

Réalisé à l'attention des organisateurs de manifestations littéraires présentes ou futures, ce guide pratique vise à les accompagner dans la construction ou l'évolution de leur projet, au sein d'un réseau professionnel. Conçu par l'Agence régionale du livre Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Agence Rhône-Alpes pour le Livre et la Documentation, *Comment organiser une manifestation littéraire ?* réunit informations, réflexions et conseils..., et entend contribuer à clarifier les contours d'une véritable action culturelle au service du livre et de la lecture.



9 7829133 84231

ISBN : 2-913384-23-4 | Prix : 5 €

# COMMENT ORGANISER UNE MANIFESTATION LITTÉRAIRE

AGENCE RÉGIONALE  
DU LIVRE PROVENCE-  
ALPES-CÔTE D'AZUR

AGENCE RHÔNE-ALPES  
POUR LE LIVRE ET  
LA DOCUMENTATION



# SOMMAIRE

## ÉDITORIAL ..... 1

### PRÉAMBULE

#### Les différents types de manifestations ..... 3

### UNE MANIFESTATION LITTÉRAIRE : UN PROJET ARTISTIQUE À PART ENTIÈRE .. 4

#### La démarche générale..... 5

#### Les publics, les partenariats ..... 6

#### L'espace et le temps de la manifestation ..... 8

#### L'auteur et la médiation ..... 10

#### La place de l'auteur dans le projet, par Brigitte Giraud ... 10

#### La médiation littéraire, par Pascal Jourdana ..... 14

#### Les dispositions légales et la déontologie ..... 16

### LA GESTION DE LA MANIFESTATION .. 18

#### Les différentes structures support..... 19

#### La répartition des fonctions

#### au sein d'une équipe ..... 20

#### L'échéancier du projet ..... 25

#### Le financement ..... 28

#### Le budget ..... 31

#### Le bilan, l'évaluation..... 34

## ADRESSES UTILES ..... 36

Les manifestations littéraires sont devenues, en trente ans, des composantes à part entière de la vie culturelle française. En Provence-Alpes-Côte d'Azur, en Rhône-Alpes, deux régions mitoyennes du sud-est, une grande diversité d'événements publics ponctue un calendrier annuel des fêtes et salons du livre qui ne connaît plus de plage vide : s'y succèdent de façon récurrente, aussi bien des fleurons connus qui ont défriché le terrain et se sont ancrés dans le paysage, que des manifestations plus récentes, aux ambitions inégales, qui irriguent à présent tout le territoire.

Dans ces deux régions où foisonnent les activités culturelles, vivent de nombreux auteurs (écrivains, essayistes, traducteurs, illustrateurs, photographes...), des structures d'aide à la création et à la diffusion littéraires, des maisons d'édition ainsi qu'un grand réseau de bibliothèques et de librairies, qui chacun développent l'offre de lecture. Les manifestations littéraires privilégient les échanges directs avec ces acteurs professionnels et contribuent à rendre vivant le livre : elles sont devenues, aux côtés des lieux permanents, l'un des maillons incontournables de cette chaîne.

Mais la profusion des fêtes et des salons, qui fait écho à la richesse éditoriale française, ne saurait cependant faire oublier la nécessité de maintenir la qualité et le niveau d'exigence qu'il est légitime d'attendre de manifestations soutenues par les pouvoirs publics. Définir un projet culturel, esthétique, artistique se doit d'être au cœur de la démarche de tout organisateur. Des outils sont élaborés par les structures régionales pour le livre au service de cette réflexion, afin de la mettre en œuvre.

© 2010, Agence régionale du livre  
Provence-Alpes-Côte d'Azur /  
Agence Rhône-Alpes pour  
le livre et la documentation

Achevé d'imprimer  
juin 2010 sur les presses  
de l'Imprimerie Vasti-Dumas  
Imprimé sur papier  
100% recyclé (cyclus print)

Dépôt légal : juin 2010

Ainsi, dans plusieurs régions françaises, des chartes de missions de service public publiées par les structures régionales pour le livre (dont la première par l'Arald en 2001) sont venues reconnaître et conforter le rôle des manifestations littéraires, tout en rappelant leurs responsabilités tant artistiques que professionnelles, territoriales et sociales.

Des guides et fiches techniques sur la rémunération des écrivains ont été rédigés (dont le plus complet, celui de l'ArL Paca en 2007) pour aider diffuseurs et auteurs, à s'y retrouver dans des règles qui semblent complexes. En Rhône-Alpes, la Région, l'État et l'Arald ont commandé une étude sur le public des manifestations littéraires.

Les deux agences pour le livre de Rhône-Alpes et de Provence-Alpes-Côte d'Azur ont formé des groupes de réflexion, organisent des cycles de rencontres ou de formation. En complément de leurs propres actions, elles ont décidé de mener des initiatives communes dans le domaine de la réflexion et du conseil aux manifestations littéraires. Une première journée de rencontres consacrée à la médiation littéraire a eu lieu en 2006 à Saint-Paul-Trois-Châteaux ; aujourd'hui, les deux agences éditent ce mémento à l'attention des organisateurs de manifestations littéraires, qui vise à aider la construction ou l'évolution d'un projet, en apportant des éléments de réflexion et d'information utiles à son inscription dans un réseau professionnel. Nous espérons qu'il contribuera à clarifier les contours d'une véritable action culturelle littéraire.

**Claude Burgelin**

Président de l'Arald

**Emmanuel Ponsart**

Président de l'ArL Paca

## LES DIFFÉRENTS TYPES DE MANIFESTATIONS

Il n'existe pas de typologie bien établie des événements dans le secteur du livre et de la lecture. Ainsi la terminologie usuelle, fête du livre, festival du livre, salon du livre, rencontres... recouvre-t-elle des réalités bien différentes. Certaines manifestations, les plus nombreuses, mêlent plusieurs offres, échappant ainsi à toute classification : c'est dans la diversité des formes et des propositions que se nourrissent les expériences et se créent de nouveaux concepts.

Qu'entend-on par manifestation littéraire ? Un événement centré sur la littérature, ouvert à la vie des idées et à d'autres disciplines, mettant en avant des choix artistiques mûris, avec l'ambition de les partager grâce à une action de médiation. Se mettant au service de la littérature et des écrivains, l'organisateur s'engage à aménager au mieux les modalités de la rencontre, de l'échange entre l'auteur et le public. Le plus souvent gratuites, ces manifestations sont portées par des acteurs publics ou associatifs.

Un salon du livre, quant à lui, a pour objectif la rencontre avec les livres principalement par le biais de ventes. Celles-ci seront soutenues par des signatures d'auteurs, et parfois enrichies de rencontres et de débats. Le salon du livre vise souvent une fréquentation maximum, en choisissant notamment les auteurs davantage en fonction de leur notoriété et de leur capacité d'attraction que pour leur travail d'écriture. Cependant quelques manifestations littéraires portent le nom de salon alors qu'elles mettent l'accent, au-delà de l'aspect marchand, sur l'aspect culturel du livre, la littérature et les idées.

Les agences du livre ont vocation à soutenir l'ensemble de la chaîne du livre et privilégient dans leurs actions le travail de création, la petite édition ; elles accompagnent particulièrement l'émergence, dans toutes ses formes, et les propositions nouvelles. Si ce guide s'adresse à tous les organisateurs d'événements « livre », les spécificités des manifestations littéraires y trouveront une place de choix : place de l'auteur, médiation...

Puissent tous ceux qui souhaitent promouvoir la littérature y puiser des conseils utiles et des clés pour mener à bien leur projet... Ceux dont le projet est centré sur la vie des idées, les essais, pourront tout aussi bien s'y référer.

# UNE MANIFESTATION LITTÉRAIRE : UN PROJET ARTISTIQUE À PART ENTIÈRE

## LA DÉMARCHE GÉNÉRALE

L'organisation d'une manifestation littéraire résulte de la conjugaison de plusieurs éléments indissociables. D'une part les intentions, les envies,

les objectifs : les moteurs de l'action ; d'autre part les moyens financiers et humains, et le temps dont on dispose en amont.

La première étape, essentielle, réside dans la définition du projet, afin d'être en mesure de le construire, puis d'en faire un juste bilan le moment venu. Reprécisons qu'avant tout, la construction de la manifestation repose sur un projet culturel, artistique, esthétique qui irriguera l'ensemble de la démarche et autour duquel se déclineront toutes les propositions.

Il est indispensable de formaliser les buts fondamentaux poursuivis.

### On distingue :::

- > les objectifs généraux (tels que développer la lecture, soutenir la création contemporaine, animer le territoire, etc.),
- > les objectifs artistiques (entendre les poètes d'aujourd'hui, découvrir l'édition de création, ou un champ littéraire particulier, permettre à des intellectuels de confronter leurs points de vue, d'échanger, favoriser les rencontres interdisciplinaires, etc.),
- > les objectifs opérationnels (créer ou renforcer la dynamique locale de partenariat, toucher les publics les plus éloignés de l'écrit, etc.).

### La personne ou le collectif porteur du projet doit ensuite :::::::::::::::::::::::::::::::

- > connaître l'environnement culturel local, régional, national, et situer son projet dans ce contexte,
- > opérer au choix d'une stratégie, d'une méthodologie,
- > définir les moyens à mettre en œuvre,
- > obtenir l'accord et le soutien des partenaires incontournables et vérifier qu'il n'y a pas d'obstacle majeur à la réalisation du projet,
- > tester le projet le plus en amont possible auprès des personnes ressources, pour mesurer sa clarté, son réalisme, sa pertinence,
- > penser les attendus et les critères d'évaluation : en termes de fréquentation, notoriété, satisfaction du public, etc.

Une manifestation littéraire se mûrit et résulte, autant que faire se peut, d'une dynamique partagée. Elle se destine à des publics, s'ancre, grâce au concours de partenaires, dans un territoire, dans un lieu, à une période et pour une durée déterminée.

# LES PUBLICS, PARTENARIATS

## QUELS PUBLICS ?

La question du public se pose en général quantitativement. « Y aura-t-il

du monde ? » est ainsi l'une des principales préoccupations – légitime – de l'organisateur, tandis que la connaissance de ce public est rarement abordée. Cette question commence cependant à être prise en compte par certaines manifestations.

S'il est intéressant d'identifier a posteriori son public, il est fort utile de tenter d'appréhender qui l'on espère convoquer à la manifestation littéraire : s'agit-il de convaincre de nouveaux lecteurs ou au contraire de réunir les passionnés de tel ou tel genre ? Veut-on toucher des publics particuliers : enfants, adolescents, étudiants, seniors ? Des publics éloignés, ou encore publics empêchés (incarcérés, hospitalisés, handicapés) ? Pourquoi ?

À défaut de garantir la présence ou de mobiliser l'attention de publics ciblés, la mise en place de certains dispositifs permet de tendre vers l'objectif fixé. Le lieu de la manifestation a son importance : ainsi par exemple, organiser une manifestation dans la rue ou sur une place, c'est augmenter les chances de toucher tous les publics.

Le moyen le plus éprouvé permettant de toucher de nouveaux publics reste bien entendu le partenariat.

## QUELS PARTENARIATS ?

On distingue les partenaires institutionnels incontournables, sans lesquels la manifestation ne pourrait avoir lieu, et les partenaires opérationnels, choisis en fonction de leurs missions et de leurs actions.

Les partenaires institutionnels, qui sont souvent aussi les financeurs principaux, peuvent apporter leur soutien au projet s'ils sont en accord avec sa définition et les buts fondamentaux qu'il poursuit. Il s'agit alors de construire les bases d'une collaboration au long cours, sachant que ces partenaires ont des priorités en termes de politique culturelle, éducative et sociale. Leurs conseils, leurs avis seront utiles à la pertinence du projet.

Du côté des partenaires opérationnels, la collaboration avec des structures diverses est un moyen de réfléchir, de concevoir et d'asseoir le projet dans une dynamique singulière. Milieu scolaire, universités, centres sociaux, services de protection maternelle et infantile, maisons de retraite, établissements pénitentiaires, hôpitaux, associations et institutions travaillant avec les personnes handicapées, parcs naturels régionaux, offices du tourisme, autres événements..., tout est à imaginer, en fonction des spécificités du projet.

Formaliser le partenariat est un gage de stabilité ; cela permet d'établir les tâches de chacun et de les répartir. Cependant, il n'est pas toujours nécessaire de conclure une convention : le partage des actions peut fort bien se faire dans le cadre de réunions spécifiques et s'inscrire dans des comptes rendus. Prendre des engagements réciproques assortis de transferts financiers doit se faire avec plus de prudence, et s'accompagner d'un cadre conventionnel clair.

## LES JOURNÉES PROFESSIONNELLES

Temps privilégié de travail collégial des acteurs de la chaîne du livre, temps de médiation par excellence, nombre de manifestations littéraires ont à cœur d'animer leurs réseaux par l'organisation de journées professionnelles.

Consacrées à une réflexion plus approfondie des thématiques mises en œuvre par la manifestation, ou à des sujets proches de l'économie du livre et de la sociologie de la lecture, ces journées sont le plus souvent organisées et financées en partenariat avec les bibliothèques départementales, les organismes de formation des bibliothèques, le CNFPT, les rectorats..., en fonction des publics visés : bibliothécaires, enseignants, documentalistes, bénévoles de la manifestation, étudiants... et aussi lecteurs curieux.

Elles offrent un temps d'échange particulier, avant ou pendant la manifestation. Libres d'accès ou payantes, elles peuvent réunir plusieurs centaines de participants sur plusieurs jours. Leur rôle d'animation de réseaux permet de fédérer un ensemble de médiateurs - en organisant par exemple la rencontre des enseignants et des bibliothécaires -, et à travers eux de toucher par ramification de nouveaux publics.

# L'ESPACE LE TEMPS DE LA MANIFESTATION

## LE CHOIX DES LIEUX

La manifestation littéraire se construit dans un territoire, le plus souvent au sein de propositions culturelles préexistantes. Elle doit être pensée au regard de cette offre.

Si le lieu d'implantation est un équipement repéré et connu, il est essentiel de savoir quelle est son image au sein du quartier ou dans la ville. L'identification du projet à un lieu peut contribuer aussi bien à la réussite de la manifestation qu'à son échec.

Le lieu est-il fréquenté par l'ensemble de la population ou par un groupe ? Est-ce habituellement un espace public ? La population s'y déplacera-t-elle naturellement ?

Le lieu choisi devra être conforme aux impératifs artistiques, techniques et aux normes de sécurité. Il conviendra donc d'inventorier les lieux disponibles et d'étudier soigneusement leur fiche technique.

On peut imaginer faire le choix de lieux inhabituels (hippodrome, ancienne gare, usine désaffectée, plage...) dont le caractère insolite créera l'événement. Ces lieux devront être aménagés et accessibles si possible aux personnes handicapées, répondre aux besoins techniques requis et obéir aux règles de sécurité.

Si l'on recourt aux tentes et aux chapiteaux, il faudra tenir compte d'un coût élevé de location, montage, démontage.

Certaines manifestations font le choix d'une pluralité de lieux dans une ville, d'autres se déroulent, par exemple, dans les cafés...

Les manifestations itinérantes, ou éclatées dans une multiplicité de lieux distants, ont parfois du mal à affirmer leur identité ou à rassembler leur public lors de temps forts, mais transforment parfois cette mise en réseau en réel atout attractif pour le public.

## LE CHOIX D'UNE PÉRIODE, D'UNE PÉRIODICITÉ ET D'UNE DURÉE

Avant de fixer les dates de la manifestation, il convient de vérifier qu'aucun événement important qui risquerait de la concurrencer ou d'en éloigner le public potentiel n'est prévu au même moment. L'exercice n'est pas toujours facile, d'autant qu'il est souhaitable, essentiellement pour des raisons de communication, de fixer les dates largement en amont. Ces dates devront tenir compte d'autres paramètres propres au projet, au lieu... tels la saison, les calendriers scolaires, le temps de montage, etc.

Pour une manifestation récurrente (ce dont il est question ici), on veillera si possible à prévoir son déroulement à peu près à la même période, afin de fidéliser le public. Certaines structures font le choix de proposer une manifestation biennale et de maintenir une activité pérenne tout au long de l'année : là encore, il s'agit de mesurer les atouts et les contraintes de ce choix.

En revanche si son caractère l'exige, pourquoi ne pas envisager une manifestation ponctuelle.

De un à plusieurs jours, à partir d'une ouverture en soirée, le week-end pour favoriser la participation des « actifs »,... la durée doit être pensée en fonction des capacités humaines et financières de la structure porteuse du projet. Par ailleurs, une durée trop importante risque de diluer le projet dans le temps.

# L'AUTEUR ET LA MÉDIATION

## La place de l'auteur dans le projet

.....  
par *Brigitte Giraud*,

*écrivain, associée à la programmation de la Fête du livre de Bron*

Pour comprendre la nécessité de recevoir un écrivain et de lui donner la parole dans différents types de projets (salons et fêtes du livre, festivals, rencontres en bibliothèques ou dans un cadre scolaire...), peut-être faut-il d'abord se poser de simples questions : est-il nécessaire qu'un texte trouve son prolongement dans la parole de son auteur ? Si oui, pourquoi ? Les écrivains doivent-ils apparaître – leur corps et leur voix (1) ? Qu'est-ce qu'une parole d'écrivain ? Cette rencontre favorise-t-elle la lecture ?

Pour répondre à ces questions – indispensables à l'élaboration de tout projet –, il ne faut pas perdre de vue que la façon de contacter l'écrivain, le recevoir, l'inviter à prendre la parole, le présenter auprès du public sont déterminantes.

L'écrivain n'existe que parce qu'il est l'auteur d'un texte, certains ont parfois tendance à l'oublier. Il n'est pas interchangeable.

Il me semble impossible qu'un organisateur, porteur de projet ou enseignant, s'adresse à un écrivain dont il n'a pas lu un ou plusieurs de ses livres. Il est important que l'écrivain se sente choisi, non pas pour ce qu'il représente (un écrivain à succès, ou un auteur jeunesse, ou un auteur « engagé »... les exemples ne manquent pas), mais pour ce qu'il a écrit, sa démarche d'écriture, dans le fond comme dans la forme. Un écrivain ne peut se sentir exister comme tel que parce qu'il a publié tel ou tel livre, il ne se sentirait ni à sa place ni légitime s'il était dissocié de ses textes.

Une fois ce préalable établi, il faut considérer qu'on ne peut lui proposer un mode d'intervention standard. Un écrivain sera à l'aise pour une lecture de son texte, un autre préférera une conversation autour de son livre, un autre sera pertinent dans le cadre d'un débat. Il me semble nécessaire de construire avec lui le moment d'intervention, de ne rien lui imposer qu'il n'aurait pas accepté au préalable. Il est important de noter que l'intervention d'un écrivain autour de l'un de ses textes ne peut être considérée comme une « promotion » pour l'auteur. Si mettre un écrivain en relation avec ses lecteurs est un acte qui favorise la rencontre et donc la lecture, il ne faut pas perdre de vue que la mobilisation de l'écrivain doit être assimilée à un travail ou une mission, qui nécessite du temps (le temps de déplacement depuis le domicile de l'écrivain est parfois long et fatigant), de la disponibilité (pendant ce temps, l'écrivain n'est pas à son bureau à écrire), de l'énergie et de la générosité (parler et réfléchir autour de ses textes dans une démarche de transmission est un exercice

difficile qui engage une responsabilité). Il est donc normal qu'une rémunération soit proposée à l'écrivain, en plus de la prise en charge de ses frais de transport et d'hébergement le cas échéant. La présence des livres de l'auteur me semble indispensable – que le public ait déjà lu le livre ou non. Il faut réserver la possibilité au public de se procurer l'ouvrage de l'écrivain, étant entendu que l'achat se fait dans le cadre de l'intervention de l'auteur. On peut à ce moment demander à l'auteur de dédicacer ses livres, ce qui permet un moment d'échange privilégié entre l'auteur et son lecteur. Mais l'exercice de la signature ne doit en aucun cas revêtir un caractère systématique et obligatoire. Il ne faut pas perdre de vue qu'un écrivain est un partenaire pour les porteurs de projets, plus qu'un prestataire, que sa vocation première est d'écrire et que sa prise de parole n'est pas un exercice aussi anodin qu'on peut l'imaginer parfois.

(1) Bertrand Leclair, *Disparaître*, coédition Farrago/Léo Scheer, 2004

## UNE RENCONTRE FRUCTUEUSE : LES CONDITIONS PRÉALABLES

### De quelles conditions s'agit-il ? Voici quelques règles élémentaires à observer avec soin :

-> Tout d'abord d'une question générale d'accueil. Choisir et recevoir un auteur pour lui-même et pour son œuvre, non pour sa notoriété, pour le sujet dont il peut parler et pas simplement pour grossir le nombre d'invités ! Répétons qu'une rencontre avec un auteur doit avoir du sens au sein de la manifestation littéraire ; il se peut même que toute la manifestation consiste en la découverte d'un seul auteur et de son œuvre. Le projet artistique global défendu par la manifestation conduira à décliner judicieusement les rencontres.

-> Il s'agit ensuite de réfléchir au type de rencontre que l'on souhaite proposer à l'auteur, et d'adapter cette rencontre au format, au lieu, au contexte, à la tonalité générale de la manifestation. Lectures publiques, lectures musicales, rencontres-débats, entretiens, performances : un temps et un espace donnés à l'écoute d'une œuvre, d'une démarche, d'une trajectoire, d'une écriture.

-> Si l'auteur est invité avec d'autres écrivains, faire en sorte que cette association ait vraiment du sens. Informer l'auteur de l'ensemble de la programmation, et lui préciser bien entendu le contexte de son intervention (lieu, publics...).

## LA MÉDIATION AVANT LA MANIFESTATION

Dans la perspective de la rencontre, on peut développer avec profit des actions de médiation entre les œuvres littéraires et le public. La médiation participe à la diffusion de la littérature, elle vise à faire connaître les œuvres, les auteurs et les thèmes abordés dans la programmation, en lien avec la communication de la manifestation. Si les plans de communication atteignent des publics qui ont généralement accès au livre et à la culture, les actions de médiation vont au devant des publics les plus éloignés de la culture et de ceux qui sont peu attirés par la littérature.

Les médiateurs développent, si possible avec les écrivains, des formes diverses et adaptées (atelier, stage, visite, lectures publiques, forum de lecteurs, etc.), de préférence hors du contexte habituel (classe, centre social, local associatif...), de façon à emmener le public dans des lieux du livre pérennes (bibliothèque, librairie...) ou sur les lieux de la manifestation.

Les actions de médiation ont des effets précieux qui dépassent la réalisation de la manifestation et la « construction » d'un public : elles laissent une trace et fructifient encore après la rencontre avec l'écrivain.

## LES CONDITIONS MATÉRIELLES DE LA RENCONTRE

-> Penser à l'accessibilité et au confort de l'espace de la rencontre, qui doit permettre aux auteurs comme au public d'être bien assis pendant une heure ou plus, ne pas oublier les bouteilles d'eau...

-> Éviter ce qui peut créer un sentiment d'insécurité ; par exemple interdire au public de passer derrière les invités.

-> Les nuisances sonores doivent être limitées au maximum et les auteurs munis d'un micro (que l'on pourra abandonner selon que l'ambiance se révèle plus intime).

-> Si la parole est donnée au public, prévoir, selon l'acoustique de la salle, un micro sans fil.

-> Signaler le plus clairement possible le lieu de la rencontre, afin d'éviter autant que faire se peut les retards.

-> La durée de la rencontre sera indiquée de manière à permettre au public de se repérer dans la programmation, et à l'auteur et à l'animateur de se mettre en condition. Si plusieurs auteurs sont invités ensemble, a fortiori si des traducteurs les accompagnent, la durée est ajustée en conséquence.

-> Éviter les rencontres s'enchaînant au pas de course : elles laissent un sentiment de frustration et de superficialité.

-> Enfin, ne pas oublier que tout n'est pas prévisible ni contrôlable : ni l'auteur ou les auteurs invité(s), ni le public !

Ces bonnes conditions sont nécessaires pour favoriser une réelle écoute de la part du public, et une réelle implication de la part des auteurs.



## La médiation littéraire

.....  
*par Pascal Jourdana,*  
*journaliste et animateur littéraire*

Médiateur ? Animateur ?  
 Modérateur ? Avec une expérience à ce jour de près de dix ans en tant qu'animateur de rencontres littéraires, je constate avec plaisir qu'il y a une évolution positive de cette « fonction », de plus en plus respectée et prise en considération. Une évolution des consciences, même si le vocabulaire ne suit pas, puisqu'à mon sens, aucun des termes cités ne rend réellement compte de ce rôle si particulier. Mais quel est ce rôle, au fond ? D'abord, intervenir le moins possible. Certes, il faut présenter livre et auteur, « relancer » le débat ou la conversation. Mais une rencontre publique n'est pas le lieu du commentaire poussé, de la critique pointue (sauf exception, lors d'un colloque ou hommage). Un écrivain n'est pas là pour écouter les commentaires des autres, mais bien pour que l'on entende sa parole. Ce qui fait que certains excellents critiques de presse écrite ne sont pas forcément bons animateurs. Il faut donc montrer une certaine circonspection : le médiateur est au service de l'invité, et non l'inverse. La difficulté est d'établir une rencontre respectueuse de l'auteur,

sans tomber dans la flagornerie. Rien n'empêche cependant de permettre la confrontation (en suggérant des interprétations, en évoquant des lectures extérieures, de critiques ou d'autres écrivains...). Parce que c'est dans la confrontation que se dévoilent parfois certains liens, filiations, obsessions, ou des tendances d'écriture, invisibles parfois aux yeux de l'auteur lui-même. Même si l'invité ne souhaite pas aborder certains thèmes, le silence peut être parlant... si l'animateur sait le respecter ! Difficile de définir ce qui fait une rencontre réussie. En plus d'être une question d'écoute et de respect, c'est aussi une affaire de rythme. À considérer, pourquoi pas, comme un moment musical (tendance jazz plutôt, à cause de l'improvisation nécessaire) : l'animateur ne joue pas d'un instrument (il doit laisser ce rôle aux invités), mais il donne le ton, le rythme, répartit les solos. C'est aussi une question de circulation de la parole et de l'écoute. Le lien doit évidemment être établi entre l'animateur et l'écrivain invité, mais aussi (et surtout) avec le public. Pour ma part, j'essaie d'établir une complicité avec l'auteur, pour rendre la conversation fluide, en ayant la constante préoccupation de ne pas paraître « entre soi », afin que les personnes assistant à la rencontre n'aient pas le sentiment d'être rejetées, ou simplement observatrices distantes.

Enfin – mais cela dépend aussi de l'organisation générale, de la volonté ou du discernement des programmeurs –, la rencontre doit aussi être un moment profitable pour l'invité lui-même. Car il me semble que cette parole si particulière de l'écrivain doit être au maximum considérée comme un moment de création, et non de communication ou de promotion, ou même simplement d'information. Certes, un écrivain ne peut pas, à la différence du musicien ou de l'acteur, se présenter dans la posture de l'artiste : en action de création. Quand il rencontre le public, l'écrivain n'écrit pas, il ne peut donc que parler de son travail créatif, en décalé. Et pourtant à mon sens, il demeure dans l'instant de la rencontre une part de ce travail créatif. L'écrivain habite le monde avec la langue (pour reprendre vaguement la formule d'Hölderlin « L'homme habite poétiquement »). Or, l'écrivain, quand il accepte de parler en public, est bien dans l'exercice de la parole, celle du commun, mais aussi celle particulière de l'artiste, qui porte du sens (de la beauté, de la révolte, etc.) et qui se charge de sa propre force. Parole écrite et parlée ne sont pas identiques, certes, mais tout de même... Il n'y a qu'à voir la concentration et l'attente des publics lors d'une rencontre (et il ne s'agit pas là de ce phénomène particulier dû

à la présence de rares « célébrités ») : l'écoute, l'attente de ce moment privilégié qu'est la réception d'une « parole », l'intuition de toucher du doigt le mystère de la création. D'assister aussi à un phénomène étrange : le passage d'un acte intime (la lecture, la relation privilégiée à un texte) à un acte collectif (l'écoute de la rencontre, la participation au débat s'il est prévu une intervention des auditeurs). Le médiateur se doit d'abord d'être à jour de ses lectures, de faire en sorte que tout le monde se sente bien, de respecter le temps qui lui est imparti. De ne jamais oublier qu'il s'agit d'animer une rencontre « littéraire », ceci afin que le public ressente qu'il a en face de lui non pas un intervenant quelconque, essayiste ou spécialiste d'un sujet invité pour parler d'un thème, mais bien un écrivain. Et que sa voix reflète une vision, est représentante d'un style, d'une écriture, qu'il faut au maximum songer à faire sentir, pour ne pas rester à la surface avec des propos généraux qui pourraient être tenus par n'importe quelle autre personne. Tout cela pour, tout simplement donner envie de lire, de découvrir des auteurs et des textes !

## LES DISPOSITIONS LÉGALES ET LA DÉONTOLOGIE

### LE RESPECT DES DISPOSITIONS LÉGALES

La loi sur le Prix unique du livre du 10 août 1981, modifiée et précisée à

plusieurs reprises depuis lors, fixe un ensemble de règles de base adaptées à ce bien culturel ; elle régule pour partie les rapports entre les différents acteurs du livre et contribue fortement à garantir la diversité des œuvres littéraires et de leurs modes de diffusion. La lettre et l'esprit de cette loi doivent servir de référence aux relations entre les différents acteurs professionnels, culturels et éducatifs.

**Une manifestation publique doit en outre respecter l'ensemble des lois et règlements applicables, au titre desquels on peut citer :**

-> les obligations comptables, sociales, fiscales propres au statut et à la forme juridique du porteur de projet,

-> les règles de sécurité, d'accessibilité, d'assurance... liées à l'accueil du public.

### LA DÉONTOLOGIE PROFESSIONNELLE

Le projet doit être mis en œuvre dans le respect et la valorisation des autres composantes de la chaîne du livre : écrivains, illustrateurs, traducteurs, éditeurs, libraires, bibliothécaires. Les rôles des différents acteurs sont complémentaires pour le maintien de l'ensemble de cette chaîne à laquelle appartiennent de plein droit les organisateurs de manifestations.

**Nous ne pouvons qu'encourager les organisateurs à suivre un code de « bonnes pratiques » :**

-> Favoriser l'invitation d'auteurs publiés à compte d'éditeur dont la qualité de l'écriture est reconnue par les professionnels du livre (les comptes d'auteurs, qui ne sont pas considérés comme des contrats d'édition au titre du Code de la propriété intellectuelle, n'ont pas leur place dans les manifestations).

-> Rémunérer les auteurs lorsqu'ils sont impliqués dans des interventions qui dépassent de simples signatures (débat, tables rondes, etc.), en fonction de l'implication et non du seul temps de présence. Rares en effet sont les auteurs qui vivent de la vente de leurs livres ; celle-ci ne doit pas, pendant la manifestation, servir d'alibi à une non-rétribution. Le temps passé par les auteurs dans les manifestations n'est pas consacré à l'écriture et ils sont trop souvent les seuls à ne pas percevoir de rémunération lors de ce type d'événement.

-> Promouvoir des éditeurs prenant les risques de l'édition et assurant une diffusion et une distribution de leurs ouvrages dans un ensemble significatif de librairies, ce qui inclut la petite édition de création.

-> Impliquer les libraires indépendants qui connaissent les ouvrages, leurs éditeurs, leurs auteurs. Leur temps et leur contribution culturelle doivent être compensés, aussi assureront-ils la vente des livres majoritairement pour leur propre compte dans des espaces mis à leur disposition ; la présence des éditeurs, précieuse dans l'accompagnement des auteurs, ne devra être proposée pour la vente qu'en cas de carence des librairies et rester exceptionnelle.

-> S'assurer la collaboration des bibliothécaires animant des services publics de la lecture.

Par ailleurs, l'Agence régionale du Livre Paca a publié *un Guide de la rémunération des auteurs* visant à expliciter clairement une typologie des interventions d'auteurs et les rémunérations légales correspondantes. N'hésitez pas à le consulter.

L'Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation a quant à elle édité une *Charte des missions de service public des manifestations de promotion du livre et de la lecture* qui présente des orientations de travail et des objectifs à atteindre.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SOLIDAIRE / ACCESSIBILITÉ

La culture est de plus en plus reconnue comme l'une des composantes du développement durable.

De nombreuses collectivités territoriales ont mis en place des dispositifs d'encouragement qui repensent la culture en termes de contribution sociale, environnementale et citoyenne. Le Conseil régional Rhône-Alpes intègre les principes du développement durable à toutes ses politiques ; dans le domaine de la Culture, les agences régionales (Nacre, Arald...) sont associées à cette démarche. En région Paca, l'Arcade est missionnée par l'ADEME et le Conseil régional pour la mise en place d'une plate-forme d'accompagnement des festivals éco-responsables.

Les acteurs du livre et de la lecture sont de plus en plus concernés et s'engagent eux aussi pour développer de manière durable leurs actions et leur environnement social, écologique et économique ; les premières expérimentations permettront d'évaluer les dispositifs, d'informer sur les méthodes et outils disponibles, et d'inciter ainsi à une plus large inscription dans cette démarche.

La culture est un droit fondamental et son accès pour les personnes handicapées est plus particulièrement encouragé et encadré en France par la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ». Les aménagements réalisés tant en termes d'accessibilité physique que dans les propositions d'actions de médiation bénéficieront à tous les publics (personnes âgées, enfants etc.), par exemple en renouvelant les propositions sur un mode ludique et en travaillant sur l'expérience sensible.

# LA GESTION DE LA MANIFESTATION

## LES DIFFÉRENTES STRUCTURES SUPPORT

C'est en général l'identité du porteur de projet qui va déterminer la structure support.

Lorsqu'au sein d'un groupe de lecteurs, de professionnels ou de médiateurs bénévoles, germe l'envie de s'impliquer dans la vie du livre en créant un événement, le projet prend le plus souvent une forme associative. L'association apporte de la souplesse, des possibilités de financement multiples, et elle induit des instances de concertation au travers d'un conseil d'administration.

Si le projet émane de la politique culturelle d'une collectivité territoriale ou d'un élu, il peut être porté par un service dédié : service culturel, office du tourisme, etc. Il peut arriver également que le service d'une collectivité territoriale, la bibliothèque publique par exemple, soit à l'initiative de ce projet et en soit le maître d'œuvre. Il s'agira dans ce cas de régie directe.

La régie se caractérise par une absence de personnalité juridique distincte, qu'il y ait ou non autonomie financière. Toutes les décisions sont prises par l'assemblée délibérante de la collectivité. S'il n'y a pas autonomie financière, toutes les dépenses et les recettes sont intégrées au budget de la collectivité. Celle-ci assume l'entière responsabilité de la conduite de l'opération, également les risques.

Il peut arriver enfin que du personnel soit mis à disposition par une collectivité, en général à temps partiel, au service d'un projet associatif.

## LA RÉPARTITION DES FONCTIONS AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

En fonction de la nature du projet et de son ampleur, les moyens humains à mettre en œuvre varient considérablement.

Cependant, certaines fonctions restent indispensables au succès de l'organisation d'une manifestation.

Selon l'identité du porteur de projet, les forces et les partenaires en présence sur le territoire, on pourra concentrer ou répartir ces fonctions soit auprès d'un ou plusieurs salariés (dans le cadre d'une association), soit auprès de bénévoles, soit auprès de personnel mis à disposition par la collectivité (en général pour un temps limité). Certaines fonctions peuvent être externalisées. Dans un contexte de régie directe, les fonctions sont réparties dans plusieurs services de la ville (communication, relations avec la presse, direction technique...).

Nous présentons ici l'ensemble des fonctions que l'on rencontre à un moment ou à un autre dans une manifestation littéraire. Structurer le projet autour d'un organigramme facilite l'organisation du travail, en identifiant les rôles de chacun. L'organigramme doit concrétiser une unité et une dynamique au service de la manifestation.

Sauf dans le cas d'événements très importants, plusieurs fonctions sont attribuées à une même personne (il arrive fréquemment que certaines fonctions ne puissent être assumées, faute de moyens).

Rappelons enfin que de très nombreuses manifestations, y compris les plus importantes, reposent sur une forte implication de bénévoles. S'ils apportent indéniablement du temps à l'organisation, ils créent en outre un lien fort avec les habitants qu'ils entraînent, par leur motivation, à se sentir concernés par l'événement. Leur aide est précieuse pour donner vie et chaleur à la manifestation : accueil des auteurs – plutôt qu'un taxi anonyme –, renseignement du public, gîte, couvert sous toutes ses formes (apéritifs, pique-nique...), apportent une convivialité essentielle.

## PRÉSIDENTE ET INSTANCE ASSOCIATIVE

**Lorsque la manifestation est portée par une association :**

- > Le président et le Conseil d'administration élaborent des statuts et un règlement, qui prendront soin de préciser le fonctionnement de l'association.
- > Le président du Conseil d'administration exerce la responsabilité juridique et morale du projet. Il est comptable de la gestion, du budget, du personnel, et il est l'interlocuteur privilégié des collectivités et financeurs.
- > Le Bureau et le Conseil d'administration épaulent le directeur dans la conduite du projet.
- > L'Assemblée générale se prononce habituellement sur le bilan et sur les perspectives d'ensemble.

## DIRECTION

Toute manifestation est portée par un directeur, encore dénommé délégué, ou un coordonnateur général. Sous l'autorité d'un élu (en régie directe), ou d'un président (sous forme associative), le directeur élabore le projet, détermine les moyens qui lui sont nécessaires, les fait valider, les met en œuvre et sera comptable de l'atteinte des objectifs et de leur évaluation. Le directeur répartit les tâches entre les salariés, agents et/ou bénévoles.

Le directeur est responsable de la coordination générale ; il conduit l'ensemble des réunions mises en place pour piloter la manifestation – ces réunions recouvrent des réalités diverses selon les projets. Parfois, la création d'un Comité de pilotage rassemble les différents partenaires autour de la direction. Il appartient au directeur de créer le lien entre tous ceux qui participent à l'événement : équipe, instances, partenaires, financeurs, prestataires et public !

## PROGRAMMATION ARTISTIQUE

Le cœur du projet réside dans la programmation littéraire et artistique. Elle est élaborée et mise en œuvre dans certains cas par un chargé de programmation ou un directeur artistique qui s'appuie, le cas échéant, sur un ou plusieurs comité(s) de lecture. Certaines manifestations s'adjoignent les services d'un ou plusieurs conseillers littéraires, fonction souvent occupée par des écrivains ou des médiateurs. Les libraires et les bibliothécaires sont aussi fréquemment sollicités.

## MÉDIATION AUPRÈS DES PUBLICS

Motrices de partenariats par excellence, les manifestations portent leur engagement en faveur de la lecture auprès des écoles, lycées, universités, hôpitaux, prisons, centres sociaux... dans le but de toucher les publics les plus larges, par des actions qui débute en amont de la manifestation et qui peuvent s'appuyer sur des groupes de lecteurs, des interventions d'auteurs, etc.

Les médiateurs littéraires – animateurs ou modérateurs – doivent être associés le plus en amont possible à la manifestation, voire à sa programmation. Idéalement, ils sont partie intégrante de l'équipe.

## ADMINISTRATION / SECRÉTARIAT

Gestion des conventions, des budgets, des contrats, de la rémunération des auteurs et des intervenants, des personnels, bilans financiers... autant de tâches indispensables qui sous-tendent le projet. De bons budgets, un suivi comptable rigoureux, des auteurs, médiateurs et intervenants correctement rémunérés et dans les temps, contribuent à la réputation de sérieux de la manifestation. De même, l'envoi de courriers d'invitation et d'un dossier de présentation, à leur attention, sont les premiers garants d'une bonne image de marque.

## DIRECTION TECHNIQUE

Lorsque l'installation de stands ou de chapiteaux est requise, il est important de négocier avec les fournisseurs et les installateurs de nombreux détails de mise à disposition.

Il faut également remplir des dossiers de sécurité et accueillir les visites de la commission de sécurité qui donnera le feu vert pour l'ouverture au public. Bien connaître les réglementations est indispensable.

Chaque municipalité dispose de régisseurs et de techniciens compétents qui peuvent être mis au service du projet lorsque celui-ci est en régie directe. Si une structure porte le projet et qu'elle ne dispose pas de forces techniques en interne, ce qui est très fréquent, il lui appartient de s'assurer du concours de sa municipalité.

## COMMUNICATION, RELATIONS AVEC LA PRESSE

Pour toucher un public, encore faut-il qu'il soit informé de la manifestation et de son contenu. Adopter une stratégie de communication est rarement prioritaire au démarrage d'un projet mais, pour peu qu'elle accompagne une vraie démarche littéraire, elle s'avérera rapidement indispensable à l'obtention d'un certain taux de fréquentation.

Des plus simples aux plus sophistiqués, différents supports peuvent être utilisés : programmes, affiches, signets, site Internet, blogs, lettres électroniques, publicités... Un visuel – voire une charte graphique –, conçu par des professionnels, donnera un ton général et identifiera la manifestation. On n'omettra pas de reprendre ce visuel sur la signalétique mise en place dans la ville quelques jours avant le démarrage de l'événement.

D'autre part, les « relations presse », qui consistent à : élaborer et suivre un fichier de presse, avoir un contact avec les médias et les journalistes, proposer un « plan média », rédiger un dossier de presse et les communiqués de presse, organiser les conférences de presse... sont nécessaires pour ceux qui prétendent à une certaine envergure et notoriété.

Ces deux fonctions sont souvent confondues dans un même poste. Elles peuvent être externalisées et délocalisées auprès d'agences, ou traitées en interne pour les manifestations en régie directe.

Remettre aux auteurs invités le bilan « presse » et les enregistrements des rencontres, le cas échéant, ainsi que les retours du public ou des professionnels, sont des attentions très appréciées.

## SCÉNOGRAPHIE

Il est fréquent que les manifestations se déroulent dans des locaux neutres ou dévolus à d'autres usages. Il est alors conseillé de mettre en espace le lieu de la manifestation par une décoration, un mobilier, une signalétique appropriée. On gagnera à avoir recours, si possible, à un scénographe ou à un décorateur.





## 4 FINANCEMENT

Après avoir défini le projet de la manifestation et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser, il s'agit de repérer les sources de financement qui permettront de faire face aux dépenses : recettes propres, aides publiques et privées, aides européennes...

En effet, aucune manifestation culturelle ne peut vivre en totale indépendance, mais elle peut obtenir des concours divers au titre de son engagement dans la création et la diffusion artistiques auprès des publics.

### LES RECETTES PROPRES

Elles sont constituées par les ventes réalisées au cours de la manifestation : billetterie, location de stands, buvette, vente d'objets, de publications...

La pratique de l'entrée payante à la manifestation elle-même est controversée, dans la mesure où l'accès doit rester possible pour le plus grand nombre ; dans tous les cas, les jeunes et les publics défavorisés doivent bénéficier d'une totale gratuité, à l'exception des spectacles qui supposent un coût spécifique. Les tarifs proposés ne doivent pas être un obstacle à une large fréquentation.

### LES AIDES PUBLIQUES

#### Les différentes collectivités mobilisables

Les collectivités publiques sont partenaires mais également financeurs de nombre de manifestations. À ce titre, les orientations et les axes de développement qui sont les leurs seront pris en compte, différemment selon la nature et l'envergure de la manifestation : locale, départementale, régionale, nationale ou internationale.

Un nouvel événement sera remarqué par son originalité ou son positionnement.

Si la manifestation a vocation à animer un territoire local, les partenaires financiers naturels seront la Commune, la structure intercommunale, éventuellement le Département.

La Région (Conseil régional) apporte plus naturellement son soutien à des manifestations d'envergure régionale, nationale ou internationale (selon sa politique propre en la matière), mais dans un souci d'équilibre territorial ou de regroupement, elle peut aussi accompagner un projet plus modeste. Elle est particulièrement sensible à ce qui concerne l'aménagement culturel du territoire, à l'économie, à la formation, à la vie lycéenne et, souvent, à la vie universitaire.

Le Département (Conseil général) veille également à équilibrer la proposition culturelle sur son territoire. Il est par ailleurs sensible aux projets qui intègrent ses publics cibles : les collégiens, les personnes handicapées et âgées, la petite enfance.

Les aides de l'État se répartissent selon le principe suivant : le Centre national du Livre (CNL) accorde son soutien aux manifestations d'envergure nationale et la Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC) aux événements plus localisés. Dans les deux cas, l'État est très attentif au respect de la déontologie professionnelle, à la qualité des intervenants et des auteurs invités, ainsi qu'aux pratiques culturelles en milieu scolaire, dans les hôpitaux, les prisons et en direction des personnes handicapées.

#### La demande de subvention

Une demande de subvention induit la constitution d'un dossier rassemblant les documents destinés à présenter le projet.

Les appels à dossier ou dossiers types pour les demandes d'aide (consulter les sites Internet des collectivités concernées), n'existent pas toujours. Toute demande (lettre motivée) doit être accompagnée d'une présentation concise du projet faisant clairement apparaître ses lignes de force. Il faut y adjoindre un budget prévisionnel.

De même il n'existe aucune harmonisation des dates de dépôt des dossiers auprès des diverses collectivités, et c'est une information essentielle à noter dans le rétroplanning. Cependant, les dossiers sont bien souvent à adresser avant le 30 septembre de l'année en cours pour une manifestation programmée l'année suivante.

Par ailleurs, un dossier ressemblant à un autre dossier, rien ne remplace la présentation face à face du projet, ce qui permettra à l'organisateur de faire passer ses motivations profondes : il est donc vivement recommandé de rencontrer les conseillers ou les chargés de mission des collectivités concernées.

Sans adapter le projet à chaque partenaire financier, il s'agit de mettre en lumière les actions pour lesquelles ce partenaire sera davantage réceptif.



## LES AIDES PRIVÉES

Peu mobilisées dans le secteur du livre et de la lecture, contrairement aux domaines du spectacle vivant et des arts plastiques, les aides privées (d'entreprises ou de particuliers) restent pourtant potentiellement nombreuses et peuvent donner lieu, pour les donateurs, à des avantages fiscaux dans certains cas définis par la loi.

### Le mécénat

Le développement du mécénat doit beaucoup aux mesures apportées aux associations et aux fondations, par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 qui a créé un régime fiscal très incitatif. Pour l'entreprise, le mécénat est un moyen de stratégie et de communication qui lui permet d'affirmer son intérêt pour son environnement culturel et social et qui enrichit son image. L'aide à une manifestation culturelle se présente sous des formes diverses : apports financiers ou en nature, apports technologiques, mécénat de compétence, partenariat média.

L'entreprise peut bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés de 60 % du montant du don (dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires HT) et de compensations en communication et relations publiques (à hauteur de 25 % de sa contribution). Pour prospecter les entreprises, il faut au préalable s'assurer auprès des services fiscaux que l'association a la capacité de recevoir des dons et de délivrer des reçus.

### Le parrainage

Contrairement au mécénat, le parrainage est un apport avec contrepartie qui correspond à une démarche commerciale : il associe une entreprise à une initiative dont cette entreprise veut utiliser le bénéfice d'image, directement et pour son compte. Le parrainage se traduit souvent par la location d'espaces publicitaires dans la presse, dans les programmes...

Le parrainage n'est pas réservé aux organismes d'intérêt général.

### Le commerce local

Les commerçants locaux, parfois regroupés en association, peuvent eux aussi apporter un soutien non négligeable à une manifestation : affichage, vitrines, dons de marchandises...

## LES AIDES EUROPÉENNES

Compte tenu des enjeux portés par la constitution d'une Europe culturelle, la perspective des acteurs de la culture devrait être de faire de l'Europe une dimension assumée et maîtrisée de leurs projets et de leurs pratiques.

La Commission européenne, dans le cadre des crédits de fonctionnement du budget général de l'Union européenne, peut accorder des subventions destinées à couvrir les frais de gestion et de fonctionnement d'organisations œuvrant dans l'intérêt culturel européen.

## E BUDGET

Organiser une manifestation littéraire, c'est travailler dans un contexte budgétaire aléatoire

où il faudra construire deux outils de pilotage, de communication et de gestion : un budget prévisionnel en cohérence avec les actions mises en œuvre, et un plan de trésorerie. La transparence devra être assurée vis-à-vis des partenaires et des institutions.

## LE BUDGET PRÉVISIONNEL

Établir un budget prévisionnel, c'est bâtir des hypothèses en évaluant leur coût et leur financement respectifs ; c'est aussi construire un budget réaliste en prenant soin de chiffrer tous les postes nécessaires à l'élaboration de la manifestation. Le cas échéant, ce budget deviendra un outil de négociation auprès des différents partenaires sollicités pour le financement de la manifestation.

Sauf indication contraire de certains partenaires (tableau pré-rempli), il n'existe aucune exigence sur la présentation d'un budget prévisionnel.

La présentation analytique, toutes taxes comprises, avec indication des activités et partenariats spécifiques (acquis ou en cours), facilite la lecture et l'analyse du budget ; sa clarté favorise les négociations.

Tout budget doit être conçu et présenté en strict équilibre entre dépenses et ressources. Si le budget est difficile à établir, c'est dans la plupart des cas que le projet aura été insuffisamment défini. Attention à ne pas sous-estimer (ou surestimer) certaines dépenses ou certains coûts, susceptibles de générer des difficultés financières à la structure-support.

Un prévisionnel évolue. Ne pas oublier de dater chaque nouvelle version du budget.

## Les dépenses prévisionnelles ou charges d'exploitation

On distingue trois grands types de dépenses : les dépenses d'investissement, les dépenses de fonctionnement, les dépenses valorisées.

### Les dépenses d'investissement

Elles ne sont pas toujours nécessaires à l'organisation d'un projet. En effet, l'investissement consiste à acquérir des biens durables utilisés pendant plusieurs exercices : matériel informatique et logiciel neufs, équipement mobilier...

On utilise dans ce cas la ligne « dotations aux amortissements » des dépenses de fonctionnement.

### Les dépenses de fonctionnement

Il est indispensable de lister et de détailler les principaux postes de charges liés à l'organisation de la manifestation :

- > Les achats : de spectacles, fournitures de bureau, documentation, petit matériel, boisson et nourriture...
- > Les services extérieurs : location de salles, sécurité, assurances...
- > Les autres services extérieurs : prestation de services, honoraires, publicité, édition, transport du matériel, réception, affranchissement et frais de téléphone, électricité, chauffage et eau, services bancaires...
- > Les impôts et taxes : taxes sur les salaires, taxes parafiscales, impôts locaux.
- > Les charges de personnel : administratif, technique, artistique, rémunération des écrivains (salarial ou droits d'auteurs), charges sociales.
- > Les charges financières.
- > Les charges exceptionnelles.
- > Les dotations aux amortissements.

### Les dépenses valorisées

Elles concernent ce qui ne peut être justifié par une facture acquittée au nom de la structure, comme :

- > La valorisation du bénévolat (nombre d'heures x coût horaire du SMIC)
- > La consolidation : toute aide ou service rendu gratuitement par un partenaire, mais qui a un coût pour ce dernier (mise à disposition d'une salle, d'espaces publicitaires, régie technique, personnel...).

Ne pas oublier de les faire apparaître pour le même montant dans la colonne des recettes.

## Les recettes prévisionnelles ou produits d'exploitation

**À partir des dépenses prévisionnelles du projet, les recettes potentielles pour financer l'action doivent être listées de façon réaliste**

- > Les recettes propres : autofinancement apporté par la structure (cotisations...), billetterie, vente de marchandises, buvette...
- > Les subventions publiques : apport des diverses collectivités publiques.
- > Les sponsors et partenariats : entreprises privées, partenariats médias, mécénat : entreprises publiques et privées.

La contribution des partenaires locaux (Commune, EPIC) doit apparaître précisément (financière ou valorisée), car elle permet de vérifier la concertation préalable lors de la construction du projet : elle concourt à la bonne implantation du projet dans le territoire, à son appropriation au niveau local, à sa pérennité.

Après la manifestation, le budget réalisé viendra réajuster les prévisions.

## LE PLAN DE TRÉSORERIE

Dans les associations, les problèmes de trésorerie sont fréquents. Ils ne sont pas le signe d'une mauvaise gestion, mais plutôt celui d'un retard dans l'encaissement des recettes. C'est une situation délicate qu'il faut anticiper. L'association va devoir régler des frais (salaires, factures, charges, etc.) avant d'avoir encaissé suffisamment de recettes (subventions, cotisations, etc.). Ce décalage dans le temps aura pour conséquence une trésorerie négative. Un plan de trésorerie permettra de faire une meilleure lecture de la situation et d'anticiper ; le plus souvent, il est présenté sous forme de tableau où sont notées les sorties et les entrées d'argent prévues. Un solde est établi chaque fin de mois et reporté au début du mois suivant.

## LE BILAN, L'ÉVALUATION

L'évaluation d'un projet culturel est difficile. Les résultats ne sont pas toujours palpables, mesurables statistiquement, et leurs effets s'étalent en général dans le temps. C'est

pourquoi les projets culturels sont souvent restés en marge des évaluations. Différentes terminologies coexistent en matière d'évaluation : audit, bilan, étude diagnostic, évaluation. Le plus souvent, de simples bilans soulignant les points positifs et négatifs sont suffisants. Ce travail est important pour la pérennité de l'action.

### LA RÉPONSE AUX ATTENTES

L'évaluation doit tenter de mesurer les attentes (des partenaires et des organisateurs) et l'impact auprès des publics, par rapport à l'intention initiale. Elle identifie l'origine des insatisfactions, s'il y en a.

Une manifestation a besoin de temps pour toucher et fidéliser les publics, c'est un engagement sur le long terme.

#### Quelques questions à se poser ::::::::::::::::::::::::::::::::::::::

- > L'action était-elle adaptée aux objectifs ?
- > Les objectifs étaient-ils cohérents entre eux ?
- > Les moyens financiers, humains, étaient-ils adaptés aux objectifs ?
- > Le public attendu était-il au rendez-vous ?
- > Les partenaires, les auteurs sont-ils satisfaits ?

Il est important de faire ce bilan au sein de l'équipe, avec les partenaires ; il servira de trame au rapport d'activité et au bilan complet envoyé aux financeurs.

### LA FRÉQUENTATION

L'observation de la fréquentation du public aide à mesurer l'audience de la manifestation ; elle permettra, tant pour les organisateurs que pour les financeurs et partenaires, de constater l'évolution de la manifestation au fil des années. En l'absence de billetterie, il est souvent difficile d'établir un décompte exact du public. Plusieurs systèmes ingénieux existent : la distribution de petits cailloux à l'entrée, ou de tickets, la mise en place de compteurs électroniques, etc.

Dans le cas de grands événements, les forces de police, nécessairement mobilisées, opèrent un décompte global.

Il est également intéressant de comptabiliser les présences dans les espaces dédiés aux rencontres, lors de lectures et de débats : elles donneront la mesure de l'intérêt du public pour la programmation proposée.

Par ailleurs, les publics touchés au-delà des stricts moments et lieux réservés à la manifestation sont tout aussi importants : scolaires, publics empêchés, etc.

### LES RETOMBÉES

Si l'aspect commercial est secondaire, l'impact économique du projet ne doit pas être négligé. Il est pourtant rarement abordé. À l'instar de certains gros festivals de spectacle vivant ou de cinéma, les manifestations littéraires drainent un public qui soutient l'économie locale. Hôtels, gîtes, chambres d'hôtes, restaurants, cafés, commerces divers, tirent des revenus liés à une hausse de fréquentation de la commune ou du quartier dans lequel est implantée la manifestation littéraire. Si les mesures de cet impact sont complexes à établir, car les méthodologies de telles études n'existent pas ou peu, elles deviendront à n'en pas douter indispensables pour évaluer toute manifestation culturelle.

Quant au public des manifestations littéraires, des études commencent à être menées au niveau local et régional. Elles permettent de mieux cerner ce public, de connaître les liens entre pratiques urbaines, pratiques de sociabilité et pratiques du livre, de comprendre les liens avec les territoires, d'être attentif aux questions de la transmission, de l'échange, à la réactivation de l'idée de lecture qu'induit l'événement...

Par ailleurs, en termes de mesure, à quand un indicateur du bien-être littéraire, un indice de satisfaction du public, un taux de découverte d'œuvres et d'écrivains bouleversants... ? !

Enfin, il faut garder des traces et des archives de l'événement : outre les archives administratives, les enregistrements sonores ou audiovisuels, ou plus simplement le reportage photo (souvent réalisé par un ou des membres de l'équipe), la revue de presse, les courriers ou les textes rédigés par les auteurs, feront partie du patrimoine de la manifestation.

# ADRESSES UTILES

## AU PLAN NATIONAL

### Centre national du Livre

Hôtel d'Avejan  
53, rue de Verneuil  
75343 Paris cedex 07  
Tél. : 01 49 54 68 68  
Fax : 01 45 49 10 21  
www.centrenationaldulivre.fr

### La Maison des Écrivains et de la Littérature

67, boulevard de Montmorency  
75016 Paris  
Tél. : 01 55 74 60 90  
Fax : 01 42 84 20 87  
Mél. : courrier@maison-des-ecrivains.asso.fr  
www.m-e-l.fr

### Société des Gens de Lettres

Hôtel de Massa  
38, rue du Faubourg Saint-Jacques  
75014 Paris  
Tél. : 01 53 10 12 00  
Fax : 01 53 10 12 12  
Mél. : accueil@sgdl.org  
www.sgdl.org

### La Charte des Auteurs et des Illustrateurs jeunesse

Hôtel de Massa  
38, rue du Faubourg Saint-Jacques  
75014 Paris  
Tél. : 01 42 81 19 93  
Mél. : ecrire@la-charte.fr  
www.la-charte.fr

### La Maison des Artistes

Siège social :  
9, rue Berryer  
75008 Paris  
Tél. : 01 42 25 06 53  
Mél. : contacts@lamaisondesartistes.fr

Services administratifs  
90, avenue de Flandre  
75943 Paris cedex 19  
Tél. : 01 53 35 83 63  
Fax : 01 44 89 92 77  
www.lamaisondesartistes.fr

### AGESSA (Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs)

21 bis, rue de Bruxelles  
75009 Paris  
Tél. : 01 48 78 25 00  
Fax : 01 48 78 60 00  
Mél. : affairesgenerales@agessa.org  
www.agessa.org

### AdaBD (Association des auteurs de Bande dessinée)

La Maison des Auteurs  
2, boulevard Aristide Briand  
16000 Angoulême  
Tél. : 05 45 22 86 10  
www.adabd.com

### Fédération des fêtes et salons du Livre jeunesse

42, rue Paillot-de-Montabert  
10000 Troyes  
Tél. : 03 25 73 14 43  
Fax : 03 25 73 91 26  
Mél. : slj.troyes@wanadoo.fr  
http://federationdessalons.free.fr

### Relais Culture Europe

132, rue du Faubourg Saint-Denis  
75010 Paris  
Tél. : 01 53 40 95 10  
Fax : 01 53 40 95 19  
Mél. : info@relais-culture-europe.org  
www.relais-culture-europe.org

## EN RÉGION PACA

### Agence régionale du Livre

8/10, rue des Allumettes  
13098 Aix-en-Provence cedex 2  
Tél. : 04 42 91 65 20  
Fax : 04 42 27 01 60  
Mél. : contact@livre-paca.org  
www.livre-paca.org

### Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Direction de la Culture et du Patrimoine  
Hôtel de Région  
27, place Jules-Guesde  
13481 Marseille cedex 20  
Tél. : 04 91 57 50 57  
Fax : 04 91 57 51 51  
www.regionpaca.fr

### Ministère de la Culture et de la Communication

DRAC (Direction régionale  
des Affaires culturelles de  
Provence-Alpes-Côte d'Azur)  
23, boulevard du Roi René  
13617 Aix-en-Provence cedex 1  
Tél. : 04 42 16 19 00  
Fax : 04 42 38 03 22  
www.paca.culture.gouv.fr

### Association pour le Développement Culturel Européen et International

18, rue Jules Moulet  
13006 Marseille  
Tél. : (+33) 4 91 33 67 27  
Fax : (+33) 4 91 33 65 05  
www.adcei.org

### ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie)

Provence-Alpes-Côte-d'Azur  
2, boulevard de Gabès - BP 139  
13267 Marseille cedex 08  
Tél. : 04 91 32 84 44  
Fax : 04 91 32 84 66  
Mél. : ademe.paca@ademe.fr  
http://www.ademe.fr/paca

## EN RÉGION RHÔNE-ALPES

### ARALD (Agence Rhône-Alpes pour le Livre et la Documentation)

(Édition, librairie, internet, direction et administration)  
1, rue Jean Jaurès  
74000 Annecy  
Tél. : 04 50 51 64 63  
Fax : 04 50 51 82 05  
Mél. : annecy@arald.org  
www.arald.org

### ARALD – antenne à Lyon

(Information et communication, vie littéraire,  
bibliothèque, développement des publics, action  
culturelle en milieu pénitentiaire)  
25, rue Chazière  
69004 Lyon  
Tél. : 04 78 39 58 87  
Fax : 04 78 39 57 46  
Mél. : lyon@arald.org

### Ministère de la Culture et de la Communication

DRAC (Direction régionale des Affaires  
culturelles de Rhône-Alpes)  
Le Grenier d'Abondance  
6, quai Saint-Vincent  
69283 Lyon cedex 01  
Tél. : 04 72 00 44 32  
Fax : 04 72 00 44 09  
www.culture.gouv.fr/rhone-alpes

### Région Rhône-Alpes

Direction de la Culture  
78, route de Paris - BP 19  
69751 Charbonnières-les-Bains cedex  
Tél. : 04 72 59 52 70  
Fax : 04 72 59 48 57  
Mél. : dc@rhonealpes.fr  
www.rhonealpes.fr

### ADEME Rhône-Alpes

10, rue des Émeraudes  
69006 Lyon  
Tél. : 04 72 83 46 00  
Fax : 04 72 83 46 26  
Mél. : ademe.rhone-alpes@ademe.fr  
http://www2.ademe.fr