

# MIEUX FAIRE ENSEMBLE

*Travailler les  
ressources  
humaines  
dans les festivals*

*Retour d'expériences*



**le collectif**  
des festivals



# Sommaire

<b>A PROPOS</b>	<b>4</b>
<b>ACTIONS</b>	<b>5</b>
Constats et enjeux	6
Les actions menées	9
<b>OBSERVATIONS</b>	<b>17</b>
Les mots	18
Les valeurs	19
Le temps	21
La place de chacun	23
La communication	25
Les générations	27
<b>CONCLUSION</b>	<b>29</b>

# A propos

Le Collectif des festivals est l'association rassemblant les signataires de la Charte des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne.

Sa mission est d'accompagner les festivals dans leurs démarches de responsabilité sociale et environnementale.

Le Collectif est un lieu d'échange où l'on mutualise les réflexions, où l'on défriche et expérimente afin de trouver des solutions aux problématiques communes des festivals.

Ce cahier raconte le chantier sur les ressources humaines investi par le Collectif et ses festivals adhérents entre 2016 et 2019. Ce n'est ni un guide, ni un article scientifique mais un retour d'expériences de ce qui a été vécu et observé.



# A CTI ONS

# Constats et enjeux

## **DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESSOURCES HUMAINES, C'EST QUOI LE RAPPORT ?**

Dès sa création, le Collectif des festivals s'est reconnu dans une acceptation large du développement durable : la Charte des festivals, document fondateur du Collectif, affirme que « les festivals traversent les trois dimensions que la réflexion développement durable a identifiées comme constitutives de l'activité humaine : environnement, économie et social.

- le champ environnemental au travers de la gestion des sites et de l'impact de toute activité humaine sur le changement climatique,
- le champ économique par le mode de production spécifique aux arts et à la culture,
- le champ social au travers de la relation aux différentes parties prenantes. »

Le champ social, et notamment le 4<sup>e</sup> objectif de la Charte - « favoriser l'épanouissement de tous les êtres humains » - a été investi dans l'amélioration de l'accueil des publics mais relativement peu traité à l'endroit des acteurs de l'organisation au sein des programmes d'actions des festivals.

## LE CONTEXTE PARTICULIER DES FESTIVALS

Cet état de fait dans le domaine des ressources humaines est sans doute à mettre en relation avec les spécificités du secteur des festivals et de l'événementiel :

- L'hétérogénéité des modes d'implication : des statuts divers se côtoient (élu·es, bénévoles, permanents, CDD, stagiaires, sans parler des prestataires parfois intégrés à l'équipe), les temporalités sont de fait variables d'une personne à l'autre, les fonctions de management se trouvent partagées entre élu·es, directeur·rice, responsables de services, régisseur·euses...

Ce qui rend les relations de plus en plus complexes.

- L'organisation du travail des festivals est particulière : la charge de travail est concentrée à l'approche de l'événement, exigeant flexibilité et disponibilité.

- La culture du secteur est à la primauté du projet artistique et culturel et on observe une certaine méfiance vis-à-vis des notions de ressources humaines et management.

- Si l'emploi salarié se développe et se professionnalise dans le secteur des festivals, il reste précaire tout en étant très convoité.

- Les métiers se cumulent, de nouvelles compétences sont requises et de nouvelles fonctions apparaissent.

Ces constats ont amené le Collectif des festivals à s'interroger et la question des relations humaines et de la gouvernance est apparue comme un chantier à investir.

Puisque les équipes constituent des éléments déterminants pour faire avancer les projets des festivals, le moment était venu d'engager et de partager une réflexion collective sur les ressources humaines salarié·es et bénévoles, pour concrétiser les engagements et les valeurs portées par le Collectif et ses adhérents.

En septembre 2015, lors de la réunion de rentrée du Collectif, les adhérents ont confirmé l'importance d'investir cette question. Le chantier Mieux faire ensemble était lancé.

Les enjeux étaient multiples (et ambitieux !) :

- définir ensemble les modes de gouvernance souhaités,
- s'appropriier les questionnements de la fonction ressources humaines,
- accompagner la professionnalisation du secteur tout en gardant ses valeurs humaines,
- réduire la précarité de l'emploi du secteur.



# Les actions menées

## DÉFINIR LES CONTOURS DU CHANTIER

Gouvernance, management, bien-être au travail, emploi, bénévolat, métiers, compétences... Mais par où commencer ?

Aborder la question des ressources humaines dans les festivals nécessitait d'abord de définir les contours du chantier : quels sont les besoins des festivals ? sur quoi souhaitent-ils travailler ? sur quels axes le Collectif est-il légitime pour les accompagner ?

Pour répondre à ces questions, nous avons sollicité un dispositif local d'accompagnement (DLA) afin d'être épaulé par des professionnels pour :

- Réaliser un état des lieux de la RH dans les festivals,
- Partager les préoccupations, les besoins des acteurs des festivals sur les ressources humaines au sens large et identifier les enjeux,
- Identifier les leviers et les freins d'un chantier sur les ressources humaines,
- Elaborer un plan d'action collectif sur les ressources humaines pour les festivals.

Karine Jousseume et Jean Le Guiffant, consultants et formateurs à Initiatives Autrement nous ont accompagné sur cette première étape.

## LES FREINS À UN CHANTIER RH EXPRIMÉS PAR LES FESTIVALS EN 2016

*« Les RH, ce n'est pas une priorité dans nos festivals ou c'est mal priorisé chez nous comme on a toujours quelque chose sur le feu ! Alors qu'en soi, c'est une base pour le long terme, un chantier de long terme qu'on a du mal à démarrer et entretenir. »*

*« On ne sait pas qui est concerné par ce chantier dans le festival. Il n'y a pas de personne dont c'est la charge de s'en occuper, explicitement. »*

*« La notion de RH, je la découvre ici. On n'en parle pas dans l'équipe et la notion de RH n'existe pas chez nous. »*

*« Je crois que c'est un tabou. On n'a pas envie d'en parler car cela induit un changement de mentalité.  
Manque de connaissances, manque de sensibilisation. »*

*« Les RH, c'est chronophage. On n'en prend pas le temps, et on ne prend pas le temps de regarder comment on fait. C'est carrément tabou, aussi : la preuve, je n'ai pas réussi à parler de cette réunion autour de moi. »*

*« Dans le secteur on a l'habitude de considérer qu'on est un «secteur à part», qui n'a jamais fonctionné comme les autres et qui ne peut pas fonctionner comme les autres : beaucoup de passion, d'affects, pas de formalisation nécessaire. Et peut-être qu'on n'a pas envie de changer ça. »*

*« Ça concerne tout le monde mais les équipes considèrent que ça relève de la direction. »*

*« J'ai l'impression que c'est de moins en moins tabou pour les directeurs ou direction, par contre ça l'est plus pour les salariés. Quelque part, ça les arrange que ce soit un «sujet de direction» car c'est dur d'avoir un point de vue à donner : en effet, si ça change, on ne sait pas comment ça va changer. Et ça, ça peut générer de l'inquiétude. »*

*« Pour les dirigeants, assumer la responsabilité, la compétence, le métier, c'est comme sortir de notre valeur de contre-culture. »*

*« On est dans un secteur où beaucoup de choses sont informelles. Ouvrir un chantier RH c'est aller vers de la formalisation. Je n'aime pas formaliser. »*

Deux ateliers collectifs et un questionnaire envoyé aux festivals adhérents ont permis de co-construire une feuille de route 2016-2018 et quatre axes de travail ont été définis comme prioritaires :

- La gouvernance, le management, l'encadrement,
- La clarification de l'organisation des équipes, la place de chacun-e, l'accueil des nouveaux (salariés et bénévoles),
- La communication interne,
- Les processus de reconnaissance et de valorisation des salariés, bénévoles et intermittents.

## **LES RENCONTRES ET FORMATIONS**

Nous avons souhaité investir ces questions de manière collective à travers des rencontres et formations permettant d'outiller et de faire monter en compétence les équipes des festivals.

Les questions de gouvernance et de management ont été choisies comme point de départ.

### **• Formation La gouvernance d'une association porteuse d'un festival**

*Formation d'une journée animée par Initiatives Autrement.*

Objectifs :

- Eclairer ce qu'est la gouvernance d'une structure associative : pour qu'elle s'exerce de manière fertile pour toutes les parties prenantes de l'association, et au profit du projet artistique et de la rencontre avec les publics.
- Apporter des éléments sur la fonction employeur et la fonction « ressources humaines ».
- Comprendre les responsabilités du Conseil d'administration et de l'AG, ainsi que les délégations.
- Echanger entre festivals.

Cette formation a été suivie par 6 bénévoles élu·es et 1 directrice.

Les participants ont principalement apprécié les échanges avec leurs pairs, la découverte d'autres fonctionnements associatifs, la mise en commun des expériences.

*« Je pensais que notre fonctionnement était clair mais cette formation a montré que ce n'était pas si limpide, notamment sur la question du positionnement, du niveau d'implication de chacun. La formation a clarifié pour moi le rôle du conseil d'administration : il doit être au niveau de la stratégie. »*

### • **Formation Fonction de direction et d'encadrement**

*Formation de 2 jours, animée par Initiatives Autrement.*

Objectifs :

- Développer les compétences managériales : rôles et postures spécifiques, organisation, processus, méthodes et outils d'encadrement et d'évaluation,
- Identifier les besoins liés à l'encadrement des équipes,
- S'organiser pour favoriser une dynamique de travail confortable et durablement contributive,
- Echanger entre festivals.

Trois sessions ont été organisées entre 2017 et 2019, elles ont été suivies par 2 bénévoles élu·es, 8 directeur·rices et 12 encadrant·es.

*« Cette formation a été un déclic pour moi, ça fait ouvrir les yeux, ça a remué plein de choses, même au niveau personnel. On en a beaucoup parlé après au sein de l'équipe mais ça s'émousse plus tard, on reprend des habitudes. Ces formations devraient être suivies régulièrement et en équipe. »*

«La formation a permis de remettre les choses au goût du jour, elle a conforté certaines opinions. Ça a enclenché une réflexion sur l'organisation interne avec le CA. »

## • **Formation Outils de gestion RH**

*Formation d'1 journée, animée par Initiatives Autrement.*

Objectifs :

- Savoir identifier quelles sont les politiques et pratiques RH existantes et à l'œuvre explicitement au sein de sa structure ; identifier celles qui sont inexistantes ou déficientes,
- Appréhender ce que cela produit : durabilité de la collaboration, confort relationnel, etc.
- Prioriser les évolutions à engager,
- Définir les critères et indicateurs d'évaluation des processus d'évolution.

Suivie par 1 bénévole élu et 5 salarié-es en situation d'enca-drement.

## • **Atelier Gestion et valorisation du bénévolat**

*Atelier d'1 journée, avec intervention de France Bénévolat et partage d'expérience.*

Programme :

- La gestion des bénévoles : les outils, les docs à transmettre, les chartes...
- L'accueil des bénévoles,
- Le renouvellement des bénévoles,
- La transmission entre bénévoles,
- La valorisation des bénévoles.

Suivi par 2 bénévoles élu-es, 1 directrice, 10 autres salarié-es, 1 personne en service civique.

## • Rassemblement régional Mieux faire ensemble

### Objectifs :

- Informer sur le chantier RH et les différentes actions mises en place,
- Echanger et réfléchir ensemble pour répondre à la question « Comment mieux faire ensemble ? »,
- Créer une culture commune sur les questions de ressources humaines.

### Programme :

- Intervention de Carole Le Rendu : Comment mieux faire ensemble ? Comment concilier, au sein de nos organisations, le travail, les compétences et les engagements des bénévoles, des salariés permanents et des salariés non permanents ?
- Etat d'avancement du chantier Mieux faire ensemble
- Ateliers :
  - La formation professionnelle, un levier de développement des équipes et des structures. Stéphanie Germain, Afdas.
  - Appréhender la qualité de vie au travail. Lise Delcourt, ARACT.
  - Egalité HF, quelles actions mener dans ma structure, dans mon métier ? Céline Le Corre, H/F Bretagne.
  - Comment la mutualisation de compétences, l'emploi partagé et le groupement d'employeurs peuvent répondre à mes besoins ? Isabelle Mérand, les Gesticulateurs.

Suivie par 3 bénévoles élu·es, 4 directeur·rices, 7 autres salarié·es, 3 stagiaires et services civiques.

Ce chantier est l'un des plus mobilisateurs du Collectif puisqu'au total 20 festivals et 59 personnes ont participé à ces différents rendez-vous.

Les temps de rencontres et d'échanges autour de ces problématiques internes – et souvent personnelles – ont été des moments privilégiés d'interconnaissance entre les membres des équipes des festivals adhérents.

On a pu remarquer l'importance de l'échange entre pairs, c'est d'ailleurs ce qui ressortait comme un des points forts dans les évaluations de formations.

*« Ce qui a été riche, ce sont les échanges avec les autres structures : on se rend compte qu'on n'est pas tout seul à avoir telle ou telle difficulté, on peut partager pour trouver des solutions. »*

Ce chantier Mieux faire ensemble a aussi été un moment riche pour le Collectif. Les temps de rencontre et les interviews avec quelques participant·es nous ont permis de dégager quelques points marquants et des problématiques encore en suspens.





O

BSE

RVA

TIONS

Mot : n.m. du bas latin *muttum*, grognement  
Élément de la langue composé d'un ou de  
plusieurs phonèmes, susceptible d'une  
transcription écrite individualisée et participant  
au fonctionnement syntacticosémantique d'un  
énoncé (Larousse).

## Les mots

Le secteur culturel semble plutôt méfiant vis-à-vis des problématiques de gouvernance, de ressources humaines et de management. Une méfiance sans doute liée à la structuration du secteur. Les festivals sont en majorité portés par des associations qui se sont constituées sur la base du militantisme. Certains concepts comme celui des ressources humaines semblent trop liés au secteur de l'entreprise, le secteur culturel étant un « secteur à part ».

*« Management » et « Ressources humaines » : c'est un vocabulaire que l'on n'utilise pas du tout, c'est du domaine de l'entreprise avec le profit et la performance comme concepts sous-jacents. Très loin de ce qui est défendu dans notre association.»*

Le choix du Collectif de nommer ce chantier « Mieux faire ensemble » et non « Ressources humaines » est symptomatique : nous avons souhaité ne pas effrayer les festivals et s'assurer leur pleine adhésion avec un titre rassembleur.

Finalement, nous avons fait avec le tabou mais nous ne nous y sommes pas confrontés, nous sommes ainsi restés un peu à distance alors que notre objectif était justement de briser les a priori et de faire en sorte que les festivals s'emparent de ces questions.

*« Le mot « gouvernance » je ne l'avais jamais entendu avant et la question des RH, du management, quand j'en discute avec d'autres personnes du secteur culturel, en général ça fait rigoler. »*

Car si certains mots semblent un peu tabous, les équipes des festivals ont parfaitement conscience que quelque chose se joue à cet endroit.

*« On n'en parle pas et si on n'en parle pas c'est qu'il y a un problème. »*

A noter que le mot « gouvernance » bénéficie quant à lui d'une image beaucoup plus positive.



Valeur : n.f., du latin classique *valere*, *valoir*  
Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre (Larousse).

## Les valeurs

Les notions d'engagement et de valeurs sont souvent revenues dans les discussions avec les festivals comme des atouts pour « mieux faire ensemble ».

Adhérer aux mêmes valeurs, avoir le même regard, partager les mêmes objectifs permet effectivement de « faire équipe » autour d'un projet commun.

*« Chacun est impliqué dans le projet, on aime la structure. Il y a une adhésion aux valeurs portées par l'association et partagées au sein de l'équipe et du CA. »*

*« Nous sommes une équipe de passionnés avec l'envie de produire quelque chose qui nous plaît. »*

D'un autre côté, cela soulève plusieurs questionnements :

- Est-ce qu'on ne favorise pas ainsi un certain entre-soi ? A travailler avec seulement des gens qui nous ressemblent, on se prive d'une belle capacité d'innovation.
- Où s'arrête le militantisme, où commence l'activité salariée ? Et inversement !
- Est-ce qu'on recrute du personnel compétent ou un militant ?
- Est-ce que des opinions divergentes sont un obstacle au travail en équipe ?

*« On a fait l'erreur de recruter par le réseau, sans faire de recrutement formel. »*

Cet aspect est également un héritage du modèle associatif. Les relations internes dans les festivals s'en trouvent influencées, la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée peut être ténue : salariés et administrateurs peuvent être amis, on se retrouve le soir au spectacle, ni tout à fait au travail, ni tout à fait sur son temps libre...

*« On se connaît, on a l'habitude de travailler ensemble au sein de l'équipe permanente. »*

*« On a gardé un fonctionnement familial avec des moments de convivialité importants dans la vie de l'association. »*

Ce type de fonctionnement peut être un atout lorsqu'il facilite les relations et le dialogue entre les membres d'une équipe mais le revers de la médaille peut être problématique.

En matière de management par exemple : manager ses amis peut s'avérer difficile !

Ça peut également être compliqué de poser des cadres pour empêcher un excès d'implication, le cumul des heures, etc. qui peuvent engendrer une souffrance au travail.

*« Dans nos métiers, qui sont des métiers passion, c'est plus difficile d'appliquer des règles strictes. La question du management est difficile à appréhender dans notre secteur. »*



Temps : n. m. inv., du latin tempus, temps, durée, époque.

Notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements. (Larousse).

# Le temps

La question du temps revient également souvent dans la bouche des équipes comme une difficulté.

Les équipes permanentes des festivals sont dans l'ensemble assez réduites au regard des activités qu'elles développent (le festival n'est d'ailleurs souvent qu'une des activités portées par l'association organisatrice).

Le manque de temps semble partagé par tous et il est l'une des raisons invoquées pour ne pas se pencher sur des sujets de fond comme les ressources humaines ou la gouvernance.

La tête toujours dans le guidon, à gérer le quotidien, les équipes prennent rarement le temps de prendre du recul, d'interroger leur fonctionnement et leur organisation.

*« Le temps est une difficulté : trouver du temps commun, ensemble, pour réfléchir, faire des réunions, mettre des outils en place... »*

Les différences de temporalités entre les membres des équipes sont aussi un obstacle au mieux faire ensemble.

Le temps des équipes salariées n'est pas le même que celui de leur conseil d'administration bénévole par exemple et ça exige d'imaginer des aménagements pour trouver du temps commun.

*« Avec le CA et l'équipe, nous ne sommes pas dans le même rythme. »*

L'organisation du travail propre à l'objet festival, à savoir une augmentation progressive de l'activité jusqu'au pic à l'approche du festival est un autre aspect du temps à prendre en compte.

Parce qu'elle est assez éprouvante d'abord mais aussi parce qu'elle engendre des changements dans les équipes : au fur et à mesure que le festival approche, on voit arriver des stagiaires, des personnes en CDD, des intermittent-es...

Il faut pouvoir accueillir ces nouveaux arrivants et pour la direction passer du management de quelques personnes au management de plusieurs dizaines de personnes avec des modes d'implication différents.

*« L'effet vague, le rythme particulier du festival peut être compliqué. »*

*« Le renouvellement des stagiaires et des services civiques chaque année, c'est très chronophage en matière de management. Ça peut être usant de devoir toujours reformer des gens. »*

Place : n. f., du latin classique platea, place publique, du grec platus, large.

Avoir, trouver sa place : mériter d'être quelque part, de figurer quelque part ; se sentir bien intégré dans un milieu (Larousse).

# La place de chacun·e

La question de la place de chacun·e est cruciale et c'est une préoccupation importante des organisateur·rices.

Comme évoqué plus haut, la production d'un festival repose sur une multitude de personnes qui appartiennent à des groupes différents.

Dès lors se pose la question des relations entre ces groupes : quelle est la place du CA par rapport à l'équipe ? des bénévoles par rapport aux salarié·es ? des intermittent·es par rapport aux permanent·es ?

*« Pour le CA ce qui est compliqué c'est d'être bénévole aux côtés d'une équipe professionnelle. Quelle place, quelle légitimité on a alors qu'ils sont compétents ? »*

Si les relations entre ces groupes ne sont pas clairement établies, cela se ressent notamment dans les circuits de décision : qui décide quoi ? quel est le niveau de responsabilité de chacun·e ?

Et ça engendre des problèmes de légitimité mais aussi des tensions, des flous hiérarchiques, des blocages...

*« Il y a un flou quant au niveau de décisions qui demandent une validation ou non. »*

Des réflexions sont néanmoins engagées sur ces questions dans les festivals qui sont de plus en plus nombreux à se doter d'outils qui permettent de clarifier quel est le rôle de chacun : fiches de poste, réunions d'équipes élargies, organigrammes...

Parler de la place de chacun-e, c'est aussi réussir à se projeter à la place des autres.

Les ressentis sont souvent différents entre la direction et l'équipe salariée, le parcours de formations a permis aux participant-es d'appréhender les difficultés que peuvent rencontrer ceux qui sont à une autre place. Chacun-e prend ainsi conscience des besoins des autres membres de son équipe et du rôle qu'il ou elle a à jouer pour mieux faire ensemble.

*« Entendre la parole des personnes qui ne sont pas dans une position de direction était aussi intéressant car j'ai eu l'impression d'entendre ma propre équipe. »*

*« Je me suis rendu compte que le management et les ressources humaines, c'est beaucoup de travail pour la personne en fonction de direction. »*



Communication : n. f., du latin *communicare*, mettre en commun, faire part de, partage, dérivé de *communis*, commun.

Action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse (Larousse)

# La communication

La clarification de la place de chacun·e va de pair avec la question de la communication interne : clarifier, poser, formaliser c'est déjà informer. Chacun·e doit savoir quel est son rôle dans le projet global et détenir toutes les informations utiles à la réalisation de sa mission.

*«Nous devons mieux communiquer pour que chacun sache où est la place de chacun.»*

Dans les échanges avec les festivals, la communication interne ressort systématiquement comme une source de problème et de tension, un obstacle au mieux faire ensemble, dans la bouche des encadrant·es comme des autres membres de l'équipe.

Les informations circulent mal pour plusieurs raisons :

- Parce qu'on ne prend pas le temps,
- Parce qu'on ne met pas en place les outils adaptés,

- Parce qu'on n'a pas défini de politique de communication interne.

*« La circulation des informations peut être une difficulté, la plupart des problèmes viennent de là d'ailleurs. Ça peut notamment découler de la somme de travail : « pas le temps de communiquer, trop de travail ! » A force de privilégier l'urgence, on en oublie l'essentiel.»*

Que doit-on dire ? A qui doit-on le dire et quand ? Est-ce que tout le monde dans l'équipe doit être au courant de tout ? Quel doit être le niveau d'information pour les bénévoles, les salariées ?

Ce sont des interrogations qui reviennent souvent du côté des encadrant·es. Certaines choses sont tuées pour ne pas noyer les équipes sous des flots d'informations qui ne leur sont pas forcément utiles, d'autres pour ne pas les inquiéter de façon prématurée.

Du côté des équipes, l'attachement au projet fait qu'on a envie de tout savoir. Ne pas être au courant de certaines informations peut aussi donner l'impression d'un manque de confiance.

Organiser la circulation de l'information est important car elle trouvera de toute façon le moyen de se faufiler de manière officieuse et parfois déformée !

Il y a des informations qui ne circulent pas bien, par exemple l'équipe n'est pas au courant du travail fait par le CA sur la gouvernance. On peut se sentir déconnecté.

La communication interne était l'un des axes définis au départ comme prioritaires sur le chantier Mieux faire ensemble et n'a finalement pas été creusé suffisamment.

Le recul que nous avons maintenant nous encourage à poursuivre les actions sur ce sujet.

Génération : n. f., du latin generatio, -onis, de generare, engendrer

Ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge (Larousse).

# Les générations

Un dernier élément a été évoqué par certains et observé par le Collectif : les choses sont en train de changer du côté des RH dans le secteur culturel et c'est aussi une question de génération.

Le changement a été amorcé avec la génération Y : celle-ci n'a pas les mêmes attentes vis-à-vis du travail, elle est plus mobile, elle ne fera pas toute sa carrière professionnelle au même endroit, elle ne voit plus le CDI comme le Graal et en conséquence, elle n'est pas prête à faire autant le sacrifice de sa vie personnelle pour sa vie professionnelle.

*« Il y a vraiment une question de génération : les nouveaux salariés ont des attentes différentes (sur le nombre d'heures travaillées par exemple), les mentalités évoluent (on pense égalité HF, mal-être au travail, etc.), on veut plus d'horizontalité.»*

Cela se ressent également du côté des jeunes directeurs et directrices qui souhaitent travailler autrement, coopérer davantage, aller vers davantage d'horizontalité...

Cela ne se fait pas sans difficulté car il s'agit de modifier des fonctionnements et des habitudes parfois vieux de plusieurs

dizaines d'années.

Les responsables d'associations culturelles ne sont pas encore complètement outillé-es et formé-es mais on voit cependant apparaître des expérimentations de fonctionnement différent. Il y a une réelle envie de réfléchir sa gouvernance et son management.

*« Essayer de faire ensemble, en partage plutôt que dans un système très hiérarchique et c'est forcément plus compliqué. La fonction de direction est alors plus difficile à appréhender : finalement, qui prend les décisions et comment ? qui tranche ? Il faut trouver le juste milieu entre le très horizontal et le tout vertical. »*

Enfin, comme on l'a déjà évoqué, la plupart des festivals ont été créés par passion par des personnes qui peuvent être amenées à se détacher du projet. Suite au départ d'un-e fondateur-ice, se pose la question de la transmission : comment faire perdurer le projet ? comment le faire évoluer ?

La transmission des projets est un sujet récurrent et délicat dans le secteur culturel et plus généralement dans le secteur associatif.

C  
O  
N  
C  
L  
U  
S  
I  
O  
N



Le chantier *Mieux faire ensemble* a été pour le Collectif un moment particulier de partage avec les festivals adhérents, une incursion dans leurs fonctionnements internes et l'occasion de requestionner la mécanique complexe de fabrication d'un festival.

Ce chantier a également été l'occasion de dialoguer avec des personnes et non des organisations.

Du côté des festivals, il semble que le fait d'avoir abordé ce sujet délicat tous ensemble a dédramatisé les choses. Ce chantier collectif a permis à certains festivals de mettre un premier pied dans le champ des ressources humaines et à d'autres de confirmer leur souhait d'avancer sur ce sujet.

*« Quand on se forme et qu'on partage sur ces problématiques, ça permet de prendre du recul, d'ouvrir les yeux et de poser des cadres. »*

Peut-être n'avons-nous pas été assez loin, occulté certains sujets : la communication interne, la souffrance au travail... Il reste bien des choses à faire.

Mais comme pour chaque chantier du Collectif, la thématique n'est pas abandonnée sitôt le chantier clos, elle devient un sujet d'accompagnement à part entière.

Le travail se prolonge également à travers un autre chantier : celui des droits culturels au travers de la question du bénévolat et de la relation du festival à ses bénévoles.

Ce nouveau sujet nous permet d'aborder encore une fois les notions de place de chacun-e, d'information et de gouvernance démocratique.

A suivre...





# Mieux faire ensemble

*Retour d'expériences d'un chantier sur les  
ressources humaines dans les festivals*



[lecollectifdesfestivals.org](http://lecollectifdesfestivals.org)



Avril 2020