ; par contre, les codes individuels les plus fréquents se trouvaient aussi dans l'expérience culturelle, soit la ville et le lien social. Encore une fois, le but n'est pas de poser une conclusion quantitative à notre analyse, nous notons simplement qu'il est intéressant de voir que l'expérience culturelle prend plus de place dans la vidéo que l'expérience esthétique. Ce sont, comme nous le mentionnons, sûrement des catégories plus faciles à représenter en images.

5.2.2 L'expérience... de qui ?

Nous voulions faire un lien rapide avec les trois catégories de public que nous avons présenté au chapitre deux, le *theatre goer* (public), *spectator* (spectateur) et *festival participant* (festivalier). Nous concluons que la vidéo bilan représente une expérience proprement *festivalière*, alors que, de manière intéressante, la bande-annonce montre uniquement une expérience esthétique (elle ne parle pas de l'expérience globale comme les *partys* et discussions, que l'on voit beaucoup dans la vidéo bilan) et donc, elle promet surtout une expérience de public-spectateur. La vidéo bilan, elle, suggère que l'expérience idéale du FTA en est une de *festival participant*.

Mais qui est donc ce festivalier qu’imagine l’organisme ? La vidéo, bizarrement, même si elle accumule les moments et les visages et présente beaucoup d’images de lien social, est assez impersonnelle. L’arrivée au festival, ainsi que le départ à la maison, se fait de manière anonyme dans le transport en commun. On ne voit pas d’employé ou de bénévole accueillir les gens. C’est la ville qui accueille le festivalier (la bannière du FTA sur la Place des arts au plan 2). C’est aussi la ville qui lie tous les moments ensemble, agissant comme plans de transition. Bref, le festivalier est comme anonyme, fait partie d’une foule et n’est qu’un parmi tant d’autres.

5.2.3 Lecture intersectionnelle de la vidéo

Dans la même veine d’idées que cette question de *qui* est représenté dans la vidéo, nous nous sommes demandé, en faisant l’analyse, comment notre interprétation serait différente si nous mettions d’autres lunettes. Bien sûr, n’importe quel produit culturel peut être analysé selon une panoplie de visions différentes. Ici, nous avons des codes préétablis qui ont éclairé notre analyse. Par contre, en avançant, certaines images nous ont frappées, particulièrement deux images où des personnes de communautés racisées sont mises à l’avant et où les rapports de pouvoir nous semblent problématiques.

La première est le plan 12, que nous avons complètement écarté des résultats, car il nous apparaissait absolument négatif et même aller à l’encontre des codes de notre analyse. Dans ce plan, on voit un homme noir au centre de l’image, verre à la main au milieu d’une foule festive, qui se trouve être durant le cocktail d’ouverture du festival, au QG. La foule semble entièrement blanche et s’amuse et discute. L’homme est debout, immobile, et seul. Il semble pensif, voire presque mélancolique. Pour nous, on dirait un moment de solitude au milieu d’un environnement où il ne se sent pas bien. Sachant les efforts du festival à améliorer la représentation des communautés culturelles autant dans sa programmation que dans ses salles (le milieu des arts de la scène du Québec étant généralement critiqué pour ses retards au niveau de l’inclusion), cela m’apparaît comme un bien triste moment de défaite, où un festivalier noir ne s’est pas senti inclus

ou à sa place. Il y a presque une anti-représentation du cosmopolitisme ici, puisque l'on voit les festivaliers blancs rester « entre eux ».

Ensuite, il y a le fameux plan 43, la performance au party POMPe où l'on voit une femme²⁴ noire frapper la fesse d'une autre femme noire sur une scène devant une foule dans une ambiance festive. Cette scène est extrêmement riche à nos yeux et, comme nous l'avons décelé, peut dire beaucoup. Nous n'enlevons rien aux interprétations que nous avons déjà soulevées (l'*empowerment* queer, la déconstruction de la sexualité et la construction de nouvelles identités, etc.), mais nous ne pouvons nous abstenir de remarquer le fait que ce sont deux femmes de couleur qui sont sur scène et donnent une performance à connotation sexuelle devant une foule qui semble très majoritairement blanche et composée en grande partie d'hommes également. Certains de ces hommes (que l'on lit comme étant queer, de par la culture du party) nourrissent l'*empowerment* de la performance en renvoyant une énergie positive, mais les quelques visages féminins que l'on voit dans la foule paraissent inconfortables, embarrassés, voire un peu choqués.

Mis à part ces deux plans, la vidéo est pratiquement dénudée d'images de personnes non blanches. On n'y voit également aucune famille ou personne en dehors de la tranche d'âge d'environ 20 à 45 ans. L'expérience qui est suggérée et qui saute aux yeux dans la vidéo est celle d'un festivalier ou d'une festivalière urbain.e, blanc.che, jeune et sans enfant. Cela est d'autant plus important à souligner compte tenu de l'évocation aussi présente de la ville, comme si la ville passait aussi par ce profil de personne. Nous n'avons pas le bagage théorique pour faire une analyse féministe et/ou antiraciste de la vidéo, et cela n'est évidemment pas le but de cette étude ; nous tenions

²⁴ À noter que nous assignons des sexes aux individus dans l'image par rapport aux codes de représentations du genre que nous connaissons. Les termes anglophones *female-presenting* et *male-presenting* seraient peut-être plus justes que les termes *femmes* et *hommes* ici, qui sont plus restrictifs.

simplement à ouvrir la porte sur ce champ de la représentation que nous avons peu abordé, et qui fait tout autant partie du discours de la vidéo.

5.3 Limites

Nous reconnaissons qu'il y a des limites à l'analyse sémiotique du corpus choisi. Nous avons adopté l'approche peircienne pour mettre en lumière tous les discours de la vidéo, depuis ce qui est montré (priméité) à ce que ça représente (secondéité) à ce que ça veut dire dans le contexte (tiercéité). Bref, en mettant chacun des plans de la vidéo en relation avec le monde, nous obtenons une analyse riche du discours qui y est déployé.

Par contre, il y a lieu de se demander comment la vidéo serait interprétée spontanément par un festivalier ou un spectateur du festival. La vidéo est un outil promotionnel, qui n'est pas fait pour être observé et décortiqué comme un objet d'art, comme nous l'avons fait. Elle est conçue pour avoir un impact direct et rapide sur son public sur les réseaux socionumériques ou dans une infolettre. Le fait est que le discours que nous avons analysé existe et fait partie de comment le festival se représente et imagine l'expérience de ses festivaliers. Mais les festivaliers, quand ils voient la vidéo en question, est-ce qu'ils y décodent toute la richesse que nous avons dépliée dans notre analyse ? Ils ne reconnaissent pas nécessairement tous les événements ou tous les spectacles, et les images les frapperont peut-être davantage dans leur priméité, voire leur secondéité, mais moins dans leur tiercéité, pour le dire de façon simpliste. Bref, la limite de notre méthode est qu'elle prend en compte notre perspective et celle de l'organisme, mais ne prend pas en compte une diversité de perspectives des festivaliers. Ce n'était pas le but de notre recherche (nous cherchions à comprendre comment le *festival* représente l'expérience festivalière), mais nous ne pouvions nier que cela donne des résultats plutôt unilatéraux.

Nous comprenons aussi que nous avons interprété certaines images comme représentant des catégories comme la poiesis ou l'aisthesis, qui sont phénoménologiques, en réduisant la catégorie à quelque chose de simpliste. La poiesis, par exemple, est la co-construction de connaissances propres, mais cela se passe selon Jauss dans n'importe quelle expérience esthétique, que le spectacle soit documentaire ou « intellectuel » ou non, parce que l'œuvre en soi et le partage de celle-ci est toujours inscrit dans une co-construction de sens. Pour les besoins de l'exercice, nous avons en quelque sorte réduit cette catégorie à l'œuvre comme production de savoirs, l'œuvre qui nous *apprend* quelque chose sur le monde, ce qui était plus facile à distiller dans les images et les mots. L'expérience esthétique est un phénomène complexe qui se passe à l'intérieur, donc pour tenter de le repérer dans la vidéo, nous avons certainement simplifié les idées de Jauss. De manière similaire, il est clair que montrer une image d'un spectacle que l'on peut qualifier par nos codes culturels communs de « beau », ça ne représente pas l'expérience sensible de la beauté du spectateur qui regarde l'œuvre en question ; mais cela agit comme un signe de cette expérience. Nous savons aussi que notre manière d'interpréter la vidéo, même si elle passe par une rigoureuse analyse sémiotique, est fondamentalement biaisée de nos expériences personnelles.

Enfin, rajoutons que l'une des forces de ce projet – son ouverture transdisciplinaire – peut aussi être considérée comme une faiblesse qui brouille les cartes de notre analyse. Même si nous considérons les liens entre « représentations communicationnelles de l'expérience » et « marketing expérientiel » pertinents, et nous croyons avoir démontré cette pertinence, il aurait tout à fait été possible de réfléchir notre question de recherche uniquement sous l'angle de la représentation de l'expérience et ainsi éviter une mobilisation aussi grande des théories marketing en communication. Nous aurions pu nous limiter aux théories issues des études culturelles pour analyser la représentation des expériences esthétiques et culturelles de la vidéo, et ensuite comparer ces résultats à la vision imaginée de l'organisme de l'expérience festivalière sans nécessairement évoquer l'angle du marketing expérientiel. Nous soutenons que l'apport du marketing

est intéressant pour problématiser la production de contenus numériques comme faisant partie d'une mise en marché des événements artistiques – et qu'il est intéressant de les confronter aux courants plus larges du marché – mais nous reconnaissons que cet angle ajoute une complexité à notre projet qui aurait pu être évitée.

CONCLUSION

Dans ce travail, nous cherchions à comprendre comment le Festival TransAmériques traduit l'expérience festivalière dans sa promotion numérique. Notre recherche nous a permis de poser l'expérience festivalière comme méta-expérience, qui comprend l'expérience esthétique (une forme d'expérience attentionnelle singulière qui se produit principalement pendant la réception des œuvres) et l'expérience culturelle (le vécu du festival dans son ensemble).

En mobilisant l'approche peircienne, nous avons fait une analyse sémiotique de la vidéo bilan de l'édition 2019 du festival pour comprendre comment se déployait la représentation de la méta-expérience dans cette vidéo, qui se veut « témoin » de l'édition. Pour résumer nos résultats de cette analyse, qui s'est faite à partir de catégories de codes issues de la recherche (jouissance esthétique, beauté, poiesis, aisthesis, catharsis, ville et territoire, cosmopolitisme, lien social, construction de l'identité et expression du *lifestyle*, authenticité et nostalgie, festif et concentration du festival dans le temps), nous pouvons dire que la vidéo représente la méta-expérience festivalière par les éléments suivants :

- Des images de spectacles et de performances diversifiées, qui permettent de renvoyer à divers aspects de l'expérience esthétique, soient la jouissance, l'expérience de la beauté, la poiesis, l'aisthesis et la catharsis ;
- Des aspects périphériques à l'expérience esthétique, comme des applaudissements ou des activités d'enrichissement et de médiation autour des spectacles ;
- Des mots qui expriment différentes dimensions de l'expérience esthétique, dont « fiévreux », « passionné », « je sais pas si ça répond au chaos et au bruit du

monde dans lequel on vit... », « aller à la rencontre de l'autre », « m'instruire, de m'éduquer, me confronter, m'émouvoir, me faire réfléchir, être challengée » et « quelles sont leurs expériences dans leur pays, comment ils voient, ben, la culture, la politique, le corps, le théâtre et tout ça, la performance » ;

- Des manifestations de la ville, autant par des images de transport en commun, de bâtiments et espaces urbains, de spectacles du FTA traversant la ville et de minces rappels du printemps ;
- Des images et témoignages qui expriment de la diversité et de l'ouverture sur d'autres cultures (cosmopolitisme), comme des spectacles ou performances de l'étranger, de communautés racisées ou LGBTQ+, des discussions ayant lieu autour de spectacles créés par des communautés racisées et explorant des enjeux de ces communautés, ou encore des textes parlant de l'intérêt à découvrir d'autres cultures ;
- Des moments de forte cohésion sociale, comme des festivaliers.ères qui échangent en groupe, font une ovation debout ou s'amusent dans des fêtes, ainsi que l'implication du collectif et du thème de la rencontre avec l'autre dans les témoignages audio ;
- Des expressions de personnes construisant leur identité et leur *lifestyle* à travers le festival, soit dans des situations qui leur permettent de s'afficher, de danser à des *partys*, d'explorer leur queerness, de participer à des discussions sur toutes sortes d'enjeux, ou d'apprendre sur l'art et sur eux-mêmes par des activités de médiation ;
- Des éléments évoquant l'authenticité et la nostalgie postmodernes, notamment l'enracinement dans le territoire et le symbole du rituel de l'église, les spectacles à valeur autobiographique ou ayant des valeurs exprimant un mal-être postmoderne, le côté « réel » de la vidéo dans son ensemble et les témoignages présentant l'art vivant comme antidote au mal-être contemporain et la valorisation de la vulnérabilité ;

- Des festivités et des instants de réjouissance collective, comme des *partys*, cocktails, jeux, applaudissements, et par le mot « festif » directement utilisé dans le texte pour décrire le festival ;
- Un rythme rapide, divers plans de transports, des effets d'accumulation et la mention du festival comme étant une période intense, hors du temps et concentrée, ce qui contribue à montrer le festival comme un espace-temps chargé ;
- Le prestige social associé à l'événement, montré par la présence de personnalités importantes dans le milieu, le raffiné du cocktail d'ouverture, la visibilité des partenaires médiatiques, la soirée de première et le choix des lieux scéniques représentés, qui sont grandioses plutôt qu'alternatifs ;
- Les souvenirs de l'événement, que ce soit dans le format de la vidéo en lui-même, la photographie et les produits dérivés ;
- La ligne éditoriale de l'édition 2019, *Sortir de soi*, comme toile de fond, qui touche une panoplie de catégories (poiesis, aisthesis, catharsis, lien social, identité et authenticité).

Ce sont à la fois cette diversité d'images de spectacle et la richesse des témoignages audio qui permettent de camper, à degré variable, la gamme d'instances de l'expérience festivalière. L'expérience culturelle ressort davantage que l'expérience esthétique dans cette vidéo, probablement parce que ses catégories sont plus faciles à capturer et à montrer en images. La ville, le lien social et le festif sont les catégories qui reviennent le plus souvent. Comme nous l'avons noté, néanmoins, certaines catégories ressortent moins souvent dans l'analyse plan par plan, mais sont reflétées dans la construction de la vidéo dans son ensemble (notamment l'authenticité et le festival comme un espace-temps concentré). D'autres catégories, particulièrement la catharsis, sont beaucoup moins présentes qu'elles auraient pu l'être : les images de spectacles choisies montrent peu d'émotions (en comparaison aux images de spectacle que l'on voit dans la bande-

annonce officielle) et on ne voit également pas beaucoup d'émotion dans les visages des festivaliers.

En second lieu, notre analyse de documents officiels du FTA nous a permis de comprendre le rôle qu'il accorde à l'expérience et au marketing expérientiel. Nous avons conclu qu'il y a eu un tournant en janvier 2019 à partir duquel le festival a nommé l'expérience festivalière comme une de ses nouvelles priorités stratégiques et nommé le numérique comme le canal principal de mise en valeur de cette expérience via les communications. En comparant les valeurs qui ressortent des documents du FTA avec les résultats de l'analyse sémiotique de la vidéo, nous avons vu des concordances, mais aussi des dissonances. Il y a une très grande importance accordée à la ville de Montréal comme ancrage du festival dans les documents, et l'échange entre cultures (le volet international du festival) est beaucoup mentionné aussi, tout comme l'importance générale du partage social et de l'authenticité, ainsi que le format du festival comme étant un espace-temps très concentré. Toutes ces catégories, à notre sens, sont bien reflétées dans la vidéo selon leur importance accordée par le FTA, sauf, peut-être le cosmopolitisme, qui aurait pu prendre plus de place (encore une fois, en comparant avec les images de la bande-annonce officielle). La plus grande différence que nous notons entre la vision du festival de lui-même et sa représentation dans la vidéo est l'aspect festif. Le festif est une des catégories principales qui ressort et la jouissance esthétique ressort beaucoup aussi dans la vidéo, alors que le FTA décrit l'offre de sa programmation presque exclusivement en termes de poiesis et d'aisthesis et ne mentionne pas l'aspect festif du festival comme faisant partie de ses fondements identitaires. Il est possible que le FTA tienne ses catégories pour acquis et ne les nomme pas dans ses documents pour cette raison.

Enfin, nous avons conclu que la vidéo bilan s'inscrit dans un certain marketing expérientiel, même si le festival la nomme comme un objet « témoin ». Le festival n'utilise peut-être pas le terme « marketing expérientiel » pour les raisons que nous avons expliquées au chapitre un, soit la difficulté à s'approprier des termes ou des

démarches qui découlent de la grande consommation pour parler d'un événement artistique ; ou encore, la réflexion sur la place de l'expérience est peut-être trop nouvelle pour que l'organisme décide d'adopter ce terme. Quoi qu'il en soit, le FTA présente dans sa vidéo une forme de représentation de l'expérience idéale du festival, selon eux. Dans quel but ? Il y a certainement une valeur promotionnelle qui fait écho au besoin exprimé dans son bilan de mi-parcours de plan directeur d'actualiser la relation avec son public en mettant de l'avant l'ensemble de l'expérience qui lui est proposée. En montant cette vidéo, le festival suggère que le FTA vécu pleinement est une méta-expérience riche, qui défile rapidement, qui est chaotique, voire étourdissante, qui est festive et diversifiée, qui se vit en groupe, mais qui permet aussi de se construire, soi.

L'expérience festivalière s'avère un riche terrain. Nous avons abordé le point de vue d'un organisme ainsi qu'analyse son contenu à la source. Comme nous l'avons pointé en exposant les limites de notre recherche, il serait fertile de considérer, dans de prochains projets, l'autre côté de la médaille. Comment les festivaliers incorporent-ils le numérique dans leur expérience festivalière ? Quelle aurait été leur réception de la vidéo bilan du FTA 2019 ? Quelles dimensions de l'expérience sont-elles plus significantes à leurs yeux ?

D'ailleurs, l'approche peircienne de la sémiotique pourrait tout aussi bien être employée pour analyser l'expérience du festival comme phénomène, et non pas que sa représentation médiatisée, comme nous l'avons fait dans cette étude. Il y a là toute la richesse de mobiliser cette théorie, à la place d'une sémiologie binaire, pour notre projet. Justement, Turino (1999), dans une application de la sémiotique peircienne à l'expérience de la musique, s'intéresse particulièrement à la secondéité, cette catégorie qui relie le signe et sa signification par l'expérience humaine : « *as signs of Secondness, indices signify of personal and collective experiences in a particularly direct manner, they are 'really' attached to events and aspects of our lives, and hence are experienced as real; they are signs of our lives, not signs about them* » (p. 236).

En quoi une compréhension sémiotique du phénomène festivalier se comparerait à sa représentation communicationnelle ? Il n'a pas été question dans cette étude d'évaluer l'*efficacité* du numérique comme véhicule des expériences esthétiques et culturelles du festival. La mobilisation de Peirce a néanmoins permis, nous l'espérons, de dévoiler non seulement la richesse des signes employés pour *médiatiser* l'expérience festivalière, mais aussi, par la bande, de pointer à la richesse de l'expérience festivalière *comme phénomène*.

« The theater is an art form scaled to the human, and stubbornly so, relying on the absolute necessity of physical audience, a large part of why theater is so difficult to monetize. It only happens when and where it happens. Once it starts, you can't stop it. It doesn't exist to be paused or pulled out at the consumer's whim. It can't be copied and sold. In a world increasingly lost to virtuality and unreality — the theater points to an antidote. » (Akhtar, 2017)

ANNEXE A

ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

Cette entente relative à la confidentialité a été envoyée à et approuvée par David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif du Festival TransAmériques.

L'annexe A est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/ETcX-In3n9BIuNEOUdFDXMcBupJ3rYcKbdji8A94XqeWrw?e=0mPJwZ.

ENTENTE RELATIVE À LA CONFIDENTIALITÉ

Signataire

Je, soussigné, **Marie-Ève Trahan**, candidate à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal, m'engage par les présentes à maintenir confidentielles les informations décrites ci-après.

Informations confidentielles

Toute information relative aux projets décrits ci-après, qu'il s'agisse d'information orale ou écrite, de données techniques, de savoir-faire industriel ou de renseignements relatifs aux produits ou procédés faisant l'objet des projets.

Projets

Il s'agit des documents intitulés:

- Plan de communication du FTA 2019
- Priorités d'actions 2017-2021
- Bilan de mi-parcours du plan d'actions 2017-2021
- Besoins en matière de stratégie numérique, destiné à Havas (hiver 2019)

DISPOSITIONS DE CONFIDENTIALITÉ

Je m'engage à:

1. Garder secrètes toutes les informations confidentielles définies ci-haut.
2. Ne pas photocopier ni faire photocopier lesdites informations confidentielles.
3. Retourner tout document qui me sera confié dans le cadre du présent engagement, sur demande du responsable du projet ou de l'Université du Québec à Montréal.

LIMITE DE L'ENGAGEMENT

Nonobstant les dispositions qui précèdent, les obligations du signataire relativement à la confidentialité ne vaudront que pour une période de **5 ans** à compter de la date de sa signature et s'il en est convenu autrement dans une autre convention ultérieure entre les parties. Lesdites obligations deviendront également caduques si l'un ou l'autre des situations suivantes se présente:

- les informations confidentielles portées à la connaissance du signataire faisaient partie du domaine public antérieurement à la signature du présent accord ou deviendront partie du domaine public au cours du projet par d'autres voies que par divulgation de la part du signataire;
- les informations confidentielles étaient connues d'une tierce partie, non soumise à la confidentialité avant la signature des présentes, et ce, sans que cette tierce partie l'ait obtenue du signataire ou de l'Université du Québec à Montréal ;
- des connaissances de même nature ont été développées par une tierce partie de façon totalement indépendante et sans que ladite tierce partie ait été en relation avec l'Université du Québec à Montréal ou le signataire.

EN FOI DE QUOI, J'AI SIGNÉ LA PRÉSENTE, A MONTRÉAL

EN CE 26 JUILLET 2020.

Par: 

Témoïn: _____

ANNEXE B

GRILLE D'ANALYSE SÉMIOTIQUE

L'analyse sémiotique a été effectuée dans une grille séparée en trois onglets :

- Séquence globale (accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EV3s2vky0DIAvtSIFKR4RSgB1XiwbRCMuCTonPh9i97uFw?e=eRewKV) ;
- Analyse plan par plan (pour les besoins de la lecture, cette grille a été séparée en deux temps, soit l'analyse sémiotique puis l'attribution des codes) ;
 - L'analyse sémiotique est accessible au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EaS5GG9S1d9LpQ8HojfCrS0BwbZhmpPLf0xVpJ397jFGTQ?e=ppl3uJ
 - L'attribution des codes est accessible au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EW_oLjftnSFNmhVdXdp76rUBTZc7M7FpJy2Yzygta4DbTQ?e=pVTcut
- Analyse du texte (accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EaKxC564JBHrN9epsu176YBvrzm69xQzO5H_w-RQ3reGQ?e=lyttWY).

[illegible]

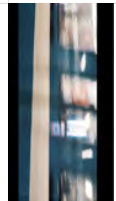
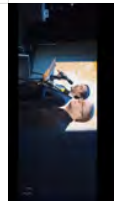
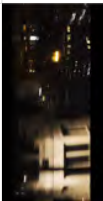
[illegible]

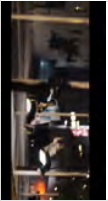
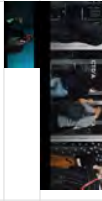
[illegible]

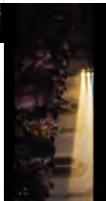
[illegible]

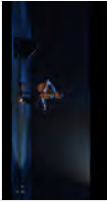
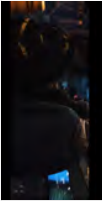
[illegible]

[illegible]

Analyse plan par plan		Codes													Autres		
		Expérience esthétique					Expérience culturelle										
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Poésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs		
			Expérience sensible - fascination ou sublimation	Coconstruction d'une connaissance propre et connexion	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et émotions transcendantes	Fabriquer un territoire, construction en communauté	Echange entre culture, expérience de la diversité	Echange, partage, vivre-ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience d'affranchissement du mal de pays contemporain	Fête, rituel / partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien				
1							X						X				
2							X										
3							X						X				
4																	
5-6														X			
7							X										
8												X					
9												X		X			
10			X				X				X						

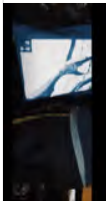
Analyse plan par plan		Codes												Autres	
		Expérience esthétique						Expérience culturelle							
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Poésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs
		Paisir / aspect technique / USF	Expérience sensible, fascination ou sublimation	Cocreation d'une connaissance propre et correction	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et transcendants	Fabrique, territoire, construction en communauté	Échange entre culture, expérience de la diversité	Échange, partage, vivre-ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience "vraie", affranchissement du mal de pays contemporain	Fête, rituel / partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien		
11		X					X		X			X			
12															
13				X	X	X				X	X	X			
14		X					X		X						
15												X			
16							X								
17-18-19-20			X			X		X							
21							X								
22							X						X		

Analyse plan par plan		Codes														Autres	
		Expérience esthétique					Expérience culturelle										
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Potésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs		
		Paisir / aspect technique / loisir	Expérience sensible, fascination ou sublimation	Construction d'une connaissance propre et correction	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et émotions transcendantes	Fabriquer l'urbanité, construction en communauté	Echange entre culture, expérience de la diversité	Echange, partage, vivre-ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience d'affranchissement du mal de pays contemporain	Fête, rituel / partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien				
23			X					X									
24 - 25 - 26 - 27			X	X			X	X	X	X	X	X					
28		X						X				X			X		
29		X					X	X	X	X	X		X	X	X		
30 - 31 - 32 - 33		X	X				X		X								

Analyse plan par plan		Codes												Autres	
		Expérience esthétique						Expérience culturelle							
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Poésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs
		Paisir / aspect technique / USsr	Expérience sensible, fascination ou sublimation	Cocoonstruction d'une connaissance propre et correction	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et émotions transcendantes	Fabrique, l'urbanité, construction en communale	Échange entre culture, expérience de la diversité	Échange, partage, vivre-ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience "vraie", affranchissement du mal de pays contemporain	Fête, rituel / partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien		
34			X				X								
35 - 36				X	X	X			X		X				
37									X						
38		X													
39								X							
40		X							X			X			
41							X		X						

Analyse plan par plan

[illegible]

Analyse plan par plan		Codes													Autres	
		Expérience esthétique							Expérience culturelle							
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Poésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs	
		Palais / aspect technique / l'asir	Expérience sensible, fascination ou sublimation	Cocreation d'une connaissance propre et correction	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et transcendantes	Fabrique, territoire, construction en communauté	Echange entre culture, expérience de la diversité	Echange, partage, vivre-ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience affranchissement du contemporain	Fête, rituel / partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien			
52 - 55		X			X			X	X							
56 - 57								X								
58			X	X	X		X			X						
59 - 60 - 61		X						X	X			X	X			
62				X					X	X			X			
63										X					X	

Analyse plan par plan		Codes										Autres			
		Expérience esthétique					Expérience culturelle								
Plan	Image	Jouissance esthétique	Beauté	Potéis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	Prestige	Souvenirs
			Expérience sensible fascination ou sublimation	Coconstruction d' connaissance propre et correction	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l' étranger et transcendances	Fabrique du territoire, construction en communauté	Echange entre culture, expérience de la diversité	Echange, partage, vivre- ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience d'affranchissement du contemporain	Fête, rituel/ partage	Expérience concentrée dans le temps hors du quotidien		
64- 65										X				X	X
66- 67							X			X		X		X	
68									X	X		X			X
69		X						X	X	X					X
70- 71				X					X	X					
72							X								
73							X							X	
74							X								
75							X								
76							X		X			X			
77- 78- 79				X		X		X							X
80				X				X	X	X					
81							X								
82				X	X										
83		X								X		X		X	
84															

[illegible]

Analyse du texte		Codes												
		Expérience esthétique					Expérience culturelle							
		Jouissance esthétique	Beauté	Poésis	Aisthesis	Catharsis	Ville	Cosmopolitisme	Lien social	Identité et lifestyle	Authenticité et nostalgie	Festif	Espace-temps	
Texte			Expérience sensible, fascination ou sublimation	Cocoonstruction d'une connaissance propre et connexion	Renouvellement de la perception du monde	Identification à l'autre, communication et émotions transcendantes	Fabriquer l'urbain, territoire, construction en communauté	Echange entre culture, expérience de la diversité	Echange, partage, vivre- ensemble	Découverte et expression du soi	Retour à valeurs d'avant, expérience "vaine", attachement du mal de pays contemporain	Fête, rituel partagé	Expérience concentrée dans le temps	
C'est une période intense, hors du temps, où on vit les choses de façon très concentrée, d'une façon fiévreuse, d'une façon passionnée, d'une façon festive, aussi. Et qu'est-ce qui reste après ce voyage-là de deux semaines, je ne le sais pas.		(Une période où on vit les choses) d'une façon fiévreuse, d'une façon passionnée		Qu'est-ce qui reste après ?	Construire quelque chose, répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit				Utilisation du "on", comme quelque chose de collectif	(Une période où on vit les choses) d'une façon passionnée	Répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit	(Une période où on vit les choses) d'une façon passionnée, d'une façon festive aussi	Période intense, hors du temps, où on vit les choses de façon très concentrée	
Ouais, c'est comme si on mettait les brides de quelque chose, je sais pas si ça répond au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit...					quelque chose, répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit							Répondre au chaos et au bruit du monde dans lequel on vit		
C'est d'aller à la rencontre de l'autre, mais c'est surtout d'être ouvert et vulnérable à ce qu'il a à nous proposer. Pour moi, c'est vraiment un moyen facile de m'instruire, de m'éduquer, me confronter, m'émerveiller, me faire réfléchir, être challengé...				Insulure, éduquer, confronter, réfléchir	Nouvelles perceptions de la culture, politique, corps, théâtre, performance	Insulure, éduquer, confronter, réfléchir	Me confronter, être challengée	Allez à la rencontre de l'autre, être ouvert	Être ouvert et vulnérable à ce que l'autre a à nous proposer	Moyen de ... (lifestyle)	Être vulnérable			
Pour moi c'est de voir comment les gens, les artistes ailleurs dans le monde, voir quelles sont leurs expériences dans leur pays, comment ils voient, ben, la culture, la politique, le corps, le théâtre et tout ça, la performance.				Nouvelles perceptions de la culture, politique, corps, théâtre, performance	Nouvelles perceptions de la culture, politique, corps, théâtre, performance			Rencontre avec gens et artistes ailleurs dans le monde						
Totaux		1	0	3	3	1	0	2	2	2	2	1	1	

ANNEXE C

HORAIRE DU FTA 2019

Ces pages sont extraites du programme officiel du Festival TransAmériques 2019. Elles contiennent l'horaire des activités principales du festival pour le grand public, soit les spectacles, les rencontres au QG et les partys.

L'annexe C est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EaKxC564JDBHrN9epsu176YBvrzm69xQzO5H_w-RQ3reGQ?e=lyttWY.

HORAIRE			ME / VE	JE / TH	VE / FR	SA / SA	DI / SU	LU / MO	MA / TU	ME / WE	JE / TH	VE / FR	SA / SA	DI / SU	LU / MO	MA / TU
			22 mai	23 mai	24 mai	25 mai	26 mai	27 mai	28 mai	29 mai	30 mai	31 mai	1 juin	2 juin	3 juin	4 juin
T	12	TOUTS DES GUEUX 4H / PDA - THÉÂTRE JEAN-DUCETTE (RSV)	19H	19H		14H*	14H	18H								
D	16	SAKALUS BRUSQUE 1H20 MONUMENT-NATIONAL - SALLE LUDGER-OUVERNAY (RSV)		20H	20H*	20H										
T	18	OUAIS MENTE 1H30 / USINE C (RSV)		20H	20H*	15H										
T	20	PANTASIA 25 MIN / THÉÂTRE CENTAUR			19H	19H*	19H									
D	22	SANUSUN 50 MIN / THÉÂTRE PROSPERO			21H	21H*	19H									
D + T	24	NUDEUR WALKER 1H / MONUMENT-NATIONAL - STUDIO HYDRO-QUÉBEC				19H*	19H*	19H*	19H*							
D + M	25	MAY HE RISE AND SMELL THE FRAGRANCE 1H / PDA - CINQUIÈME SALLE				20H	20H*	20H	21H	21H	21H					
D + P	28	BATHES À DITON 1H15 / LA CHAPELLE SCÈNES CONTEMPORAINES							19H	19H*	19H	19H				
D	32	PUT YOUR HEART UNDER YOUR FEET... AND WALLS! 55 MIN / USINE C (RSV)							19H*	19H	19H	19H				
D	34	L'AFFAISEMENT DU MERVILLEUX 55 MIN THÉÂTRE ROUGE DU CONSERVATOIRE							19H*	19H	19H	19H				
T	38	GRANNA. TROUBONES DE LA HA VANS 1H20 MONUMENT-NATIONAL - SALLE LUDGER-OUVERNAY (RSV)							19H*	19H	19H	19H				
T	40	OTHER JESSE 1H10 / ÉGLISE ST JAC							20H	20H*	20H + 23H30	20H				
D	44	IRINSEVISION 30 MIN / PLACE DES FESTIVALS								21H	21H	21H + 22H	21H + 22H			
D	46	UNFOLD / 7 PERSPECTIVES 1H ÉDIFICE WILDER - STUDIO-THÉÂTRE DES GRANDS BALLETS									19H	19H*	19H			
T	48	CUSCUDO 1H / PDA - CINQUIÈME SALLE									21H	21H*	19H + 21H	21H		
T + P	50	CEMDERPOCKER 2H45 / ÉDIFICE WILDES - ESPACE ORANGE										19H*	19H*	19H*	19H*	
T	52	DOISE WATERBAUR 4H20 APPROX. / THÉÂTRE ESPACE GO										19H	19H*	19H	19H	
D + P	54	CUTLASS SPRING 1H / THÉÂTRE PROSPERO										21H	21H	21H	21H	
T	58	CONSTITUTIONS 1 DUREE À DÉTERMINER / CENTRE DU THÉÂTRE D'AUJOURD'HUI											15H	15H	19H	19H
P + I	60	THIS TIME WILL BE DIFFERENT 1H05 MONUMENT-NATIONAL - STUDIO HYDRO-QUÉBEC											19H	19H*	19H	19H
D + M	62	FEARS AND GREED 1H30 / USINE C (RSV)											20H	19H*		20H
D	64	SPEED GLUE 30 MIN / LA CHAPELLE SCÈNES CONTEMPORAINES											21H	19H* + 21H	21H	19H + 21H
D	68	BRACHIAUTER - PRÉLUDE POUR UNE DUREE 2H15 MONUMENT-NATIONAL - SALLE LUDGER-OUVERNAY (RSV)												19H*	19H	
	72	RENCONTRES AU GO			17H				17H		15H30 - 17H			13H30	13H30	17H
	74	PARTYS AU BAS DU FESTIVAL	22H	22H	22H	22H			22H	22H	22H	22H	22H	22H	22H	22H

D Danse / Dance I Installation M Musique / Music P Performance T Théâtre / Theatre

[RSV] Séances réservées / Reservations

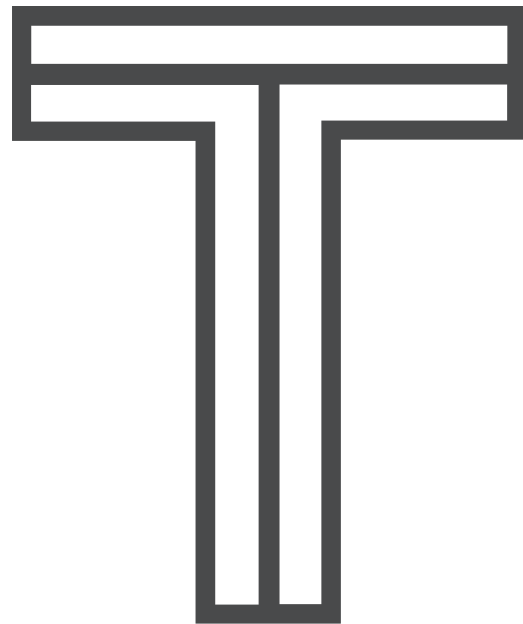
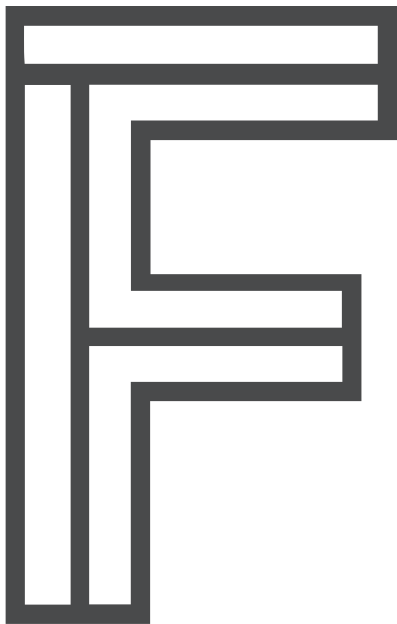
*Rencontre après la représentation / Meet the artist after the performance

ANNEXE D

PLAN DIRECTEUR DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2017-2021

Ce document, fourni par le Festival TransAmériques, fait partie du corpus d'analyse de la deuxième question de recherche spécifique.

L'annexe D est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EY6BnkJq7CpJkqXNPA0eKEMBhRuZ1_DIDUxkcOMm3Q6ug?e=ySynbE.



**Le
plan
directeur
du
Festival
TransAmériques
2017
2021**



CE PLAN DIRECTEUR 2017-2021 A ÉTÉ CONÇU ET RÉDIGÉ PAR :

David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif, et Martin Faucher, codirecteur général et directeur artistique du Festival TransAmériques, avec le soutien et la guidance de Suzanne Bilodeau, experte-conseil en gestion d'organismes culturels.

La direction générale tient à remercier le conseil d'administration ainsi que toute l'équipe du FTA pour la qualité de leur contribution à cet exercice d'orientation et de planification. Une mention particulière à monsieur Gil Desautels pour sa précieuse collaboration à titre de président du conseil, de juin 2014 à décembre 2016.

Le plan directeur a été adopté par le conseil d'administration lors d'une réunion tenue le 24 janvier 2017.

Festival TransAmériques
460, rue Sainte-Catherine Ouest, Bureau 810
Montréal (QC) H3B 1A7
514 842 0704 / info@fta.ca

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce document est un examen approfondi et une description détaillée de la personnalité organisationnelle du Festival TransAmériques, de ce qu'il fait, de ce qu'il veut faire et de comment il veut le faire. Il s'agit de choix, de principes, ayant pour but d'orienter les actions à venir. Ayant vécu une importante transition de direction en juin 2014, cet exercice était des plus pertinents.

Au bénéfice du lecteur à qui le temps manque, nous en résumons ici les principaux éléments.

Le FTA, festival international établi à Montréal, a pour mission de contribuer à l'avancement des disciplines de la danse et du théâtre par la diffusion et la production de créations contemporaines, de même que par le développement de leurs publics.

Au cours des quatre prochaines années, le FTA entend se développer via une stratégie de consolidation et d'ancrage : consolidation de sa structure, de ses pratiques, de ses outils et de ses partenariats ; ancrage dans les disciplines et sur son territoire, contribuant à faire de Montréal un lieu incontournable de la création contemporaine internationale.

Pour arriver à ses fins, le FTA doit augmenter son budget annuel de 600 000 \$, toutes sources de financement confondues ; soit environ le tiers en revenus autonomes et les deux tiers de sources publiques. Cette somme est nécessaire pour réaliser les objectifs suivants :

1. Maintenir le seuil de billets disponibles à la vente au-dessus de 20 000, incluant des spectacles de grande envergure et de formes atypiques à chaque édition. Atteindre 24 000 billets en 2021 ;
2. Maintenir un rôle de premier plan pour l'avancement et le rayonnement des artistes québécois et canadiens ;
3. Maintenir une présence artistique significative dans l'espace public ;
4. Augmenter substantiellement la valeur financière des contributions aux coproductions nationales et internationales et renforcer la capacité interne d'accompagner ces projets ;
5. Maintenir les activités des Terrains de jeu en quantité et en qualité, les peaufiner et accroître leur rayonnement ;
6. Entretenir les liens et réseaux qui favorisent la venue des invités internationaux et maintenir la capacité d'accueil à leur égard. Développer les outils permettant de mesurer les retombées économiques du passage de ces invités ;
7. Ajuster l'organigramme, notamment pour répondre aux enjeux de production et de financement privé. Apporter les ajustements salariaux nécessaires eu égard à l'équité interne et au marché ;
8. Élargir la notoriété du FTA auprès du grand public et des partenaires d'affaires ;
9. Développer et renforcer des partenariats de diffusion artistiques sur le territoire national.

Si l'objectif financier n'est pas atteint, la principale difficulté du FTA sera d'ordonnancer des priorités entre sa programmation, sa structure et ses autres actions. Même si le FTA est un organisme fort et réputé, son équilibre reste très fragile.

Ainsi, pour les cinq prochaines années, tout en assurant les tâches et responsabilités récurrentes menant à la réalisation des éditions annuelles, l'équipe de direction doit agir de manière à obtenir les sommes supplémentaires dont il a besoin. Dès maintenant, en respect des dates de tombée de chacun des subventionneurs, l'équipe s'affaire aux multiples demandes de financement public. Le conseil d'administration doit pour sa part mobiliser ses troupes autour d'objectifs de financement privé et continuer à en faire sa priorité d'action.

CONTENU

INTRODUCTION	6
1. FONDEMENTS IDENTITAIRES	7
1.1 PRÉMISSES.....	7
1.2 MISSION.....	8
1.3 OBJECTIFS GÉNÉRAUX.....	8
1.4 MOYENS D’ACTION	9
1.5 VISION.....	9
1.6 VALEURS	10
2. ÉLÉMENTS DE STRUCTURE	11
2.1 STRUCTURE JURIDIQUE.....	11
2.2 STATUT.....	11
2.3 SIÈGE SOCIAL, ANNÉE FINANCIÈRE ET DÉNOMINATION.....	11
2.4 GOUVERNANCE.....	11
2.5 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE.....	12
3. ÉLÉMENTS DE FONCTIONNEMENT	13
3.1 CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX REVENUS	13
3.2 CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX DÉPENSES	15
3.3 CONSIDÉRATIONS DE CONCURRENCE ET DE POSITIONNEMENT	18
3.4 AUTRES CONSIDÉRATIONS.....	22
4. PRINCIPES DIRECTEURS	25
5. DÉFIS ET ENJEUX DE L’EXERCICE 2016-2017	28
5.1 UNE 10 ^E ÉDITION QUI PERMET DE RENOUER AVEC LA CROISSANCE.....	28
5.2 UNE CODIRECTION GÉNÉRALE AU LEADERSHIP AFFIRMÉ.....	28
5.3 LE DÉFI BUDGÉTAIRE GLOBAL	29
5.4 LES DÉFIS SPÉCIFIQUES	30
6. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2017-2021	33
6.1 EN TERMES DE PROGRAMMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS.....	33
6.2 EN TERMES DE FONCTIONNEMENT	35
6.3 EN TERMES DE GOUVERNANCE	36
6.4 EN TERMES DE COMMUNICATION	36
6.5 EN TERMES DE PRODUCTION	36
6.6 EN TERMES BUDGÉTAIRES.....	37
6.7 EN RÉSUMÉ.....	38
7. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS.....	39
 Annexe 1 — Résumé historique	41
Annexe 2 — Description des activités	43
Annexe 3 — Membres du conseil d’administration.....	44
Annexe 4 — Membres du personnel.....	45
Annexe 5 — Prévisions budgétaires	fournies sur demande

INTRODUCTION

En juin 2015, une année après le départ de la cofondatrice¹ du Festival TransAmériques (FTA) et l'entrée en poste d'une nouvelle codirection générale, il s'est avéré pertinent de mettre en œuvre un exercice global de planification.

L'objectif de ce travail était triple : il s'agissait de positionner le FTA au temps présent, d'identifier les orientations privilégiées pour son développement et de fédérer l'ensemble de ses parties prenantes sur une vision renouvelée de l'avenir.

Ce projet a été piloté par les codirecteurs généraux, avec l'appui du conseil d'administration et de l'équipe du Festival. Il a aussi été diligemment accompagné par une ressource conseil externe, spécialisée en gestion d'organismes culturels. Ce plan directeur est le résultat de ce processus.

La première partie du document consiste en une analyse descriptive de l'organisme. On y présente ses fondements identitaires, sur la base desquels nous pouvons établir une stratégie de développement réaliste et viable. Cet examen est notamment constitué de prémisses, d'éléments de conviction, de vision, d'objectifs intemporels, ainsi que des valeurs qui guideront ensuite l'action et la prise de décisions.

Les parties suivantes définissent l'organisme en termes de structure et de fonctionnement, et énoncent ensuite les principes directeurs que le FTA entend respecter dans son cheminement et en particulier lorsqu'il sera face à des choix, à des événements imprévus à ce jour. Ces sections sont nécessaires à la compréhension des particularités administratives, du défi de gestion et du plan d'action du Festival.

Si jusque-là les éléments présentés sont relativement intemporels, la section suivante propose les défis et enjeux liés au contexte actuel, c'est-à-dire au temps présent. Elle décrit les premiers défis que le FTA doit relever dans la conjoncture actuelle pour amorcer son développement. Cette considération conduit à l'énoncé de la stratégie de développement qui est préconisée. Ensuite sont mentionnés les facteurs clés de succès qui valideront la stratégie.

Finalement, la stratégie de développement est transcrite dans un plan de cinq ans, établi à la mesure des prévisions budgétaires que l'organisme peut escompter de façon réaliste. Celles-ci complètent le document.

Ce plan directeur propose donc un portrait très complet du FTA, de sa personnalité organisationnelle, de son fonctionnement et des défis qu'il doit relever à court et à moyen termes pour accomplir sa mission.

¹ Le Festival de théâtre des Amériques, devenu Festival TransAmériques en 2007, a été cofondé en 1982 par Marie-Hélène Falcon et Jacques Vézina.

1. FONDEMENTS IDENTITAIRES

1.1 PRÉMISSES

a) l'art — vecteur d'émancipation et reflet d'une société

Les arts contemporains pratiqués dans une société en reflètent l'état et l'évolution. Par la complexité de ses expressions, les prises de position et les remises en question qu'ils suscitent, par les propos, les sujets, les thèmes et les formes qu'ils explorent, par la quête de sens et de pertinence qu'ils nourrissent, par la place qu'ils accordent aux sensations, aux émotions et à l'intellect, les arts constituent un puissant vecteur d'émancipation individuel et social.

b) Montréal, métropole culturelle et ville de festivals

L'excellence, la créativité et le dynamisme des milieux artistiques de Montréal participent fortement à la réputation internationale et à l'image de marque de la métropole. La ville est aussi reconnue pour la qualité de ses grands événements et pour le foisonnement de ses festivals.

c) la danse et le théâtre contemporains au Québec — forts en talent, fragiles en ressources

Les compagnies de danse et de théâtre contemporains du Québec sont nombreuses à circuler à l'étranger et jouissent dans l'ensemble d'une réputation enviable. Or, d'un point de vue structurel, elles n'ont généralement pas le financement adéquat pour réaliser leur plein potentiel, avec pour conséquence le défi de se positionner avantageusement dans l'écologie artistique mondiale. L'épanouissement de leur talent est fragilisé par l'insuffisance des ressources.

d) un rayonnement international essentiel pour les compagnies

La diffusion internationale est nécessaire au développement des compagnies de création contemporaine. Le marché de diffusion national demeure trop limité pour que la circulation des œuvres permette aux artistes de se consacrer à leur métier et d'en vivre.

e) l'intérêt soutenu des programmeurs étrangers

Pour propulser la diffusion des artistes d'ici, un festival doit susciter et maintenir l'attention des programmeurs étrangers et s'inscrire dans leurs réseaux d'influence. Dans cette perspective, les investissements en coproduction nationale sont névralgiques parce qu'ils permettent de présenter des œuvres en primeur, ce qui motive les programmeurs internationaux à assister au Festival, qui pourront à leur tour inviter ces spectacles sur leurs territoires respectifs.

f) une programmation internationale de haut niveau

L'accueil d'une programmation internationale forte, composée de créations d'artistes talentueux — voire de maîtres —, suscite un grand intérêt chez les citoyens et les artistes. L'accès à l'excellence et à l'innovation artistique provenant de partout sur la planète procure une importante émulation au pays, tant chez les spectateurs qu'au sein des communautés artistiques.

g) l'effet multiplicateur de l'émulation

L'émulation réfère à ce sentiment qui incite au dépassement de soi. Stimuler l'émulation au sein de la communauté artistique, c'est encourager la recherche, l'avancement des pratiques et le dépassement de chacun. Les retombées de l'émulation artistique sont au bénéfice des publics et des artistes.

h) le FTA : un festival consacré à la création contemporaine en danse et en théâtre

La première édition du FTA, alors connu sous le nom de Festival de théâtre des Amériques, a été tenue en 1985 et, pendant ses vingt premières années, il s'est essentiellement dédié au théâtre dans une formule biennale. À compter de 2007, répondant à un appel d'offres lancé conjointement par le Conseil des arts et des lettres du Québec, le Conseil des arts du Canada, le Conseil des arts de Montréal et Patrimoine canadien, le FTA a intégré la danse à sa raison d'être et est devenu annuel, prenant dès lors le nom de Festival TransAmériques. Le FTA prend résolument parti en faveur de la création contemporaine en étant ancré dans les disciplines de la danse et du théâtre.

1.2 MISSION

Événement international établi à Montréal, le FTA a pour mission de contribuer à l'avancement de la danse et du théâtre par la diffusion et la production d'œuvres contemporaines, de même que par le développement de leurs publics.

Le FTA veut révéler notre époque à travers les œuvres nationales et internationales qu'il présente et des activités périphériques à sa programmation. Il vise à susciter une émulation forte et un esprit de communauté au bénéfice des milieux artistiques et de la société dans laquelle il s'inscrit.

1.3 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Eu égard à sa mission, le FTA entend poursuivre les objectifs suivants :

- a) Donner accès au public aux arts scéniques contemporains de recherche et d'avant-garde, tant dans les contenus que dans les pratiques ;
- b) Soutenir le rayonnement des artistes et accroître la circulation nationale et internationale de leurs œuvres ;
- c) Intéresser de nouveaux auditoires à la danse et au théâtre et fidéliser les publics, en valorisant l'apport de l'art aux sens critique et esthétique ;
- d) Obtenir un impact structurant sur les milieux de la danse et du théâtre, notamment en permettant aux artistes de relever leurs défis et en établissant des collaborations avec les diffuseurs d'ici et d'ailleurs ;
- e) Renforcer le rôle de Montréal, métropole culturelle, et contribuer à en faire un lieu incontournable de la création contemporaine internationale.

1.4 MOYENS D'ACTION ²

Pour accomplir sa mission, le FTA entend utiliser les principaux moyens d'action suivants :

- a) Accueillir et diffuser des œuvres fortes, novatrices et audacieuses ;
- b) Coproduire et diffuser des spectacles avec des artistes ayant des projets artistiques prometteurs ;
- c) Initier, produire et diffuser des projets artistiques ponctuels ;
- d) Réaliser des activités de médiation culturelle et de développement des publics ;
- e) Offrir des activités et opportunités de développement professionnel aux artistes ;
- f) Accueillir des programmeurs québécois, canadiens et étrangers ;
- g) Toute autre action permettant de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Pour parvenir à ces fins, le FTA doit aussi :

- a) Recueillir des fonds auprès de contributeurs gouvernementaux, d'entreprises et de particuliers ;
- b) Promouvoir ses activités et l'ensemble de son action auprès de la communauté ;
- c) Initier, contribuer et collaborer à des partenariats impliquant le partage ou la mise en commun de ressources humaines, matérielles, promotionnelles ou financières ;
- d) Jouer un rôle actif dans sa collectivité, tant au sein de la communauté artistique élargie, des associations disciplinaires et sectorielles, que sur le territoire où il est établi ou dans les réseaux internationaux d'intérêt ;
- e) Toute autre initiative permettant de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs.

1.5 VISION

Le FTA se voit comme un moteur culturel indispensable pour les disciplines de la danse et du théâtre, favorisant le positionnement et la circulation nationale et internationale des artistes d'ici et d'ailleurs. Ce faisant, il positionne Montréal comme plaque tournante de la création contemporaine.

Le FTA veut amener à Montréal les productions de grandes formes, de même que des spectacles singuliers ou atypiques. Il est fait pour élargir l'offre artistique de la métropole, pour apporter ce qui ne se trouve pas dans les saisons régulières.

Le FTA souhaite agir telle une passerelle en accompagnant un public toujours croissant à rencontrer la création contemporaine et les artistes qui y œuvrent.

² Une liste descriptive des activités est jointe à l'annexe 2.

Le FTA souhaite maintenir le cap, continuer à agir comme il le fait maintenant, mais en disposant des moyens financiers récurrents qui lui permettront de réaliser son plein potentiel. Il veut assumer ainsi l'ensemble des compétences qu'il détient et développe au bénéfice de la communauté.

Déjà le plus important festival de création contemporaine en Amérique du Nord, le FTA souhaite être reconnu parmi les dix festivals les plus influents dans son créneau à l'échelle internationale. Au terme de son développement, sa notoriété devrait devenir aussi forte sur le marché national qu'à l'international, auprès des artistes, des publics et de la communauté.

1.6 VALEURS

Les valeurs qui guident l'action et les décisions du FTA et qui lui permettront de rassembler l'équipe, les artistes, les partenaires et des contributeurs qui partageront ces mêmes valeurs sont les suivantes :

l'audace : Susciter l'innovation, accompagner l'excellence et tirer vers le haut les aspirations des communautés artistiques et des publics ;

la résistance : Ne pas céder à la facilité, pour maintenir l'intégrité de sa vision artistique et avoir le courage nécessaire à l'accomplissement de sa mission ;

la rencontre : Rassembler les générations, les artistes et les publics, les partenaires, les spécialistes et les néophytes, inviter, convier et réunir autour de l'art ;

l'accessibilité : Réduire les barrières tangibles et intangibles, physiques et psychologiques qui freinent la fréquentation des arts ;

l'engagement : Être partie prenante dans l'action, être au cœur des enjeux des communautés artistiques et sociales afin de participer à leur progrès, tout en demeurant fidèle à la mission de l'organisme et à son impact dans la société.

Les administrateurs et employés du Festival sont par ailleurs tenus aux meilleures pratiques, notamment en termes de rigueur, d'intégrité, de transparence et de respect d'autrui.

Dans toutes ses actions, le FTA exclut toute discrimination en raison de la race, de l'origine ethnique, de la langue, du genre, de l'orientation sexuelle et de la religion.

Dans un esprit de développement durable, le FTA adhère aussi à des valeurs favorisant des pratiques environnementales, économiques et sociales saines.

2. ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

2.1 STRUCTURE JURIDIQUE

Le FTA⁴ est un organisme constitué, depuis 1982, en société sans but lucratif en vertu de la troisième partie de la Loi québécoise sur les compagnies.

2.2 STATUT

La finalité du FTA est une d'enrichissement culturel au bénéfice de la société. À ce titre, l'organisme est reconnu comme œuvre de bienfaisance⁵ par l'Agence du revenu du Canada et est ainsi habilité à délivrer des reçus pour fins de déductions fiscales pour les dons qu'il reçoit.

2.3 SIÈGE SOCIAL, ANNÉE FINANCIÈRE ET DÉNOMINATION

a) le siège social

L'organisme a son siège social dans le district judiciaire de Montréal.

b) l'année financière

L'année financière est établie du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année suivante.

c) la dénomination

À l'origine, l'acronyme du Festival de théâtre des Amériques a composé le sigle FTA. À compter de l'édition 2007, où il a intégré la danse à sa programmation, l'organisme a pris l'appellation de Festival TransAmériques, conservant ainsi le même acronyme.

Dans sa signature visuelle, le Festival s'identifie de plus en plus à son sigle FTA, tout en mettant de l'avant ses deux disciplines de prédilection : la danse et le théâtre.

2.4 GOUVERNANCE

La gouvernance est assurée par un conseil d'administration composé de 17 personnes⁶ issues à la fois des milieux d'affaires, de professions libérales et des disciplines de la danse et du théâtre.

Les membres du conseil sont les gardiens de la mission de l'organisme et les répondants des investissements publics et privés qui permettent d'accomplir la mission. Ils œuvrent bénévolement au sein du conseil.

⁴ Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) 1142773366

⁵ Numéro d'enregistrement : 101787554RR0001

⁶ La liste des membres du conseil d'administration est jointe à l'annexe 3.

Comme il n'y a pas de membres autres que ceux qui siègent au conseil d'administration, les administrateurs du FTA entrent en fonction par cooptation⁷.

2.5 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

Depuis 2014, la direction du FTA est assurée par une équipe de deux codirecteurs généraux, l'un assumant aussi la direction artistique et l'autre la direction administrative.

L'équipe opérationnelle du FTA est composée d'une douzaine d'employés à temps plein, formant le noyau dur et constant de l'équipe.

Comme pratiquement tous les festivals, le FTA connaît une dynamique d'accordéon. Ainsi, il fait appel à une vingtaine de ressources humaines contractuelles qui, à l'approche du Festival, s'ajoutent graduellement à l'équipe permanente, en plus de stagiaires québécois et étrangers, ainsi que d'importantes équipes techniques.

Enfin, pendant la durée du Festival, le FTA fait appel à une quarantaine de bénévoles qui soutiennent ses activités.

⁷ La cooptation est un mode de recrutement qui consiste, pour une assemblée, à désigner elle-même ses membres.

3. ÉLÉMENTS DE FONCTIONNEMENT

Les éléments de fonctionnement mentionnés dans cette section présentent les fondements structurels de la gestion de l'organisme. Ils sont nécessaires à la compréhension de son fonctionnement et conséquemment nécessaires à l'appréciation des principes directeurs qui déterminent la stratégie de développement. Si certains éléments peuvent sembler simples et évidents aux yeux des gestionnaires chevronnés du milieu culturel, ils le sont peut-être moins pour des gestionnaires provenant d'autres milieux.

3.1 CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX REVENUS

a) la structure générale des revenus

Comme c'est le cas pour la majorité des entreprises artistiques et culturelles, le FTA ne peut fonctionner dans la traditionnelle logique marchande. S'il le faisait, le Festival devrait fortement accroître le coût de ses billets de spectacles. En effet, les revenus résultant de son activité principale — la billetterie — ne peuvent en aucun cas suffire à couvrir ses coûts de fonctionnement.

Même en maintenant des taux d'occupation en salles très élevés, les revenus de billetterie se situent autour de 12 % à 15 % du chiffre d'affaires. De ce fait, pour réaliser ses activités et assurer l'équilibre budgétaire, le FTA doit impérativement obtenir du financement provenant d'autres sources pour réaliser ses activités.

Conséquemment, les autres marchés contributeurs à qui le FTA fait appel sont :

- **les subventionneurs** : Aux paliers municipal, régional, provincial et fédéral, différentes instances soutiennent le développement des milieux artistiques et l'accessibilité aux arts pour les citoyens, de même que l'apport de l'organisme à l'identité culturelle et au potentiel touristique de la région. Ces instances appuient la mission du Festival sur une base annuelle et pluriannuelle, ou encore la réalisation de projets spécifiques.
- **les commanditaires** : Certaines entreprises achètent une visibilité auprès des clientèles et partenaires rejoints par le Festival ou choisissent d'associer leur image à sa cause.
- **les donateurs** : Des individus, entreprises ou fondations appuient la mission du Festival et en partagent les valeurs.
- **les partenaires d'opération** : Différents partenaires collaborent de façon ponctuelle à la réalisation de l'événement ou de projets. Il s'agit généralement d'autres organismes ayant des missions complémentaires qui établissent avec le FTA une relation dépassant le lien de client-fournisseur.

La combinaison de ces sources de revenus est nécessaire pour atteindre un équilibre budgétaire. Toutefois, pour générer cette diversité de revenus et atteindre les objectifs souhaités, il est nécessaire que l'organisme y consacre des efforts et destine des stratégies spécifiques à chacun de ces marchés. Dans ses opérations courantes, le FTA doit déployer temps et énergie à la

recherche de ces fonds complémentaires, pour assurer la tenue de ses activités principales. Le succès de l'organisme ne dépend donc pas seulement de sa qualité artistique, mais aussi du succès de ses stratégies de revenus complémentaires. Cette caractéristique, qui est aussi celle d'une vaste majorité d'entreprises culturelles, est à la fois un facteur de force et de faiblesse. Force, parce que cet éventail de sources de revenus diversifie la prise de risque financier; c'est-à-dire qu'une source qui donnerait des résultats moindres qu'attendus pourrait être compensée par une autre. Faiblesse, parce qu'elle oblige l'entreprise à investir des ressources considérables dans des activités parallèles à sa mission.

On comprendra que les autres marchés sollicités sont eux aussi soumis aux pressions concurrentielles et aux changements du macro-environnement. Par exemple, en période de crise économique, le marché du financement privé, que ce soit en dons ou en commandites, réagit à la baisse, entraînant des risques de déficit pour l'organisme culturel.

b) les revenus de billetterie

Ces revenus étant directement en lien avec l'accomplissement de la mission, la billetterie demeure néanmoins une source limitée. En 2016, la billetterie a généré 14 % des revenus totaux, malgré un taux d'assistance de 97 % (84 % payant).

Il faut savoir que — sauf en de rares exceptions — chaque fois qu'une représentation est inscrite à la programmation, ses dépenses directes sont plus élevées que ses revenus potentiels. Cette réalité est liée à plusieurs éléments, variables d'un spectacle à l'autre : coûts de transport des artistes et des décors, location de la salle de spectacle, voire même les cachets et frais de subsistance des artistes pour les œuvres de grands groupes.

c) les revenus de subventions

L'obtention de soutien financier de la part des bailleurs de fonds publics est essentielle. Or, l'opération est souvent complexe et requiert une grande attention de la part de la direction. Les critères d'admissibilité et d'évaluation varient d'une instance à l'autre, et les dates de dépôt et les délais de réponse ne correspondent pas forcément au calendrier des opérations de l'organisme.

De surcroît, les montants obtenus sont systématiquement moindres que ceux demandés et obligent de ce fait l'organisme à établir des stratégies de financement complexes, voire à redimensionner les projets. Aussi, la gestion des demandes de subventions pour leurs dépôts, leurs suivis et la reddition de comptes, exige un grand investissement de temps.

En 2015-2016, le FTA a reçu quatre subventions de fonctionnement (Patrimoine canadien, Ville de Montréal, Conseil des arts et des lettres du Québec et Conseil des arts de Montréal) et 15 subventions de projet. Vingt-et-une demandes ont été soumises et 19 d'entre elles ont été acceptées.

Sur le marché des subventions, le FTA est l'un des plus importants festivals disciplinaires soutenus par les conseils des arts. Ce soutien confirme son positionnement d'excellence, la reconnaissance de la pertinence de sa mission et l'importance de ses retombées, ainsi que la crédibilité de son équipe.

d) les revenus de financement privé

Les revenus de financement privé incluent à la fois les dons et les commandites. Dans les budgets actuels du FTA, la grande majorité des contributions est constituée de rabais sur les services, consentis en échange de visibilité dans les outils promotionnels, ce que nous appelons la commandite en services. Certains de ces rabais sont davantage consentis dans la logique du don plutôt que dans l'esprit de la pure commandite.

En 2016, les revenus de commandites en services représentent 12 % des revenus totaux. Les dons et commandites en argent représentent pour leur part 4 % des revenus.

La réduction des dépenses ne suffit pas. Le défi du FTA est d'accroître ses contributions en argent libre, qu'il peut orienter à sa discrétion, en faveur de sa mission.

e) les partenariats

Des collaborateurs peuvent être ponctuellement associés au FTA de manière à assurer la faisabilité de projets spécifiques tels que la présentation d'un spectacle ou l'accueil d'une compagnie étrangère. Si certains apportent une contribution financière (consulats, ambassades ou fondations), d'autres apportent un partage des dépenses (lieux de diffusion ou coproducteurs, médias) ou sont même clairement hors-budget (un diffuseur d'une autre ville canadienne accueillant la même compagnie étrangère). Ainsi, les partenariats ne sont pas toujours visibles dans les états financiers, mais ne sont pas moins indispensables à la réalité des opérations.

Les partenariats, envisagés dans la perspective de complémentarité des missions, méritent d'être recherchés activement puisqu'ils peuvent renforcer significativement la rentabilité d'un projet et les retombées des actions du Festival.

f) la non-réurrence des revenus

La structure même des revenus provenant de la combinaison de ces diverses sources pose une importante problématique de récurrence. En effet, outre les programmes de subvention au fonctionnement, les fonds obtenus auprès des autres contributeurs (subventions de projet, donateurs, commanditaires, partenariats spécifiques) ne sont généralement pas récurrents. Ainsi, année après année, l'organisme se retrouve devant un même défi d'équilibre budgétaire et doit y consacrer énormément d'énergie.

3.2 CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX DÉPENSES

a) les frais de programmation

La programmation est la raison d'être du Festival et constitue légitimement sa principale dépense (plus de 35 %). Elle comprend les cachets des compagnies et les contributions en coproduction, les frais de diffusion, les frais d'accueil, ainsi que les frais de repérage.

Si elle n'est pas expressément protégée, cette enveloppe est celle qui absorbera les compressions, diminuant du même coup l'envergure de la programmation et la pertinence de l'événement.

De 2011 à 2015, l'érosion du nombre de représentations programmées et donc du nombre de billets mis en vente est apparue évidente. En amont de l'édition 2016, un effort considérable a été investi pour corriger cette situation, avec l'appui des partenaires publics du Festival. Cet effort a porté ses fruits et a démontré l'impact positif d'une programmation d'envergure adéquate.

b) les missions de repérage

La capacité du Festival à maintenir une qualité d'innovation implique un travail de repérage efficace. La présence de la direction artistique et de son équipe sur le territoire national, ainsi qu'à l'étranger, assure un rayonnement important du Festival qui stimule la présence des programmeurs étrangers au FTA, favorise la recherche de coproducteurs et, plus largement, soutient la promotion des artistes canadiens.

Le maintien d'un positionnement phare du FTA dans ses réseaux d'influences implique un investissement soutenu au fil des années. Il est possible de travailler à l'intérieur d'une enveloppe prédéterminée, dans la mesure où elle demeure à un niveau adéquat. Cette dépense représente 2 % du budget.

c) l'accueil des programmeurs étrangers

La tenue du FTA suscite chaque année un temps fort au sein des communautés de la danse et du théâtre québécois, moult initiatives se déroulant en marge de la programmation officielle du Festival. Cette effervescence est largement attribuable à la présence d'un grand nombre de programmeurs nationaux et internationaux qui saisissent cette opportunité pour établir des relations avec des compagnies d'ici et pour inviter des spectacles.

Pour soutenir la circulation des œuvres qu'il coproduit et la dynamique du milieu artistique québécois, de même que pour se positionner avantageusement dans une écologie internationale marquée par une forte compétition des événements, le Festival sollicite la présence d'un grand nombre de programmeurs étrangers.

Le Festival participe aux coûts de leur séjour en prenant en charge une partie de leur hébergement. Cette dépense est engagée jusqu'à concurrence d'une somme maximale qu'il est disposé à investir (environ 1,7 % du budget). Cette formule d'invitation permet au Festival de négocier des tarifs privilégiés avec différents hôtels, vu le nombre de nuitées qu'il peut garantir lors de ses négociations.

d) le Quartier général

Pendant l'événement, le FTA met en place un Quartier général — le QG — dont les coûts de location, d'équipements et de personnels techniques représentent 3 % du budget. Près de 20 % de la valeur de la dépense est obtenue en contribution non-monétaire.

Situé à l'Agora Hydro-Québec du Cœur des sciences de l'UQAM depuis une décennie, il est le lieu de rassemblement de tous les publics du Festival. Il tient dans ses deux salles la majorité de ses activités, de jour comme de soir.

D'une part, extension de ses bureaux d'affaires, d'autre part, centre de l'animation facilitant les rencontres et échanges, indispensables pour rassembler les festivaliers et faire vivre l'esprit festif : le QG est le cœur battant de l'événement.

Le lieu se doit d'être facile d'accès, à proximité des lieux de diffusion, de contenir un nombre suffisant de festivaliers et de détenir toutes les installations sanitaires nécessaires. Un festival sans cet essentiel point de ralliement serait autrement éparpillé dans la ville.

e) les activités de médiation et d'accompagnement des publics : les Terrains de jeu

Désormais réunies sous l'égide des Terrains de jeu, les activités complémentaires à la programmation sont nombreuses, surtout pendant la tenue d'une édition, mais aussi en amont et en aval. Elles incluent l'animation du Quartier général et l'ensemble des activités de médiation culturelle, activités éducatives (Parcours étudiants), professionnelles et autres compléments.

Les dépenses couvrant ces activités périphériques représentent 1,5 % du budget. La plupart d'entre elles sont par ailleurs soutenues par des commandites, des partenariats spéciaux ou des subventions de projet.

f) les ressources humaines

La rémunération des ressources humaines, salariées ou contractuelles, constitue la deuxième catégorie de dépenses la plus importante, totalisant environ 28 % du budget annuel. En 2016, la masse salariale attribuable aux douze personnes qui constituent l'équipe permanente représentait 19 % et celle des employés temporaires, contractuels et les stagiaires 9 %.

Si cette enveloppe ne peut être augmentée annuellement, voire minimalement indexée, il s'ensuivrait une difficulté à retenir les expertises internes que requiert la tenue du Festival. Ainsi, malgré que la programmation soit la priorité absolue, le FTA ne peut se permettre de ne pas prioriser aussi la rémunération de ses ressources humaines et ce, dans une perspective d'équité tant interne qu'externe.

Mentionnons aussi que l'équipe profite de la présence annuelle de quatre à six stagiaires qui œuvrent au Festival pour une durée de quelques semaines à près de six mois. Bien qu'elles soient essentielles à la réalisation de l'événement, ces ressources humaines ne sont pas rémunérées et reçoivent uniquement une allocation de subsistance mensuelle, faute de moyens financiers qui permettraient de mieux reconnaître leur apport.

g) le loyer et les frais d'occupation

Occupant un loyer commercial au centre-ville, le FTA consacre environ 85 000 \$ annuellement à ses frais d'occupation. Cette somme importante représente une source de préoccupation.

En effet, le FTA n'est pas propriétaire des lieux et ainsi ne tire aucun avantage à long terme de sa dépense. L'accès à la propriété apporterait sans doute une situation optimale, bien que le défi d'une relocalisation convenable ne soit pas évident.

h) les frais de communication et de promotion

C'est dans ce groupe de postes budgétaires qu'on obtient la plus grande part de rabais en échange de visibilité, soit près 44 % de la valeur des dépenses (8,5 % du budget). Autrement dit, certains médias fournissent, par exemple, une visibilité beaucoup plus grande que ce qui est facturé. Le FTA leur offre en retour une visibilité dans différents outils promotionnels.

Dans cette perspective d'échange, la relation qui s'établit ici en est une de partenariat qui dépasse la relation de simple fournisseur de service. En effet, plusieurs partenaires média ont des missions complémentaires au FTA et reconnaissent la pertinence de son action. Par leurs contributions non monétaires, ils en soutiennent la mission.

3.3 CONSIDÉRATIONS DE CONCURRENCE ET DE POSITIONNEMENT

a) une stratégie de niche

Le FTA est un festival parmi un grand nombre de festivals montréalais, québécois, canadiens et internationaux. Toutefois, il occupe un créneau de création contemporaine en danse et en théâtre qui le positionne très précisément auprès de son milieu et du public.

Il est le plus important festival de son créneau en Amérique du Nord, ce qui en fait un port d'échanges majeur avec les autres continents. Il rejoint par ailleurs un public fidèle qui cherche l'expérience artistique davantage que les rassemblements de foules en extérieur.

b) un positionnement multiple

Aucun organisme n'est à l'abri de la concurrence, même s'il se déploie dans une niche pointue. En effet, bien qu'aucun autre événement de même type ne lui fasse une concurrence directe, le FTA fait face à une pression concurrentielle non seulement sur le marché des consommateurs, mais aussi sur les marchés de la subvention, des commandites et des dons.

Le FTA devant obtenir des ressources financières de contributeurs différents, il est appelé de ce fait à établir un positionnement spécifique face à chacun de ces marchés. Par exemple, sur le marché des subventions, la qualité de la gestion est un critère dominant, alors qu'il ne s'agit pas d'un critère d'intérêt pour le marché des consommateurs. Toutefois, dans tous les cas, la qualité artistique s'impose au premier plan et constitue de ce fait la priorité absolue.

Malgré son unicité, le FTA doit donc considérer la concurrence au sens large. Il importe conséquemment de maintenir une veille concurrentielle continue afin de peaufiner la stratégie de positionnement.

c) une évaluation par les pairs concurrents

Une caractéristique du secteur culturel est que, sur le marché des subventions — en particulier auprès des conseils des arts chez qui les subventions sont octroyées via des processus d'évaluation par jury de pairs — les pairs sont des concurrents directs sollicitant les mêmes enveloppes de subvention. Cette dynamique incite les dirigeants du FTA à s'investir dans la communauté, ce qui leur permet de développer et d'entretenir des liens positifs.

d) la coopétition⁸ : assumer un rôle de leader

Une autre caractéristique du milieu des arts est la dynamique de coopétition qu'on y retrouve. En effet, bien qu'étant concurrents sur le marché des spectateurs et sur le marché des subventions, les différents acteurs établissent fréquemment entre eux des collaborations et des partenariats. Ils sont à la fois pairs, concurrents et partenaires.

Lors de chacune de ses éditions, le FTA joue un rôle actif en ce sens en assumant un rôle fédérateur à l'égard des autres diffuseurs et événements qui tiennent des activités à la même période. Le FTA produit notamment un guide des spectacles présentés en marge de sa programmation, à l'intention des programmeurs nationaux et internationaux présents à Montréal, pour leur permettre d'aller à la rencontre de la communauté artistique élargie. Cette attitude se reflète aussi dans les stratégies promotionnelles et dans le discours que tient la direction, exprimant l'idée que le FTA vise à orchestrer un « temps fort de la création contemporaine » lorsque se déroule l'événement.

Le FTA veut demeurer le leader de ce temps fort et obtenir conséquemment l'attention des médias, des publics et des programmeurs internationaux.

e) les autres diffuseurs spécialisés en théâtre et en danse

Le FTA et les diffuseurs ont pour objectifs communs de vouloir positionner certains artistes et de développer les publics pour les œuvres qu'ils estiment importantes. Ici aussi, le FTA est un collaborateur davantage qu'un compétiteur, utilisant notamment les salles des théâtres à saison dans un esprit de partenariat qui dépasse la relation de simple locataire.

Le FTA privilégie la présentation de nouvelles œuvres, souvent en primeur, parce qu'elles stimulent la présence des programmeurs étrangers à Montréal. Toutefois, cette règle générale est mise de côté lorsqu'une œuvre déjà créée paraît requérir la plateforme du Festival pour rencontrer des programmeurs ou pour rejoindre un plus vaste public.

f) les autres événements sollicitant les programmeurs étrangers

D'autres événements tenus à Montréal sollicitent spécifiquement l'intérêt d'un grand nombre de programmeurs étrangers. C'est le cas notamment de CINARS et de Parcours danse, organisé par La danse sur les routes du Québec. Ces deux événements biennaux, tenus en alternance, se veulent des vitrines rassemblant des diffuseurs et des producteurs. Elles ont pour but de favoriser le développement de l'exportation et de la circulation internationale des œuvres.

Ces événements sont donc en concurrence avec le FTA auprès des invités internationaux, mais ils le sont aussi sur le marché de la subvention puisque la venue des programmeurs étrangers est soutenue en partie par des subventions gouvernementales spécifiques.

⁸ La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstances ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents; <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coopétition>.

Cette pression concurrentielle pousse le FTA à un développement continu dans ses réseaux. Il ne peut absolument pas tenir son positionnement pour acquis et se doit d'effectuer une veille concurrentielle continue.

g) la concurrence en fonction des dates

Tout au long de l'année, le calendrier culturel de Montréal est chargé, tout comme le calendrier des autres événements comparables à l'échelle internationale. Le FTA doit choisir judicieusement les dates de son événement, en minimisant l'impact des autres manifestations sur l'achalandage de ses activités.

La période entre fin mai et début juin convient parfaitement à ces considérations. Plus tôt, le FTA empièterait sur le terrain des théâtres et diffuseurs à saison qui sont aussi les lieux qu'il occupe et ses partenaires de diffusion. Plus tard, il empièterait sur le terrain des festivals estivaux qui animent les rues de Montréal et risquerait d'y être noyé. Le FTA subit par ailleurs une forte pression concurrentielle à l'égard de l'attention médiatique qu'il souhaite obtenir.

h) un positionnement en faveur de deux disciplines artistiques

En danse et en théâtre, le FTA dispose d'une forte influence sur le marché. En effet, étant un véritable tremplin vers l'international, on lui attribue un rôle de prescripteur. Les dynamiques de ces deux milieux disciplinaires convergent lorsqu'on les considère du point de vue des publics qui peuvent naviguer de l'un vers l'autre. Toutefois, ils divergent passablement si l'on observe leurs artistes, leurs modes de création ou leurs perspectives de tournée.

En intégrant la danse à sa programmation depuis 2007, le FTA a pris le parti de faire se rencontrer deux disciplines artistiques qui gagnent à se nourrir l'une et l'autre, tout en demeurant conscient que leurs ancrages sont différents. Le Festival souhaite créer une émulation au sein de ces milieux, ce pourquoi il privilégie la programmation d'œuvres qui se distinguent de ce qui est présenté en saison régulière. Il vise à enrichir les pratiques par une offre singulière.

i) le créneau de l'art contemporain

Le FTA prend non seulement parti pour la danse et le théâtre, il privilégie de surcroît le créneau de la création contemporaine, c'est-à-dire l'art actuel, développé par des artistes vivants, engagés dans leur pratique et préoccupés par la question de ce qui constitue l'art au temps présent. Lorsqu'une œuvre issue du répertoire y est présentée, c'est qu'elle est revisitée par un nouveau souffle, par un regard neuf qui la met en phase avec aujourd'hui.

Ce positionnement ouvre de vastes perspectives relationnelles avec l'ensemble des disciplines artistiques, voire même avec certaines industries créatives, qui partagent cette affinité pour une création inscrite dans notre époque.

j) la notoriété auprès du grand public

Si la notoriété du FTA est très forte auprès de la communauté artistique, elle est encore trop peu connue du grand public. Même si les salles ont été remplies à plus de 90 % au cours des dernières éditions, force est de constater que le FTA se situe dans un créneau de niche.

Une plus grande notoriété faciliterait le travail de recherche de commandites et de financement privé. Des efforts continus devront donc être déployés en ce sens.

k) la valeur de repérage

La programmation du FTA ne se veut pas le prolongement de la production théâtrale et chorégraphique présentée en saison, ni son simple reflet. Elle constitue plutôt un contexte de création et d'accueil unique qui met en valeur et appuie ce qui se fait de plus novateur et singulier.

Le repérage peut se faire sur des productions existantes ou sur des projets en gestation. Dans son volet de coproduction notamment, l'élément clé est la capacité de détecter très tôt les propositions artistiques porteuses.

Ainsi, il y a une concurrence entre les programmeurs dès le stade de repérage, chacun établissant la signature de sa programmation en prenant appui sur sa capacité à repérer d'autres signatures artistiques fortes. Être précurseur, avoir une longueur d'avance, donne de la valeur au FTA. C'est notamment sur cette valeur que se joue la concurrence chez les programmeurs internationaux.

l) la spécialisation et l'accessibilité

La définition de marché de niche, spécialisé, peut facilement être confondue avec une volonté d'élitisme, qui se soucierait peu du public. Dans ses communications, le FTA doit contrer cette perception qui va à l'encontre de ses aspirations. Le défi est d'abolir cette frontière entre spectateurs initiés et néophytes en faisant valoir l'accessibilité des spectacles qu'il présente, tout en maintenant sa niche spécialisée.

Il est incontestable que certaines œuvres s'adressent d'abord à une clientèle initiée à l'art contemporain et sont plus difficiles d'approche pour un public néophyte. Cette équation peut en partie être compensée par des activités préparatoires, dites de sensibilisation ou de médiation, auprès des publics visés, ce que le FTA se fait un devoir de développer. Se vouloir accessible n'implique pas de choisir des œuvres faciles, mais plutôt de multiplier les passerelles pour les apprécier.

3.4 AUTRES CONSIDÉRATIONS

D'autres éléments doivent être compris comme étant des facteurs de vulnérabilité puisqu'ils sont susceptibles d'influencer les résultats de gestion et de fonctionnement de l'organisme. Il peut s'agir d'éléments pouvant ressortir d'une analyse des forces et faiblesses ou, dans certains cas, d'éléments qui sont à un moment précis la force d'une organisation, mais qui peuvent devenir sa principale faiblesse suivant l'évolution du contexte. Il peut aussi s'agir d'éléments qui, sans nécessairement poser problème en ce moment, sont à surveiller puisqu'ils constituent une problématique susceptible de s'amplifier avec la croissance des activités de l'organisme.

a) le risque financier

Les revenus non-récurrents mentionnés plus tôt entraînent une importante part de risque et exigent de la direction des efforts constamment renouvelés pour obtenir le soutien nécessaire aux activités sur les marchés du financement public et privé.

Les dates de tombée pour déposer les demandes de subventions ainsi que les délais de réponse des bailleurs de fonds ont des échéanciers propres, indépendants des besoins du FTA. Il arrive que des engagements financiers doivent être pris avant la confirmation des subventions de projet et autres contributions non récurrentes. Donc, jusqu'à la dernière minute, et parfois même après la fin d'une édition, l'équilibre budgétaire n'est pas assuré.

Cette situation perdurera tant que le FTA n'aura pas réussi à se constituer un capital de sécurité. Un actif net affecté à un fonds de réserve qui représenterait de 15 à 20 % de son chiffre d'affaires annuel améliorerait sa capacité à assumer ses initiatives et ses activités.

b) le risque inhérent aux coproductions

Les coproductions sont des œuvres inédites. La direction artistique sélectionne les artistes ayant des démarches fortes et prometteuses. Mais les œuvres, elles, n'ont jamais été vues. Bien que probable, la qualité du résultat est inconnue. De plus, au moment de faire la promotion et la mise en marché, l'équipe du FTA ne dispose que de notes d'intentions et d'images de répétition.

Si ce risque artistique est acceptable, voire recherché pour les spectateurs aguerris, il augmente substantiellement pour les spectateurs néophytes. De même, sur le marché de la commandite, le risque perçu peut être trop grand pour certains commanditaires qui préféreraient être associés à des valeurs sûres. L'association au risque doit impérativement être faite en toute connaissance de cause.

c) les limites imposées par les dates du Festival

Les dates du FTA étant circonscrites, il n'a guère de flexibilité quant aux dates de présentation des spectacles. Il arrive que cette rigidité prive Montréal de productions internationales qui ne seraient pas disponibles à ces dates.

Pour pallier à cette contrainte, le FTA doit pouvoir s'engager à accueillir les spectacles étrangers les plus en demande plus d'une année à l'avance. L'investissement en coproductions internationales est aussi un élément qui permet de mobiliser les équipes artistiques aux dates qui

conviennent. De tels engagements à long terme imposent en contrepartie une perte de souplesse lorsque vient le temps d'optimiser le calendrier de programmation d'une édition.

d) le risque lié à la temporalité de l'événement

Comme tous les festivals, le FTA joue toutes ses cartes sur une période de courte durée. Ceci le rend particulièrement vulnérable à tous les éléments externes qui pourraient survenir dans ce même temps, de la météo jusqu'à une manifestation politique. Dans le même esprit, comme chaque spectacle n'est à l'affiche que pour quelques représentations, l'effet d'entraînement d'un bouche-à-oreille favorable ne peut guère avoir d'influence.

e) un vecteur de réciprocité des échanges internationaux

Parce qu'il accueille de nombreuses compagnies étrangères et qu'il leur offre des conditions financières adéquates, le FTA participe à améliorer le bilan des échanges internationaux en danse et en théâtre. Ce faisant, il stimule l'exportation des œuvres d'ici sur les marchés étrangers.

Cet argument a un poids certain dans le développement des milieux artistiques, mais il demeure difficile à documenter faute d'un accès à des données macro-économiques de qualité.

f) la spécialisation des emplois

Comme bon nombre d'organismes culturels, l'organigramme⁹ du FTA a la particularité d'avoir une seule personne à chaque poste de l'équipe permanente. Ceci entraîne une grande personnalisation des fonctions; chaque poste étant en partie adapté aux compétences de la personne qui l'occupe.

Cette caractéristique peut être un facteur de force quand l'équipe est stable, mais il rend l'organisme très vulnérable lors des changements dans les postes clés. En effet, lors du départ d'un employé clé, il est possible que les tâches et responsabilités ne puissent être confiées en entier à son remplaçant, et doivent plutôt être redéfinies ou réparties autrement, affectant ainsi les autres postes existants. Il en va de même lorsque l'on songe à créer un nouveau poste.

g) la spécialisation des ressources humaines in situ

Dans un organisme comme le FTA, il est fréquent de voir les postes évoluer en raison des changements de l'environnement externe ou de l'acquisition de compétences spécifiques, développées en fonction des besoins, parfois pratiquement à l'insu des ressources humaines elles-mêmes. Ceci peut entraîner différentes problématiques, notamment d'équité salariale, interne ou externe, et de difficultés de remplacement.

En effet, avec l'augmentation des tâches et responsabilités d'un poste donné au fur et à mesure que l'expérience est acquise, le développement d'iniquités salariales internes est susceptible de passer complètement inaperçu jusqu'au jour où la ressource humaine doit être remplacée. Par ailleurs, l'obligation de remplacement fait aussi valoir la spécialisation acquise alors que la ressource humaine équivalente peut s'avérer bien rare sur le marché.

⁹ La liste des postes est jointe en annexe 4.

Pour éviter cette situation, le FTA a l'obligation de réviser systématiquement et périodiquement, l'organisation et la répartition des tâches et responsabilités assumées par chacun.

h) les stagiaires et les bénévoles

Depuis plusieurs éditions déjà, le FTA fait appel à des stagiaires pour remplir différentes fonctions afin de compléter son équipe. Il s'agit ici d'une main d'œuvre presque gratuite, les stages n'étant pas rémunérés bien qu'une indemnité de subsistance soit accordée. Il faut toutefois lui consacrer du temps d'encadrement et considérer qu'il s'agit avant tout d'un apprentissage du travail.

D'une part, des universitaires québécois peuvent choisir de faire un stage en entreprise en lieu et place d'un cours traditionnel, mais ils ne peuvent y consacrer que le nombre d'heures prévu pour un cours régulier, ce qui correspond parfois — quoique trop rarement — aux besoins du FTA.

D'autre part, des étudiants européens, Français surtout, ont à leurs programmes universitaires des stages à temps plein de quatre à six mois à effectuer en entreprise. La durée de ces stages est intéressante. De plus, certains stagiaires décideront par la suite de s'établir au Québec, contribuant ainsi au développement des expertises locales. Sinon, retournant dans leur pays, ils deviendront des ambassadeurs contribuant à faire connaître positivement le FTA et la création québécoise.

Le FTA peut ainsi avoir un impact structurant sur le secteur culturel par la formation et l'expérience de travail données à de futurs travailleurs culturels. Il en va de même avec les bénévoles qui se joignent à l'équipe pour le temps de l'événement.

i) le capital de sympathie

Le capital de sympathie est une richesse dont dispose une société pour assurer son bien-être, sa prospérité ou sa survie. Le FTA suscite auprès des communautés de la danse et du théâtre, de ses partenaires et de ses collaborateurs un fort sentiment d'appréciation.

Un capital de sympathie élevé et une complicité au niveau des valeurs et convictions favoriseront le développement de l'organisme. Chaque fois que le FTA gagne le cœur d'un citoyen, il augmente le réseau de soutien sur lequel il pourra compter en cas de besoin.

Sans être mesurable avec exactitude, bon nombre d'indicateurs laissent croire que le FTA peut compter sur l'appui d'un grand nombre d'intervenants ; bénévoles, membres du CA, festivaliers, subventionneurs, commanditaires, donateurs, partenaires d'opération. Ceux-ci partagent ses valeurs, appuient sa mission et apprécient ce que son action apporte à la communauté.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

En complément de ses valeurs, le FTA entend respecter certains principes directeurs stratégiques. Ceux-ci guident l'action et indiquent la voie, en particulier au moment d'élaborer ses stratégies, ses plans de rechange ou lorsque des pressions de l'environnement, interne ou externe, se font sentir.

a) l'indépendance artistique

La force de la programmation — qui fait son attractivité — implique une direction artistique capable d'assumer des choix audacieux, d'identifier des voix singulières, des artistes engagés et des pratiques novatrices. Ces choix éclairés supporteront difficilement les compromis.

b) les critères et paramètres artistiques

Le FTA entend maintenir une signature artistique forte, basée sur des œuvres et propositions artistiques contemporaines, d'avant-garde et de pointe, novatrices, audacieuses et engagées.

c) le format du Festival

Le format du Festival devrait se maintenir entre 24 à 30 spectacles. Le FTA entend maintenir le nombre de billets en salle à plus de 20 000 billets et offrir une programmation significative d'événements gratuits dans l'espace public et dans des lieux non traditionnels.

d) les coproductions

Les coproductions nationales et internationales devraient représenter pas moins du tiers de la programmation.

e) l'équilibre danse / théâtre

Les disciplines de la danse et du théâtre devraient être présentes de manière équilibrée — pratiquement à parts égales — dans la programmation.

f) les autres disciplines

Toute autre discipline peut être incluse dans la programmation dans la mesure où elle est en lien ou hybridée avec la danse ou le théâtre.

g) l'équilibre national / international

La programmation devrait être composée de manière équilibrée entre les productions nationales et internationales.

h) une programmation nationale et internationale unifiée

Le FTA présente sa programmation de spectacles nationaux et internationaux sur un même plan, tant les nouvelles voix prometteuses que les figures plus reconnues.

i) l'accessibilité tarifaire

Malgré une recherche d'équilibre entre accessibilité et optimisation des revenus de billetterie, le FTA entend maintenir une tarification favorisant l'accessibilité de certaines clientèles dont

notamment les étudiants, les artistes et les travailleurs culturels des milieux de la danse et du théâtre.

j) l'accessibilité linguistique

Le FTA entend témoigner de la réalité montréalaise en matière linguistique. Ainsi, il accorde une prédominance au français dans ses communications. Toutefois, puisant ses spectacles partout sur la planète, en plusieurs langues, il entend favoriser l'accessibilité linguistique pour les publics en ajoutant des surtitres en français et en anglais, chaque fois que possible.

k) l'équilibre hommes / femmes

Le FTA entend chercher l'équilibre hommes-femmes dans toutes ses sphères d'action, incluant la programmation.

l) la diversité culturelle et les Premières Nations

Le FTA offre chaque année une programmation présentant une diversité culturelle internationale, ce qui correspond à sa mission. Le FTA entend aussi témoigner de la diversité culturelle et de la présence des Premières Nations dans le volet national de sa programmation afin de refléter la composition de la société dans laquelle il s'inscrit.

m) une rémunération juste et équitable

Le FTA entend offrir à ses ressources humaines une rémunération juste et équitable. L'équité étant entendue autant à l'interne qu'à l'externe.

n) la présence active dans la communauté montréalaise

Le FTA est partenaire ou membre actif de plusieurs associations. Il entend marquer sa présence et agir activement, tant sur son territoire national qu'à l'échelle internationale, de même que dans les communautés artistiques et d'affaires.

o) la fidélisation des contributeurs

Que les contributeurs soient partenaires, commanditaires ou donateurs, le FTA entend leur proposer chaque fois que possible une entente sur plus d'une année afin de réduire sa problématique de non récurrence des revenus.

p) les mesures d'impact des activités

Le FTA entend documenter et analyser les retombées de sa fréquentation publique, ainsi que son impact au sein des communautés montréalaises de la danse et du théâtre, plus particulièrement en ce qui a trait aux tournées nationales et internationales générées par le FTA.

q) la veille concurrentielle

À tous les niveaux où le FTA peut sentir une pression concurrentielle, il entend opérer une veille continue et vigilante pour assurer son positionnement et réagir au moment opportun.

r) les processus, procédures et outils

Dans une perspective de pérennité et afin de réduire sa vulnérabilité lors du départ, volontaire ou non, de ses ressources humaines aux postes clé de l'organisme, le FTA entend maintenir une rédaction systématique de ses processus et pratiques dans chaque secteur d'opération.

s) la priorité aux ressources locales et régionales

Dans toute action, à qualité équivalente, les ressources de proximité seront privilégiées.

t) l'enjeu de tourisme culturel

Conscient de son créneau de niche qui par définition rejoint un public restreint, le FTA entend agir activement pour faire valoir sa contribution à l'offre de tourisme culturel de Montréal et du Québec.

u) l'ancrage fort dans la ville de Montréal

Montréal est une ville créative, ouverte, complexe, riche de son passé et de son histoire. Le FTA doit s'inscrire fortement dans la trame urbaine montréalaise afin non seulement de témoigner de sa vitalité artistique, mais aussi pour la stimuler, la provoquer.

v) le capital de sympathie

Le FTA entend développer, cultiver et maintenir très élevé le capital de sympathie provenant de toute relation avec ses collaborateurs, spectateurs, partenaires ou amis. Il entend aussi faire en sorte que chaque membre de son équipe y contribue activement.

5. DÉFIS ET ENJEUX DE L'EXERCICE 2016-2017

5.1 UNE 10^E ÉDITION QUI PERMET DE RENOUER AVEC LA CROISSANCE

En septembre 2015, à l'aube de la 10^e édition du FTA, le Conseil des arts et des lettres du Québec prenait l'initiative de réunir l'ensemble des partenaires publics ainsi que la direction générale de l'événement afin d'établir un bilan de la dernière décennie.¹⁰ Cette importante rencontre visait à établir le bilan du grand défi lancé en 2007 lorsque le FTA a gagné l'annualité et intégré la danse à sa programmation. À cette occasion, tous les interlocuteurs conviés ont témoigné d'une forte appréciation du Festival.

Cette rencontre des partenaires a par ailleurs permis aux codirecteurs généraux de témoigner de la difficulté à maintenir une programmation adéquate depuis 2012, faute de disposer des ressources financières nécessaires. En effet, bien que le nombre de spectacles d'une édition demeure jusqu'à présent au-dessus du seuil critique de 24, le nombre de billets disponibles avait chuté sous la barre des 20 000 depuis 2013, atteignant un creux historique de 17 748 billets en 2015.

Face à ce constat, les codirecteurs généraux ont partagé leur inquiétude quant à l'avenir et émis l'hypothèse qu'un réinvestissement dans la programmation permettrait de renouer avec un développement porteur. Aussi, en 2016, à l'occasion de la 10^e édition, l'ensemble des partenaires publics a adhéré à ce postulat et accepté d'investir de manière extraordinaire une somme de 232 000 \$, pour permettre au Festival de relever le défi financier qui l'attendait.

Au terme de cette édition, l'équipe du Festival peut se targuer d'avoir démontré de manière convaincante le potentiel de croissance de l'événement. Les investissements publics ont permis de rehausser à 19 531 le nombre de billets mis en vente (10 % de plus qu'en 2015) et le taux d'assistance s'est trouvé propulsé au niveau record de 97 %, dont 84 % de billets payants. Les revenus de billetterie ont du même coup connu une hausse de 95 390 \$ par rapport à l'année précédente (soit 23 % d'augmentation), et l'exercice financier s'est conclu sur un excédent des revenus sur les dépenses de 27 671 \$.

Bien que ces données ne puissent résumer toute la complexité des défis que le FTA doit relever édition après édition, il est aujourd'hui possible d'affirmer que la clef de voûte de son développement implique obligatoirement un rehaussement de ses moyens financiers.

5.2 UNE CODIRECTION GÉNÉRALE AU LEADERSHIP AFFIRMÉ

En juin 2014, dans la foulée du départ de madame Marie-Hélène Falcon (cofondatrice et directrice générale et artistique du FTA), le conseil d'administration a entériné un changement important à la direction de l'organisme, introduisant une codirection générale dorénavant partagée entre une

¹⁰ Rappelons que le Festival de théâtre des Amériques avait intégré la danse à sa programmation en 2007 à la suite d'un appel d'offres concerté, lancé en 2005 par le Conseil des arts et des lettres du Québec, Patrimoine canadien, le Conseil des arts du Canada et le Conseil des arts de Montréal.

direction artistique et une direction administrative. Cette restructuration visait à doter la tête du Festival des fortes expertises nécessaires à son évolution. Martin Faucher et David Lavoie prenaient dès lors les rênes de cette codirection générale.

Deux ans plus tard, après avoir travaillé en étroite collaboration avec l'équipe permanente du Festival et rencontré des succès indéniables lors des 9^e et 10^e éditions, messieurs Lavoie et Faucher peuvent affirmer que le pari d'une codirection générale offre des avantages considérables, dotant l'organisme de fortes expertises artistiques et administratives à sa tête. L'élaboration d'une vision commune de l'avenir et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes — conseil d'administration, équipe, partenaires, etc. — en faveur du développement implique un dialogue soutenu et une communication tous azimuts. Bien que s'inscrivant dans une continuité sur le plan de la vision artistique et du mandat, cette codirection générale insufflé une impulsion nouvelle qui s'exprime dans l'ensemble des activités et des processus de travail.

Sur le plan artistique, la signature du FTA est maintenant celle du codirecteur général et directeur artistique Martin Faucher. Les réactions et critiques à ses deux premières programmations ont été élogieuses et, parmi les nombreuses retombées, l'équipe constate la croissance du nombre de projets nationaux et internationaux de grand intérêt qui lui sont proposés. Ce succès artistique et opérationnel a été soutenu par une administration saine et rigoureuse faite en étroite collaboration avec la codirection générale et direction administrative de David Lavoie qui démontre ainsi une grande maîtrise de la gestion du risque financier en réalisant la mission du Festival.

5.3 LE DÉFI BUDGÉTAIRE GLOBAL

La problématique budgétaire, structurelle, constitue le défi premier à relever. En effet, sans une augmentation substantielle de son budget, le Festival sera immédiatement plongé dans une spirale de décroissance pernicieuse, telle que celle qui a été jugulée en 2016.

En effet, l'obligation d'engager la presque totalité des dépenses avant que les revenus autonomes et les subventions ne soient pleinement confirmés ne laisse aucune marge de manœuvre au cours d'une année, ce qui rend le FTA très vulnérable.

Depuis quelques années déjà, malgré une gestion saine et rigoureuse, le FTA avait dû avoir recours à des aides extraordinaires pour éviter une situation financière dramatique. Dès le printemps 2015, pour corriger cette situation, la nouvelle équipe de direction a pris le parti d'enclencher un processus d'analyse, cherchant à résoudre la problématique structurelle et récurrente du budget pour assurer la pérennité de l'événement.

En 2016, l'équilibre financier a été rendu possible d'une part parce que le FTA a bénéficié d'une aide spéciale en financement public et, d'autre part, grâce aux efforts importants faits en matière de financement privé. Les soirées bénéfice de septembre 2015 et 2016 ont généré chacune plus de 100 000 \$ de revenus; une performance sans précédent pour l'organisme.

L'augmentation du budget annuel nécessaire pour que le FTA puisse accomplir sa mission est estimée à 600 000 \$, toutes sources confondues. Cette somme servira essentiellement à bonifier le budget de programmation, à ajuster la structure organisationnelle et à corriger les iniquités salariales. Elle s'avère nécessaire pour consolider les acquis, maintenir la pertinence de la mission ainsi que l'impact de ses actions.

5.4 LES DÉFIS SPÉCIFIQUES

a) le financement public pluriannuel

De janvier à juin 2017, le FTA est appelé à déposer des demandes de financement pluriannuel auprès de Patrimoine canadien, du Conseil des arts du Canada, du Conseil des arts et des lettres du Québec et du Conseil des arts de Montréal. L'étude comparative de nos dossiers au sein de ces instances établira la majeure partie du financement public pour les quatre prochaines années. Cette conjoncture exceptionnelle constitue un momentum favorable pour que le FTA obtienne les moyens financiers dont il a besoin pour assurer son avenir.

Toutefois, le FTA doit résoudre dans l'immédiat une équation vertigineuse. Il doit veiller à consolider son développement alors qu'une large part de son financement public lui sera confirmée rétroactivement. En effet, son plus important partenaire, le Conseil des arts et des lettres du Québec qui lui accorde plus de 800 000 \$ par année, confirmera le niveau de son soutien en juillet, soit après la tenue de l'édition 2017.

En 2017, dans le contexte des célébrations du 375^e de Montréal, du 150^e du Canada, de la tenue du 100^e congrès de l'International Society for the Performing Arts (ISPA) — prestigieux congrès international en arts de la scène qui se déroulera pendant les premiers jours de la 11^e édition du Festival —, le FTA a tout avantage à assumer pleinement sa mission et à jouer son rôle avec conviction. Cependant, la prise de risque financier sera élevée, bien qu'elle soit attentivement mesurée. Ultimement, il s'agira de maintenir la prise de risque à un seuil inférieur au surplus progressivement accumulé au fil des années. Ainsi, dans le pire des scénarios — si le financement public ne correspondait pas à nos besoins et attentes —, le FTA devrait conséquemment réviser sa stratégie afin de redresser son actif net, c'est-à-dire s'assurer de dégager des surplus au cours des années à venir de manière à retrouver sa capacité à assumer la prise de risque nécessaire à son développement.

b) le financement privé

Depuis quatre ans, la direction générale et le conseil d'administration ont favorisé une réflexion poussée qui a mené à la tenue d'activités de philanthropie, de commandite, de soirées bénéfiques, de même que d'initiatives spécialement destinées aux jeunes professionnels d'affaires, amenant ainsi de nouvelles perspectives sur le plan des revenus. Ces pratiques de financement privé démontrent un fort potentiel et méritent d'être développées conséquemment.

Malgré son évidente nécessité, le FTA n'a toujours pas dans son équipe de direction une ressource humaine dédiée exclusivement à cette responsabilité. Les tâches de financement privé sont réparties entre la codirection générale et direction administrative, la direction des

communications et du marketing et la responsable des partenariats. La croissance des activités de financement privé apporte une charge de travail qui cause un déséquilibre dans l'organisation actuelle. Dans un contexte où il est impératif d'augmenter le budget d'opération, le FTA doit disposer des expertises nécessaires pour bonifier ses résultats sur le plan du financement privé.

c) la gouvernance

Après une présence de 20 ans au sein de son conseil d'administration et au terme d'un mandat souhaité de deux ans à sa présidence, monsieur Gil Desautels a annoncé son départ en décembre 2016. C'est monsieur Charles Milliard, membre du conseil d'administration depuis 2010, qui a été nommé pour assurer la succession à la présidence.

Le conseil d'administration a identifié le financement privé comme étant une action prioritaire à mener. Aidé du comité de financement, monsieur Milliard contribuera à relever ce défi par son implication personnelle, par l'étendue de son réseau d'affaires, par son charisme et par sa capacité à mobiliser les troupes.

D'autre part, le conseil d'administration souhaite accueillir en ses rangs davantage de personnalités issues de la diversité culturelle. Cette volonté vise à mieux refléter la société dans laquelle s'inscrit le FTA.

d) l'équité salariale

L'examen de l'organigramme et des descriptions de postes démontre qu'une iniquité salariale interne s'est installée au fil des ans. Des fonds doivent être affectés pour régulariser cette situation.

Par ailleurs, le remplacement en 2016 de la direction de production — poste clé dans l'organigramme — a fait ressortir une importante iniquité salariale externe. L'embauche de ce poste a entraîné un fort ajustement dans la rémunération de celui-ci, mettant en lumière la difficulté du FTA à offrir des conditions salariales compétitives dans le marché. Sans disposer des fonds spécifiques pour faire face à cette situation, le déséquilibre salarial a néanmoins dû être corrigé dès l'embauche.

e) le département de production

Chaque remplacement à l'un des postes de direction rend le FTA vulnérable à la bonne poursuite de ses activités étant donné la grande spécialisation de chacun d'eux. En ce sens, l'accompagnement de l'entrée en poste de la nouvelle direction de production est identifié comme une priorité pour l'année 2016-2017. Le changement de la direction du département de production — au terme de près de 20 années de stabilité — commande une actualisation de ses pratiques internes, mais aussi de ses interactions avec les secteurs artistiques et administratifs.

f) les invités internationaux et la mesure de l'impact des activités

Au cours de la dernière décennie, les communautés québécoises de la danse et du théâtre ont subi un net recul sur le plan des exportations internationales, notamment à cause d'un resserrement de la zone européenne, mais aussi d'un sous-financement chronique à la pratique de ces disciplines. Le FTA entend jouer un rôle de premier plan dans la diffusion internationale des artistes québécois et canadiens, et pour ce faire, il se doit d'accueillir les multiples diffuseurs et autres joueurs influents des réseaux nationaux et internationaux de la danse et du théâtre de création.

La présence des programmeurs étrangers fait la force du tremplin sur lequel sont placées les œuvres nationales de la programmation. Cette action confère aussi au FTA un rôle moteur appréciable auprès des nombreux "off" et événements de promotion qui s'organisent lors de la tenue du Festival. Le positionnement international du FTA repose fortement sur ce volet d'activités qui doit absolument être maintenu et n'accuser aucun recul.

Depuis deux ans, le FTA résiste à l'érosion des moyens financiers qui lui sont alloués par le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC) pour accueillir des invités internationaux. Le plafond du financement du MCC a officiellement été abaissé en 2016 à 25 000 \$ par organisme et, pour atteindre ce seuil, l'enveloppe allouée au FTA sera réduite de 17 000 \$ d'ici trois ans. Si une solution n'est pas trouvée, ce plafond limitera notre capacité à accueillir les producteurs et diffuseurs internationaux susceptibles de s'intéresser à nos artistes et à leurs projets. Cette mesure aura un impact négatif certain sur leur diffusion internationale ainsi que sur la coproduction de nouveaux projets.

Afin de démontrer l'impact positif de la présence des invités internationaux du FTA sur les tournées et activités futures de nos artistes, nous raffinerons nos mesures d'évaluation quantitative pour faire valoir l'importance d'un soutien adéquat de nos activités d'accueil. Un tableau présentant les nouveaux indicateurs retenus sera complété au cours de l'année.

6. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2017-2021

La stratégie de développement du FTA en est une d'ancrage et de consolidation sur les plans de sa structure et de ses moyens financiers à la faveur des disciplines de la danse et du théâtre, ainsi que d'un renforcement de son positionnement dans la métropole québécoise.

Le FTA a besoin d'atteindre un niveau de financement qui lui permettra de jouer pleinement son rôle dans l'écosystème artistique montréalais au bénéfice de ses communautés artistiques ainsi que du public.

L'annualité de l'évènement gagnée en 2007 aura permis de régler les enjeux qui prédominaient jusqu'alors, soit une meilleure régularité du financement et le maintien des expertises à l'interne. Toutefois, le Festival présente toujours une grande fragilité sur le plan financier et il peine à accumuler l'avoir net qui lui permettrait de soutenir adéquatement la prise de risque budgétaire inhérente à sa mission artistique. Pour relever ces défis, différentes actions sont préconisées, eu égard aux perspectives que préconise la codirection générale en place.

Sous la codirection générale et artistique de Martin Faucher, le FTA souhaite intensifier l'impact de ses contributions en coproduction nationale et internationale et initier de nouvelles formes de partenariats artistiques tant avec le milieu montréalais qu'avec celui du Québec, du Canada et de l'étranger. Tout en continuant à tenir ses activités à Montréal, le FTA veut que l'impact de ses actions ait des retombées structurantes sur un territoire national.

Sous la codirection générale et administrative de David Lavoie, le FTA veut développer les outils, les conditions et les structures qui soutiendront la réalisation du plein potentiel de sa mission. Il veut aussi accroître la présence du FTA dans la société, notamment en développant des liens forts et durables avec les milieux d'affaires.

Des objectifs spécifiques et des orientations stratégiques sont identifiés pour chaque secteur.

6.1 EN TERMES DE PROGRAMMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS

a) le nombre de spectacles (pour les spectacles en salle, avec billetterie)

Le format de 24 à 28 spectacles payants en salle est adéquat. Il permet de correspondre aux standards des autres festivals internationaux de création. Plus petit, le FTA perdrait de sa pertinence, plus grand, il nécessiterait une trop grande augmentation de ressources, voire une nouvelle structure organisationnelle. Conséquemment, dans la perspective d'une capacité de croissance, c'est plutôt par l'**augmentation du nombre de représentations** que le FTA entend se déployer, et non par une augmentation du nombre de spectacles. Autrement dit, il s'agit de privilégier une augmentation du public pour chaque œuvre programmée, particulièrement pour celles qui proviennent de l'étranger et dont l'accueil mérite d'être ainsi optimisé vu les importants coûts de déplacement qui sont engagés.

b) le nombre de billets (pour les spectacles en salles, avec billetterie)

Le nombre de 20 000 billets disponibles à la vente est un seuil névralgique en deçà duquel le FTA ne peut descendre sans risquer sa pertinence et sa légitimité. Le nombre de billets disponibles est un indicateur à privilégier. **La cible de 24 000 billets devrait être atteinte d'ici 2021**, soit 4 000 billets de plus disponibles à la vente.

c) les spectacles et interventions dans l'espace public

Les événements gratuits tenus dans l'espace public et les lieux non traditionnels bonifient la programmation en salle. Ils répondent à plusieurs objectifs et permettent notamment d'aller à la rencontre de nouveaux publics et de rayonner plus largement dans la ville. Le FTA entend **maintenir une présence significative dans l'espace public, à chaque année**.

Il s'agit en somme de réserver une enveloppe budgétaire adéquate à ce volet de la programmation afin de présenter de un à trois événements lors de chacune des éditions.

d) la présentation de formes grandes et atypiques

En plus de souhaiter se distinguer par les œuvres fortes et singulières qui composent sa programmation, le FTA se doit d'**accueillir à chaque année deux ou trois spectacles de grande envergure** signés par des chefs de file de la danse et du théâtre mondial, ainsi que des spectacles revêtant des formes atypiques qui définissent de nouvelles tendances artistiques. Ces spectacles mobilisent des ressources financières importantes et risquent d'être évacués s'ils ne sont pas l'objet d'une intention soutenue.

e) les coproductions nationales et internationales

Environ le tiers de la programmation est constituée de coproductions d'œuvres nationales. Le FTA veut **augmenter substantiellement la valeur de ses contributions par spectacle** pour permettre aux compagnies de créer leurs œuvres dans des conditions rivalisant avec celles dans lesquelles les compagnies internationales évoluent, ainsi que pour favoriser le développement d'œuvres nationales d'envergure.

Le FTA souhaite à chaque édition être coproducteur d'un spectacle international de danse ou de théâtre, s'inscrivant ainsi de plain-pied dans le circuit international des grands festivals de création. Un principe d'alternance entre la danse et le théâtre guidera le choix des projets coproduits.

f) les activités de médiation et d'accompagnement des publics (Terrains de jeu)

Les activités d'animation, de sensibilisation et d'accompagnement des publics, appelées Terrains de jeu, éclairent, complètent et prolongent les œuvres de la programmation. Ces activités bonifient grandement l'expérience des spectateurs, ce qui suscite un sentiment de cohésion et d'appartenance — bien au-delà des spectacles vus. Le FTA veut **maintenir la quantité et la qualité** de ces interventions qui constituent des espaces privilégiés, à géométrie variable, favorables au développement des publics autant que celui des artistes et travailleurs culturels. Les Parcours étudiants méritent particulièrement d'être développés, vu l'impact et le succès qu'ils rencontrent. L'ensemble de ces activités profitera d'une **promotion et d'un rayonnement accentués**.

Au cours des années à venir, **une attention particulière sera aussi portée aux activités de perfectionnement et de réseautage professionnel**, que ce soit sous la forme de forums de discussion (Cliniques dramaturgiques, 2016 et 2017) ou de l'accueil de congrès et rencontres nationaux et internationaux (Congrès ISPA, 2017; Director's Circle, 2018).

g) l'accueil des invités internationaux (programmeurs et journalistes)

Le FTA fait face à une concurrence grandissante pour l'accueil d'invités internationaux puisque d'autres organismes souhaitent stimuler les exportations nationales et se positionner avantageusement sur ce créneau. La concurrence internationale est aussi très forte à ce niveau. Le FTA compte suivre avec vigilance tout mouvement ou avancée de ses concurrents.

Bien que les retombées suite à la présence des invités internationaux au FTA soient multiples pour les artistes nationaux (tournées internationales, nouveaux projets de coproduction, etc.), celles-ci sont difficiles à quantifier avec précision. Le FTA entend développer des outils pour effectuer un suivi plus précis via des données quantitatives et qualitatives permettant de **mesurer l'impact de cette présence internationale**.

6.2 EN TERMES DE FONCTIONNEMENT

Pour atteindre les objectifs intrinsèquement liés sa mission, le FTA doit par ailleurs préciser ses objectifs de développement pour sa structure et ses fonctions de gestion.

a) l'organigramme

L'organisation du secteur artistique a été actualisée en 2015-2016. L'objectif était de permettre un meilleur développement des coproductions nationales et internationales, d'instaurer les Terrains de jeu et d'étoffer leur contenu, tout en maintenant une activité de repérage national et international suffisante. Outre une mise à jour des descriptions de tâches, une nouvelle conseillère artistique s'est jointe à l'équipe pour remplacer le poste laissé vacant par Martin Faucher lors de sa nomination. Cette réorganisation s'avère probante.

Le poste de direction technique dans le département de production, détaillé ci-avant, devrait être bonifié au cours de l'année 2017, si les ressources financières nécessaires sont obtenues.

Enfin, le secteur du financement privé doit aussi être réorganisé afin d'accroître le rendement. Ce travail est en cours de réflexion, en vue d'établir des objectifs précis pour la saison 2017-2018.

b) la structure salariale

Dans une considération éthique et eu égard aux éléments énoncés ci-dessus, il faut **corriger les iniquités salariales internes et externes identifiées**.

Ces considérations seront l'objet d'un plan global de rémunération des employés à la suite de la révision de l'organigramme et des descriptions de tâches.

Pour les employés permanents, ce plan devrait inclure un régime d'épargne retraite incluant une cotisation de l'employeur afin de favoriser la rétention des expertises et pour positionner le FTA comme un employeur de choix.

6.3 EN TERMES DE GOUVERNANCE

En décembre 2016, le FTA a identifié sa nouvelle présidence en la personne de Charles Milliard. Monsieur Milliard est susceptible de contribuer au défi du financement privé par son engagement, par son réseau influent de gens d'affaires, par son charisme et par sa capacité à mobiliser les troupes.

Le FTA entend maintenir l'équilibre hommes / femmes au sein de son conseil d'administration, s'assurer d'une représentativité de personnalités issues des milieux de la danse et du théâtre montréalais et accueillir une **plus grande diversité culturelle**.

6.4 EN TERMES DE COMMUNICATION

Outre la poursuite de son objectif principal qui consiste à **maintenir un taux d'assistance élevé** aux spectacles, le FTA compte **augmenter la notoriété de l'évènement, principalement au sein de Montréal** où l'offre culturelle est très grande. La notoriété du FTA est une clé stratégique favorisant notamment le financement privé, tant via les commandites que la philanthropie.

Afin de développer de nouveaux publics, bien que l'évènement se déroule essentiellement en français, le FTA entend développer certaines communications en anglais vers des groupes ciblés, rejoignant ainsi une importante communauté linguistique vivant à Montréal ou à l'extérieur qui ne fréquente pas suffisamment l'évènement.

Par ailleurs, le FTA **renforcera son positionnement touristique, ciblant particulièrement les clientèles du Québec, de l'Ontario, du nord-est des États-Unis et de l'Europe occidentale**. Le Plan de développement touristique 2014-2018 du FTA vise globalement à augmenter le nombre de touristes spécialisés qui viennent à Montréal pour le Festival, ainsi que l'attractivité touristique de la métropole.

6.5 EN TERMES DE PRODUCTION

La nouvelle direction artistique insuffle un rythme de planification différent qui favorise le financement des projets et leur bonne réalisation. L'élaboration nettement plus en amont des programmations, ainsi que le nombre grandissant de projets artistiques internationaux et nationaux dotés de structures de production non conventionnelles — notamment pour les compagnies émergentes — oblige le département de la production à se doter des services d'un directeur technique sur une base plus régulière afin de répondre aux besoins.

Le besoin d'évaluer rapidement la faisabilité technique de plusieurs propositions artistiques se fait sentir avec urgence. **Obtenir l'information requise au moment opportun** permet de prendre des

décisions éclairées et de réduire considérablement le risque financier de la programmation. Le FTA doit par conséquent bonifier son poste de direction technique, travaillant en étroite collaboration avec la direction de production.

Le FTA doit disposer d'une enveloppe salariale substantielle pour bonifier ses expertises techniques en production et réduire ainsi son risque opérationnel et financier.

6.6 EN TERMES BUDGÉTAIRES

Pour augmenter son budget annuel en fonction de ses besoins, le FTA compte :

- Maintenir des liens étroits avec les bailleurs de fonds publics pour que les subventions correspondent à la mission et aux besoins de l'organisme ;
- Explorer et optimiser à chaque édition les sources de financement internationales soutenant l'accueil de productions étrangères ;
- Développer et multiplier les partenariats stratégiques permettant de réduire les coûts par le partage des dépenses, notamment avec les lieux de diffusion ;
- Poursuivre la stratégie de financement privé et réviser les objectifs sur les plans de la commandite et de la philanthropie afin de continuer à accroître ces revenus.

En 2016-2017, étant donné la conjoncture de l'évaluation pluriannuelle des principaux partenaires publics du Festival, les efforts seront fortement canalisés en ce sens. Au cours des trois années suivantes, la priorité sera résolument portée vers le financement privé.

6.7 EN RÉSUMÉ

Le défi du FTA est d'augmenter son budget annuel de fonctionnement de 600 000 \$, toutes sources de financement confondues, soit environ le tiers en revenus autonomes et les deux tiers de sources publiques.

La stratégie de consolidation et d'ancrage est déclinée à travers les objectifs suivants :

1. Maintenir le seuil de billets disponibles à la vente au-dessus de 20 000, incluant des spectacles de grande envergure et de formes atypiques à chaque édition. Atteindre 24 000 billets en 2021 ;
2. Maintenir une présence artistique significative dans l'espace public ;
3. Augmenter substantiellement la valeur financière des contributions aux coproductions nationales et internationales et renforcer la capacité interne d'accompagnement de ces projets ;
4. Développer et renforcer des partenariats de diffusion artistiques sur le territoire national.
5. Maintenir les activités des Terrains de jeu en quantité et en qualité, les peaufiner et accroître leur rayonnement ;
6. Entretenir les liens et réseaux qui favorisent la venue des invités internationaux et maintenir la capacité d'accueil à leur égard. Développer les outils permettant de mesurer les retombées économiques suite au passage de ces invités ;
7. Ajuster l'organigramme, notamment pour répondre aux enjeux de production et de financement privé. Apporter les ajustements salariaux nécessaires eu égard à l'équité interne et au marché ;
8. Accroître la diversité culturelle dans la composition du conseil d'administration et au sein de l'équipe ;
9. Élargir la notoriété du FTA auprès du grand public et des partenaires d'affaires ;
10. Accroître significativement les revenus issus de la philanthropie et de la commandite.

Si seulement une partie des objectifs de financement était acquise, l'ordonnancement des priorités serait difficile à établir, mais une part devra impérativement être affectée aux ajustements à la rémunération du personnel.

7. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Parmi les facteurs qui portent à croire que le FTA peut relever le défi auquel il doit faire face et réaliser avec succès sa stratégie de développement, on trouvera les éléments suivants :

a) une vision globale et unifiée

Même si chacun se doit d'avoir une vue sectorielle, les deux codirecteurs généraux ont aussi démontré une grande capacité à comprendre la situation globale de l'organisme et à projeter une vision unifiée. Ceci leur permet d'agir avec souplesse, voire même de faire des compromis ponctuels, sans jamais renoncer à l'essentiel.

b) la mobilisation et l'engagement de l'équipe

La mobilisation et l'engagement de l'équipe en place est certainement une des principales clés de succès. La mobilisation qui a été démontrée depuis le départ de la cofondatrice du Festival, en 2014, est un gage de succès. L'ensemble de l'équipe est pleinement consciente du défi à relever et contribue de façon exemplaire, avec la conviction profonde de l'importance de la mission du FTA.

c) la diversité des membres du conseil d'administration et l'intérêt commun

Les membres du conseil d'administration ont des parcours, formations, professions et expertises très différents. Cette diversité permet une belle complémentarité et assure que tous les points de vue seront évalués et respectés. Le conseil d'administration inclut des personnalités d'affaires, de professions libérales, de même que des artistes.

d) une crédibilité affirmée

Le FTA est considéré par ses partenaires actuels comme un organisme fiable qui livre les résultats attendus. Cette réputation est enviable lorsqu'il est question de susciter de nouvelles collaborations. Ce positionnement facilitera sans aucun doute le maintien de la pertinence du Festival et le déploiement de ses actions.

e) une forte appréciation des communautés de la danse et du théâtre

Le FTA jouit d'une solide réputation au sein de son milieu qui reconnaît l'impact de son activité. La qualité des évaluations des jurys de pairs aux différents conseils des arts témoigne avec éloquence de cette adhésion.

f) la capacité à créer des liens

Tant de la part des directions artistique et administrative, que de la part de l'ensemble de l'équipe, la capacité à créer des liens durables avec les artistes, les diffuseurs et les directions de festivals et toute autre relation d'affaires permet de croire que les partenariats pourront se confirmer.

g) le capital de sympathie

Le FTA suscite auprès des communautés de la danse et du théâtre, de ses partenaires, de ses collaborateurs et du public un fort sentiment d'appréciation. Ces liens forts sont gages d'alliance et de soutien dans l'éventualité où il s'avérerait nécessaire d'y prendre appui.

La crédibilité constante du FTA, la confiance qu'il inspire et la qualité des actions posées jusqu'à ce jour portent à croire que la stratégie de développement est réaliste.

Annexe 1 — Résumé historique

LE FESTIVAL DE THÉÂTRE DES AMÉRIQUES : UNE OUVERTURE ESSENTIELLE SUR LE MONDE

En 1985, Marie-Hélène Falcon et Jacques Vézina lançaient la toute première édition d'une aventure qui allait s'avérer extraordinaire : celle du FTA.

Au cours de ses deux premières décennies d'activités, alors qu'il était connu sous le nom de Festival de théâtre des Amériques, l'événement allait permettre aux publics d'ici de rencontrer les œuvres des plus importants artistes de théâtre venus d'ailleurs. Les Bob Wilson, Christoph Marthaler, Meredith Monk, Romeo Castellucci, Wooster Group, Anatoli Vassiliev, Peter Brook, Ariane Mnouchkine, Lia Bissa et autres créateurs majeurs de notre époque ont pu témoigner de leur vision du monde et nourrir les imaginaires des spectateurs jusqu'ici — à Montréal —, grâce au temps fort que créait le FTA tous les deux ans.

Du même élan, de grandes figures québécoises ont pris pied sur cette tribune à la réputation grandissante, accédant dans plusieurs cas à des trajectoires internationales des plus enviables. Les Robert Lepage, Gilles Maheu, Denis Marleau, Marie Brassard et Wajdi Mouawad, pour en nommer quelques-uns, ont rencontré les publics de partout à la suite de leur passage au Festival.

De 1985 à 2005, le Festival de théâtre des Amériques allait progressivement se développer et gagner ses lettres de noblesse. Dès 1988, il initiait la présentation d'événements intercalaires, (entre deux éditions) : *La trilogie des dragons* et *Plaques tectoniques* (Robert Lepage, 1988 et 1990), *Les Atrides*, d'Ariane Mnouchkine (1992), suivi des programmations du Théâtres du Monde, à compter de 1996. Tendre vers l'annualité allait favoriser la disponibilité des œuvres sélectionnées, fidéliser les publics, renforcer les expertises internes et améliorer le financement.

LE FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES : LA TRAVERSÉE DES FRONTIÈRES DISCIPLINAIRES

De 1985 à 2003, parallèlement au Festival de théâtre des Amériques, le Festival international de nouvelle danse creuse lui aussi son sillon dans la métropole québécoise. Or, en décembre 2003, le FIND cesse ses activités. Orphelin d'un événement international, le milieu de la danse contemporaine montréalais appelle la fondation d'un nouvel événement pour soutenir le développement de cette discipline.

En 2005, les instances publiques fédérales, provinciales et municipales se mobilisent et lancent un appel à projet. Quatre projets sont déposés. L'un d'eux se démarque en proposant la tenue d'un événement annuel réunissant la danse et le théâtre.

Remportant l'appel d'offres, le Festival de théâtre des Amériques gagne l'annualité en intégrant la danse à sa programmation et change d'appellation. Le Festival TransAmériques prend son envol au printemps 2007, fort d'un mandat lui conférant plus que jamais un ancrage à l'avant-garde des pratiques scéniques.

La décennie qui suit ouvre la porte à une nouvelle génération de créateurs, tout en poursuivant le parcours d'artistes devenus phares et jouissant de publics attentifs. Les Frédérick Gravel, Dana Michel, Stéphane Gladyszewski et Louise Lecavalier côtoient les Marie Brassard, Christian Lapointe et Olivier Choinière. Les Marlene Monteiro Freitas, Alain Platel, Angelica Liddell et Thomas Ostermeier rencontrent d'un même élan les publics d'ici, la puissance de l'œuvre scénique étant résolument mise au-devant des habituelles frontières disciplinaires.

En quelques années, le Festival TransAmériques trouve sa juste taille, son erre d'aller et fidélise un public féru de ses programmations. En 2013, il remporte le XXVIII^e Grand Prix du Conseil des arts de Montréal, témoignant de son indéniable succès.

À l'échelle internationale, le FTA devient un sceau d'excellence, grâce à la qualité de ses programmations et de ses publics — dont la diversité générationnelle est souvent soulignée par les artistes étrangers invités. Un sceau si apprécié qu'il encourage les plus grands artistes de notre époque à mobiliser leurs équipes pour inscrire Montréal à leurs circuits de tournées.

LE FTA INVESTI D'UN NOUVEAU LEADERSHIP

En juin 2014, la fondatrice Marie-Hélène Falcon cède les rênes de la direction générale et artistique, appelant un nouveau leadership pour que se poursuive l'aventure du FTA.

Une nouvelle codirection générale prend alors le relais. Fort d'une collaboration de huit années à titre de conseiller artistique du FTA, le metteur en scène Martin Faucher en assume depuis la direction artistique, aux côtés de David Lavoie à la direction administrative. Ensemble, ils incarnent un souffle nouveau, tout en s'inscrivant dans une évidente continuité du mandat — portant le projet de pérenniser cette organisation importante pour les écologies nationales et internationales de la danse et du théâtre contemporains.

Annexe 2 — Description des activités

PROGRAMMATION

Les spectacles présentés en salle ou dans l'espace public sont soit en accueil, en coproduction ou, exceptionnellement, une production du FTA.

- **Accueil** : Achat de spectacle et mise en marché. Si provenance hors de la région de Montréal, le FTA doit assumer les coûts de transport et d'hébergement pour la durée du séjour.
- **Coproduction** : Jusqu'à maintenant en forte majorité avec des compagnies nationales. Les coproductions sont des œuvres inédites, indispensables pour susciter l'intérêt de programmeurs étrangers.
- **Production** : le FTA initie et assume l'entièreté du concept artistique à la réalisation.

LES ACTIVITÉS DE MÉDIATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS

Les Terrains de jeu éclairent, complètent et prolongent les œuvres de la programmation. Ils prennent la forme d'échanges avec les artistes, de discussions lors de 5 à 7 animés, de films de fiction, de films d'art et de documentaires, ainsi que de débats et tables rondes qui affinent le regard.

Aux rendez-vous pour tous, curieux et passionnés, s'ajoutent des outils offerts aux spectateurs étudiants, aux jeunes artistes amorçant une pratique et aux artistes aguerris. Les Terrains de jeu, avant et après les spectacles, c'est une foule de manières de relier la scène et le monde — pour mieux célébrer la création contemporaine en danse et en théâtre.

- **Les activités de médiation culturelle** (tables rondes, entretiens, conférences, analyses, lancement) sont essentielles pour le développement des publics et pour l'augmentation de la connaissance, le développement du sens critique (public amateur et étudiants, public néophyte) ;
- **Les activités éducatives en milieu scolaire** : Mentionnons notamment les Parcours étudiants qui regroupent divers projets avec un encadrement pédagogique — le Séjour culturel, l'Autre parcours, le FTA à l'école et le FTA à la carte — qui rejoignent des écoles de partout au Québec. Mentionnons aussi la Tournée des écoles spécialisées en danse ou en théâtre (cégeps, universités et écoles de formation), le Séminaire d'été sur le FTA de l'UQAM pour les étudiants de 1^{er} et 2^e cycles universitaires ;
- **Les projets de développement professionnel** permettent à la communauté artistique de profiter du passage de grands artistes pour aller au-delà du spectacle (classes de maître, colloques, cliniques dramaturgiques, accompagnement artistique) ou pour développer ou consolider des compétences critiques (Rencontres internationales des jeunes créateurs et critiques professionnels des arts de la scène) ;
- **Les activités artistiques complémentaires** (films, expos, spectacles dans l'espace public) permettent de marquer avec force la présence du FTA dans la ville (Cinémathèque québécoise, Goethe-Institut Montréal) ;
- **L'animation des festivaliers** (soirées festives) donne l'ambiance et le ton, favorise le réseautage et les contacts informels ;
- **Les collaborations avec les commerces locaux** marquent, elles aussi, la présence du FTA en accordant des privilèges aux festivaliers.

Annexe 3 — Membres du conseil d'administration

COMITÉ EXÉCUTIF

PRÉSIDENT

CHARLES MILLIARD
Pharmacien MBA

1^{ER} VICE-PRÉSIDENT

ÉRIC GOSSELIN
Associé
McCarthy Tétrault

2^E VICE-PRÉSIDENT

MARTIN FAUCHER
Codirecteur général et directeur artistique
Festival TransAmériques

TRÉSORIÈRE

LILY ADAM
Associée
Ernst & Young

SECRÉTAIRE

DAVID LAVOIE
Codirecteur général et directeur administratif
Festival TransAmériques

ANNE-MARIE CADIEUX
Comédienne

MARIE LAVIGNE
Administratrice de sociétés

ADMINISTRATEURS

PAUL BEAUCHAMP
1^{er} vice-président
Olymel

GENEVIÈVE BROUILLARD
Première vice-présidente — Particuliers
Banque Nationale

NATALIE CHAPDELAINE
Agente de programme, Innoweave
Fondation de la famille J.W. McConnell

SOPHIE CORRIVEAU
Interprète, enseignante et directrice de répétitions

JACQUES DOSTIE
Administrateur de sociétés

FRANÇOIS FORGET
Vice-président exécutif, associé
Sid Lee

ARNAUD GRANATA
Président et éditeur
Infopresse

EVELYNE DE LA CHENELIÈRE
Auteure et comédienne

BARRY LAZAR
Journaliste et producteur
reFrame Films Inc.

COMITÉS

COMITÉ DE GOUVERNANCE

Marie Lavigne — présidente
Sophie Corriveau
Martin Faucher
David Lavoie
Charles Milliard

COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT ET DE FINANCEMENT

Éric Gosselin — président
Lily Adam
Paul Beauchamp
Geneviève Brouillard
Natalie Chapdelaine
Arnaud Granata
David Lavoie
Barry Lazar
Michèle Lefavre

Annexe 4 — Membres du personnel ¹¹

DIRECTION GÉNÉRALE

Codirecteur général et directeur artistique
Codirecteur général et directeur administratif
Adjointe à la codirection générale et à la direction artistique

Martin Faucher
David Lavoie
Mélanie Carboneau

PROGRAMMATION

Adjointe à la programmation
Conseillère artistique
+ Stagiaire à la programmation

Karen Graham
Jessie Mill

ADMINISTRATION ET FINANCES

Chargée de l'administration
Responsable des partenariats et du développement durable
Technicien administratif
+ Agent d'information
+ Stagiaires à l'administration

Tau S. Bui
Aleck Guès
Mathieu Séguin-Tétreault

COMMUNICATIONS

Directeur des communications et du marketing
Coordonnatrice aux communications
Responsable du développement des publics
+ Responsable des contenus numériques
+ Infographiste
+ Stagiaire aux communications
+ Stagiaire au développement des publics

Hugo Couturier
Marion Gerbier
Jeanne-Renée D. Lorrain

PRODUCTION

Directrice de production
Adjointe de production
+ Directeur technique
+ Assistants à la direction technique (2)
+ Coordonnateur des transports
+ Chauffeurs (2)
+ Techniciens (de 80 à 120)

Louise Roussel
Viviane Dohle

QUARTIER GÉNÉRAL

+ Responsable du QG
+ Responsable technique du QG
+ Gérant de bar

BILLETTERIE

+ Responsable de la billetterie
+ Assistant à la billetterie

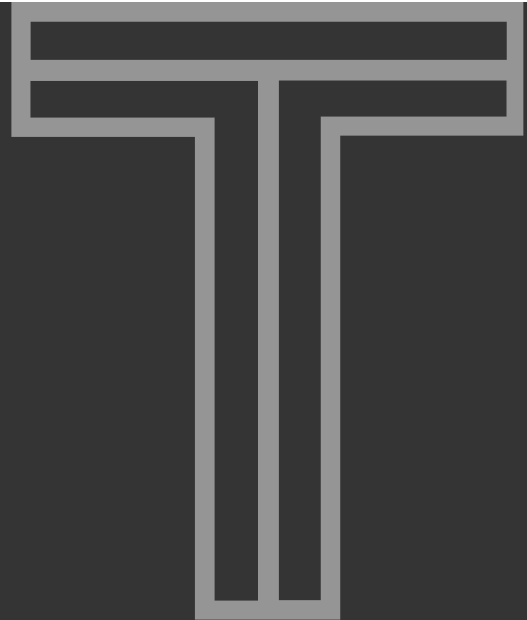
ACCUEIL ET BÉNÉVOLES

+ Responsable de l'accueil
+ Assistant à l'accueil
+ Stagiaire à l'accueil
+ Chauffeurs (2)
+ Bénévoles (de 30 à 50)

¹¹ Les emplois permanents sont nominatifs et les postes temporaires sont indiqués en italique.

Annexe 5 — Prévisions budgétaires

Pour obtenir les prévisions budgétaires du Plan directeur 2017-2021, nous vous invitons à contacter monsieur David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif du Festival TransAmériques, à david.lavoie@fta.ca ou au 514 842 0704.



**Danse
+Théâtre**

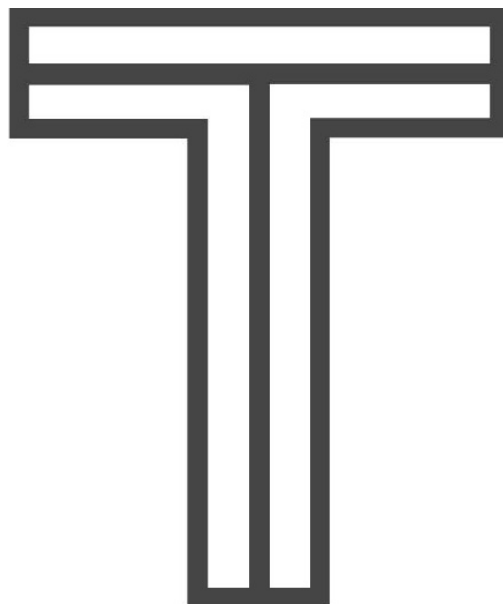


ANNEXE E

BILAN DE MI-PARCOURS DU PLAN DIRECTEUR 2017-2021

Ce document, fourni par le Festival TransAmériques, fait partie du corpus d'analyse de la deuxième question de recherche spécifique.

L'annexe E est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EQvamb72EhFDuOwVIVXZfe8BshEY3UIA87OGy36xvEEs7g?e=HGtW6N.



Bilan de
mi-parcours

Janvier 2019

Plan
directeur
2017
2021



CONTENU

1. DEUX ANS PLUS TARD...	3
2. ÉVOLUTION DES OBJECTIFS	5
3. PRIORITÉS D’ACTION 2019-2021	17

CE BILAN DE MI-PARCOURS A ÉTÉ CONÇU ET RÉDIGÉ PAR :

David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif, Martin Faucher, codirecteur général et directeur artistique, Hugo Couturier, directeur des communications et du marketing, Viviane Dohle, directrice de production et Christine Meslin, chargée à l'administration du Festival TransAmériques, avec le soutien et la guidance de Suzanne Bilodeau, experte-conseil en gestion d'organismes culturels.

Festival TransAmériques
460, rue Sainte-Catherine Ouest, Bureau 810
Montréal (QC) H3B 1A7
514 842 0704 / info@fta.ca

1. DEUX ANS PLUS TARD...

État des lieux

En janvier 2017, le conseil d'administration du Festival TransAmériques adoptait un plan directeur échelonné sur une période de cinq ans. Une dizaine d'objectifs y étaient inscrits pour affirmer sa mission et maintenir un positionnement international avantageux pour les milieux de la danse et du théâtre de la métropole, du Québec et du Canada.

Cet exercice s'avérait essentiel dans la foulée de l'entrée en poste d'une nouvelle codirection générale en juin 2014. Mais au-delà du besoin d'affirmer une vision renouvelée de l'avenir, ce travail était crucial pour contrer une érosion marquée de l'envergure de la programmation artistique. En effet, de 2007 à 2012, le nombre de billets disponibles à la vente était demeuré au-dessus des 20 000. Or, à l'aube de sa 10^e édition en 2016, ce seuil n'était plus atteignable, fléchissant jusqu'à 17 748 billets en 2015.

Dans ce contexte et fort de taux d'assistance oscillant entre 93% et 95%, le grand objectif était très clair : rehausser le nombre de sièges disponibles pour les spectacles en salle afin de mieux jouer notre rôle en faveur de la diffusion et du rayonnement de la création scénique contemporaine. Toutefois, un ensemble d'éléments devait être considéré pour progresser sur cet enjeu, incluant notamment l'engagement des partenaires gouvernementaux.

Dès son adoption, le Plan directeur 2017-2021 s'est imposé comme un outil de travail indispensable. Une vision cohérente y est proposée. Elle a fortement mobilisé le conseil d'administration et l'équipe. Progressivement, cette démarche aura aussi permis de canaliser les efforts des parties prenantes du FTA (conseil d'administration, équipe, subventionneurs, théâtres, partenaires, etc...) et d'entraîner des retombées concrètes. Toutefois, au terme d'une deuxième année à garder le cap sur les objectifs identifiés, il est impossible d'ignorer la complexité des éléments à considérer pour développer le Festival et maintenir son niveau d'excellence. Une conjoncture favorable aura permis de conclure les 10^e et 11^e éditions sur de légers surplus financiers. Mais, malgré des revenus de billetterie record, ces gains ont été évacués lors de la 12^e édition.

La complexité du développement est avant tout attribuable au fait qu'une majorité des dépenses est engagée avant que les revenus ne soient confirmés, exception faite des subventions pluriannuelles. La programmation doit être ficelée dès décembre, alors que les revenus de billetterie, de partenariats, de commandite et les subventions annuelles se concrétisent pour une bonne part entre les mois de février et de juin de l'année suivante. Le département de production a évidemment un rôle déterminant à jouer dans l'optimisation de l'utilisation des ressources. Le budget de programmation doit néanmoins inclure une contingence d'environ 10%, qui pourra en partie être économisée selon les aléas et les exigences de la réalisation des spectacles. Dans le contexte actuel, le maintien de la programmation entraîne toujours une prise de risque financière, qui se trouve évidemment exacerbée lorsqu'une croissance est envisagée.

Pour naviguer intelligemment dans cet environnement, pour apprécier les avancées et pour circonscrire les défis à relever, il apparaît nécessaire d'effectuer un bilan d'étape du Plan directeur

2017-2021. Il s'agit en somme de dégager une vision commune des priorités et d'entreprendre des actions conséquentes.

De 2016 à 2018: une avancée significative

Le Plan directeur 2017-2021 identifiait le besoin d'augmenter de 600 000\$ le budget annuel qui s'établissait à 3 595 616 \$ en 2016. Deux ans plus tard, grâce à la bonne croissance des revenus autonomes et à la bonification des investissements, ceux du Conseil des arts et des lettres du Québec en particulier, les deux tiers de la cible paraissent atteints¹. Par ailleurs, les contributions fédérales et municipales n'ont guère évolué au cours de cette même période et mériteront conséquemment une attention particulière.

Sur le plan des revenus autonomes, la majorité des gains est attribuable aux revenus de billetterie, donc au nombre accru de billets mis en vente. Ceci résulte d'une bonification majeure des investissements dans la programmation.

Il est pertinent de constater que le ratio financement public et revenus autonomes est demeuré constant au cours de cette période, malgré une augmentation de 11% du chiffre d'affaires. Il est possible que la croissance permette d'améliorer l'apport relatif des revenus autonomes au budget – par la billetterie, les partenariats nationaux et internationaux, la commandite et la philanthropie – mais la validation de cette hypothèse requerra quelques années.

Les résultats atteints valident l'hypothèse présumant qu'en augmentant le nombre de billets disponibles à la vente par des investissements marqués dans la programmation, le FTA sortirait de la spirale de décroissance dans laquelle il s'est retrouvé de 2011 à 2015. Dans les faits, en l'espace de deux ans, le FTA a aussi consolidé son positionnement international et démontré avec éloquence sa capacité à développer les publics de la danse et du théâtre.

L'objectif de disposer de 24 000 billets disponibles à la vente sur l'horizon de 2021 demeure la poutre faîtière du Plan directeur 2017-2021. Toutefois, même si l'organisme est performant, voir excellent, il reste d'une grande vulnérabilité financière, ce qui mérite une extrême vigilance.

¹ La majeure partie des revenus de sources publiques est allouée sur une base pluriannuelle, mais une partie est attribuée annuellement, pour des projets spécifiques.

2. ÉVOLUTION DES OBJECTIFS

Dans le cadre du Plan directeur 2017-2021, le FTA estime devoir augmenter son budget annuel de 600 000\$, toutes sources de financement confondues, dont environ le tiers proviendrait de revenus autonomes et deux tiers de sources publiques. Cette somme permettrait de réaliser les objectifs suivants :

Objectif ²	Indices de progression					
	Constat	Cote ³				
1. Maintenir le seuil de billets disponibles à la vente au-dessus de 20 000, incluant des spectacles de grande envergure et de formes atypiques à chaque édition. Atteindre 24 000 billets en 2021	Satisfaisant	1	2	3	4	5
2. Maintenir un rôle de premier plan pour l'avancement et le rayonnement des artistes québécois et canadiens	Très satisfaisant	1	2	3	4	5
3. Maintenir une présence artistique significative dans l'espace public	Très Insatisfaisant	1	2	3	4	5
4. Augmenter substantiellement la valeur financière des contributions aux coproductions nationales et internationales et renforcer la capacité interne d'accompagner ces projets	Satisfaisant	1	2	3	4	5
5. Maintenir les activités des Terrains de jeu en quantité et en qualité, les peaufiner et accroître leur rayonnement	Très satisfaisant	1	2	3	4	5
6. Entretenir les liens et réseaux qui favorisent la venue des invités internationaux et maintenir la capacité d'accueil à leur égard. Développer les outils permettant de mesurer l'impact économique du passage de ces invités	Satisfaisant	1	2	3	4	5
7. Ajuster l'organigramme, notamment pour répondre aux enjeux de production et de financement privé. Apporter les ajustements salariaux nécessaires eu égard à l'équité interne et au marché	Très satisfaisant	1	2	3	4	5
8. Élargir la notoriété du FTA auprès du grand public et des partenaires d'affaires	Satisfaisant	1	2	3	4	5
9. Développer et renforcer des partenariats de diffusion artistiques sur le territoire national	Insatisfaisant	1	2	3	4	5
10. Accroître la diversité culturelle dans la composition du conseil d'administration et au sein de l'équipe	Satisfaisant	1	2	3	4	5
11. Accroître significativement les revenus issus de la philanthropie et de la commandite	Insatisfaisant	1	2	3	4	5

² Les objectifs proviennent du Plan directeur. Les neuf premiers de son sommaire exécutif (page 3) et les deux derniers de sa conclusion (page 38).

³ Étant donné que le plan initial s'échelonne sur cinq ans, un indice de progression de 3/5 à cette date correspond aux résultats attendus.

Objectif 1 - Maintenir le seuil de billets disponibles à la vente au-dessus de 20 000, incluant des spectacles de grande envergure et de formes atypiques à chaque édition. Atteindre 24 000 billets en 2021

Indices de progression: satisfaisant (3/5)

Le nombre de 20 000 billets disponibles à la vente est un seuil névralgique en deçà duquel le FTA ne peut descendre sans risquer sa pertinence et sa légitimité. La cible de 24 000 billets devrait être atteinte d'ici 2021. Le nombre de billets disponibles est un indicateur à privilégier.

Année	Nombre de billets disponibles à la vente	Progression vers la cible (de 24 000 billets)
2016	19 531 billets	
2017	21 263 billets	+ 1 732 billets; soit + 39%
2018	21 426 billets	+ 1 895 billets; soit + 42 %

La progression rencontrée en 2017 et en 2018 est à la fois due à l'accroissement des investissements dans la programmation et à un travail approfondi sur le choix des salles et des jauges de spectateurs, ainsi que sur le nombre de représentations jouées.

Malgré les coûts élevés, les spectacles de grande envergure s'avèrent d'importantes locomotives de développement. Elles permettent d'atteindre plusieurs objectifs, dont la cible du nombre de billets totaux et l'envergure du rayonnement médiatique. D'autre part, les spectacles de formes atypiques participent fortement à élargir l'offre artistique de la métropole et à distinguer l'identité artistique du Festival, mais elles demeurent un défi de programmation considérant leur coût relatif.

Année	Spectacles de grande envergure	Spectacles de formes atypiques
2016	<i>Go Down, Moses</i> (Castellucci, Italie) <i>Une Ile flottante</i> (Marthaler, France-Suisse)	<i>Judson Church is Ringing in Harlem</i> (Harrell, New York)
2017	<i>100% Montréal</i> (Rimini Protokoll, Allemagne) et <i>Des Arbres à abattre</i> (Lupa, Pologne)	<i>Conférence de choses</i> (2B Company, Lausanne et Paris) et <i>Runaway Girl</i> (Montpetit, Montréal)
2018	<i>Kings of War</i> (Toneelgroep Amsterdam, Pays-Bas) et <i>Betroffenheit</i> (Kidd Pivot, Vancouver)	<i>Pourama pourama</i> (Shaheman, Bruxelles et Marseille) et <i>Récital</i> (Thériault, Montréal)

Rappelons que le Plan directeur préconise une augmentation du nombre de représentations des spectacles présentés, plutôt qu'une augmentation du nombre de spectacles qui doit se maintenir entre 24 et 28. Néanmoins, toute bonification de la programmation entraîne un rehaussement de la prise de risque financier. La conjoncture actuelle est favorable à la croissance puisque les salles affichent des taux d'occupation moyens de 95% depuis cinq ans. Toutefois, la situation demeure fragile comme en témoigne le déficit du 30 septembre 2018.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Disposer de 24 000 billets pour la vente en 2021	Nombre de billets disponibles
Présenter de 3 à 5 spectacles de grande envergure à chaque édition	Nombre de spectacles d'envergure
Présenter de 2 à 3 spectacles de formes atypiques à chaque édition	Nombre de spectacles de formes atypiques
Aussi :	Budget de programmation et équilibre budgétaire Nombre de spectacles Nombre de spectateurs Taux d'occupation des salles

Objectif 2 - Maintenir un rôle de premier plan pour l'avancement et le rayonnement des artistes québécois et canadiens

Indices de progression : très satisfaisant (4/5)

Le FTA souhaite contribuer au développement et à la consolidation de l'ensemble du milieu et ce, dans un esprit de collaboration.

Pour les artistes nationaux, les retombées d'une présence dans la programmation du FTA sont nombreuses, en particulier s'ils ont bénéficié d'un soutien en coproduction : tournées internationales, nouveaux projets de partenariats et de coproduction, augmentation de la reconnaissance, etc.

Pour les diffuseurs spécialisés et théâtres à saison montréalais, québécois et canadiens, le FTA est un temps fort, un émulateur complémentaire à leur propre diffusion, avec qui ils partagent une vision de soutien à la production nationale et de contribution au développement du théâtre et de la danse.

L'émulation que le festival apporte aux milieux artistiques nationaux est difficile à quantifier et à faire valoir même si l'évaluation qualitative est indéniable. Dans la foulée de l'adoption du Plan directeur 2017-2021, les succès artistique, public et médiatique des éditions 2017 et 2018 auront sans nul doute permis d'affirmer avec plus de clarté le rôle que le FTA souhaite jouer en faveur de l'avancement et du rayonnement des artistes québécois et canadiens.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Mesurer la notoriété et le rayonnement : - Évaluation quantitative : - Évaluation qualitative :	Développer des outils de mesure (voir les objectifs 4 et 6) Niveau de soutien financier accordé par les partenaires publics Évaluation et commentaires des jurys des conseils des arts et des partenaires publics Couverture médiatique nationale et internationale
Aussi :	Nombre de spectateurs Taux d'occupation des salles Clarté des énoncés de positionnement du Festival

Objectif 3 - Maintenir une présence artistique significative dans l'espace public

Indices de progression : très insatisfaisant (1/5)

Les événements gratuits présentés dans différents lieux voués ou non aux arts de la scène et dans l'espace public répondent à plusieurs objectifs. Ils permettent notamment d'aller à la rencontre de nouveaux publics, de rayonner plus largement dans la ville et d'assurer une accessibilité à la création contemporaine via la programmation du FTA.

Dans un contexte où la marge de manœuvre financière était insuffisante, la programmation dans l'espace public s'est trouvée comprimée au cours des dernières années. Le nombre d'événements gratuits est demeuré stable. Mais leur envergure s'est avérée conditionnelle à l'établissement de partenariats et à l'obtention de financements spécifiques.

Année	Nb de projets	Nombre de représentations	Titre et provenance	Nombre de spectateurs
2016	3	24 (incluant 14 jours d'exposition)	<i>Hydra</i> (Chan Tak, Montréal), <i>Corps secret / Corps public</i> (Van Grimde, Montréal), <i>2fik court la chasse-galerie</i> (2fik, Mtl)	35 166
2017	3	10	<i>Blank Placard Dance, replay</i> (Association ... & alter, France), <i>Dance Machine</i> (Battery Opera Performance, Vancouver) <i>Super Mega Continental</i> (Sylain Émard Danse, Montréal) ⁴	22 514
2018	4	32 (incluant 23 jours d'exposition)	<i>Phantom Stills & Vibrations</i> (Kramer, Montréal); exposition et performances, <i>Fluid Ground</i> (Par B.L.eux, Montréal), <i>La Parade des taupes</i> (Nanterre-Amandiers, France)	4 333

L'occupation de l'espace public requiert de nouvelles stratégies pour atteindre l'objectif du Plan directeur. Pour assurer le développement de ce volet, il faudra lui réserver une enveloppe budgétaire adéquate, augmenter et mieux cibler le repérage artistique et étudier plus tôt les projets pour favoriser l'établissement de partenariats nécessaires à leur réalisation.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Présenter de 2 à 4 événements gratuits lors de chacune des éditions, dont au moins un à forte attractivité	Nombre de spectacles, dont l'accès est gratuit, et nombre de représentations Nombre de spectacles présentés dans l'espace public, et nombre de représentations
Obtenir un achalandage annuel de 15 000 à 35 000 spectateurs pour ces événements	Nombre de spectateurs
Réserver une enveloppe budgétaire annuelle brute de 75 000 \$ à 125 000\$ (en plus des contributions de partenaires, en argent et en services)	Budget alloué à la programmation de spectacles dont l'accès est gratuit Nombre de partenaires associés et investissements spécifiques obtenus
Accroître le repérage national et international	Nombre de missions de repérage visant la programmation dans l'espace public Nombre de spectacles étudiés
Étude bisannuelle de provenance et d'achalandage	
Aussi :	Couverture médiatique nationale et internationale

⁴ Exceptionnellement et à la demande de la Société du 375^e anniversaire de Montréal, le *Super Mega Continental* a été présenté en septembre, à l'extérieur des dates du Festival.

Objectif 4- Augmenter substantiellement la valeur financière des contributions aux coproductions nationales et internationales et renforcer la capacité interne d'accompagner ces projets

Indices de progression : satisfaisant (3/5)

Le FTA veut augmenter substantiellement la valeur de ses contributions par spectacle. Cet objectif doit aider les compagnies à créer leurs œuvres dans des conditions leur permettant de rivaliser avec la qualité des productions qui circulent à l'échelle internationale. L'augmentation des investissements vise aussi à favoriser le développement d'œuvres nationales d'envergure, ce qui est un défi majeur pour les nouvelles générations artistiques.

Près de la moitié de la programmation du FTA est constituée de coproductions nationales. À chaque édition, le FTA souhaite aussi être coproducteur de deux spectacles internationaux; un de danse et un de théâtre. D'ici à ce que cela soit possible, un principe d'alternance entre la danse et le théâtre guidera le choix des coproductions internationales. Ce rôle de contributeur aux projets internationaux permet d'assurer un positionnement fort du FTA dans les réseaux internationaux.

Année	Nombre de coproductions nationales / internationales	Investissements totaux	Investissements moyens
2016	13 (12 / 1; Romeo Castellucci)	134 349 \$	10 335 \$
2017	10 (10 / 0)	115 000 \$	11 500 \$
2018	10 (9 / 1; Euripides Laskaridis)	91 500 \$	9 150 \$
2019	11 (10 / 1; Rimini Protokoll)	119 000 \$	10 818 \$

Depuis l'adoption du Plan directeur 2017-2021, le FTA a amélioré la qualité d'accompagnement des projets, en fonction des besoins spécifiques à chacun. Nous avons notamment bonifié le nombre de jours d'entrée en salle, en amont de la diffusion et favorisé l'établissement de résidences de création. Toutefois, les investissements financiers n'ont guère progressé.

Si le rôle de contributeur du FTA est très apprécié par les artistes et organismes de création, cet apport n'est pas spécifiquement soutenu par les partenaires publics. Les investissements en coproduction proviennent des sommes reçues pour le fonctionnement général du FTA, de même que par les revenus tirés de ses activités philanthropiques.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Disposer d'une enveloppe annuelle de coproduction de 150 000\$ à 200 000\$, répartie en faveur de 8 à 12 projets, dont deux coproductions internationales.	Investissements annuels totaux Nombre de projets nationaux et internationaux
Investir entre 10 000\$ et 25 000\$ dans chacune des coproductions, selon les besoins des projets	Investissement moyen par spectacle
Accompagner chacun des projets en fonction de ses besoins spécifiques	Compilation des investissements qualitatifs (résidence, expertises offertes par chacun des secteurs du FTA, etc.)
Doter le Fonds de coproduction à hauteur de 300 000\$. (Solde de 175 151\$ au 30 septembre 2018.)	Solde du Fonds de coproduction
Mesurer les retombées des investissements	Nombre de représentations des spectacles sur leur durée de vie, nombre de villes et pays visités, qualité des circuits, intérêt d'autres grands festivals et lieux de création pour la coproduction d'œuvres d'artistes coproduits par le FTA

Objectif 5 - Maintenir les activités des Terrains de jeu en quantité et en qualité, les peaufiner et accroître leur rayonnement

Indices de progression : très satisfaisant (4/5)

Les activités des Terrains de jeu ont connu un développement qui va bien au-delà de ce que nous avons en tête lors de la conception du Plan directeur 2017-2021. Les activités d'animation, de sensibilisation et d'accompagnement des publics ont connu de multiples changements favorables, tant dans leurs formats et contenus que dans la diversité des équipes qui assurent leur réalisation.

Les activités dédiées aux professionnels ont été étoffées, notamment avec notre collaboration à l'accueil du Congrès ISPA en 2017, du Directors Circle International et de la première phase du projet Creative Agent Manager Producer (CAMP) en 2018.

Soulignons aussi l'idéation et la tenue des Cliniques dramaturgiques. Ce colloque de cinq jours dédié à la dramaturgie a remporté un vif succès ces deux dernières années. Les Cliniques sont maintenant appelées à se déployer dans d'autres lieux et événements à l'échelle internationale, en plus de se poursuivre au FTA.

Les Terrains de jeu permettent une fréquentation active par les festivaliers. Forts de contenus qui suscitent un enthousiasme renouvelé, il nous importe de veiller à élargir de manière significative les publics qui y participent. L'expansion des Terrains de jeu est telle qu'elle appelle aujourd'hui une nouvelle réflexion sur leur communication, de manière à cibler et rejoindre les publics visés pour chacune des activités.

Le FTA veut maintenir la quantité et la qualité de ces interventions qui constituent des espaces privilégiés, à géométrie variable, favorables au développement des publics autant que celui des artistes et travailleurs culturels.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Consolider l'organisation et les processus internes, et veiller à optimiser les ressources	Évaluation qualitative de la direction et de l'équipe Budget des Terrains de jeu pour les activités tous publics et pour les activités dédiées aux professionnels
Approfondir les stratégies de communication	Capacité à définir et élargir les publics des Terrains de jeu
Développer une nouvelle page du site web dédiée aux activités professionnelles	Achalandage de la page
Maintenir les activités en quantité et en qualité - Évaluation quantitative	Achalandage total des Terrains de jeu Nombre d'activités et de participants pour les activités tous publics Nombre d'activités et de participants pour les activités professionnelles Nombre et qualité des nouvelles initiatives Nombre et qualité des partenaires associés aux activités
- Évaluation qualitative	Nature des questions des festivaliers qui souhaitent participer à ces activités Bilan qualitatif de l'équipe (lors des bilans sectoriels internes)
Sondage d'appréciation auprès des participants des Terrains de jeu, en 2021	Appréciation des résultats du sondage

Objectif 6 - Entretenir les liens et réseaux qui favorisent la venue des invités internationaux et maintenir la capacité d'accueil à leur égard. Développer les outils permettant de mesurer l'impact économique du passage de ces invités

Indices de progression : satisfaisant (3/5)

Le FTA fait face à une pression concurrentielle grandissante pour l'accueil d'invités internationaux. De nombreux organismes, notamment CINARS et la Danse sur les routes du Québec, jouent des rôles actifs sur la circulation des œuvres. Par ailleurs, les Coups de théâtre ont pris le parti de tenir leur événement juste avant le FTA à compter de 2018, espérant profiter d'une conjoncture favorable à leur développement. La concurrence internationale est aussi très forte, avec le déplacement des calendriers de certains événements d'envergure. Pour toutes ces raisons, le positionnement du FTA doit impérativement demeurer très fort et mérite une extrême vigilance.

Les retombées de la présence des invités internationaux au FTA sont nombreuses pour les artistes nationaux (tournées internationales, nouveaux projets de coproduction, etc.). Cependant, les tournées sont souvent fractionnées et réparties dans le temps, et les autres engagements prennent parfois quelques années à se réaliser. Les retombées sont conséquemment difficiles à recenser, malgré nos efforts et l'assiduité de notre suivi.

En 2019, le FTA peaufinera ses outils de mesure d'impact et de retombées. Ce travail permettra d'orienter les initiatives du Festival, mais aussi d'assurer une reddition de compte convaincante aux partenaires gouvernementaux qui soutiennent l'accueil des professionnels internationaux.

Après des partenaires et diffuseurs étrangers qui viennent à son événement, le FTA veut demeurer le leader de ce temps fort consacré à la création contemporaine en danse et en théâtre. Les stratégies d'accueil sont établies en fonction des territoires et des réseaux internationaux influents. L'invitation du Directors Circle International en 2018 donne un exemple des initiatives qui peuvent être mises en œuvre.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Concevoir en 2019 des outils et des indicateurs permettant de mesurer l'impact de la présence des invités internationaux	Réalisation d'un tableau de bord avec les indicateurs choisis (nombre de représentations des spectacles coproduits, nombre de partenaires de coproductions et valeur des investissements, etc.).
Concevoir en 2019 des outils et des indicateurs permettant de mesurer l'impact de la présence des diffuseurs nationaux	Réalisation d'un tableau de bord avec les indicateurs choisis (nombre de représentation au Québec, résidences de création, etc.).
Maintenir la capacité d'accueil des invités internationaux	Budget alloué à l'accueil des professionnels internationaux Nombre d'invités internationaux accueillis, pays de provenance et qualité des institutions présentes
Maintenir la qualité d'accueil des invités internationaux	Appréciation de l'accueil par les invités internationaux
Assurer une veille concurrentielle nationale et internationale systématique	Pertinence des informations recueillies sur l'évolution des concurrents

Objectif 7 - Ajuster l'organigramme, notamment pour répondre aux enjeux de production et de financement privé. Apporter les ajustements salariaux nécessaires eu égard à l'équité interne et au marché

Indices de progression : très satisfaisant (4/5)

Tel que prévu dans le Plan directeur, des changements importants ont été effectués à l'organigramme dès 2017. Le secteur de la production compte désormais sur une présence accrue de la direction technique, et les rôles liés au financement privé (commandite et philanthropie) ont été reconfigurés.

Un travail important a aussi été effectué pour repositionner les salaires de l'ensemble de l'équipe à un niveau plus conséquent au marché. Ces ajustements ont été échelonnés sur trois ans et permettent de mieux reconnaître les expertises de l'équipe permanente.

Par ailleurs, la durée des mandats de certains employés temporaires a été bonifiée pour mieux correspondre à leur charge de travail. Soulignons aussi l'augmentation marquée de la compensation financière allouée aux stagiaires qui, dans plusieurs cas, s'investissent à temps plein pendant quatre à six mois.

Enfin, la première politique de travail du FTA, élaborée et adoptée en 2015, a fait l'objet d'une révision complète au cours de l'automne 2018, à la lumière de l'expérience des quatre dernières années.

Par l'ensemble de ces actions, le FTA souhaite demeurer un employeur de choix, favorisant la rétention des expertises.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Piloter une étude comparative des conditions d'emploi du FTA par rapport à celles du marché du travail en 2019	Équité externe et interne Taux de roulement des employés Rétention des ressources humaines compétentes et expérimentées
Budgéter systématiquement l'indexation annuelle des salaires	Atteinte de la cible d'indexation
Bonifier chaque année les conditions offertes aux stagiaires. Offrir une indemnité mensuelle de 800\$ par mois en 2021.	Valeur monétaire de l'indemnité mensuelle des stagiaires

Objectif 8 - Élargir la notoriété du FTA auprès du grand public et des partenaires d'affaires

Indices de progression : satisfaisant (3/5)

La notoriété du FTA, principalement au sein de Montréal où l'offre culturelle est très grande, est une clé stratégique favorisant notamment la croissance de ses revenus de sources privées. Des efforts continus doivent être déployés pour atteindre les objectifs du Plan directeur 2017-2021.

Ces dernières années, de nouveaux partenariats ont été établis avec succès, notamment avec Radio-Canada qui permet au FTA de bénéficier d'une visibilité nationale accrue. L'engagement de l'agence de relationniste Roy et Turner depuis l'édition 2018 permet aussi de renforcer le positionnement de l'événement dans les réseaux médiatiques. Le développement de la notoriété auprès du grand public passe inévitablement par des partenariats avec les médias.

La publication du livre *FTA : Nos jours de fête* est aussi un jalon important des deux dernières années. Il rend compte d'un travail de qualité visant à mettre en valeur l'histoire et l'actualité artistique du FTA. Ce livre est une carte de visite de première qualité pour présenter l'événement à des partenaires potentiels.

Si nous souhaitons élargir la notoriété du Festival auprès du grand public et des réseaux d'affaires de la métropole, le budget alloué aux communications devra éventuellement être bonifié. Cette enveloppe sera essentielle pour s'associer à des partenariats médiatiques.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Poursuivre l'accroissement de la notoriété	Présence du FTA dans les médias en dehors des promotions de l'événement
Poursuivre le positionnement des codirecteurs généraux	Présence des codirecteurs généraux dans les médias, les cercles d'influence et les débats publics; prix et nominations
Bonifier le budget alloué à la promotion et aux communications pour élargir les actions de rayonnement et maintenir une image de marque forte	Budget des communications (campagne d'affichage, annonces publicitaires, etc.)
Poursuivre la recherche et le développement des partenariats en fonction du plan de développement des publics	Nombre et qualité des partenaires et bénéfices en découlant
Communiquer ce qu'est le FTA à de nouveaux auditoires	Nouveaux contenus développés (ex. textes institutionnels, faits saillants, FTA en chiffres, etc.)
Poursuivre le virage numérique pour favoriser une diffusion élargie des contenus	Évolution de la campagne numérique (réseaux sociaux, infolettres, web)

Objectif 9 - Développer et renforcer des partenariats de diffusion artistiques sur le territoire national

Indices de progression : insatisfaisant (2/5)

L'esprit de partenariat, plutôt que de concurrence, prévaut dans la mise en œuvre du Festival. Nous souhaitons que l'événement soit perçu comme un contributeur au développement des disciplines danse et théâtre, particulièrement par les organismes artistiques qui sont de précieux collaborateurs.

En 2017 et 2018, de nouvelles formes de partenariat ont été abordées pour la présentation de spectacles. Mentionnons les collaborations avec Espace Go, La Chapelle – scènes contemporaines et l'Agora de la danse qui partagent véritablement des aventures artistiques, au-delà de l'occupation de leurs salles. Cette perspective permet un arrimage des forces en faveur d'artistes et de projets.

Les partenariats à l'échelle québécoise et canadienne s'articulent autour d'invitations communes de spectacles, essentiellement avec le Carrefour international de théâtre de Québec dont la tenue coïncide avec le FTA et le Centre National des Arts à Ottawa. Le réseau CanDance demeure par ailleurs un pôle majeur pour la production et la diffusion de la danse à l'échelle canadienne.

Après quelques tentatives de co-accueil sur le territoire québécois, les partenariats de diffusion s'avèrent difficiles à réaliser vu les calendriers, les agendas et les moyens financiers des différents interlocuteurs. À courte échéance, la priorité sera d'accroître la fréquentation et l'appréciation du FTA par les diffuseurs du Québec, ce qui pourra à terme favoriser l'établissement de résidences de création et la tournée québécoise des spectacles coproduits par le FTA. L'aventure de J'aime Hydro (Projet Porte-Parole, FTA 2016) est un succès qui démontre éloquentement cette perspective.

Pour les prochaines éditions, le FTA concentrera ses efforts pour jouer un rôle d'émulation auprès des diffuseurs spécialisés du Québec.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Accroître la présence des diffuseurs canadiens, québécois et montréalais afin de susciter une émulation	Nombre de diffuseurs canadiens, québécois et montréalais participants
Invitation systématique des diffuseurs de la danse et du théâtre qui œuvrent en région	Nombre d'invitations et taux de participation
Actualiser l'offre faite aux diffuseurs nationaux (conditions d'accueil, ateliers, rencontres, etc.) afin de stimuler leur participation	Appréciation qualitative de l'offre par les diffuseurs nationaux participants
Développer les partenariats de coproduction et de codiffusion pour le FTA	Nombre de spectacles invités en collaboration avec d'autres diffuseurs nationaux (CITQ, CNA, etc.) Nombre et valeur des partenariats pour les spectacles de la programmation (incluant les résidences)
Développer la circulation nationale des œuvres coproduites au FTA	Nombre de représentations au Québec et au Canada des spectacles coproduits

Objectif 10 - Accroître la diversité culturelle dans la composition du conseil d'administration et au sein de l'équipe

Indices de progression : satisfaisant (3/5)

Au cours des deux dernières années, les membres du conseil d'administration et les codirecteurs généraux ont diligemment travaillé les enjeux de l'inclusion de la diversité culturelle et autochtone, considérant qu'il s'agissait d'une priorité stratégique.

Dès décembre 2017, le conseil a constitué un comité Vigie de la diversité dont le mandat est d'assurer une veille stratégique sur les questions de diversité culturelle au sein du conseil, de l'équipe du FTA et de ses activités. Ce comité a identifié et recommandé de nouvelles candidatures au conseil, qui a accueilli l'une d'elles en décembre 2018.

Parallèlement, l'équipe artistique est attentive tout au long de l'année aux spectacles d'artistes issus de la diversité culturelle et des Premières nations, ce qui se reflète dans les programmations du Festival. Elle a également fait évoluer ses pratiques de recrutement pour les activités des Terrains de jeu de manière à collaborer avec davantage de professionnels issus de la diversité. L'édition 2018 du FTA a ainsi permis de diversifier les points de vue offerts sur la programmation lors des activités tenues au Quartier général et lors des rencontres après-spectacles.

Nous estimons que le FTA est aujourd'hui adéquatement positionné par rapport aux enjeux de l'inclusion de la diversité, tant au niveau de sa programmation que de ses équipes de travail. Nous poursuivons notre démarche en ce sens et avons notamment organisé une formation à l'automne 2018 pour l'équipe et le conseil d'administration. Nous portons une attention particulière au renforcement progressif de la représentation de la diversité au conseil d'administration et au sein des équipes permanentes et temporaires.

Soulignons enfin que la diversification des publics du Festival fait aussi partie des éléments que nous considérons. Ce travail est traité dans la planification du secteur des communications.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Inclure et maintenir de 1 à 3 représentants de la diversité culturelle au sein du conseil d'administration	Nombre de membres issus de la diversité
Favoriser l'inclusion de la diversité au sein de l'équipe	Nombre d'employés issus de la diversité pour l'équipe permanente, temporaire et les bénévoles
Continuer à inscrire le nombre de personnes issues de la diversité pour le conseil, l'équipe et les bénévoles dans le Bilan annuel des activités	
Assurer une veille sur la présence de la diversité culturelle dans l'organisation et l'ensemble des activités du FTA (avec l'appui du comité Vigie de la diversité)	Qualité, pertinence et utilisation des données recueillies
Documenter le nombre d'artistes issus de la diversité et des communautés autochtones pour la programmation artistique, l'animation des Terrains de jeu et les Rencontres internationales de jeunes créateurs et critiques des arts de la scène	Qualité, pertinence et utilisation des données recueillies

Objectif 11 - Accroître significativement les revenus issus de la philanthropie et de la commandite

Indices de progression : insatisfaisant (2/5)

Les revenus autonomes du Festival sont constitués de plusieurs segments qui appellent des stratégies distinctes. Parmi ces sources de revenus, la commandite et la philanthropie méritent une attention particulière dans la mesure où le FTA démontre un potentiel intéressant qui demeure peu exploité.

Nous avons d'abord pris le parti d'augmenter les expertises internes en modifiant l'organisation du travail. La direction des communications et du marketing pilote désormais le développement des commandites, alors que le responsable de la philanthropie et des partenariats développe principalement la relation avec les donateurs. Cette restructuration permet une spécialisation du travail qui démontre déjà ses avantages.

Au cours du printemps et de l'été 2018, avec le soutien du service de la culture de la Ville de Montréal, le FTA a commandé à la firme Elevent une étude sur le potentiel de commandite de l'événement. L'étude a permis d'estimer la valeur du FTA dans le marché de la commandite, d'identifier ses avantages, de même que les faiblesses à corriger, ainsi que de dégager une nouvelle stratégie de développement. La priorité est de solliciter et associer un commanditaire majeur, d'ici l'édition 2020.

Du côté de la philanthropie, les actions gagnent en précision avec la réalisation de la campagne annuelle, la sollicitation des grands donateurs et la tenue d'une soirée-bénéfice. Ce dernier événement a été reconfiguré en 2018 et ramené à l'intérieur des dates du Festival, et ce, après avoir été tenu en septembre pendant cinq ans.

Actions et cibles 2019-2021	Indicateurs de rendement
Associer un commanditaire majeur (75 000 \$/année, 3 ans) et un commanditaire au Fonds de coproduction (40 000\$ et +, 3 ans)	Présence de commanditaire majeur, d'un commanditaire du Fonds de coproduction et d'un commanditaire des spectacles dans l'espace public.
Accroître les revenus de commandites en argent et développer de nouveaux créneaux de commandites (conséquent au rapport Elevent)	Nombre et valeur des commandites en argent obtenues
Concevoir un Plan d'actions philanthropiques et le mettre en œuvre	Réalisation du Plan d'actions philanthropiques
Accroître les revenus issus de la philanthropie, notamment de fondations privées (suivant les objectifs financiers qui seront établis dans le Plan d'actions philanthropiques)	Nombre et valeur des dons obtenus. Progression de dons et fidélisation des donateurs. Nombre de fondations privées sollicitées et valeur des dons obtenus
Maintenir des revenus de 100 000\$ et + pour la soirée-bénéfice	Résultats financiers de la soirée-bénéfice
Renforcer les réseaux d'affaires du FTA, en concertation avec le conseil d'administration et le comité de financement	Revenus totaux issus du privé (dons et commandites en argent)

3. PRIORITÉS D'ACTION 2019-2021

Lorsque nous avons entrepris de faire un Bilan de mi-parcours du Plan directeur 2017-2021, nous voulions d'abord constater l'évolution du FTA par rapport aux onze objectifs identifiés lors de l'élaboration du plan. Face à ce nouvel état des lieux, nous avons ensuite déterminé les indicateurs de rendement qui nous permettront de mesurer les prochaines avancées. Le tableau de bord qui résulte de ce travail nous aidera à observer la progression des objectifs et à canaliser nos efforts, jusqu'à l'échéance du plan directeur en 2021.

Éventuellement, les discussions entourant la conception du Bilan de mi-parcours ont fait apparaître une nouvelle grille de lecture. D'une part, certains objectifs méritaient d'être priorisés parce que leur progression s'avérait déterminante pour faire avancer l'ensemble. D'autre part, deux enjeux, marginaux il y a deux ans, doivent aujourd'hui être mis à l'avant-plan : le développement durable et l'expérience globale du festivalier. L'un et l'autre correspondent à la mission du FTA : le premier à son caractère contemporain qui nous invite à toujours être en phase avec les enjeux actuels de la société, le second, à la qualité de la relation à son public qui est au cœur de sa raison d'être.

Nous complétons donc ce document en énonçant cinq priorités pour les trois années à venir. Il ne s'agit pas de nouveaux objectifs, mais plutôt d'actions structurantes qui nous permettront de faire évoluer l'ensemble des onze objectifs.

5 priorités stratégiques

1. Actualiser la relation qu'entretient le FTA avec les festivaliers en considérant l'ensemble de l'expérience qui leur est proposée
2. Concevoir et mettre en œuvre un plan de développement durable et de gestion écoresponsable, incluant l'obtention d'une certification du Bureau de normalisation du Québec (BNQ)
3. Renforcer l'occupation de l'espace public par la programmation artistique
4. Accroître les revenus issus de la commandite et de la philanthropie
5. Accroître les contributions des partenaires publics, notamment de Patrimoine canadien, du Conseil des arts du Canada, du Secrétariat à la région métropolitaine et du Service de la culture de la Ville de Montréal

Les deux premiers éléments, qui sont de nouveaux axes, méritent d'être mis en contexte et présentés.

1. Actualiser la relation qu'entretient le FTA avec les festivaliers en considérant l'ensemble de l'expérience qui leur est proposée

Au cours des dernières années, le FTA a connu un franc succès d'assistance pour ses spectacles en salle. Parallèlement, il a su profiter de l'attractivité de sa programmation pour étoffer les activités périphériques – les Terrains de jeu – qui permettent aux festivaliers d'approfondir leurs liens avec les artistes, les spectacles, la danse et le théâtre contemporains.

La qualité des activités proposées et l'appréciation des festivaliers nous encouragent à poursuivre en ce sens. Or, vu la quantité d'activités, les trajectoires proposées aux festivaliers gagneront à être précisées. Certaines activités visent particulièrement le grand public, d'autres visent les plus férus de nos festivaliers. D'autres encore s'adressent aux professionnels des arts qui trouveront au FTA des opportunités de perfectionnement et de réseautage. Le Quartier général, lieu de réseautage de jour et de fêtes le soir, est un espace très sollicité qui requiert aussi une réflexion sur les priorités d'usage que nous souhaitons lui accorder. Par ailleurs, nous avons aussi souligné l'importance de repenser la programmation artistique que nous déployons dans l'espace public (voir Objectif 3) et qui nous permet de rejoindre de nouveaux spectateurs. En somme, les portes d'entrée sont multiples et nous avons tout intérêt à cibler plus précisément les publics que nous convions à chacun des événements.

Nos stratégies numériques doivent être mises à jour. En effet, l'évolution continue des technologies nous incite à poser une réflexion globale sur nos outils de communication et de promotion afin de demeurer en tête de file. Les médias sociaux ont continué à prendre de l'importance, ce qui nous a amenés à professionnaliser un poste jusque-là occupé par des stagiaires. Conçu en 2015, le site internet devra quant à lui être révisé au cours de la prochaine année. Ce travail nous permettra entre autres d'intégrer davantage les fonctionnalités de notre système de billetterie et d'utiliser davantage nos données-clients (méta données) à des fins promotionnelles. La complexité des opérations de billetterie du FTA (choix de sièges assignés, multiplicité des systèmes de billetterie selon les salles, etc.) constitue encore un défi technique au renforcement de nos ventes en ligne.

Enfin, les pratiques philanthropiques du FTA se développent et appellent la création de nouveaux liens avec le secteur des communications.

Ce nouvel axe concerne pratiquement tous les secteurs du Festival : programmation, communication et développement des publics, billetterie, philanthropie et accueil, avec le soutien de l'administration. Nous mènerons conséquemment un chantier sur l'expérience du festivalier.

2. Concevoir et mettre en œuvre un plan de développement durable et de gestion écoresponsable, incluant l'obtention d'une certification du bureau de normalisation du Québec (BNQ)

En 2019, il est impensable de tenir un événement d'envergure sans prendre en compte son empreinte environnementale. Que ce soit pour enrichir la collectivité, par conviction personnelle, par égard aux attentes des festivaliers ou pour répondre aux demandes de ces partenaires, nous avons tout intérêt à prendre l'initiative en cette matière. Au cours des dernières années, le FTA a instauré un comité interne et collaboré avec Tourisme Montréal qui veillait à partager les bonnes pratiques en matière de développement durable.

Depuis 2016, le Festival comptabilise son bilan carbone dans son rapport annuel d'activités. Le Quartier général, que nous occupons quinze jours durant, a aussi canalisé nos efforts par le choix de notre service de traiteur, la priorisation des fournisseurs locaux, l'abolition des bouteilles d'eau, le compostage, etc. C'était le premier pas.

L'automne dernier, le FTA a approché le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) afin d'approfondir ses actions. Une démarche est en cours pour obtenir auprès de celui-ci la certification d'événement écoresponsable (Norme BNQ), ce qui devrait être accompli en amont de l'édition 2019. Cette démarche nous permettra de prioriser nos actions, de les échelonner dans le temps et de communiquer adéquatement nos résultats.

Nous compléterons ensuite ce travail en élaborant un Plan de développement durable où nous tiendrons compte des trois piliers; soit les impacts sociaux et économiques, en plus des aspects environnementaux. Mentionnons que différents partenaires publics du Festival accroissent leurs exigences en matière d'écoresponsabilité et de développement durable.

Nous croyons par ailleurs pouvoir obtenir les faveurs de donateurs et commanditaires qui partagent ces valeurs.

3 et 4. Les éléments **Renforcer l'occupation de l'espace public par la programmation artistique** et **Accroître les revenus issus de la commandite et de la philanthropie** correspondent respectivement aux objectifs 3 et 11 du présent Bilan de mi-parcours. Nous vous invitons à vous référer à ces sections pour apprécier l'importance de ces enjeux.

5. Enfin, malgré tous les efforts que nous insufflons au développement du FTA, l'affirmation de la vision d'avenir qui est présentée dans le Plan directeur 2017-2021 implique un engagement conséquent de l'ensemble des partenaires publics de l'événement. Le cinquième axe prioritaire consiste à **Accroître les contributions des partenaires publics, notamment de Patrimoine canadien, du Conseil des arts du Canada, du Secrétariat à la région métropolitaine et du Service de la culture de la Ville de Montréal.**

Depuis l'amorce du projet du Plan directeur en septembre 2015, ces partenaires et interlocuteurs essentiels ont continuellement été considérés. En août 2018, le CALQ a confirmé une bonification substantielle de son financement pluriannuel. Nous espérons que les autres instances pourront, elles aussi, favoriser le succès de cette grande aventure, dont les retombées sont au bénéfice des milieux de la danse et du théâtre, et au bénéfice du public

Note : Ce Bilan de mi-parcours est complété d'un Plan d'action structuré en quatre secteurs internes : la programmation, la production, les communications et l'administration. Cette quatrième section répartit les objectifs en fonction de ces secteurs et échelonne leur progression sur les trois prochaines années. Cette section est pour usage interne, aux fins de planification et de suivi.

ANNEXE F

PLAN DE COMMUNICATION DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2019

Ce document, fourni par le Festival TransAmériques, fait partie du corpus d'analyse de la deuxième question de recherche spécifique.

L'annexe F est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EYzjoKL0ordLkim8D7qK9RkBOdX7pAJ7VSl2khn4ewhJFQ?e=Qkvjaf.



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

DATES CLÉS

- Prévente d'un spectacle – <i>Tous des oiseaux</i>	15 novembre 2018
- Prédévoilement de 5 spectacles	29 janvier 2019
- Dévoilement + mise en vente des forfaits	19 mars 2019
- Mise en vente de tous les billets à l'unité	29 mars 2019
- Lancement des Terrains de jeu	1 mai 2019
- Fin de la vente des forfaits (à confirmer)	10 mai 2019
- Soirée d'ouverture	22 mai 2019
- Bilan et party de clôture	4 juin 2019

ÉQUIPE DES COMMUNICATIONS + MARKETING

- Directeur des communications et du marketing	Hugo Couturier
- Coordinatrice aux communications	Julie Delorme
- Responsable du développement des publics	Jeanne-Renée D. Lorrain
- Responsable des contenus numériques	Marie-Ève Trahan
- Graphiste	Quentin Vautrin
- Stagiaire au développement des publics	Étienne Huber
- Stagiaire aux communications	Clémentine Rapatout
- Stagiaire aux activités de médiation	Dona-Bella Kassab

PRINCIPAUX FOURNISSEURS + PIGISTES

- Relations de presse	Roy & Turner Communications
- Identité et design	Compagnie & cie
- Web	Havas
- Impression	Solisco + Impact-Média
- Distribution	Publicité Sauvage + Propaganda
- Vidéaste	Sandrick Mathurin
- Rédacteurs	Diane Jean
	Paul Lefebvre
	Jessie Mill
	Elsa Pépin
- Traducteur	Neil Kroetsch
- Révisseur	Anne Viau
- Médiateurs artistiques	Anne Nadeau
	Morena Prats
	George-Nicolas Tremblay

PARTENAIRES MÉDIAS

- Partenaires majeurs	<i>La Presse+ + ICI ARTV / ICI Radio-Canada</i>
- Partenaires médias	<i>Le Devoir, Impact-Média, Publicité Sauvage, Infopresse, Fugues + Jeu + Liberté + Espace Art actuel + Nouveau Projet + Propaganda</i>



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

STRATÉGIE ÉVÉNEMENTIELLE

Objectifs :

- Susciter l'intérêt, attiser la curiosité, rallier nos partenaires, mobiliser nos publics, résonner dans l'actualité le plus intensivement possible dès novembre jusqu'à la fin juin avec des événements qui alimentent l'engouement autour du FTA

Activités :

- **Prévente d'un spectacle (infolettre + site) : Tous des oiseaux**
 - o **15 novembre 2018**
 - o À six semaines de Noël, mise en vente d'un spectacle du FTA 2019
 - o Offre promotionnelle pour un temps limité : 2 billets pour 129 \$
- **Pré dévoilement – environ 70 invités**
 - o **29 janvier 2019** à 11 h au Café du Monument-National
 - o Diffusion en simultané sur Facebook pour public élargi et hors de Montréal
 - o Dévoilement avec vidéos de six spectacles majeurs :
 - 3 spectacles étrangers de danse et de théâtre
 - *Kalakuta Republik* / Serge Aimé Coulibaly
 - *Granma* / Rimini Protokoll
 - *Tous des oiseaux* / Wajdi Mouawad (en rappel)
 - 3 créations de danse et de théâtre d'artistes canadiens
 - *Unfold | 7 perspectives* / Danièle Desnoyers
 - *SOIFS Matériaux* / Marie-Claire Blais + Stéphanie Jasmin + Denis Marleau
 - *Constituons!* / Christian Lapointe
 - o Invitations aux partenaires et donateurs du Festival + journalistes
 - o Prise de parole de Martin Faucher avec la participation de Danièle Desnoyers, Stéphanie Jasmin et Denis Marleau, Christian Lapointe
 - o Mise en vente immédiate des billets à l'unité
 - o Aucune promotion spéciale
- **Dévoilement officiel – environ 350 invités**
 - o **19 mars 2019** en formule 5 à 8 à la Société des arts technologiques (SAT)
 - o Diffusion en simultané sur Facebook pour public élargi et hors de Montréal
 - o Premier grand événement public du #FTA2019
 - o Dès la fin de la présentation de la programmation, les invités sont conviés à discuter avec l'équipe du Festival et à acheter leurs billets dans une ambiance de fête.
 - o DJ, projections vidéo, buffet et commandites de bière, vin et cocktail signature
 - o Animation de Martin Faucher avec la participation de David Lavoie et Jessie Mill, conseillère artistique, en présence des artistes montréalais à l'affiche
 - o Invitation lancée aux acheteurs de forfaits 2017-2018, des artistes et représentants du milieu culturel, des partenaires, des donateurs, des politiciens, des médias, etc.
 - o Mise en vente exclusive des forfaits de 4, 8 et 12 spectacles pour une période de 10 jours, ensuite tous les billets seront disponibles à la vente dès le vendredi 29 mars 2019 à 11 h



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

- **5 à 7 Lancement officiel des Terrains de jeu**
 - o **1^{er} mai 2019** en formule 5 à 7 à la Cinémathèque québécoise
 - o Avant la projection du premier film présenté à la Cinémathèque : *Memorias del subdesarrollo*, en échos à *Granma. Trombones de La Havane*
 - o Présentation officielle des Terrains de jeu à l'occasion d'un rassemblement avec les artistes du FTA 2019, les milieux de la danse et du théâtre et les acheteurs de billets
- **Promotion spéciale offerte aux professionnels de la danse et du théâtre**
 - o **Mai 2019** (date à confirmer) de 15 h à 18 h aux bureaux du FTA
 - o Invitation signée par les codirecteurs généraux du FTA et diffusée aux artistes des milieux de la danse et du théâtre par le Conseil québécois du théâtre et le Regroupement québécois de la danse
 - o Mise en vente exceptionnelle de spectacles à tarif réduit pour favoriser l'accessibilité de la programmation à certains artistes qui disposent d'un budget restreint.
- **Cocktail et soirée d'ouverture – environ 300 invités**
 - o **22 mai 2019** à 17 h au QG et à 19 h à la Place des Arts
 - o Prises de parole de Martin Faucher et de David Lavoie, présence et allocution de dignitaires
 - o Invitations lancées aux personnalités des milieux culturels, touristiques, d'affaires, politiques et aux communautés artistiques de la danse et du théâtre
 - o Reconnaissance du territoire autochtone
 - o Une grande soirée d'ouverture comprenant trois temps forts :
 - Cocktail d'ouverture au QG
 - Spectacle d'ouverture : *Tous des oiseaux*, au Théâtre Jean-Duceppe de la PDA
 - Party d'ouverture au QG (ouvert à tous, avec DJ)
- **Traversée du FTA 2019 et rencontre-bilan avec la presse – environ 100 personnes**
 - o **4 juin 2019** à 17 h au QG
 - o Animation de Sara Fauteux avec un panel varié de festivaliers
 - o Événement précédé à 16 h d'une rencontre de presse avec les journalistes pour partager le bilan de la 13^e édition
- **Party de clôture – environ 400 invités**
 - o **4 juin 2019** à 22 h au QG



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

AFFICHES ET PRÉSENCE DANS LA VILLE

Concept :

- « *Le monde change à une vitesse folle et va dans une direction inquiétante. Toutefois, nous, pauvres humains, avec nos habitudes de vie destructrices, de consommation effrénée, ne changeons pas à la bonne vitesse.* » Ces paroles de Martin Faucher expriment avec une vive urgence la phrase thématique qui a inspiré la campagne visuelle de l'édition 2019 : **Sortir de soi.**
- La campagne visuelle est traversée par un souffle, un tourbillon, une tempête qui appelle la révolution nécessaire, une révolution à la fois intime et collective. Ces idées s'incarnent dans trois visuels qui représentent respectivement une maison, un être humain et une forêt, trois images au départ « naturalistes » bouleversées par un souffle puissant qui nous extirpe de notre réalité immédiate pour remettre en question le monde qui nous entoure.
- Cette force mystérieuse qui appelle le changement vient des artistes. Les spectacles de théâtre et de danse présentés au FTA ont cette capacité de nous élever et de nous sortir de nous-mêmes.

Éléments :

- **Oriflammes** (à confirmer) - ville de Montréal
 - o 40 oriflammes FTA installées dans les rues de Montréal 6 mai au 5 juin
 - o Création de nouvelles oriflammes
- **Bannières géantes**
 - o Bannière sur le Théâtre Maisonneuve de la Place des Arts 29 avril au 3 juin
 - o Bannière au-dessus du boul. Saint-Laurent, coin Sainte-Catherine 15 mai au 5 juin
- **Campagne d'affichage extérieure** (Publicité Sauvage)
 - o 900 affiches (24 x 36 po) par semaine lors du dévoilement 25 mars au 14 avril
 - o 900 affiches (24 x 36 po) par semaine avant le Festival 6 mai au 26 mai
 - o 27 affiches bébé monstre (4 x 6 pi) par semaine (9 lots de 3) 13 au 26 mai
 - o Priorité d'affichage dans les quartiers centraux de Montréal
- **Campagne d'affichage intérieure** (Publicité Sauvage + Propaganda)
 - o 400 affiches (24 x 36 po) avec Propaganda 25 mars au 7 juin
 - o 300 affiches (24 x 36 po) avec Publicité sauvage 6 mai au 26 mai
 - o Impression de 300 affiches supplémentaires à donner lors des événements publics (ex. dévoilement) ou dans les écoles
- **T-shirts et chandails** (en vente au QG)
 - o Création d'un t-shirt à l'image de l'édition 2019 Dès le 19 mars
 - o Remis aux bénévoles, aux techniciens, à l'équipe, etc.
- **Sacs promotionnels** (en vente au QG)
 - o Création d'un sac réutilisable en tissu Dès le 1^{er} mai
 - o Remis aux artistes, aux journalistes, aux diffuseurs, aux invités, aux partenaires et à l'équipe



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

PUBLICATIONS

Outils :

- **Programme officiel** (dès le 19 mars 2019)
 - Tirage : 50 000
 - 120 pages + rabats avec horaire complet dans la couverture intérieure
 - Comprenant mots de la codirection générale, mots des officiels, présentations des spectacles et des Terrains de jeu du FTA, publicités
 - Intégrer de nouveaux contenus mettant en valeur le plan de développement durable et les gestes écoresponsables du Festival
 - Revoir l'ordre des pages consacrées aux Terrains de jeu
 - Distribution :

▪ Encartage dans <i>Le Devoir</i>	10 000	21 mars
▪ Distribution Publicité Sauvage (6 sem.)	17 000	18 mars au 7 avril
		6 au 26 mai
▪ Distribution lieux FTA / Propaganda	13 000	Dès le 19 mars
▪ Envoi postal aux clients	8 000	Dès le 19 mars
▪ Billetterie La Vitrine	1 500	Dès le 19 mars
▪ Archives et autres besoins FTA	500	
- **Feuillets promotionnels** (1 avril au 4 juin 2019)
 - Au besoin, afin de stimuler les ventes, production et impression de feuillets promotionnels dédiés à la promotion de spectacles ciblés
 - Distribution en fonction des plans de communication des spectacles
- **Dépliant des Terrains de jeu** (1 mai au 4 juin 2019)
 - Comprenant toutes les activités des Terrains de jeu destinées au grand public : films, rencontres, 5 à 7, fêtes au QG ainsi que les spectacles gratuits (environ 5 000 exemplaires)
 - Distribution :
 - Disponible dès le début des projections à la Cinémathèque québécoise et le vernissage de l'exposition au MAI
 - Dans tous les lieux de diffusion et partenaires et à chaque table d'accueil
- **Programmes de soirée** (22 mai au 4 juin 2019)
 - 22 programmes de soirée pour tous les spectacles en salle (environ 22 000 exemplaires)
 - Aucun programme ne sera distribué pour l'événement extérieur *Innervation*
- **I/O – La gazette des festivals** (25 mai au 3 juin 2019)
 - Accueil de l'équipe de rédaction du plus important magazine français consacré à la création contemporaine en arts de la scène
 - Publication d'un numéro spécial le 19 mai (tirage : 3 000 exemplaires), dédié au FTA et aux artistes montréalais et de critiques web de tous les spectacles



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

SITE INTERNET ET VERSION MOBILE

Objectifs :

- Entreprendre la dernière année du partenariat avec Havas qui a développé le nouveau site web du FTA en 2016 et voir à l'évolution de la relation d'affaires pour la suite
- Intégrer de nouveaux contenus institutionnels en lien avec les orientations du Plan directeur 2017-2021 du Festival et suite à la parution du livre *FTA : Nos jours de fête*
- Intégrer de nouveaux outils numériques pour faire connaître la programmation (ex. balado)
- Repenser la promotion des Terrains de jeu en fonction des publics auxquels sont destinés les activités (professionnels vs grand public)
- Redéfinir la navigation intuitive du site et intégrer des menus déroulants qui permettent de valoriser les options de tri disponibles pour parcourir la programmation (mots-clés, artistes, disciplines, etc.)
- Assurer une mise à jour constante de toutes les pages et une rotation des contenus mis de l'avant en fonction des impératifs marketing et des enjeux de communication
- Mieux mettre à profit les données récupérées par notre site pour cibler à nouveau des utilisateurs intéressés par nos contenus mais qui n'ont pas complété leur achat de billets
- Renouveler notre partenariat établi en 2017 avec Lickstats qui permet de créer des hyperliens personnalisés retraçant le parcours des utilisateurs qui cliquent sur nos liens à partir des infolettres ou des partages de contenu dans les réseaux sociaux
- Offrir une formation pilotée par Havas à la nouvelle responsable des contenus numériques pour réaliser le suivi optimal des données recueillies sur Google Analytics et construire des campagnes de publicité entièrement numériques (ex. : retargeting Adwords + Facebook, audiences ciblées)

Actions :

- **Mise à jour partielle du site Internet et de la version mobile :** 29 janvier (prédévoilement)
 - o Six spectacles
 - o Partenaires principaux et majeurs + partenaires hôteliers
 - o Nouveaux contenus institutionnels :
 - FTA en bref, Mission et vision artistique, Historique, Parcours des codirecteurs généraux
- **Mise à jour complète du site et de la version mobile :** 19 mars (dévoilement)
 - o Programmation complète (spectacles, Terrains de jeu)
 - o Partenaires, équipe, forfaits, etc.
 - o Calendrier complet

INFOLETTRES

Objectifs :

- Adopter une approche d'accompagnement de nos lecteurs pour les guider, les nourrir et les exciter dans leur découverte de la programmation du Festival
- Assurer l'efficacité de nos communications par infolettre grâce à une stratégie de contenu créative, une analyse automatique des rapports d'envoi



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

- Augmenter le nombre d'abonnés à l'infolettre en trouvant de nouvelles façons de rejoindre des lecteurs potentiels qui auront consenti à recevoir nos communications
- Mettre en valeur certains partenaires en racontant leurs histoires qui cadrent avec la stratégie de positionnement du Festival (ex. présentation des fournisseurs locaux du QG)
- Tester l'introduction d'un format publicitaire dans nos infolettres à offrir, dans un premier temps, à des partenaires ciblés en fonction de l'intérêt potentiel de nos lecteurs

Actions :

- Envoi d'une vingtaine d'infolettres (plateforme Mailchimp)
 - o Diffusées à la liste des abonnés consentis (7 000 francophones et 900 anglophones)
 - o 4 envois diffusés à l'ensemble des contacts du FTA à l'international (19 000 contacts)
- Récouter des abonnements à toutes les occasions possibles
- Poursuivre les partenariats de communication avec différents acteurs du milieu culturel montréalais (festivals, organismes, compagnies) afin de développer notre public et de partager différents types de contenu

Calendrier :

Campagne de dons 2019	15 octobre 2018
Prix Gascon-Thomas à Martin Faucher	31 octobre 2018
Annonce de <i>Tous des oiseaux</i>	15 novembre 2018
Rencontres internationales	4 décembre 2018
Joyeuses Fêtes	20 décembre 2018
Prédévoilement*	29 janvier 2019
Promotion spectacles prédévoilés	12 février 2019
Promotion spectacles prédévoilés	26 février 2019
Femmes artistes au FTA	8 mars 2019
Dévoilement*	19 mars 2019
Annonce – début vente à l'unité pour tous les spectacles	28 mars 2019
Terrains de jeu (<i>envoi aux professionnels</i>)	4 avril 2019
Promotion idées forfaits croisés	12 avril 2019
Parcours étudiant 2020 (<i>envoi aux profs</i>)	19 avril 2019
Tourisme (partenaires) – 1 mois avant le FTA*	22 avril 2019
Décompte – 3 semaines (promo spectacles ciblés)	1 mai 2019
Décompte – 2 semaines (promo spectacles ciblés)	8 mai 2019
Décompte – 1 semaine (promo spectacles ciblés)	15 mai 2019
Demain : début du #FTA2019*	21 mai 2019
Au FTA ce week-end	24 mai 2019
Accent sur certains spectacles	27 mai 2019
Plus que 5 jours	31 mai 2019
Dernier sprint – 3 jours	3 juin 2019
Infolettre bilan + merci	5 juin 2019
Bonnes vacances + souvenirs + infolettre lieux partenaires	20 juin 2019

*Envois à tous les contacts et à la liste internationale



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

RÉSEAUX SOCIAUX

Objectifs :

- De novembre 2018 à juin 2019, assurer une présence vibrante sur les réseaux sociaux afin d'alimenter de façon régulière, pertinente et attractive les réseaux sociaux du Festival :
 - o **Facebook** (18 545 fans au 15 février 2019)
 - o **Twitter** (7 219 abonnés au 15 février 2019)
 - o **Instagram** (3 868 abonnés au 15 février 2019)

Actions :

- Décliner notre stratégie en différentes phases d'exploitation concordant avec la mise en marché :
 - o *Janvier* Préparer le terrain et fidéliser notre réseau
Établir une approche à conserver jusqu'à la fin du Festival
Tisser des liens avec nos partenaires
 - o *Février* Créer un engouement suite au prédévoilement
Mettre de l'avant les 6 spectacles prédévoilés
 - o *Mars* Promouvoir la vente de forfaits
 - o *Avril* Promouvoir la vente de billets à l'unité auprès de publics ciblés
Faire connaître et comprendre la programmation
 - o *Mai* Fébrilité pré-Festival : coulisses des spectacles
Promouvoir les spectacles identifiés
Partager l'effervescence du Festival
 - o *Juin* Suite et fin de la stratégie en Festival + coulisses
Revenir sur les bons coups, partager des souvenirs, remercier le public
- Accueillir une stagiaire en renfort sur les réseaux sociaux pendant le Festival
- Investir en placement publicitaire sur Facebook pour assurer la visibilité des contenus
- Organiser quelques tirages de billets pour maintenir l'intérêt des abonnés
- Mettre en place des partenariats de communication avec différents acteurs du milieu culturel montréalais (festivals, organismes, compagnies) afin de développer notre public
- Évaluer l'opportunité de mettre en place une campagne de marketing d'influence pour certains spectacles ciblés

VIDÉOS PROMOTIONNELLES

Actions :

- **Création et diffusion de capsules vidéo**
 - o Diffusion dans notre site Internet, notre version mobile, nos infolettres, notre chaîne YouTube, Facebook et Instagram d'une capsule vidéo promotionnelle des 23 spectacles
 - o Création d'environnements visuels vidéo pour habiller la page d'accueil du site Internet, renouvelés lors de chaque mise à jour importante
 - o Création et diffusion d'une vidéo promotionnelle d'environ deux minutes présentant l'ensemble de la programmation du FTA dès le 19 mars
 - o Réflexion entourant la production et le montage d'un bilan vidéo du FTA 2019 pour témoigner du Festival d'une nouvelle façon



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

- Imaginer et tester de nouveaux types de contenu vidéo pouvant s'intégrer à une stratégie numérique susceptible d'être commanditée par un partenaire éventuel
- Production et diffusion de contenu vidéo d'événements déjà existants à partager en Facebook Live : conférences de presse, événements au QG, etc.
- Production et partage de vidéos spontanées évoquant l'ambiance du Festival (ex. vox pop, séjours culturels, premières, etc.)

RELATIONS DE PRESSE

Contexte et objectifs :

- Poursuivre la relation professionnelle amorcée en 2018 avec la réputée agence de relations de presse Roy & Turner fondée par Elisabeth Roy
- Réorganiser l'équipe de travail en fonction du congé de maternité de la directrice de compte de 2018, remplacée dans le cadre du mandat du Festival par Johanne Brunet, stratège senior en communications et en relations publiques, responsable de toute l'équipe
- Tenir des rencontres hebdomadaires entre la directrice de compte et le directeur des communications du FTA pour assurer le meilleur suivi possible du projet artistique du Festival et ses échos optimaux dans les médias
- Viser la plus large couverture médiatique possible, dans tous les types de médias confondus, nichés ou grand public, revues spécialisées ou blogues, journalistes d'expérience ou influenceurs, afin d'obtenir le maximum de reconnaissance pour les démarches des artistes
- Protéger l'espace médiatique accordé historiquement au Festival à une époque où plusieurs médias doivent revoir leur modèle d'affaires et leurs choix éditoriaux
- Faire en sorte que la parole du directeur artistique Martin Faucher résonne plus largement dans l'espace public et qu'il devienne davantage reconnu par les médias
- Afin d'établir et de maintenir des liens privilégiés avec les journalistes étrangers spécialisés dans nos circuits artistiques, renouveler le mandat de représentation confié à Playtime
- Accueillir pour une 3^e année l'équipe française d'IO Gazette, spécialisée en arts de la scène

PLACEMENT MÉDIA

Objectifs :

- Développer une campagne de plus d'une centaine d'annonces imprimées, tablettes, web et télévisées mettant de l'avant la marque FTA et son identité visuelle 2019 ainsi qu'une sélection ciblée des spectacles en fonction des objectifs de vente
- Renouveler les ententes avec les partenaires majeurs afin de rejoindre les plus larges publics et ainsi rehausser la notoriété de l'événement tout en faisant la promotion de sa programmation

Réseaux sociaux et programmation :

- **Facebook**
 - Investissement pour la création d'annonces publicitaires en fonction du ciblage et du reciblage d'audiences développées en lien avec la programmation
 - Formation spécialisée avec Havas en décembre 2018



Plan de communication du Festival TransAmériques

13^e édition

22 mai au 4 juin 2019

- Google

- Maximisation de l'utilisation de la subvention Google de 10 000 \$ par mois destinée aux organismes de bienfaisance dans des campagnes AdWords et de reciblage
- Formation spécialisée avec Infopresse en mars 2019

Journaux quotidiens :

- Journaux ou tablettes

- **La Presse+** (renouvellement d'entente de Partenaire majeur)
 - Bonifier le partenariat avec *La Presse+* en lui accordant la visibilité associée au titre de Présentateur du spectacle *Tous des oiseaux*
 - Nouvelle campagne en 3 volets (prédévoilement, dévoilement, avant le Festival) d'annonces web (*billboard* avec vidéo, double *big box*) ciblant des audiences déterminées en fonction de la programmation : 1 303 516 impressions
 - 19 annonces (1 écran ou ½ écran) avec vidéo intégrées dans *La Presse+*
 - 4 semaines de présence web (*big box*) sur *lapresse.ca* et autres sites associés afin de relancer les lecteurs exposés à nos pubs dans *La Presse+*
- **Le Devoir** (renouvellement d'entente de commandite)
 - 12 annonces dans le *D Magazine* du samedi, dont 2 x C4
 - 4 annonces dans *Le Devoir* en semaine
 - 10 annonces x 1 écran + 4 x ½ écran dans l'édition tablette
 - 9 jours d'impressions web (*big box*) dans l'édition mobile
 - 70 000 impressions web (*big box*) lors du dévoilement et le début du Festival
 - Encartage de 10 000 exemplaires du programme officiel le 21 mars
 - Association du *Devoir* aux 5 à 7 du QG

- Télévision

- **ICI Radio-Canada + ICI ARTV** (renouvellement d'entente de Partenaire majeur)
 - Spot télé de 15 secondes mettant en valeur la campagne visuelle 2019
 - Diffusion d'occasions publicitaires sur les ondes de Radio-Canada et d'ARTV à des moments ciblés autour du dévoilement et du début du Festival
 - Association d'ICI ARTV au QG du Festival et aux cordons d'accréditation
- **Cinéma Beaubien + Cinéma du Parc + Cinéma du Musée**
Diffusion du spot télé de 15 secondes avant les projections, du 8 mai au 5 juin

- Revues et médias spécialisés

- Renouveler les partenariats médias avec des revues d'idées ou nichées dans des marchés à pénétrer, ainsi que des sites culturels spécialisés :
 - *Infopresse, Fugues, Jeu, Nouveau Projet, Liberté, Espace Art actuel, 24 images, Lettres québécoises, CultMTL*
- Négocier des échanges ou achats publicitaires avec différents médias spécialisés :
 - À l'échelle canadienne : *Dance Current, DfDanse, Direction Art Mtl*
 - À l'étranger : *American Theater Magazine* (États-Unis), *Les Inrocks + IO Gazette* (France)

ANNEXE G

BESOINS NUMÉRIQUES DU FESTIVAL TRANSAMÉRIQUES 2019

Ce document, fourni par le Festival TransAmériques, fait partie du corpus d'analyse de la deuxième question de recherche spécifique.

L'annexe G est aussi accessible via OneDrive au lien suivant : https://uqam-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/kh691072_ens_uqam_ca/EVgKy0Xu72NLgTt5_xMvBE4BvPMbYFeeS0MeC33xj3Prlw?e=wxQWgu.

CONTEXTE

Pour maintenir un positionnement phare et être à l'avant-garde, le FTA est appelé à créer et à véhiculer son propre contenu dans un environnement technologique en mutation constante.

Les différents outils numériques, dont le site et les infolettres, ainsi que les médias sociaux et les diverses stratégies numériques, permettent de mieux orienter les festivaliers dans la programmation et les activités périphériques des Terrains de jeu (pour le grand public et les professionnels). Ils doivent servir à mieux guider les spectateurs dans l'offre, à faire connaître le Festival et ultimement à vendre des billets.

Le FTA doit changer sa plateforme de billetterie en 2021 (de Boxxo vers Vendini) ce qui lui permettra d'améliorer et d'accroître ses possibilités numériques. Le FTA doit néanmoins composer avec d'autres systèmes de billetterie (ex. PDA, Monument-National) étant donné que certaines salles exigent que le Festival utilise leur système.

QUESTIONS PRÉALABLES

Comment développer une stratégie numérique et de nouveaux contenus qui offrent une valeur ajoutée à l'expérience des festivaliers et enrichissent la programmation du FTA (ex. balados avec des artistes lors d'étapes de répétitions, conférences au QG, capsules vidéo, etc.) ? Comment mettre en place et déployer judicieusement ces nouveaux contenus ?

À travers tous nos canaux de communication, quels sont les outils numériques à développer en fonction des intérêts de nos clients afin de stimuler leur engagement et leur curiosité ?

Comment les stratégies numériques peuvent-elle contribuer à rendre le Festival et son contenu disponibles et visibles à l'année ? À l'heure des métadonnées, comment renforcer la découvrabilité du FTA dans les moteurs de recherche ?

Quelles données devons-nous collecter et comment nous en servir ? Dans quel but ? Comment faire en sorte de conclure des ventes (conversion) auprès de clients potentiellement intéressés par une offre de spectacles dans l'environnement numérique ? Comment développer des messages/annonces qui semblent personnalisés pour chaque client ?

ÉVALUATION DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE

1. Évaluation des façons de faire actuelles du FTA et des résultats / statistiques
 - Livrable : État des lieux et analyse de la situation actuelle
 - Date de dépôt à déterminer : *en février 2020 ?*

STRATÉGIE NUMÉRIQUE 2020-2022

1. Plan de développement des stratégies numériques du FTA
 - Livrable : plan stratégique pour guider les objectifs, les orientations, les actions à poser et les résultats attendus au cours des éditions 2020, 2021 et 2022
 - Date de dépôt à déterminer : *en mai 2020 ?*

SITE WEB

1. Maintenance et accompagnement technique du site existant (style banque d'heures)
 - Autour de la prévente du 21 novembre 2019
 - Avant le prédévoilement du 27 janvier 2020
 - Avant le dévoilement du 17 mars 2020
 - Lors du FTA 2020 : 20 mai au 3 juin
2. Évolution du site en vue du FTA 2020
 - Ce qui marche et ce qui marche moins, les améliorations nécessaires ?
 - Quelle évaluation/révision du look/branding ?
 - Comment bien configurer les paramètres Analytics sur les comportements d'achat et en faire l'analyse en fonction de nos objectifs ?
 - Comment diriger le plus de gens possibles sur notre site pour pouvoir les cibler ?

INFOLETTRES

1. Révision et cohérence de la grille graphique en lien avec l'identité 2020 et les différents types de contenus à déployer
 - Assurer un déploiement optimisé sur desktop et mobiles
 - Augmenter le taux d'ouverture (32 %) et le nombre de clics (4 %)
 - Date : *avant le prédévoilement du 27 janvier 2020*
2. Stratégies pour accroître le nombre d'abonnés aux infolettres
3. Optimisation de l'utilisation de l'outil d'envoi (Mailchimp)
4. Révision des stratégies de segmentation des contacts/clients, évaluation et simplification des processus pour gérer les listes / données / courriels

STRATÉGIES PUBLICITAIRES

1. Révision des stratégies de ciblage des clients actuels et potentiels dans l'environnement numérique (programmatisation, réseaux sociaux, infolettres, etc.)
2. Création de contenus engageants et adaptés à notre programmation en fonction des particularités des différents réseaux
3. Audiences et cibles à déterminer en fonction des ententes publicitaires existantes (La Presse, Le Devoir)
4. Développement d'outils de travail pour la programmation

FORMATIONS

1. Mise à jour des formations en médias numériques (*données par Aisha et Adrian*)
 - Facebook Manager + Remarketing Facebook, Adwords + Remarketing Adwords
2. Besoins de formation pour Instagram ? En programmation ?

RÉFÉRENCES

- Aitchison, C. et Pritchard, A. (2007). *Festivals and Events: Culture and Identity in Leisure, Sport and Tourism*. Eastbourne: Leisure Studies Association.
- Akhtar, A. (2017). An Antidote to Digital Dehumanization? Live Theater. Dans *The New York Times*. Récupéré de <https://mobile.nytimes.com/2017/12/29/theater/ayad-akhtar-steinberg-award-digital-dehumanization-live-theater.html>
- Allard, L. (1994). Dire la réception - Culture de masse, expérience esthétique et communication. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 65-84.
- Arnould, E. J. et Price, L. L. (2000). Authenticating acts and authoritative performances: Questing for self and community. Dans *The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires* (p. 139-162). London: Routledge.
- Bakhtin, M. M. (1984). *Rabelais and His World* (H. Isowolsky, trad.). Cambridge: MIT Press.
- Baron, S., Baron, J. S., Conway, A., Conway, T. et Warnaby, G. (2010). *Relationship Marketing: A Consumer Experience Approach*. Los Angeles, CA; London : Sage.
- Bart, C. L. (2012). L'injonction à être soi-même : entre quête de singularité et standardisation. *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 8(1).
- Basso Fossali, P. et Dondero, M. G. (2011). *Sémiotique de la photographie*. Limoges : Pulim.
- Baudrillard, J. ([1981] 2009). *La société de consommation : ses mythes, ses structures*. Paris : Denoël.
- Becker, H. S. ([1982] 2010). *Les Mondes de l'art*. Paris : Champs arts.

- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Benito, L. (2001). *Les Festivals en France. Marchés, enjeux et alchimie*. Paris : L'Harmattan.
- Benjamin, W. (2003). *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*. Paris : Allia.
- Bennett, A. et Woodward, I. (2014). Festival Spaces, Identity, Experience and Belonging. [Chapitre]. Dans I. Woodward, J. Taylor et A. Bennett (dir.), *The Festivalization of Culture*. Farnham, Surrey : Routledge.
- Benoit, D. (2004). Le constructivisme en communication : une évidence à revisiter. *Questions de communication*, (5), 185-202. doi : 10.4000/questionsdecommunication.7109
- Bergadaà, M. et Nyeck, S. (1995). Quel marketing pour les activités artistiques : Une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre. *Recherche et Applications en Marketing*, 10(4), 27-45.
- Berman, R. (1981). *Advertising and Social Change*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berthier, J.-B. (2015). *La motivation des usagers à participer sur Facebook : étude de la promotion numérique du festival coup de cœur francophone*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Bertin, R. (2013). Festival TransAmériques (ex-Festival de théâtre des Amériques). Dans *l'Encyclopédie Canadienne*. Récupéré de www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/festival-transameriques-ex-festival-de-theatre-des-ameriques-fta
- Beverland, M. B. et Farrelly, F. J. (2010). The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838-856.
- Boulanger, L. (2019). Tous des oiseaux : la promesse de l'Autre ★★★★★½. Dans *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/theatre/2019-05-24/tous-des-oiseaux-la-promesse-de-l-autre>

- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Les éditions de Minuit.
- Bourgeon-Renault, D. (2010). Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture. *Décisions Marketing*, (60), 5-8.
- Brennetot, A. (2004). Des festivals pour animer les territoires. *Annales de géographie*, (635), 29-50.
- Canova, N. (2017). Inscrire l'événement dans l'espace et le temps. *L'Observatoire*, 50(2), 51-53. doi : 10.3917/lobs.050.0051
- Cantell, T. (2009). Non-attendees at classical and ethnic music concerts. *10e conférence internationale sur le management des arts et de la culture* (Dallas, Texas, États-Unis).
- Cardineau, C. (2019). FTA Review: The Power of Multiple Generations Onstage in "This Time Will Be Different". Dans *Montreal Theatre Hub*. Récupéré de <https://montrealtheatrehub.com/2019/06/02/fta-review-the-power-of-multiple-generations-onstage-in-this-time-will-be-different/>
- Carpentier, M. (2019). « Fear and Greed » : Frédéric et son nombril. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/danse/555836/fear-and-greed-frederick-et-son-nombril>
- Carter, T. J. et Gilovich, T. (2012). I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1304-1317. doi: 10.1037/a0027407
- Carù, A. et Cova, B. (2015). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue Française de Gestion*, (253), 353-367.
- Chaney, D. (1996). *Lifestyles*. London : Routledge.
- Charles, S. (2005-2006). De la postmodernité à l'hypermodernité. *Revue Argument*, 8(1).
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Éditions Métailié.

- Chytková, Z., Cerná, J. et Karlíček, M. (2016). Marketing and the Symbolic Value of a Performing Arts Institution: The Case Study of the Czech National Theatre. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, 24(1), 25-33. doi: 10.3311/PPso.7945
- Colbert, F. (2007). *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Cudny, W. (2014). The phenomenon of festivals - their origins, evolution and classifications. *Anthropos*, 109(2), 640-656.
- Cudny, W. (2016). *Festivalisation of Urban Spaces: Factors, Processes and Effects*. Cham : Springer.
- David, G. (2009). L'Avènement du Festival de Théâtre des Amériques (1985), ou l'inscription d'un régime esthétique sans frontières. *Spirale*, 228, 126-127.
- Davies, W. (2015). Festive cities: multi-dimensional perspectives. Dans W. Davies (dir.), *Theme cities : solutions for urban problems*. Cham: Springer.
- Dayan, D. (1994). *Espaces publics en images*. Paris : Editions du CNRS.
- Decroly, J.-M. (2015). *Le tourisme comme expérience : Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Derbaix, M. (2010). Valeur et comportement de consommation culturelle : Concepts, mesures et relations. Dans I. Assassi, D. Bourgeon et M. Filser (dir.), *Recherches en Marketing des Activités Culturelles* (p. 261-280). Paris : Vuibert.
- Dickie, G. (1974). *Art and the Aesthetic: An Institutional Analysis*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Domzal, T. J. et Kernan, J. B. (1992). Reading Advertising: The What and How of Product Meaning. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 48.
- Dosquet, F. (2015). *Créer du sens en marketing* (2e éd.). Caen : Éditions Management et Société.
- Douhet, M. d. (2019). Ou la fable du pongiste : quand la contemplation n'est plus possible. Dans *I/O Gazette*. Récupéré de www.iogazette.fr/critiques/focus/2019/ou-la-fable-du-pongiste-quand-la-contemplation-nest-plus-possible/

- Durgee, J. F. et Stuart, R. W. (1987). Advertising Symbols and Brand Names that Best Represent Key Product Meanings. *Journal of Consumer Marketing*, 4(3), 15-24. doi: doi:10.1108/eb008200
- Euzéby, F., Lallement, J. et Martinez, C. (2014). J'ai envie, je peux, je vais... Aller au spectacle - étude de l'influence d'internet sur la fréquentation du spectacle vivant. *Revue Française du Marketing*, (247), 49-63.
- Everaert-Desmedt, N. (1990). *Le processus interprétatif : introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*. Liège : Mardaga.
- Everaert-Desmedt, N. (2011). La sémiotique de Peirce. Dans *Signo*. Récupéré de <http://www.signosemio.com/peirce/semiotique.asp>
- Fabianim, J.-L. (2008). *Après la culture légitime. Objets, publics, autorités*. Paris : L'Harmattan.
- Firat, A. F. et Venkatesh, A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239-267.
- Gagnon-Paradis, I. (2019). Put Your Heart Under Your Feet... And Walk! : au cœur du théâtre s'élève le réel. Dans *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/theatre/2019-05-28/put-your-heart-under-your-feet-and-walk-au-coeur-du-theatre-s-eleve-le-reel>
- Garber, L. L., Muscarella, J. G., Bloom, P. N. et Spiker, J. L. (2000). Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector: The Empirical Assessment of a Symphony Audience. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8(1), 55-86. doi: 10.1300/J054v08n01_06
- Gardner, B. B. et Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, (Mars-avril), 33-39.
- Geertz, C. (1986). Making Experiences, Authoring Selves. Dans V. W. Turner et E. M. Bruner (dir.), *The Anthropology of Experience* (p. 373-380). Urbana: University of Illinois Press.
- Gilovich, T., Kumar, A. et Jampol, L. (2015). A wonderful life: Experiential consumption and the pursuit of happiness. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 152-165.

- Gravari-Barbas, M. (2009). La « ville festive » ou construire la ville contemporaine par l'événement. *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, (86-3), 279-290.
- Hager, M. A. et Winkler, M. K. (2011). Motivational and Demographic Factors for Performing Arts Attendance Across Place and Form. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 474-496. doi : 10.1177/0899764011411095
- Hagman, G. (2005). *Aesthetic Experience: Beauty, Creativity, and the Search for the Ideal*. Leiden : Brill Academic Publishers.
- Harvey, J. (2013). Financement des arts, du patrimoine et des industries culturelles. Dans *Encyclopédie Canadienne*. Récupéré de <https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/financement-des-arts-du-patrimoine-et-des-industries-culturelles>
- Hirschman, E. C. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing (pre-1986)*, 46(000003), 92.
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 47(3), 45-55.
- Hirschman, E. C. (1986). The Creation of Product Symbolism. *Advances in Consumer Research*, 13, 327-331.
- Holbrook, M. B. et Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Horkheimer, M. et Adorno, T. W. (1982). *Dialectic of enlightenment*. New York: New York Continuum.
- Ismail, A. R. (2011). Experience Marketing: An Empirical Investigation. *Journal of Relationship Marketing*, 10(3), 167-201. doi: 10.1080/15332667.2011.599703
- Jarrier, E., Bourgeon-Renault, D. et Belvaux, B. (2019). Une mesure des effets de l'utilisation d'un outil numérique sur l'expérience de visite muséale. *Revue Management & Avenir*, (108), 107-126.
- Jauss, H. R. ([1972] 1978). *Pour une esthétique de la réception*. Paris : Gallimard.
- Jutant, C. (2015). Interroger la relation entre public, institutions culturelles et numérique. *La Lettre de l'OCIM*, (162), 15-19. doi : 10.4000/ocim.1578

- Kerr, A. et May, D. (2011). An exploratory study looking at the relationship marketing techniques used in the music festival industry. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9, 451-464.
- Kotler, P. et Scheff, J. (1997). *Standing room only strategies for marketing the performing arts*. Numéro 000350138. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Labrecque, M. (2019). « Cuckoo » au FTA : une société sous pression. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/theatre/555754/cuckoo-une-societe-sous-pression>
- Labrecque, M. (2019). Jésus à Montréal. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/theatre/555429/jesus-a-montreal>
- Le Theule, M.-A. (2013). Howard Becker et les ombres d'une recherche : les outils de gestion dans le monde de l'art. Dans P.-J. Benghozi et T. Paris (dir.), *Howard Becker et les mondes de l'art*. Palaiseau : Éditions de l'École Polytechnique.
- Leclerc, C. (2015). Une expérience ou rien ? Qu'est-ce qui motive les publics culturels ? Dans *Culture & communication*. Récupéré de <https://culture-communication.fr/fr/une-experience-ou-rien-quest-ce-qui-motive-les-publics-culturels/>
- Lee, D. H. (1990). Symbolic Interactionism: Some Implications For Consumer Self-Concept and Product Symbolism Research. *Advances in Consumer Research*, 17(386-393).
- Leizerovici, G. (2011). Experiential Consumption: A Look at the Performing Arts. *Advances in Consumer Research*, 38, 799-801.
- Lenderman, M. (2007). *Experience the message: how experiential marketing is changing the brand world*. Toronto: McClelland & Stewart.
- Levy, S. J. (1999 [1959]). Symbols for Sale. Dans D. W. Rook (dir.), *Brands, Consumers, Symbols and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leymore, V. L. (1975). *Hidden Myth: Structure and Symbolism in Advertising*. New York: Basic Books.

- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne rapport sur le savoir*. Paris : Éditions de Minuit.
- MacCannell, D. (1976). *The Tourist, a New Theory of the Leisure Class*. New York: Shocken.
- MacLeod, N. E. (2006). The Placeless Festival: Identity and Place in the Post-Modern Festival. [Chapitre]. Dans D. Picard et M. Robinson (dir.), *Festivals, Tourism and Social Change : Remaking Worlds*. Clevedon: Channel View Publications.
- Mangerel, P. (2019). Genderf*cker : L'être sous le fard. Dans *Revue Jeu*. Récupéré de <http://revuejeu.org/2019/06/02/genderfcker-letre-sous-le-fard/>
- Mangerel, P. (2019b). Tous des oiseaux : L'ennemi en soi. Dans *Revue Jeu*. Récupéré de <http://revuejeu.org/2019/05/25/tous-des-oiseaux-lennemi-en-soi/>
- Massoutre, G. (2019). This Time Will Be Different: Une prise de parole autochtone. Dans *Revue Jeu*. Récupéré de <http://revuejeu.org/2019/06/02/this-time-will-be-different/>
- Mongeau, P. (2011). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Montpetit, C. (2019). « This Time Will Be Different » : pour que la mémoire demeure. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/theatre/555778/festival-transameriques-pour-que-la-memoire-demeure>
- Morey, Y., Bengry-Howell, A., Griffin, C., Szmigin, I. et Riley, S. (2014). Festivals 2.0 : Consuming, Producing and Participating in the Extended Festival Experience. [Chapitre]. Dans I. Woodward, J. Taylor et A. Bennett (dir.), *The Festivalization of Culture*. Farnham, Surrey : Routledge.
- Moulin, R. (1972). Art et économie dans la société industrielle capitaliste. Dans *Art et communication*. Paris : Centre culturel canadien.
- Niemeyer, K. (2017). Désigner l'âge d'or : médias et nostalgies d'un espace et d'un temps (a)dorés. *Le Temps des médias*, 27(2), 16-30.
- Nytch, J. (2013). Beyond Marketing: Entrepreneurship, Consumption, and the Quest to Rebuild Audiences for the Performing Arts. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4), 87-93.

- Passebois-Ducros, J. (2008). Le marketing artistique et culturel. Dans M. Hlady-Rispal (dir.), *Marketings contextuels* (p. 141-161). Paris : Dunod.
- Peirce, C. S. (1978). *Écrits sur le signe*. Paris : Éditions du Seuil.
- Péquignot, B. (2009 [2006]). *Sociologie des arts*. Paris : Armand Colin.
- Petkus Jr, E. (2004). Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(1), 49-56.
- Pine II, B. J. et Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pulh, M., Bourgeon-Renault, D. et Bouchet, P. (2005). Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : Le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle. *Décisions Marketing*, (37), 57-66.
- Raibaud, Y. (2006). Les fêtes musicales : Expérience de la ville et performativité. *Géographie et cultures*, (59), 87-104. Récupéré de <https://journals.openedition.org/gc/3785>
- s.a. (2016). Balançoires : le retour d'un symbole. Dans *Quartier des spectacles*. Récupéré de www.quartierdesspectacles.com/fr/blogue/651/21-balancoires-le-retour-dun-symbole
- s.a. (2019). FTA 2019, sous le signe de l'émancipation. Dans *ICI Art.tv*. Récupéré de <https://ici.artv.ca/blogue/fta-2019-sous-signe-emancipation>
- Saint-Pierre, C. (2019a). « Genderf*cker » : défier les genres. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/theatre/555826/genderf-cker-defier-les-genres>
- Saint-Pierre, C. (2019b). « Hidden Paradise » : travailler au corps. Dans *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/culture/danse/555323/hidden-paradise-travailler-au-corps>
- Sawyer, A. (2019). FTA Review: Genderf*cker is an explosion of life sprawled out on stage. Dans *Montreal Theatre Hub*. Récupéré de <https://montrealtheatrehub.com/2019/06/01/fta-review-genderfcker-is-an-explosion-of-life-sprawled-out-on-stage/>

- Schaeffer, J.-M. (2015). *L'expérience esthétique*. Paris : Gallimard.
- Schaeffer, P. (1971). Le triangle de la communication. Dans *Art et communication*. Paris : Centre culturel canadien.
- Schoenmakers, H. (2007). Festivals, Theatrical Events and Communicative Interactions. [Chapitre]. Dans T. Hauptfleisch (dir.), *Festivalising! : Theatrical Events, Politics and Culture*. Amsterdam : Brill | Rodopi.
- Schryburt, S. (2014). Esquisse d'une sociologie des réseaux festivaliers. Le cas du Festival TransAmériques de Montréal. *Theatre Research in Canada*, 35(3).
- Solomon, M. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(3), 319.
- Solomon, M. (2003). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. Saddleback, NJ: Prentice Hall.
- Steinberg, M., Miaoulis, G. et Lloyd, D. (1982). Benefit segmentation for the performing arts. *An Assessment of Marketing Thought and Practice*, (48), 289-293.
- Turino, T. (1999). Signs of Imagination, Identity, and Experience: A Peircian Semiotic Theory for Music. *Ethnomusicology*, 43(2), 221-255. doi: 10.2307/852734
- Villalba, L. (2019). Put Your Heart Under Your Feet... And Walk ! au FTA : cauchemar d'amour. Dans *Voir*. Récupéré de <https://voir.ca/scene/2019/05/28/put-your-heart-under-your-feet-and-walk-au-fta-cauchemar-damour/>
- Villeneuve, L. (2015). Le Parcours Étudiant du Festival Transamériques (FTA) : une expérience de médiation culturelle marquante. *Revista Brasileira de Estudos da Presença*, 5(2), 376-395. doi : 10.1590/2237-266052285
- Warstat, M. (2007). Community Building within a Festival Frame – Working Class Celebrations in Germany 1918-33. [Chapitre]. Dans T. Hauptfleisch (dir.), *Festivalising! : Theatrical Events, Politics and Culture*. Amsterdam: Brill | Rodopi.
- Wright, N. D., Claiborne, C. B. et Sirgy, M. J. (1992). The Effects of Product Symbolism on Consumer Self-Concept. *Advances in Consumer Research*, 19, 311-318.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexander, N. (2009). Brand authentication: creating and maintaining brand auras. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 551-562. doi: 10.1108/03090560910935578
- Ancel, P. et Pessin, A. (2004). *Les non-publics : Les arts en réceptions, Tome I*. Paris : L'Harmattan.
- Arnould, E. J. et Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
- Barrère, C. et Santagata, W. (1999). Defining Art – From Bancusi Trial to the Economics of Artistic Semiotics Goods. *International Journal of Arts Management*, 1(2), 28-38.
- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris : Galilée.
- Baudrillard, J. (1982). *Le système des objets*. Paris: Galliamrd.
- Belhassen, Y., Caton, K. et Stewart, W. P. (2008). The search for authenticity in the pilgrim experience. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 668-689. doi: 10.1016/j.annals.2008.03.007
- Beverland, M. (2005). Brand management and the challenge of authenticity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 460-461. doi: 10.1108/10610420510633413
- Beverland, M. (2006). The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59(2), 251-258.
- Bigé, R. (2016). Ce que la phénoménologie peut apprendre de la danse. Straus, Merleau-Ponty, Patočka. *Recherches en danse*. doi : 10.4000/danse.1394
- Bourdon, P. (2014). Territorialité et édification. *Actes sémiotiques*, (117).

- Brown, S., Kozinets, R. V. et Sherry Jr., J. F. (2003). Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.
- Caldwell, M. (2001). Applying general living systems theory to learn consumers' sense making in attending performing arts. *Psychology & Marketing*, 18(5), 497-511.
- Călinescu, M. (1987). *Five faces of modernity: modernism, avant-garde, decadence, kitsch, postmodernism*. Durham, NC : Duke University Press.
- Cambrone, A. (2005). *Analyse sémiotique de la représentation des Noirs dans les publicités du magazine Rolling Stone de 2001 à 2004*. (Mémoire). Université de Montréal, Montréal (Québec, Canada).
- Camus, S. (2004). Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(4), 39-63. doi : 10.1177/076737010401900407
- Cheng, T.-C. et Wen, W.-J. (2011). Determinants of performing arts attendance in Taiwan: a multivariate probit analysis. *Applied Economics Letters*, 18(15), 1437.
- Christina, G. (2003). Issues in representing the postmodern consumer. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(3), 152-159. doi: 10.1108/13522750310478985
- Claudia Maria, C. (2015). Marketing – a way to increase the value of the performing arts. *Management & Marketing*, XIII(1), 137-150.
- Colbert, F. (2009). Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*, 12(1), 14-20,74.
- Cova, B., Maclaran, P., Bradshaw, A. (2002). Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur. *Advances in Consumer Research*, 34, 75-80.
- Cova, B., Maclaran, P. et Bradshaw, A. (2013). Rethinking consumer culture theory from the postmodern to the communist horizon. *Marketing Theory*, 13(2), 213-225. doi : 10.1177/1470593113477890
- Cui, R. (2015). A Review of Nostalgic Marketing. *Journal of Service Science and Management*, (8), 125-131.

- De Barnier, V. et Lagier, J. (2012). La résistance à l'art contemporain : Des attitudes et représentations des publics aux implications marketing. *Décisions Marketing*, (68), 47-57.
- De Jong, T. W. (1995). *Marketing and modern dance*. (Photocopie de la thèse [M.A.]). San Jose State University, 1990, Ann Arbor, Mich.
- Deighton, J. (1992). The Consumption of Performance. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 362-372.
- Derbaix, M. et Decrop, A. (2007). Authenticity in the Performing Arts: A Foolish Quest? *Advances in Consumer Research*, 34, 75-80.
- Derbaix, M. et Derbaix, C. (2010). Les tournées du souvenir : des générations en quête d'authenticité ? *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(3), 57-84. doi : 10.1177/076737011002500303
- Derbaix, M. et Gombault, A. (2016). Selling the invisible to create an authentic experience: imagination at work at Cézanne's studio. *Journal of Marketing Management*, 32(15-16), 1458-1477. doi: 10.1080/0267257X.2016.1199588
- Diggle, K. (1976). *Marketing the Arts*. London: City University.
- Dolich, I. J. (1969). Congruence Relationships Between Self Images and Product Brands. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 6(1), 80-84.
- Durgee, J. F., Holbrook, M. B. et Sherry, J. F. (1991). The Delivery of Vacation Performances, in Highways and Buyways: Naturalistic Research from the Consumer Behavior Odyssey. *Association for Consumer Research*, 131-140.
- Duvigaud, J. (1973). *Les Ombres collectives. Sociologie du théâtre*. Paris : PUF.
- Eco, U. (1993). *De Superman au surhomme*. Paris: B. Grasset.
- Elliott, R. (1999). Symbolic meaning and postmodern consumer culture. *Rethinking marketing: Towards critical marketing accountings*, 112-125.
- Elliott, R. et Wattanasuwan, K. (1998). Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, 17(2), 131-144.
- Euzéby, F. et Martinez, C. (2012). Spectacle vivant et internet : Exister en ligne pour accroître la fréquentation en salle. *Décisions Marketing*, (66), 59-71.

- Evrard, Y. et Aurier, P. (1999). Valeur de l'art : une approche relationnelle. *Acte des 4e Journée de recherche en marketing* (Université de Bourgogne, Dijon)
- Fabian, D. (2001). The Meaning of Authenticity and The Early Music Movement: A Historical Review. *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music*, 32(2), 153-167. doi : 10.2307/1562264
- Fantin, E. (2015). *La publicité au passé : Approche communicationnelle d'une médiation ordinaire du passé*. (Thèse de doctorat). Université Paris-Sorbonne, Paris, France.
- Featherstone, M. (1991). *Consumer Culture & Postmodernism*. London : Sage.
- Fine, G. (2003). Crafting authenticity: The validation of identity in self-taught art. *Theory and Society*, 32(2), 153-180.
- Floch, J.-M. (2002). *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies* (3e éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Frith, S. (2007). La musique live, ça compte. *Réseaux*, 141-142(2), 179-201. doi : 10.3917/res.141.0179
- Gabisonia, T. (2014). Criteria of 'authenticity' in traditional Georgian musical performance. *Muzikologija*, 2014(17), 21-43. doi : 10.2298/MUZ1417021G
- Gallen, C. et Boudier-Pailler, D. (2010). Comprendre les freins à la consommation de spectacles vivants à travers la conception individuelle de l'art. *Décisions Marketing*, (58), 37-48,93.
- Gilles, M. (2003). Le marketing « expérientiel » : Une nouvelle étape ? Non de nouvelles lunettes. *Décisions Marketing*, (30), 87.
- Girel, S. (2006). *Sociologie des arts et de la culture : Un état de la recherche*. Paris : L'Harmattan.
- Goetschel, P. et Granger, C. (2011). Faire l'événement, un enjeu des sociétés contemporaines. *Sociétés & Représentations*, 32(2), 7-23. doi : 10.3917/sr.032.0007
- Goulding, C. (2000). The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search for authentic experiences at contemporary heritage attractions. *European Journal of Marketing*, 34(7), 835-853.

- Grayson, K. et Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296-312. doi: 10.1086/422109
- Hammerl, M., Dorner, F., Foscht, T. et Brandstätter, M. (2016). Attribution of symbolic brand meaning: the interplay of consumers, brands and reference groups. *Journal of Consumer Marketing*, 33(1), 32-40. doi: 10.1108/jcm-12-2014-1243
- Holbrook, M. B. et Zirlin, R. B. (1985). Artistic creation, artworks, and aesthetic appreciation: Some philosophical contributions to nonprofit marketing. *Advances in Nonprofit Marketing*, 1, 1-54.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kapferer, B. (1986). Performance and the Structuring of Meaning and Experience. Dans V. W. Turner et E. M. Bruner (dir.), *The Anthropology of Experience* (p. 188-206). Urbana: University of Illinois Press.
- Kaye, N. (1994). *Postmodernism and performance*. New York: St. Martin's Press.
- Kennick, W. E. (1985). Art and Inauthenticity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 44(1), 3-12. doi: 10.2307/430535
- Kessous, A. et Roux, E. (2012). Nostalgie et management des marques : approche sémiotique. *Management & Avenir*, 54(4), 15-33. doi : 10.3917/mav.054.0015
- Kettlewell, N. M. (1987). An Evaluation of University Students as a Model Population in Predicting Performing Arts Attendance. *Empirical Studies of the Arts*, 5(2), 139-144. doi: 10.2190/WF2G-39FC-KMH0-0RNR
- Knobbe, A. A. (2003). *Marketing efforts of performing arts venues*. (M.A.). Michigan State University, Ann Arbor.
- Kolb, B. M. (2016). *Marketing Strategy for Creative and Cultural Industries*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kolhede, E. et Gomez-Arias, J. (2017). Distinctions Between Frequent Performing Arts Consumers: Implications for Segmentation and Positioning. *International Journal of Arts Management*, 20(1), 31-53.

- Lam, S. K., Ahearne, M. et Schillewaert, N. (2012). A multinational examination of the symbolic-instrumental framework of consumer-brand identification. *Journal of International Business Studies*, 43(3), 306-331.
- Leigh, T. W., Peters, C. et Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 481-493. doi: 10.1177/0092070306288403
- Ling, M. (2007). On the application of the concept of authenticity in tourism research. *Tourism Tribune*, 22(10), 76-81.
- Lipovetsky, G. (1996). *L'ère du vide essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Gallimard.
- Lipovetsky, G. et Serroy, J. (2016). *L'esthétisation du monde : Vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris : Folio.
- Manning, P. (2010). The Semiotics of Brand. *Annual Review of Anthropology*, 39, 33-49.
- Martin, A., Anderson, M. et Adams, R.-J. (2012). What Determines Young People's Engagement with Performing Arts Events? *Leisure Sciences*, 34(4), 314-331. doi: 10.1080/01490400.2012.687631
- McClellan, A., Rebello-Rao, D. et Wyszomirski, M. (1999). Resisting invisibility: Arts organizations and the pursuit of persistent presence. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(2), 169-183.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71-84.
- Mick, D. G. (1986). Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance. *Journal of Consumer Research*, 13(2), 196-213.
- Mkono, M. (2012). A netnographic examination of constructive authenticity in Victoria Falls tourist (restaurant) experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 387-394.

- Mkono, M. (2013). Using net-based ethnography (netnography) to understand the staging and marketing of “authentic African” dining experiences to tourists at Victoria Falls. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(2), 184-198.
- Moeran, B. (2005). Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity. *Journal of Management Studies*, 42(5), 901-922.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. et Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218.
- Moulard, J. G., Rice, D. H., Garrity, C. P. et Mangus, S. M. (2014). Artist Authenticity: How Artists’ Passion and Commitment Shape Consumers’ Perceptions and Behavioral Intentions across Genders. *Psychology & Marketing*, 31(8), 576-590. doi: 10.1002/mar.20719
- Muehling, D. D. et Sprott, D. E. (2004). The Power of Reflection: An Empirical of Examination of Nostalgia Advertising Effects. *Journal of Advertising*, 33(3), 25-35.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B. et Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090-1098. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.06.001
- Nava, M. et Nava, O. (1992). Discriminating or Duped? Young People as Consumers of Advertising/Art. Dans *Changing Cultures: Feminism, Youth and Consumption* (p. 171-182). Newbury Park, CA: Sage.
- Oliver, M. (2010). Music Concerts and Festivals - UK. Dans *Mintel Reports*. Récupéré de reports.mintel.com/display/479850
- Olsen, K. (2002). Authenticity as a concept in tourism research: The social organization of the experience of authenticity. *Tourist studies*, 2(2), 159-182.
- Péninou, G. (2010). Réflexion sémiologique et création publicitaire. *Revue Française du Marketing*, (229/230), 37-43.
- Peregrina, R. (2019). *Instagram comme forme de médiation culturelle ? Étude de cas : la stratégie du Musée des beaux-arts de Montréal*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Peterson, R. A. (2005). In Search of Authenticity. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1083-1098.

- Potter, A. (2010). *The Authenticity Hoax: How We Get Lost Finding Ourselves*. Toronto: McClelland & Stewart.
- Prentice, R. (2001). Experiential cultural tourism: Museums & the marketing of the new romanticism of evoked authenticity. *Museum Management and Curatorship*, 19(1), 5-26.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1361-1368.
- Regroupement québécois de la danse. (1999). *Développement de publics, mise en marché et diffusion de la danse au Québec*. Numéro 000270540. Montréal : Regroupement québécois de la danse.
- Rhéaume, M. (2005). Réflexions sur les festivals, la musique contemporaine et l'identité culturelle québécoise. *Circuit*, 15(2), 73-82. doi : <https://doi.org/10.7202/902357ar>
- Rickly-Boyd, J. M. (2012). Authenticity & aura : A Benjaminian approach to tourism. *Annals of Tourism research*, 39(1), 269-289.
- Robinson, R. N. et Clifford, C. (2012). Authenticity and festival foodservice experiences. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 571-600.
- Rose, R., xa, L, Wood, S., xa et L. (2005). Paradox and the Consumption of Authenticity through Reality Television. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 284-296. doi: 10.1086/432238
- Salagor, I.-A. et Sénécal, S. (2007). Le Théâtre d'Aujourd'hui et sa stratégie marketing sur Internet. *International Journal of Case Studies in Management*, 5(2), 1-31.
- Scheff, J. (1999). Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*, 1(2), 16-27.
- Scott, L. M. (1994). Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 252-273.
- Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *Journal of sustainable tourism*, 17(3), 321-336.

- Sintas, J. L. et Álvarez, E. G. (2004). Omnivore versus univore consumption and its symbolic properties: evidence from Spaniards' performing arts attendance. *Poetics*, 32(6), 471-491. doi: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2004.08.001>
- Sirgy, M. J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300.
- Stein, T. S. (2008). *Performing arts management: a handbook of professional practices*. New York: Allworth Press.
- Stokmans, M. (2005). *MAO-Model of audience development: some theoretical elaborations and practical consequences*. Actes de la 8ième conference international sur le management des arts et de la culture, Montréal, Québec, Canada.
- Ströh, U. (2008). The conundrum of public relations versus marketing: Clarifying the differences in terms of relationship management. Dans *Semantic Scholar*. Récupéré de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-conundrum-of-public-relations-versus-marketing-Str%C3%B6h/ef972623b24c88fb56f84f8472bf0ef232d1fc12>
- Swanson, S. R., Davis, J. C. et Yushan, Z. (2007). Art for Art's Sake? An Examination of Motives for Arts Performance Attendance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 300-323. doi: 10.1177/0899764007310418
- Tapia, C. (2012). Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions*, 97(1), 15-25. doi : 10.3917/cnx.097.0015
- Thompson, C. J. (2000). Postmodern consumer goals made easy!!! Dans *The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires* (p. 119-138). London: Routledge.
- Venkatesh, A. et Meamber, L. A. (2006). Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1), 11-39.
- Verhaegen, P. (2010). *Signe et communication*. Bruxelles : De Boeck.
- Wang, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
- Warnier, J.-P. (1994). *Le Paradoxe de la marchandise authentique imaginaire et consommation de masse*. Paris : Paris L'Harmattan.