

LA GESTION DES RELATIONS DE TRAVAIL

La gestion des relations de travail est une dimension essentielle pour assurer le développement d'une cohésion du personnel impliqué dans l'organisation d'un festival. Le personnel administratif du festival constitue une partie prenante interne importante puisqu'il regroupe une grande part du noyau durable de l'organisation à côté de la direction artistique. Il joue un rôle sensible dans la coordination des tâches en formant un liant entre le personnel technique et les équipes artistiques accueillies.

Le questionnement portera d'abord sur les facteurs qui agissent sur le sentiment de bien-être au travail afin de circonscrire les sources des résistances au changement et les moyens de les réduire. La gestion des contrats de travail et les précautions nécessaires pour respecter les règles du droit du travail seront ensuite développées dans un contexte où la flexibilité des relations de travail s'est développée et les règles de circulation internationale de la main d'œuvre se sont fortement différenciées entre l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, Monaco, San Marin d'une part, et les États tiers d'autre part.

A. Le bien-être au travail

1. La satisfaction au travail

De nombreuses études sur la psychologie dans les organisations convergent pour mettre en avant les effets positifs de la satisfaction au travail sur les performances des salariés, notamment par un engagement plus soutenu dans l'effort de travail et une implication accrue dans l'amélioration de la qualité des tâches techniques¹.

Une décomposition couramment admise par les recherches sur la satisfaction au travail distingue les facteurs internes et les causes externes². Les attributs internes proviennent des missions confiées à travers la part d'indépendance et de responsabilités dans leur réalisation, et le sentiment d'accomplissement de soi. Ils contribuent à la formation d'un degré de satisfaction au travail selon le sens donné aux tâches par les personnes impliquées et la part de reconnaissance venue de l'équipe interne et des partenaires associés au processus de production. Les sources externes de satisfaction proviennent de l'environnement de travail, notamment pour le montant du salaire, les conditions et l'organisation de travail. Le sentiment d'équité des rémunérations, par une relation proportionnelle entre les efforts réalisés et les

¹ W. Organ, "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, 14 (4), 1988, p. 547-557;

T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono and C.R. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative analysis", *Psychological Bulletin*, 127 (3), 2001, p. 376-407;

R.D. Edwards, S.T. Bell, W. Arthur, A.D. Decuir, Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance, *Applied psychology: An international review*, 57 (3), 2008, p. 447-483;

Y.P. Peng, "Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination", *Library and Information Science Research*, n°36, 2014, p. 74-82.

² P. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1997;

Robert R. Hirschfeld, "Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 2000, p. 255-270.

niveaux de salaires distribués, constitue ici une force motrice. Ces éléments internes et externes agissent sur le sentiment de reconnaissance, un des besoins essentiels avec celui de l'accomplissement de soi pour le bien-être au travail. Plusieurs études centrées sur une approche des échanges sociaux convergent pour mettre en avant la prévalence des facteurs internes de satisfaction sur les conditions extérieures. Ceux-ci agissent sur l'engagement affectif à travers le plaisir ressenti de se réaliser³, l'impression de bénéficier d'une liberté de choix dans l'organisation des missions⁴.

Le sens donné à ses missions, condition nécessaire à une satisfaction au travail, dépend de l'adhésion à la culture de l'organisation à travers notamment une appropriation de la vision idéalisée de la structure dans son environnement et l'identification à ses objectifs principaux.

Les motivations des salarié.es, liées à un sentiment de s'accomplir au service de missions dont le sens est valorisé par leur grille de références culturelles, offrent les conditions favorisant plus l'exercice d'une intelligence adaptative et créative que la conduite induite par l'intelligence automatique⁵. L'encouragement de la curiosité d'esprit, de la logique réflexive, de l'expression des opinions peut stimuler un engagement des personnes dans un processus d'amélioration continue des procédures de travail, en suivant par exemple le principe de la roue de Deming⁶.

La roue de Deming

W. Edwards Deming est un statisticien américain qui a participé au renouvellement de méthodes de gestion des entreprises au Japon. La roue qu'il a schématisée articule dans une boucle de rétroaction les quatre phases de la conduite d'un cycle d'actions :

Plan (planifier ce qu'on va entreprendre)

Do (mettre en œuvre la solution choisie)

Check (vérifier les résultats en mesurant notamment les écarts entre les prédictions et les réalisations)

Act (agir sur les points d'amélioration après la compréhension des sources d'écart entre les résultats attendus et ceux qui ont été obtenus).

Cette démarche itérative d'amélioration continue de l'efficacité des actions peut permettre à toutes les personnes concernées de participer à la résorption des dysfonctionnements en agissant sur leurs causes après un examen des faits.

L'encouragement donné aux procédures d'amélioration continue peut ainsi questionner l'efficacité des routines organisationnelles, reproduites par la force des habitudes, en s'appuyant sur une vision organisationnelle plus complexe de la coordination des tâches.

³ J.R. Hackman, J.R. Oldman, 1980, *Working redesigned*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.

⁴ R. Kanfer, "Motivation theory and industrial and organizational psychology". In M.D. Dunette & L.M. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.1, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1991, p. 75-170.

⁵ Jean-Claude Herry, *Le management responsable du spectacle. Comment intégrer les principes du développement durable à son activité*, Paris, Irma, 2014, p. 68.

⁶ Vincent Drecq, *Pratiques de management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 140-142.

Les marques d'attention des supérieur.es hiérarchiques dispensées aux membres de leur équipe participent à une reconnaissance des qualités déployées au cours des missions, notamment en soulignant les réussites individuelles et collectives ou en échangeant sur les obstacles rencontrés dans un esprit constructif. Le développement de relations d'écoute équilibrées entre les membres du personnel et entre la hiérarchie et les salarié.es est un moyen de stimuler un engagement participatif de l'équipe.

2. La résistance au changement et l'autonomie

Les phénomènes de résistance du personnel s'expriment par des comportements de défense passive en lien avec un sentiment d'insécurité face à des changements proposés par l'encadrement de l'organisation. Sans aller jusqu'à provoquer un conflit par l'affirmation d'un refus, l'attitude de résistance se traduit le plus souvent par une perte de confiance à l'égard de la hiérarchie et un désengagement dans l'accomplissement des tâches sous différentes formes, de la passivité à la méfiance.

Les facteurs favorisant les résistances au changement

A la suite des tests économétriques de son échelle de résistance individuelle au changement appliquée à sept situations, Shaul Oreg⁷ a confirmé globalement l'influence décisive du goût pour les routines, de la sensibilité émotionnelle en situation de stress, de la focalisation sur le court terme et dans une moindre mesure de la rigidité cognitive. Les facteurs clés de la résistance au changement de l'organisation du travail sont ainsi liés à une focalisation de salariés sur les craintes d'une déstabilisation à court terme de leur mode de vie professionnel sans projeter les avantages possibles des nouvelles configurations organisationnelles sur leur devenir.

Le confinement habituel dans une position d'exécution sans une sollicitation de l'esprit d'initiative dans la chaîne de travail accentue les phénomènes de résistance passive, voire d'hostilité aux aménagements quand leur objectif central est perçu comme une volonté de renforcer l'exploitation de la force de travail. Ainsi, dans une étude sur des membres de la NAHRO (National Association of Housing and Redevelopment Officials) aux Etats-Unis, Connie Wanberg et Joseph Banas⁸ ont mis en avant le degré de participation comme une variable contextuelle pouvant favoriser une ouverture au changement organisationnel tout comme le niveau des informations reçues et la perception d'une efficacité dans la prise en charge individuelle des nouvelles tâches.

L'autonomie comme contre-force

L'autonomisation des salarié.es sur leur poste de travail constitue une contre-force à la résistance au changement. Le sentiment de s'accomplir est favorisé par les dispositifs de délégation des responsabilités et les possibilités de dialoguer et d'agir sur les aménagements de l'organisation du travail. L'estime de soi, moteur énergétique essentiel pour l'engagement personnel, est susceptible d'être renforcée par une logique d'ingénierie simultanée. Celle-ci consiste à dépasser la séparation des tâches de conception et d'exécution selon la position

⁷ Shaul Oreg, "Resistance to change: Developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), Aug 2003, p. 680-693.

⁸ Connie R. Wanberg, Joseph T. Banas. "Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Place". *Journal of Applied Psychology*, 35 (1), 2000, p. 136 (132-142).

occupée dans la hiérarchie. Cette logique est de nature à mobiliser ainsi une intelligence collective pour réfléchir conjointement sur les évolutions de la division du travail et faciliter leur appropriation par l'ensemble du personnel. Le développement d'une culture de la participation professionnelle au sein des équipes de travail peut constituer un horizon susceptible de renforcer l'implication des salarié.es en créant les conditions d'un contrôle plus partagé des changements rendus nécessaires pour s'adapter à l'évolution de l'environnement et tenter d'améliorer la qualité des services rendus. La culture participative est de nature à renforcer la solidarité au sein des équipes en raison de l'association des personnes aux prises de décision et du renforcement de la conscience d'une interdépendance des actions individuelles pour tendre vers un objectif commun.

Cette autonomisation des personnels peut être vécue toutefois de façon ambivalente, voire anxiogène, si l'objectif assigné à l'encadrement est de diffuser un sentiment de responsabilisation individuelle sur des défauts qui résultent des interactions collectives dans une chaîne de travail. La délégation de tâches doit porter sur des domaines que peuvent maîtriser les salarié.es afin que ceux/celles-ci puissent développer un sentiment d'autoréalisation et d'appartenance à une communauté de travail.

3. L'autonomie du travail dans l'organisation des festivals

L'autonomisation souhaitée

Parmi les 51 répondant.es à la question de l'enquête sur l'autonomie des personnes favorisée ou non par l'organisation du travail, 86,3% des festivals ont donné une réponse positive. La question ouverte sur les modalités d'autonomisation du personnel a reçu quelques réponses :

Assigning specific tasks, increasing the complexity step by step (festival 3).

Involving in the whole festival organisation (festival 16).

Give them some freedom to give opinions and get involved with the artists they see (festival 29).

Each one is responsible of a specific task or sector and at the same time is always involved in meetings to update and inform everyone about the overall situation (festival 37).

The partners' responsible staff members for programming, communication, public relations, ticketing, administration, etc... - work together in cooperative working groups. In these groups, they work on the common festival and learn from each other's expertise and methods (festival 41).

By defining clear areas of responsibility and having a flat organisational structure (festival 62).

Les directions administratives des deux festivals MigrActions et VolterraTeatro indiquent aussi que leur organisation du travail favorise l'autonomie des personnes dans leur travail par la responsabilisation de chaque personne sur les tâches qui lui sont confiées. La modulation du temps de travail est une dimension signalée par MigrActions tandis que Carte Blanche met en avant les actions de formation professionnelle du personnel. Trois personnes y ont suivi une formation en 2015 et quatre au cours des trois années antérieures (pour une équipe constituée de cinq personnes avec un contrat à durée indéterminée et deux personnes ayant un contrat à durée déterminée à temps partiel sur l'ensemble de l'année). Dans le cas de MigrActions, deux personnes ont suivi en 2015 une formation professionnelle qualifiante (pour une équipe constituée de cinq emplois permanents). L'autonomisation du personnel

apparaît utile pour s'adapter aux nombreux imprévus lors de la mise en œuvre du festival. La gestion des risques, difficiles à anticiper dans leur globalité, peut ainsi être améliorée par la responsabilisation des salariés et la communication interne pour penser les remédiations envisageables.

Les sources de tensions

Les résistances au changement lors de modifications de l'organisation du travail sont ainsi limitées. Dans le cas de VolterraTeatro, le principal problème de coordination signalé par l'équipe administrative a résidé dans les réticences du personnel technique à utiliser les nouvelles technologies de communication comme les plateformes numériques de dépôt des informations écrites, modifiables par les parties prenantes en fonction de l'avancée des tâches. Leurs réserves étaient liées à la perception de coûts transactionnels, liés au travail de transcription écrite des consignes et avancées, supposés supérieurs aux avantages tirés d'une fluidification et d'une clarification des informations. Lors de l'édition du festival en 2016, le directeur technique a déclaré s'être approprié ces outils numériques dans ses relations avec l'équipe administrative tandis qu'il communique avec son équipe technique surtout par téléphone, SMS ou en présence directe. Cette déclaration indique une reconnaissance de l'intérêt potentiel du partage d'informations écrites mais le coordinateur administratif estime que les réticences méthodologiques sont restées, de fait, aussi fortes. Un biais de désirabilité sociale vis-à-vis des normes organisationnelles du festival a ainsi orienté la réponse du directeur technique.

Pour les deux festivals, les sources potentielles de tensions résident plus dans la suractivité que doivent affronter les équipes d'une organisation matricielle lors de la préparation finale et de l'exploitation du festival. L'équilibre entre la vie personnelle et l'engagement dans les missions professionnelles est en effet déstabilisé à cette occasion et peut être la source d'une anxiété. La fatigue provoquée par cette suractivité est ainsi signalée de façon récurrente dans les entretiens comme un inconvénient pour la qualité de l'engagement dans les missions nécessaires à l'organisation du festival. Cette source de démotivation est contrebalancée par l'adhésion aux valeurs artistiques et idéologiques de l'entreprise porteuse du projet de festival. L'étude déjà citée de Sinapi et Juno-Delgado⁹ a mis en évidence la prégnance de ce facteur sur la longévité des regroupements d'entreprises artistiques. Les croyances dans les vertus civiques, esthétiques et sociales du projet de festival justifient les efforts pour se surpasser et transcender ainsi les obstacles liés à une relative insuffisance de ressources humaines dédiées à l'organisation du festival. La densification des interactions entre les membres de l'équipe administrative et de leurs relations avec les équipes artistiques et techniques accueillies pendant la durée du festival peut renforcer les sentiments de solidarité et ainsi la cohésion interne de cette équipe (administrative). La confiance et l'enthousiasme au service d'un projet transcendant sont mis en avant explicitement par l'équipe de Carte Blanche pour dépasser les sources de tension dans les relations de travail.

Au-delà des motivations idéologiques qui concernent d'abord l'équipe de direction, une attention doit être portée à l'aménagement du temps de travail des salariés dans des limites évitant une fatigue excessive. Dans le cas de *MigrActions*, la durée hebdomadaire du travail

⁹ Christine Sinapi, Edward Juno-Delgado, "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective", *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.

légale française de 35 heures est portée à 40 heures pendant la durée d'exploitation du festival. *Carte Blanche* applique la durée légale hebdomadaire de travail italienne de 40 heures pendant la préparation du festival pour le personnel en dehors du noyau décisionnel tandis que le week-end est également travaillé au cours de l'exploitation du festival. L'équipe de direction est rémunérée forfaitairement sans une comptabilisation des heures de travail.

B. La gestion des contrats de travail

1. Les principes généraux

Les procédures légales concernant les contrats de travail varient entre les pays européens. Il est important de connaître les règles juridiques qui encadrent ces contrats afin de sécuriser les relations entre employeur.es et salarié.es.

Les règles d'embauche

En France, la licence d'entrepreneur de spectacle de catégorie 2 est nécessaire pour tout.e employeur.e non occasionnel.le de plateaux artistiques. Elle requiert le respect des règles d'embauche et des obligations sociales. Avant toute première embauche, l'employeur.e doit déclarer son entreprise auprès de l'Inspection du travail et l'affilier aux différents organismes sociaux. L'article L. 1131-2 du Code du travail interdit toute discrimination fondée sur les caractéristiques sociodémographiques, sauf pour la spécification de rôles masculins et féminins, ainsi que sur les opinions politiques, les croyances religieuses, les activités syndicales, l'orientation sexuelle, la santé, le nom de famille, l'apparence physique, la situation de famille, les caractéristiques génétiques.

Lors de l'embauche, l'employeur.e doit s'assurer que le/la salarié.e a été examiné.e par un médecin du travail il y a moins d'un an, remettre une Déclaration préalable à l'embauche (DPAE) auprès de l'Urssaf¹⁰, une copie de ce document au salarié, inscrire les coordonnées civiles, l'emploi, la qualification, les dates d'entrée et de sortie du/de la salarié.e dans le registre unique du personnel. La DPAE doit être effectuée au plus tôt huit jours avant l'embauche du salarié.

La transmission du contrat de travail

Contrairement au Royaume-Uni où l'engagement est oral, un contrat de travail écrit doit être délivré en France au/à la salarié.e dans les deux jours ouvrables au plus tard après sa prise de fonction. Ce délai est ramené au premier jour de l'engagement pour les contrats à durée déterminée de moins de 48 heures selon la CCNEAC (convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles qui concerne le spectacle vivant subventionné). Dans la CCNSVP (convention collective du secteur privé du spectacle vivant), le contrat de travail doit être remis le jour même de l'engagement des artistes tandis qu'un délai de 15 jours est accepté pour le personnel technique et administratif quand les échanges de signatures sont effectués par correspondance.

La transmission trop tardive d'un contrat à durée déterminée (CDD) est assimilée par la jurisprudence à une absence d'écrit, ce qui peut justifier une requalification en contrat à durée indéterminée (CDI). En effet, celui-ci est la forme normale d'embauche et un contrat à durée

¹⁰ Union de Recouvrement des Cotisations Sociales et d'Allocations Familiales.

déterminée doit être justifié par une condition dérogatoire : le remplacement d'un.e salarié.e ou du/de la chef.fe d'entreprise absent.e provisoirement ; un surcroît temporaire d'activité, conjoncturel ou lié à la prise en charge occasionnelle d'une activité secondaire comme un atelier de pratique ; des emplois saisonniers ; des emplois pour lesquels il est d'usage de ne pas recourir à un CDI en raison de la nature des activités exercées dans certains secteurs, dont celui du spectacle, et « du caractère par nature temporaire de ces emplois » (article L 1242-1 du Code du travail).

La prévention des risques du travail

Certains documents sont demandés aux organisations afin de formaliser les démarches de prévention des risques du travail. L'employeur.e a une obligation de résultat en termes de sécurité du travail et sa responsabilité civile et pénale est d'abord engagée en cas d'accident du personnel.

En France, le document unique retranscrit l'évaluation interne des risques sur tous les postes de travail de la structure. Ce document obligatoire pour toutes les entreprises, même les plus petites, indique les mesures déjà prises et celles qui sont envisagées pour améliorer le niveau de sécurité des salarié.es. Si une entreprise extérieure intervient dans le processus de production pendant plus de 400 heures par an ou si des travaux dangereux répertoriés par le ministère de l'emploi sont exécutés comme des travaux en hauteur élevée, un plan de prévention des risques est rendu obligatoire.

2. La flexibilité des relations contractuelles

Les CDD d'usage dans le spectacle

Les contrats à durée déterminée d'usage (CDDU) concernent *a priori* tous les emplois artistiques tandis que leur utilisation pour des fonctions techniques ou administrative est encadrée par une nomenclature d'emplois¹¹ et ne peut concerner que des occupations par nature temporaires comme le montage et l'exploitation de spectacles (et non pas le fonctionnement structurel de l'entreprise de l'employeur.e). A la différence des CDD, les CDDU peuvent être renouvelés sans limite ni période de carence, n'ont pas de durée maximale, ne prévoient pas de prime de précarité à la fin du contrat et l'employeur.e cotise auprès de la Caisse des congés spectacles pour l'indemnité compensatrice de congés payés.

En France, une loi de 1969 a introduit une présomption de salariat pour l'embauche d'artistes. Si ceux/celles-ci ne sont pas inscrites en tant qu'entrepreneurs/ses dans le registre du commerce et des sociétés, ils/elles doivent faire l'objet d'un contrat de travail pour toute prestation de service. Cette règle a été modifiée en 2009 en excluant les artistes résidant dans les autres pays de l'Espace économique européen, s'ils ont la qualité de prestataires de services dans leur pays de travail habituel, à la suite d'une condamnation de la Cour de Justice des communautés européennes le 15 juin 2006 pour entrave à la liberté de prestation de services, prescrite par l'article 49 du Traité sur la Communauté européenne.

Le modèle de « flexicurité »

L'évolution des règles du droit du travail dans l'Union Européenne est allée dans le sens d'un rapprochement avec un modèle idéalisé de « flexicurité », fondé sur un développement de la

¹¹ Voir l'annexe C de l'accord interbranche du 24 juin 2008 sur la politique contractuelle dans le spectacle vivant public et privé.

flexibilité des relations contractuelles de travail en fonction des besoins d'adaptation des employeur.es aux flux des commandes, et une sécurisation des parcours professionnels avec un régime d'indemnisation du chômage, une politique active de formation professionnelle. Dans le cas de la France, le régime d'indemnisation du chômage des intermittent.es du spectacle a accompagné un accroissement sensible de la flexibilité des relations contractuelles de travail. Pour les artistes, la durée moyenne des contrats a été réduite de 10 jours à trois jours et leur nombre par intermittent.e a augmenté de 7 à 15 entre 1990 et 2009. Pour les cadres, technicien.nes et ouvrier.es, la durée moyenne des contrats est passée sur la même période de 14 à 6 jours et leur nombre par intermittent.e de 6 à 14. Parallèlement, pour les intermittent.es, le volume de travail annuel moyen s'est réduit de 24% et la rémunération annuelle de 22% entre 1990 et 1999 puis ils se sont plutôt stabilisés au cours des années 2000¹². Les aides au retour à l'emploi jouent ici un rôle capital dans l'entretien d'un vivier de main d'œuvre hautement qualifiée et disponible en représentant en moyenne environ l'équivalent des revenus du travail pour les intermittents indemnisés. Des règles spécifiques pour l'assurance chômage des artistes ne s'appliquent aussi qu'en Belgique et au Luxembourg.

Les frontières européennes entre travail indépendant et emplois salariés sont devenues plus poreuses avec le développement des autoentrepreneurs en France, la création d'une catégorie de « travailleur autonome économiquement dépendant » en Espagne en 2007, le statut de « travailleur para subordonné » en Italie, tandis que le statut de « *worker* », créé au Royaume-Uni depuis l'*Industrial Act Engagement* de 1971, s'applique à de nombreux intermittents en offrant un positionnement entre les droits du salarié et ceux du travailleur indépendant à des personnes « qui prestent des services pour une entité tierce qui n'est ni un client ni un consommateur »¹³.

Flexibilité et récurrence des engagements

Comme la flexibilité contractuelle tend à prendre le pas sur la sécurisation, les organisateurs/trices de festivals doivent prendre en compte cette évolution potentiellement anxiogène dans la gestion des ressources humaines. La flexibilité des relations contractuelles ne se traduit pas néanmoins par un développement mécanique de l'insécurité professionnelle et de la précarité économique. Les employeur.es et les salarié.es peuvent converger dans leur intérêt à fidéliser les relations d'engagement, ce qui réduit l'incertitude pour les salarié.es et améliore l'efficacité du travail artistique et technique par le partage consolidé de codes verbaux et gestuels et l'incorporation de l'univers esthétique des directeurs/trices artistiques.

A partir des données de la Caisse des congés spectacles en France sur un échantillon de 8 342 comédien.nes intermittent.es entre 1987 et 2000, Olivier Pilmis a montré que le seul « noyau dur » des employeur.es les plus important.es a permis d'atteindre le seuil d'indemnisation du régime spécifique d'assurance chômage (507 heures) dans 70,9% des cas¹⁴. Bien que le taux

¹² Marie Gouyon, Frédérique Patureau. « Tendances de l'emploi dans le spectacle ». *Cultures Chiffres* 2014-2, 2014, p. 4.

¹³ Emmanuelle Mazuyer. « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », *Revue de la régulation* [En ligne], 13 | 1er semestre / Spring 2013, mis en ligne le 31 mai 2013, consulté le 22 décembre 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10117>.

¹⁴ Olivier Pilmis. « Des 'employeur.es multiples' au 'noyau dur' d'employeur.es : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents », *Sociologie du travail*, 49 (3), 2007, p. 297-315.

de renouvellement des employeur.es soit en moyenne élevé d'une année sur l'autre¹⁵, les relations contractuelles ne sont pas ainsi aussi éphémères avec des employeur.es interchangeables que dans l'idéal type de la concurrence parfaite.

3. L'accueil d'artistes et de technicien.nes étranger.es

Les festivals internationaux accueillent par définition des équipes, des artistes et technicien.nes étranger.es. Les organisateurs/trices doivent respecter la réglementation en vigueur et anticiper les éventuels obstacles à leur venue. Dans le cas de la programmation d'une compagnie étrangère, le festival peut décider de jouer le rôle de producteur en étant l'employeur.e du plateau artistique si la troupe ne semble pas suffisamment structurée sur le plan administratif pour prendre à sa charge le respect de la réglementation nationale.

Les pièces du dossier d'accueil

La liberté de travail est offerte aux artistes et techniciens ressortissants de l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, San Marin et Monaco dans cette zone européenne. En France, les ressortissants des pays tiers doivent obtenir une autorisation de travail auprès du service des étrangers de la Préfecture ou de la Direccte (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Une exception concerne les salarié.es détaché.es par leur entreprise pour une prestation de services internationale lorsqu'ils/elles ont déjà une autorisation de travail dans le pays où ils/elles sont salarié.es. Le dossier pour cette autorisation de travail doit être transmis par l'employeur.e à l'organisme compétent dans un délai entre un et trois mois avant la date de début de la prestation. Le délai de réponse de l'administration est de deux mois après la réception du dossier ; l'absence de réponse est interprétée comme un rejet tacite de la demande.

Pour les CDD de plus de 12 mois, une carte de séjour temporaire « salarié » est nécessaire tandis qu'une carte de séjour « travailleur temporaire » concerne les CDD des salarié.es étranger.es d'une durée inférieure à 12 mois, notamment les technicien.nes. Une carte de séjour temporaire « profession artistique et culturelle » est destinée aux artistes étranger.es ayant un contrat de plus de trois mois. Une autorisation provisoire du travail doit être demandée pour les salarié.es étranger.es qui ne peuvent pas bénéficier de l'un de ces trois titres. L'embauche d'un.e salarié.e d'un pays tiers sans autorisation de travail est passible d'une peine de prison de 5 ans et de 15 000 € d'amende pour l'employeur.e ; l'amende peut être multipliée par cinq pour les personnes morales, qui sont susceptibles d'être dissoutes à cette occasion.

Le Code de l'entrée et du séjour des étranger.es et du droit d'asile définit les règles concernant l'accueil en France des ressortissant.es des pays tiers à l'Espace économique européen, la Suisse, Andorre, Monaco et San Marin. En complément de l'autorisation de travail demandée par l'employeur.e, un visa C est requis pour les séjours de moins de trois mois pour certaines nationalités. Celui-ci est valable dans tous les pays de l'espace Schengen sur une durée maximale de 90 jours pendant six mois. En principe, la délivrance du visa requiert au préalable la possession d'une assurance médicale de rapatriement. Au-delà d'une durée de trois mois, l'obtention d'un titre de séjour temporaire est requise en demandant d'abord un visa de longue durée auprès du consulat français du pays de résidence puis en présentant un

¹⁵ Entre 50% et 75% des employeur.es ont été renouvelés pour 48,6% des comédiens intermittents sur la période 1987-2000 (*Ibid.*, p. 304).

dossier à la préfecture du département d'accueil. Pour les travailleurs du spectacle, un titre de séjour spécifique d'une durée maximale d'un an peut être accordé.

Les tournées des compagnies composées de travailleurs nationaux et étrangers étaient particulièrement pénalisées quand elles quittaient l'Espace Schengen provisoirement pour y revenir ensuite en raison de règles fluctuantes dans l'attribution des visas de courte durée selon les États¹⁶. Afin de remédier en partie à ce défaut de coordination, les États de l'Espace Schengen de l'Union européenne se sont accordés pour harmoniser les règles de délivrance des séjours de courte durée dans un code communautaire renouvelé le 5 avril 2010. Les motifs d'un refus doivent être communiqués aux demandeurs qui ont une possibilité de faire appel contre cette décision.

Le droit du travail national avec ses obligations sociales doit s'appliquer aux salarié.es étranger.es directement embauché.es par un.e employeur.e français.e. Pour les salarié.es de l'Espace économique européen ou de la Suisse, le paiement des cotisations sociales s'effectue dans le pays habituel d'emploi sauf pour l'Afdas¹⁷ et la Caisse des congés spectacles. Pour les autres ressortissant.es, ce paiement est opéré en France. La Cotisation Sociale Généralisée (CSG) et la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) ne sont pas dues pour les travailleurs non domiciliés fiscalement en France.

Enfin une retenue à la source sur les rémunérations versées doit être pratiquée à hauteur de 15% du montant brut perçu pour les artistes et à un taux progressif variant de 0 à 20% selon le niveau du salaire versé pour les professions techniques.

L'emploi de salarié.es détaché.es

L'emploi de salarié.es détaché.es par leur employeur.e étranger.e est encadré par la loi du 10 juillet 2014, qui est destinée à lutter contre la concurrence sociale déloyale. Les employeur.es étranger.es doivent faire une déclaration préalable de détachement à l'inspection du travail sur Internet et désigner un représentant sur le territoire national afin de faire le lien avec l'inspection du travail pendant la durée de la prestation. Quand le/la producteur/trice réside dans un pays de l'Espace économique européen, Andorre, Monaco, San Marin, la Suisse ou un Etat qui a conclu une convention bilatérale de sécurité sociale avec la France, le paiement des cotisations sociales se fait dans le pays habituel d'emploi.

Le décompte des salarié.es détaché.es doit apparaître dans le bilan social des entreprises. Les obligations sociales nationales doivent être respectées par l'employeur.e étranger.e. Le festival est tenu de sommer celui-ci de respecter ces règles dans un délai de 24 heures après son information sur le(s) irrégularité(s) et l'employeur.e étranger.e a un délai de deux semaines pour indiquer les dispositions qu'il/elle mettra en œuvre, sauf pour le salaire minimum où le délai est réduit à une semaine. Les informations reçues par le festival doivent être transmises à l'agent.e qui a opéré le signalement de la situation illégale. En cas de manquement à ses obligations d'injonction et d'information, le festival est rendu responsable solidairement avec l'employeur.e étranger.e du paiement des salaires et des cotisations sociales dus.

¹⁶ Richard Poláček, *Study on impediments to mobility in the EU live performance sector and on possible solutions*. Bruxelles, Mobile.Home, 2006, p. 21-24.

¹⁷ Fonds d'Assurance Formation des Activités du Spectacle, des loisirs, du cinéma, de l'audiovisuel et de la publicité

Les règles de versement des cotisations sociales des travailleurs/ses détaché.es par un.e employeur.e étranger.e sont similaires à celles concernant les salarié.es étranger.es directement embauché.es par un.e employeur.e français.e. Dans le cas de la France, l'employeur.e étranger.e n'ayant pas d'établissement en France est tenu.e de verser les cotisations sociales à l'Urssaf du Bas-Rhin pour le régime général de la Sécurité Sociale, à Pôle emploi, et au groupe Novalis Taitbout pour les retraites complémentaires.

4. Gestion contractuelle et formation

La gestion des contrats de travail et des bulletins de paie requiert donc des compétences juridiques et comptables. Certaines organisations peuvent faire le choix de la sous-traitance administrative si les compétences internes sont manquantes ou si le coût du recours à une expertise extérieure est moins élevé qu'une embauche de personnel. A la différence du Centre du Théâtre de l'Opprimé, Carte Blanche externalise la gestion des bulletins de paie et la rédaction de certains contrats de travail à une agence commerciale. L'administratrice de la compagnie participe à la rédaction de tous les contrats de travail pour MigrActions et d'une partie de ces derniers pour le festival VolterraTeatro.

La formation des administrateurs/trices devrait être renforcée de façon à conserver une autonomie dans la gestion quotidienne des contrats de travail. Des contrats type peuvent constituer une base rédactionnelle de départ. La gestion des bulletins de paie est une opération technique dont l'externalisation est moins problématique pour les organisations artistiques manquant d'effectifs par rapport à leurs activités. Le personnel administratif du Centre du Théâtre de l'Opprimé reçoit des formations dans la gestion de la paie et les obligations sociales à respecter.

Des conseils juridiques sont nécessaires devant des situations complexes. Les festivals africains interrogés par le réseau Afrifestnet semblent ainsi converger dans leur besoin ponctuel de consulter un.e juriste pour la négociation des contrats¹⁸. Dans le cas de VolterraTeatro, l'équipe du festival peut recourir en cas de besoin aux services d'une agence de consultation juridique. L'équipe du Centre du Théâtre de l'Opprimé n'a pas encore ressenti la nécessité de faire jouer un réseau de conseils juridiques pour l'organisation du festival MigrActions.

Les réponses à la question ouverte de l'enquête sur les besoins de formation le plus souvent exprimés par le personnel administratif indiquent des demandes dans le domaine de la gestion contractuelle tout en faisant apparaître des besoins en communication, en comptabilité ou en secourisme :

Droits d'auteur, embauche d'artistes étrangers et anglais (festival 1).

Formations sur les contrats / gestion administrative, les logiciels de PAO, les langues étrangères et les formations de secourisme (festival 7).

Droit du travail, Salaires, Diffusion, Accueil (festival 9).

Droit social - Outils de communication (festival 17).

Formation sur le site internet ou administration (festival 21).

Legislative update, update in communication activities (festival 28).

¹⁸ Afrifestnet, *Festival Manuel des Meilleures Pratiques. 1^{ère} partie montage / Festivals Best Practice Toolkit: Part one – setting up*, 2013, p. 37. <http://www.racines.ma/node/104>, p. consultée le 15 octobre 2016.

Book-keeping, process development (festival 45).

Foreign taxes, legislation (festival 46).

Comptabilité, relations publiques/ billetterie (festival 48).

Sécurité manifestations, gestion de contrats (festival 50).

C. Stages et bénévolat

Dans l'échantillon de l'enquête, le nombre moyen de stagiaires estimé est de 2,3 et est logiquement corrélé à la taille du festival (de 1,4 pour les petits festivals à 3,7 pour les grands). La part du travail apporté par les bénévoles est bien plus conséquente en étant estimée à 36% du total en moyenne. Celle-ci est corrélée négativement avec la taille du festival (de 50% quand le budget est inférieur à 50 000€ à 24% quand le budget est supérieur à 250 000€). Leur implication repose sur une logique d'échange non monétaire, fondée sur un apport dans le cursus de formation scolaire et universitaire pour les stagiaires et une source d'épanouissement personnel pour les bénévoles. Leur recrutement et la gestion de leur collaboration avec les équipes administratives, techniques, artistiques et les spectateurs/trices posent donc des problèmes d'adaptation spécifiques.

1. Stages et service civique

La réglementation

Le collectif Génération Précaire s'est formé en France en 2005 pour dénoncer les dérives abusives de nombreux stages autour de deux figures repoussoir : le stage « photocopies et machines à café » où le/la stagiaire est cantonné.e à des tâches de logistique subalternes non qualifiantes ; le stage « emploi déguisé » par lequel le/la stagiaire se voit confier les responsabilités d'un véritable emploi mais sans la rémunération et la protection sociale afférentes. Il en découle un cercle vicieux de précarité persistante et de perte de confiance en soi pour des jeunes gens, maintenu.es trop durablement à la lisière du marché des emplois par des enchaînements de stages¹⁹.

Les sentiments d'ambivalence prévalent encore. Selon un sondage en novembre 2016²⁰, le manque d'accompagnement pédagogique au cours du stage suscite un sentiment de dévalorisation au sein de l'entreprise, plus partagé par les femmes (52%) que les hommes (25%). Une minorité de personnes a perçu une gratification au cours de leur stage (49% pour les hommes et 38% pour les femmes) et celle-ci s'est située au-dessous de 550 euros par mois dans 70% des cas (alors que le minimum légal pour un stage à plein temps était de 557,4 €). Toutefois une majorité (60%) juge que le stage est une expérience plus proche de la préparation à l'obtention d'un emploi que de la précarité. Le sentiment d'avoir acquis une expérience professionnelle au cours de leur.s stage.s est paradoxalement plus partagé par les femmes (90%) que par les hommes (75%)²¹.

¹⁹ Collectif Génération Précaire. *Sois stage et tais-toi ! Pour en finir avec l'exploitation des stagiaires*. Paris, La Découverte, 2006.

²⁰ Ce sondage a été effectué sur un échantillon de 16 302 personnes, sollicitées par courriel et les réseaux sociaux entre le 31 octobre et le 4 novembre 2016.

²¹ Jean-Marc De Jaeger, « Les stages ne suffisent pas à décrocher un emploi », *Le Figaro.fr Étudiant*, 8/11 2016, http://etudiant.lefigaro.fr/article/les-stages-ne-suffisent-pas-a-decrocher-un-emploi_8730d94e-a4cf-11e6-aad8-47ec5024dfe7 (p. consultée le 31/12/16)

La réglementation en France a évolué depuis 2006 pour limiter les usages abusifs des stages. Un stagiaire ne peut pas être employé pour suppléer un emploi permanent ou un des besoins répertoriés pour justifier le recours à un contrat à durée déterminée. Les stages sont strictement circonscrits à un cursus pédagogique de l'enseignement du secondaire ou du supérieur. Une convention de stage les encadre en précisant notamment les noms du/de la maître.sse de stage et du/de la référent.e pédagogique, les missions confiées, le taux horaire de la gratification et les avantages accordés, le régime de protection sociale d'affiliation notamment en cas d'accident du travail. Leur durée annuelle ne peut excéder six mois et un délai de carence minimal d'un tiers de la durée du stage précédent a été introduit avant le renouvellement possible d'un stage sur ce poste. Le nombre maximal de stagiaires accueilli.es simultanément est limité à trois pour les entreprises de moins de 20 salariés et à 15% des effectifs au-dessus de ce seuil. La gratification minimale pour un stage de plus de deux mois correspond à 12,5% du plafond horaire de la Sécurité Sociale, soit 3 euros par heure en 2017 (correspondant à 30,7% du salaire horaire minimum brut pour un contrat de travail). Il n'y a de versement de cotisation sociale qu'au-dessus de ce seuil, qui n'est pas souvent dépassé dans le domaine du spectacle vivant subventionné.

Le service civique permet aux jeunes de 18 à 25 ans de s'engager sur une mission d'intérêt général d'une durée de 6 à 12 mois, pendant une durée hebdomadaire d'au moins 24 heures, dans le domaine de la culture et des loisirs, ou aux personnes de plus de 25 ans de se rendre volontaire sur une de ces missions pendant une durée de 6 à 24 mois. Il s'agit de favoriser l'accès à la culture de tou.tes et de la mettre « au service des valeurs républicaines », par exemple en participant à la mise en place d'événements qui incluent des personnes non familiarisées avec les établissements culturels ou en jouant un rôle d'information et de facilitation d'accès pour les événements culturels se déroulant sur un territoire²². Tout comme le/la stagiaire, l'engagé.e ou le/la volontaire de service civique ne peut se substituer à un.e salarié.e. L'indemnité minimale, pouvant être complétée par la structure d'accueil, et le régime de protection sociale sont pris en charge par l'État pour les engagé.es et par l'organisme signataire du contrat pour les volontaires. L'acquisition de compétences professionnelles est *a priori* moins centrale que dans le cadre des stages en offrant une expérience de vie destinée à constituer une « étape d'éducation citoyenne par l'action »²³.

Recrutement et rôles

La procédure de recrutement des stagiaires engage un processus de rencontre entre les demandes de formation professionnelle d'élèves ou d'étudiant.es en lien avec leur cursus suivi et l'offre d'opportunités de collaboration au projet artistique et culturel mené par le festival. Il est logique que le recrutement prête une attention à une adhésion aux valeurs artistiques et idéologiques en complément des compétences préexistantes afin de faciliter l'implication des stagiaires dans la coopération avec le personnel permanent de la structure. Pour les engagements ou le volontariat du service civique, le processus est assez similaire même si l'accent est plus mis sur les attentes en termes d'éducation citoyenne que d'acquisition de compétences professionnelles.

Le recrutement suppose aussi l'identification des professionnel.les qui pourront dégager un temps suffisant pour participer à l'accompagnement des stagiaires dans l'appropriation des

²² <http://www.service-civique.gouv.fr/page/culture-et-loisirs>, p. consultée le 31/12/2016.

²³ *Ibid.*

savoir-faire. L'intérêt pour l'organisme est aussi d'accueillir des jeunes gens qui pourront questionner les routines organisationnelles avec un regard extérieur, construit en partie par le cursus scolaire ou universitaire suivi, et effectuer potentiellement des suggestions d'amélioration. Il est donc important que le noyau décisionnel de la structure soit associé dans la sélection des candidatures.

Il est souhaitable que les missions confiées durant le stage permettent aux élèves et étudiant.es de développer leurs compétences professionnelles sans les placer dans une position de responsabilisation excessive qui pourrait les déstabiliser. Ils/elles doivent pouvoir être suivi.es par un professionnel qui les aide à s'approprier une méthodologie d'action en adéquation avec les objectifs fixés dans les missions confiées. Les frontières avec les activités relevant d'un véritable emploi sont cependant poreuses. D'autant plus qu'une préférence pour des stages de longue durée peut être partagée par les stagiaires et leurs formateurs/trices dans l'entreprise afin de favoriser la montée en charge des compétences du/de la stagiaire et les retombées de nouvelles capacités opérationnelles sur le développement des activités de la structure.

Les exemples de VolterraTeatro et de MigrActions

Dans le cas de VolterraTeatro, la directrice administrative et le coordinateur général de l'association Carte Blanche participent au recrutement des stagiaires du festival. La procédure est engagée quatre mois avant le début du festival quand le préprogramme est arrêté avant le dépôt de la réponse à l'appel à projet de la municipalité. Le délai de traitement des dossiers par la collectivité territoriale peut déstabiliser le processus de recrutement. En effet, les stagiaires pressenti.es répondent *a priori* favorablement à des propositions fermes qui leur sont adressées pendant l'intervalle de temps. Cela a été le cas lors de l'édition du festival en 2016.

Le nombre de stagiaires a ainsi été réduit avec une jeune fille placée sous la supervision de la personne recrutée comme responsable de l'accueil des artistes et des spectateurs/trices au théâtre municipal, qui l'avait recommandée à l'équipe administrative. Son rôle a consisté notamment à faire une interface avec d'une part les artistes programmés en leur transmettant les documents pour leur hébergement et en les mettant en contact avec le personnel technique pour les répétitions sur le lieu. D'autre part, elle assurait la mise en relation avec les spectateurs/trices en quête d'informations sur la programmation ainsi que l'accueil des participant.es aux ateliers de pratique. Un autre stagiaire a été recruté pour effectuer un travail sous le contrôle du coordinateur général sans être exposé au public à sa demande. Il a été notamment chargé de la distribution du matériel de communication ou l'accompagnement motorisé de certains journalistes des villes de Florence ou de Pise, distantes de Volterra d'environ 70 kilomètres. Enfin cinq stagiaires ont été recruté.es pour participer à la production du spectacle mis en scène par Armando Punzo avec les prisonniers de Volterra.

Le stage peut constituer une porte d'accès à l'emploi. Une première prise de contact avec l'association Carte Blanche passe par un stage pour faire connaissance avec le potentiel professionnel des personnes impliquées. La dramaturge, le coordinateur général ainsi que le responsable de l'accueil des compagnies puis de la communication ont ainsi débuté par un stage lors d'une édition antérieure du festival.

Dans le cas de MigrActions, une personne engagée en service civique et une stagiaire sont habituellement recrutées pour travailler sur des actions de promotion des spectacles

programmés et de médiation culturelle sous la supervision principale de l'administratrice de la compagnie, et secondaire du chargé de développement des projets.

Au cours de l'édition de 2016, la stagiaire a notamment réalisé un travail interactif sur les réseaux socio-numériques, notamment le site Internet et la page Facebook de la compagnie. La personne engagée en service civique a été chargée de recueillir les textes de présentation synthétique des spectacles, écrits par les compagnies, afin de collaborer à la construction de la maquette de la brochure de présentation de la programmation.

Une suggestion de présentation de cette brochure en un format 594 x 210 dépliant en quatre parties a été retenue avec un recto consacré aux images et aux informations pratiques et le verso aux textes de présentation des spectacles. Une annotation des tarifs avec des pastilles de couleur différente a permis de repérer aisément les six représentations gratuites, les deux représentations au tarif unique de 10 euros et les sept autres avec une modulation tarifaire. Les dépôts des documents de communication écrits ont été pris en charge par les deux personnes et ont concerné environ 25 lieux de proximité, dont la mairie, des établissements culturels non dédiés au spectacle vivant, des bars et restaurants.

La stagiaire et la personne engagée en service civique ont enfin partagé avec le reste de l'équipe administrative l'accueil des compagnies, en partageant le repas convivial de midi avec les artistes invités, et celui des spectateurs/trices en participant à la tenue de la billetterie et du bar, occasions de nouer des conversations avec certain.es d'entre eux/elles. L'écoute bienveillante dans une atmosphère de respect mutuel a marqué ces échanges, rendus ainsi mutuellement bénéfiques.

2. Le bénévolat

La prudence relationnelle

Le principe du bénévolat repose sur le volontariat pour se mettre au service du développement des activités d'une organisation sans demander une rémunération salariale. Seuls les frais de déplacement, de restauration ou d'hébergement peuvent être pris en charge sous la forme de défraiements. Les factures doivent être conservées de façon à ce que les remboursements ne soient pas assimilés à des avantages en nature que peut prévoir une relation salariale.

Sur le plan juridique, le bénévolat doit être organisé dans un cadre sans rapport de subordination hiérarchique afin d'éviter une requalification de la relation de travail en contrat à durée indéterminée en cas de litige. La subordination hiérarchique se caractérise par un pouvoir de commandement et de sanction de l'employeur.e. La définition des missions confiées aux bénévoles doit donc reposer sur leur consentement et la gestion de leur implication doit anticiper un degré de volatilité des engagements. Les manquements éventuels des bénévoles ne doivent pas faire l'objet de sanctions ou d'actions susceptibles d'être interprétées comme telles.

Un arrêt du tribunal des affaires de Sécurité Sociale du Puy-de-Dôme en 2010 a été décisif en France pour sécuriser les relations des festivals avec leurs bénévoles. L'Association Sauve qui peut le court-métrage de Clermont-Ferrand a été redressée par l'Urssaf le 25 juillet 2008 à hauteur de 58 000 euros pour les années 2005 à 2007. Un inspecteur de l'Urssaf a interprété l'absence de paiement d'une indemnité de repas pour des bénévoles absent.es lors de leurs vacances comme une sanction de l'employeur. Dès lors les 230 bénévoles du festival devaient être considérés comme des salariés dissimulés. Le tribunal a annulé cette décision de

l'Urssaf le 11 février 2010 en estimant, avec bon sens, que le non-paiement des indemnités de repas était justifié par l'absence de volontariat pour les bénévoles pressenti.es et absent.es pendant leur service prévu.

Les relations entre professionnel.les et bénévoles peuvent donner lieu à des malentendus, sources de tensions. Si les bénévoles sont livrés à eux/elles-mêmes en se voyant confier des missions ponctuelles tournantes en collaboration avec des personnes différentes chaque jour, cela leur est une source de démotivation. Il peut même se produire des confusions gênantes si une équipe artistique programmée reçoit l'appui ponctuel d'un.e bénévole en pensant qu'il s'agit d'un.e professionnel.le avec des compétences confirmées. Il est important d'organiser au moins une journée d'accueil des bénévoles pour expliquer la vision du festival, ses objectifs stratégiques et les missions qui seront distribuées. Cela permet aux personnes de commencer à se connaître tout en dialoguant avec l'équipe du festival. Par la suite, il est souhaitable qu'un.e professionnel.le soit présent.e régulièrement pour servir de référent.e, au moins au début de chaque journée avant la prise des fonctions. Des professionnel.les doivent ainsi s'impliquer dans l'encadrement des bénévoles en leur prêtant une attention suffisante de façon à entretenir le désir de collaboration avec la structure. Ce qui peut retarder paradoxalement la progression des activités de l'organisation en réduisant le temps de travail disponible de l'équipe professionnelle du festival.

Les problèmes de porosité entre les missions accomplies par les professionnel.les et celles qui peuvent l'être par les bénévoles sont assez similaires à ceux des stages. Un risque majeur est la création de sentiments de frustration, voire de rébellion, si les bénévoles ont le sentiment d'exercer des activités similaires à celles des professionnel.les rémunéré.es. Lors du débat sur les droits culturels au Sénat en novembre 2016, Ferdinand Richard, directeur de l'Aide aux Musiques Innovatrices de Marseille, a ainsi donné l'exemple de la création d'une œuvre d'art participative lors des manifestations organisées dans le cadre de Marseille Capitale européenne de la culture. Les jeunes gens du quartier Nord de Marseille associés à la création ont souhaité recevoir une rémunération à la suite de la prise de conscience de l'importance du budget dévolu à cet événement artistique. La fin de non-recevoir persistante lors des négociations a débouché sur une révolte avec la crémation de l'œuvre²⁴.

Enfin, les bénévoles peuvent poursuivre de fait des objectifs personnels spécifiques différents de ceux de la structure. C'est le cas par exemple quand ils/elles recherchent une reconnaissance artistique de leurs activités personnelles alors que le festival est tourné vers la valorisation de la participation de la population dans la restitution d'une mémoire locale.

Le recrutement des bénévoles doit donc chercher à cerner leurs motivations spécifiques de façon à limiter les malentendus et leurs compétences pour leur affectation adéquate aux fonctions à occuper dans le cadre du festival. Un moment collectif de sensibilisation à la vision et aux buts du festival devrait être prévu afin de faciliter l'accordage des volontaires sur les objectifs assignés à leurs missions. Les rapports de projection-identification à l'image du festival jouent un rôle important dans la construction d'une communauté affinitaire des bénévoles avec la structure. Le recours au bénévolat requiert une bonne coordination de la part de l'équipe administrative des tâches confiées aux bénévoles et aux stagiaires

²⁴ Intervention dans le public de Ferdinand Richard, Colloque *Les droits culturels sont dans la loi...Et après ?*, Paris, Sénat, 14 novembre 2016.

Les objectifs assignés au bénévolat

Les bénévoles peuvent jouer un rôle positif dans l'accueil des compagnies en leur distribuant les documents concernant leur séjour et le planning des répétitions et représentations et en constituant surtout leur référent.e. Ils/elles peuvent notamment veiller aux conditions d'accueil en les accompagnant dans la découverte des lieux du festival et d'hébergement, assister l'équipe artistique et technique dans le montage du spectacle et les répétitions, faire l'interface avec l'équipe administrative du festival pour satisfaire au mieux des besoins exprimés par la compagnie. Cet apport dans la personnalisation de l'accueil des compagnies contribue ainsi à stimuler un attachement affectif des artistes et technicien.nes invité.es à l'équipe qui organise le festival et faciliter ainsi leur implication dans les représentations.

Dans leurs rapports aux spectateurs/trices, les bénévoles apportent une attention à leurs demandes d'orientation, de conseils sur la nature des spectacles programmés. Ils/elles participent à la convivialité dans l'accueil des spectateurs/trices et des participant.es aux manifestations culturelles proposées (ateliers de pratique ou débats notamment). Les bénévoles peuvent aussi s'impliquer dans des opérations de communication autour d'une couverture journalistique ou numérique interne des événements artistiques et culturels du festival. Ils/elles constituent aussi une aide pour la distribution des flyers et les discussions avec les spectateurs/trices potentiel.les, ainsi que pour l'affichage, les dépôts de documents auprès de relais avec lesquels un temps d'échanges est susceptible de stimuler leur désir de répercuter les informations auprès des personnes de leur zone d'influence. Les bénévoles peuvent aussi prendre en charge des opérations pour densifier et améliorer la visibilité de la signalétique du festival, faire des propositions inventives dans ce domaine.

Tableau 7.1 – Notation moyenne de l'importance des rôles du bénévolat

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
L'accueil et l'accompagnement des artistes	2,78	3,00
L'hébergement des artistes à domicile	1,24	1,49
La participation à la cuisine collective	1,29	1,54
L'orientation des spectateurs/trices	2,89	3,20
L'accueil des spectateurs/trices au moment des représentations	3,00	3,05
L'animation des lieux de sociabilité	2,00	2,07
Le montage et le démontage des spectacles	1,67	1,68
L'organisation des débats	1,07	1,18
L'affichage, la distribution des flyers	2,36	2,61
L'organisation de la signalétique du festival	1,98	2,20

Le festival MigrActions ne recourt pas au bénévolat. Dans le cas de VolterraTeatro, les bénévoles ne participent pas à la cuisine collective, jouent un rôle secondaire dans l'organisation des débats, qui sont pris en main par la dramaturge de la compagnie, et un rôle important dans le montage et le démontage des spectacles. Leur rôle est estimé essentiel pour les autres fonctions. Pour l'état souhaité à un horizon de trois ans, le rôle joué par les bénévoles est espéré essentiel pour toutes les fonctions, y compris la cuisine collective et l'organisation de débats.

Parmi les 45 répondant.es à la question sur l'importance relative des rôles du bénévolat, les activités prises en charge par les bénévoles concernent en priorité les relations avec les spectateurs/trices et les artistes. Un second groupe avec une pondération moyenne porte sur la logistique (affichage et distribution des flyers, organisation de la signalétique, montage et démontage des spectacles) ainsi que l'animation des lieux de sociabilité. Les fonctions les moins répandues concernent l'organisation de débats, la participation à la cuisine collective et l'hébergement des artistes à domicile (tableau 7.1). Les notes moyennes sont corrélées négativement avec la taille du festival, à l'exception de l'organisation de débats, de l'accueil des artistes et de spectateurs/trices.

A l'horizon de trois ans, les taux de variation les plus élevés concernent l'hébergement des artistes à domicile et la participation à la cuisine collective. Les taux de variation les plus faibles portent sur le montage et le démontage des spectacles, l'accueil des spectateurs/trices et des artistes, ainsi que l'animation des lieux de sociabilité. Les grands festivals ont les taux de variation les plus élevés pour l'ensemble des rôles dévolus aux bénévoles sauf pour l'accueil des spectateurs/trices pour lesquels la progression envisagée la plus élevée est annoncée par les festivals ayant un budget entre 50 000 et 250 000€.

Un exemple de collaboration avec l'association Vai oltre !

L'édition de VolterraTeatro en 2016 a été marquée par une collaboration inédite avec une association artistique juvénile locale, qui illustre une démarche intéressante de don-contredon. Celle-ci est nécessaire pour équilibrer les relations entre les professionnel.les et les bénévoles impliqué.es dans la conduite d'un festival.

L'association Vai oltre ! est née en 2015 à Volterra avec la volonté de lycéen.nes et étudiant.es de mettre en commun leurs désirs de création artistique en tant qu'amateurs. Les leaders de ce groupement sont plutôt impliqués dans des activités musicales mais des membres sont également intéressés par la dramaturgie scénique et l'écriture. Une collaboration artistique a commencé avec l'acceptation par le directeur artistique de la Compagnia della Fortezza d'assurer la mise en scène d'un des spectacles que le groupe avait préparé sur le thème des expérimentations de l'ouverture à l'altérité. Les espaces de la compagnie ont été mis à la disposition pour ce groupement de jeunes amateurs pratiquant la musique et le théâtre. Le spectacle *Vai Oltre ! Le città ideali* a été présenté au théâtre municipal pendant une des trois journées de la manifestation du groupe (du 21 au 23 avril). Selon une logique de don-contredon, l'association étudiante a accepté volontiers de s'impliquer dans l'accompagnement du festival en déployant leurs capacités organisationnelles qui complètent leurs dispositions artistiques.

Le principe directeur a été de fonder la distribution des tâches sur une auto-détermination en fonction des compétences et des désirs des membres de l'association. La plupart se sont investi.es dans les opérations de communication et les contacts avec les professionnel.les invité.es. Ils/elles ont ainsi participé à la mise en page et la distribution des dossiers d'accueil aux artistes et journalistes invité.es, à la communication sur le site Internet du festival en ajoutant notamment des vidéos sur leurs captations d'événements, d'animations, de la vie des festivalier.es. Des articles sur leurs perceptions ont été écrits et publiés dans la presse locale. Une partie d'entre eux/elles ont accompagné le coordinateur général du festival dans la logistique du spectacle d'Armando Punzo dans la prison de Volterra en jouant un rôle d'interface avec les prisonniers, les journalistes invité.es, les spectateurs/trices. L'un d'eux a

aussi accompagné le coordinateur général dans ses démarches pour obtenir les autorisations légales auprès de la mairie, de la police concernant l'occupation des espaces, et du personnel pénitentiaire pour obtenir l'autorisation d'entrée dans la prison des spectateurs/trices, qui étaient préinscrit.es après la fourniture d'un extrait de casier judiciaire et d'une copie d'un document d'identité.

La participation bénévole de ces jeunes à la vie, à l'organisation logistique et à la promotion du festival s'est accompagnée de leur engagement dans le montage d'un spectacle *ad-hoc* sous la coordination d'un auteur et journaliste, Graziano Graziani. La thématique de *I principe fondamentali. Una costituzione ideale* consistait à proposer d'abord un préambule avec des principes de la Constitution italienne, recoupés avec des citations poétiques, philosophiques ou politiques lues et commentés par des artistes professionnels. Ensuite, les articles de la constitution pour une cité idéale, rédigée par les membres de l'association sous la conduite de Graziano Graziani, ont été lus un par un avec un accompagnement musical. Son article 1 mettait en avant le principe de l'association par le volontariat. Un bal a aussi été organisé par cette association pendant une soirée à l'issue de la dernière représentation du jour.

Cette mobilisation des compétences artistiques et organisationnelles des membres de cette association étudiante a pu ainsi marquer le festival en suscitant un engagement original protéiforme et convivial de ces jeunes gens au profit de l'organisation et de la valorisation des manifestations programmées.