

L'ORGANISATION DU TRAVAIL TECHNIQUE

Le rythme de développement des emplois techniques s'inscrit dans le cadre d'une hausse importante du nombre de très petites entreprises, ayant moins de cinq salarié.es, et d'une précarité accrue pour de nombreuses petites organisations, qui ont connu une baisse des recettes moyennes par représentation. L'enquête sur les territoires et ressources des compagnies en France a évalué cette réduction à 40% entre 2007 et 2009, dont un peu plus de la moitié est notamment liée à la diminution de la taille moyenne des distributions artistiques¹. La dégradation des termes de l'échange entre les compagnies et les établissements culturels est liée de façon générale à une baisse de la marge de la subvention de fonctionnement des lieux disponible pour les dépenses artistiques. En effet les frais fixes, notamment la masse salariale du personnel permanent, ont tendance à progresser plus vite que les subventions de fonctionnement. Ce phénomène est accentué quand les subventions publiques se réduisent comme dans le cas de l'Italie où le redressement des comptes publics a affecté les dotations du ministère de la culture et surtout des collectivités territoriales. Il en a résulté une diminution du nombre de membres du personnel technique affectés dans les compagnies, observée par les directeurs/trices techniques des lieux de spectacles lorsqu'ils/elles accueillent les troupes programmées.

Un rappel sur les effets de quelques mutations sociétales majeures sur les professions techniques est ainsi justifié avant d'analyser les pratiques professionnelles observées pour la coordination des tâches techniques des petits festivals.

A. Les effets des transformations sociétales

1. Les cultures générationnelles

Un conflit intergénérationnel traverse les professions techniques en ce qui concerne les valeurs organisationnelles de référence. D'une part, la culture ouvrière est liée à une division du travail technique hiérarchisée, des emplois permanents et des tâches qui étaient auparavant surtout manuelles. Le personnel quinquagénaire dans le spectacle vivant subventionné est souvent imprégné de cette culture en montrant un attachement aux syndicats et au respect des conventions collectives pour la définition des fiches de postes et la régulation des conditions de travail. La flexibilité des relations de travail est perçue négativement et les velléités d'un engagement passionnel portées par des metteurs en scène et chorégraphes peuvent faire l'objet d'un rapport de défiance en les assimilant à des caprices artistiques égocentriques.

D'autre part, la culture de la création, tournée vers la réalisation de soi par un engagement sans compter dans l'affinement des qualités technico-esthétiques des spectacles, est plus souvent portée par les jeunes professionnels techniques. Le besoin d'une représentation collective est moins pressant en raison d'un sentiment de partager les objectifs de création et de la possibilité d'un dialogue direct avec les supérieurs hiérarchiques pour aplanir les tensions rencontrées dans les situations de travail. De plus, l'entrée sur le marché des emplois

¹ Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyrille Duchêne, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Cultures Etudes* 2012-1, 2012.

par des postes d'exécution incite les jeunes professionnel.les à s'investir dans l'accomplissement des tâches en espérant pouvoir être distingué.es pour un avancement de leur carrière par la reconnaissance salariale de niveaux de qualification supérieurs.

La petite taille des festivals et leur budget contraint conduisent logiquement à valoriser la culture de l'engagement artistique, la passion au lieu du comptage industriel des temps de travail. L'agencement des spectacles requiert de fortes relations flexibles pour assurer leur montage et leur démontage en un temps minimisé.

2. Sécurité et sûreté

La sécurité concerne la prévention des actes non intentionnels provoquant des risques d'accident du travail ou dans l'accueil du public. De nombreuses règles codifiées encadrent ces mesures de prévention. Un travail de veille juridique est ainsi nécessaire pour suivre l'évolution des normes juridiques. En France, la responsabilité de la sécurité est portée par le/la titulaire de la licence d'entrepreneur de spectacle de catégorie 1, obligatoire pour pouvoir gérer un lieu de spectacles. La sûreté porte sur la prévention des actes intentionnels visant à porter atteinte aux biens et aux personnes. Elle est devenue une préoccupation plus importante à la suite de l'augmentation récente des attentats ciblés sur des lieux de rassemblement festif.

La densification des normes

Les normes de sécurité pour les lieux de spectacles découlent de règles inscrites dans le Code de la construction et de l'habitation et dans le Règlement de Sécurité des Etablissements Recevant du Public (ERP). Une obligation de moyens engage la responsabilité de l'organisateur/trice de spectacles à l'égard de l'accueil du public tandis qu'une obligation de résultat s'impose à l'employeur.e pour ses salarié.es, la présomption de culpabilité étant portée par l'employeur.e en cas d'accident du travail. Celui/celle-ci devra prouver que des négligences personnelles du/de la salarié.e expliquent l'accident si cela a été le cas.

Les normes de sécurité ont eu tendance en France à se densifier en réponse à plusieurs accidents spectaculaires. Notamment en 1992, l'écrasement d'une passerelle du décor d'*Otello*, produit par l'Opéra national de Paris, lors d'une répétition à Séville a provoqué la mort d'une choriste et des blessures pour 43 autres (dont 10 ont été grièvement atteint.es). Cet accident a été précédé par l'effondrement d'une tribune de gradins, hâtivement montée pour élargir la capacité d'accueil d'un match de demi-finale de la Coupe de France de football (43 morts et 2300 blessés le 20 mai 1992).

Comme l'obscurité est un facteur d'aggravation des risques pour l'accueil du public, un éclairage de sécurité est nécessaire en salle ou dans les espaces de plein-air pendant la nuit.

La réglementation sur les nuisances sonores des représentations est devenue aussi plus restrictive avec le souci de respecter la tranquillité des riverains. En France, le niveau de pression acoustique est limité à 105 décibels en moyenne et 120 décibels en crête pour les événements en plein air. A la suite du décret du 31 août 2006 sur la lutte contre les bruits du voisinage, l'article R1334-33 du code de la santé publique stipule que l'émergence maximale des sons par rapport au niveau moyen du bruit habituel est limitée à 5 décibels en période diurne (de 7h à 22h) et à 3 décibels en période nocturne si la durée cumulée d'exposition à ce bruit excède 8 heures. Un niveau plus élevé d'un à six décibels est toléré en fonction de cette durée d'exposition si elle est inférieure à ce seuil (de la fourchette 4 à 8 h à celle d'une minute).

Les mesures de compensation

Les mesures de compensation exigées pour limiter les risques peuvent réduire la latitude des choix de mise en scène si elles sont appliquées trop strictement. La compensation du risque d'incendie en cas d'absence de rideau de fer limite ses effets à une augmentation des coûts techniques par la nécessité d'utiliser des matériaux ignifugés pour les décors du spectacle, et du coût salarial par l'emploi d'agent.es internes de service sécurité d'incendie et d'assistance à personnes (SSIAP 1). Ce personnel destiné à intervenir en cas de début d'incendie peut néanmoins être affecté à des tâches de logistique technique en lien avec l'exploitation du spectacle. Leur nombre varie en fonction de la jauge de la salle². Les locaux à risque comme ceux qui entreposent les décors ou les costumes doivent être suffisamment isolés pour éviter la propagation du feu dans le reste du bâtiment. Dans le cas d'événements en plein-air, des extincteurs adaptés à chaque type de feu³ doivent être placés à côté des installations électriques et des régies avec des personnes formées pour les utiliser.

La compensation des risques de chute entraînerait des contraintes avec la multiplication de barrières de sécurité pour les niveaux de jeu surélevés. Le directeur technique peut accepter de pallier l'absence de ces barrières peu esthétiques par des marquages fluorescents au sol indiquant aux interprètes les limites à ne pas franchir dans leur jeu. De façon générale, il semble que la progression des niveaux de formation du personnel technique avec une anticipation plus fine des risques techniques soit la principale cause des reculs observés dans les accidents du travail pour le secteur du spectacle vivant.

Une prévention souple des risques de sécurité

Selon le consultant Jean-Claude Herry⁴, les accidents les plus fréquents dans le domaine du spectacle vivant concernent la manutention manuelle de plain-pied et les chutes de hauteur. Les bonnes pratiques conseillées consistent d'abord à analyser et évaluer les risques professionnels en prenant en compte l'ensemble des situations professionnelles. L'intégration d'une dimension « santé et sécurité » dans le processus de production conduit à la mise en place de plans de prévention, en s'assurant d'une formation « santé et sécurité » adéquate pour les différents intervenant.es. La mise en place d'un dialogue entre les différents intervenant.es présent.es sur le site, d'un système de retour d'informations, des séances de formation et d'information pour la connaissance des choix organisationnels et des mesures de prévention favorisent la responsabilisation des équipes techniques sur les règles de sécurité.

² En France, le Règlement de Sécurité des Etablissements Recevant du Public distingue cinq catégories pour les établissements recevant du public de type L (salle de spectacle, de projection ou à usages multiples), de type P (salle de danse ou salle de jeux), de type CTS (chapiteaux, tentes et structures) et de type PA (plein air) selon leur jauge : 1) plus de 1500 personnes ; 2) de 701 à 1500 personnes ; 3) de 301 à 700 personnes ; 4) moins de 301 personnes et supérieur au seuil de la cinquième catégorie ; 5) moins de 20 personnes en sous-sol pour les établissements de type L ou P ou moins de 50 personnes tous étages confondus pour les salles de spectacles, moins de 120 personnes tous étages confondus pour les salles de danse.

³ Cinq types de feux sont répertoriés : feux secs pour les matériaux solides, feux gras pour les liquides et solides liquéfiables, feux de gaz, feux de métaux, feux d'origine électrique (José Rubio, Gentiane Guillot. *Organiser un événement artistique dans l'espace public. Guide des bons usages*. Paris, Hors les Murs, 2007, p. 95).

⁴ Jean-Claude Herry, *Le management responsable du spectacle. Comment intégrer les principes du développement durable à son activité*, Paris, Irma, 2014, p. 70-71.

Il convient de ne pas perdre de vue la prévention des risques de mouvements de foule les moins bien maîtrisables, notamment pour les concerts à grand public. Ce risque s'aggrave avec le niveau de la densité de spectateurs/trices dans un espace restreint. Dans son intervention lors d'une journée d'information juridique à Paris sur la gestion des risques, Yann Métayer, consultant formateur, a estimé la poussée moyenne de 100 personnes à 6 tonnes et recommandé l'usage de *crash* barrières en devant de scène⁵. Le bon sens des individus doit aussi être pris en considération afin d'éviter une surcharge de barrières protectrices. Pour cela, comme l'a indiqué Stéphane Mohr, alors directeur technique du festival en arts de la rue Furies à Châlons-en-Champagne, une compréhension préalable des flux de circulation habituels dans le lieu est nécessaire afin de les prendre en compte dans le montage de la scénographie et anticiper ces flux pendant l'événement⁶. Lors de cette journée d'information en mars 2011, une de ses coorganisatrices Gentiane Guillot a ainsi pris l'exemple du collectif en arts de la rue Carabosse, qui utilise des pots de fleurs en flammes ou des sculptures-braseros dans ses spectacles sans les encadrer par des barrières. La compagnie évite de placer ces objets dans les lieux habituels de passage et les spectateurs/trices se tiennent spontanément suffisamment à l'écart de ces objets, surveillés de fait par les membres de l'équipe artistique et technique dans une atmosphère musicale douce. Aucun accident n'a été observé⁷.

Pour les festivals en arts de la rue, Stéphane Mohr distingue trois types de risques : la reconfiguration du lieu par les installations avec la nécessité d'anticiper les usages possibles du mobilier urbain par les spectateurs/trices afin d'empêcher l'accès à des points dangereux (comme monter sur un abribus pour mieux voir) ; la circulation automobile avec la négociation éventuelle de sa suspension par les autorités municipales à un endroit pendant la représentation ; la végétation présente en analysant les risques spécifiques comme la chute possible de branches d'arbres⁸.

Les festivals doivent donc s'assurer que les équipes techniques sont engagées dans l'adaptation de l'organisation des représentations à la réglementation technique du spectacle vivant tout en ayant un esprit ouvert pour expérimenter des solutions permettant une créativité dans les choix de mise en scène et une maîtrise des risques techniques.

La planification des horaires de travail en prévoyant des temps de repos suffisants est aussi une condition de l'amélioration des conditions de sécurité ; ce point peut néanmoins se heurter au manque de ressources budgétaires qui tend à encourager le développement du travail partiellement payé et provoquer une suractivité pour les personnes impliquées dans le montage et l'exploitation des spectacles.

La sûreté

Le développement des risques d'attentats a entraîné une nouvelle contrainte avec la mise en place de dispositifs de sécurisation des personnes sous la tutelle des autorités de police

⁵ Yann Métayer, « Responsabilité et accueil du public - analyse des risques ». *Compte-rendu de la journée d'information juridique : Organisation d'événements artistiques : gestion des risques et responsabilités*, 11 mars 2011, Cipac, CND, CnT Hors Les Murs, Irma, p. 9-10.

⁶ Stéphane Mohr. « Organisation d'événements artistiques dans l'espace public : le rôle du directeur technique ». *Ibid.*, p. 15.

⁷ Gentiane Guillot, *op.cit.*, p. 17.

⁸ Stéphane Mohr, *op.cit.*, p. 16.

administrative, en cherchant à articuler le respect des normes de sécurité et la protection contre les personnes aux intentions malveillantes. L'état d'urgence proclamé en France depuis le 14 novembre 2015 permet aux préfets des départements d'interdire l'organisation de manifestations culturelles selon leur appréciation des risques et des mécanismes de protection proposés par les organisateurs/trices. Les autorités étatiques ont publié des guides de bonnes pratiques dans ce domaine⁹.

Les principes directeurs de la prévention sont d'évaluer les risques de la manifestation en partenariat avec les autorités de police administrative et les représentants des forces de sécurité. Il convient d'évaluer l'état conjoncturel des menaces d'attentats et de repérer les points de fragilité dans les contrôles des accès au festival et des flux de circulation, ainsi que la délivrance des secours éventuels. Cette enquête préalable permet de concevoir des dispositifs de sécurité et de sûreté à mettre en œuvre. Des tests au cours d'exercices de simulation permettent d'affiner la mise en place de ces dispositifs. Une formation préalable du personnel est nécessaire pour l'assimilation des gestes de premier secours et la formation d'attitudes de vigilance appropriées pour le fonctionnement d'une chaîne d'alertes en cas de comportements suspects.

Il est nécessaire d'informer les spectateurs/trices sur les conditions d'accès au festival afin que le filtrage des points d'accès et les contrôles visuels exercés par des membres du personnel ou une société de gardiennage soient acceptés sereinement. La protection du site suppose aussi une vigilance sur les flux de circulation dans les alentours¹⁰. Dans le cas des arts de la rue, le niveau de renforcement du contrôle des accès à un festival doit chercher un équilibre avec la préservation d'un sentiment de liberté de circulation pour les spectateurs/trices. L'installation d'un dispositif similaire à celui d'une fan zone au festival des arts de la rue d'Aurillac en France en août 2016 a suscité des réactions d'hostilité telles qu'une manifestation a occasionné des heurts entre des spectateurs/trices et des policiers.

3. La prise en compte du handicap

La sensibilisation aux questions du handicap s'est diffusée dans la société et les obstacles à la circulation et l'accès aux bâtiments sont pointés comme des formes de discrimination à proscrire dès que possible. En France, la loi du 11 février 2005 sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a modifié les articles L. 111-7 à L. 111-7-4 du Code de construction et de l'habitat en fixant une échéance de 10 ans pour permettre une égalité d'accès aux établissements recevant du public.

Art. L. 111-7. - Les dispositions architecturales, les aménagements et équipements intérieurs et extérieurs des locaux d'habitation, qu'ils soient la propriété de personnes privées ou publiques, des établissements recevant du public, des installations ouvertes au public et des lieux de travail doivent être tels que ces locaux et installations soient accessibles à tous, et notamment aux personnes handicapées, quel que soit le type de handicap, notamment physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique.

⁹ En France le guide *Gérer la sûreté et la sécurité des événements et sites culturels* a été publié et mis en ligne sur le site du Ministère de la Culture et de la Communication le 19 avril 2017.

¹⁰ Ministère de la Culture et de la Communication, *Vigilance attentats : les bons réflexes. Guide à destination des organisateurs de rassemblements et festivals culturels*, <http://www.sgdsn.gouv.fr/vigipirate/guide-a-destination-des-organisateur-de-rassemblements-et-festivals-culturels>, p. consultée le 1/07/2017.

L'accessibilité physique des handicapé.es est ainsi un objectif important pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé qui accueille les manifestations du festival MigrActions. Dans le cas de VolterraTeatro, la dépendance du festival à l'égard des lieux d'accueil des spectacles limite les possibilités d'action autonome mais les équipes technique et administrative essaient de faciliter ponctuellement au mieux ces conditions d'accès. Dans les spectacles de plein-air, il convient de réserver des places spécifiques ayant une bonne visibilité pour les fauteuils roulants et faciliter l'accès à l'ère de jeu par la construction de rampes d'accès si cela est nécessaire.

Les actions pour atténuer les effets du handicap peuvent aussi porter sur des dispositifs d'audiodescription de la représentation pour les malvoyant.es. La description des décors, des costumes, des attitudes et des positionnements des personnages en régie, retransmise par casque, est difficilement accessible pour des structures à faible budget en raison de son coût. Dans le cas des grands établissements artistiques, seules quelques représentations au cours de la saison offrent ce type d'accompagnement. L'association Accès Culture¹¹, créée en 1993, soutenue par la Délégation à la langue française et aux langues de France du Ministère de la Culture et de la Communication, peut néanmoins apporter une aide ponctuelle sur ce point. La formation de binômes de spectateurs/trices avec la description de la mise en scène à l'oreille de la personne malvoyante est plus économe si elle peut s'appuyer sur une mobilisation de bénévoles.

Dans le cas du handicap auditif, quelques compagnies proposent des spectacles en langue des signes ; le sur-titrage adapté et la présence de comédiens-traducteurs en langue des signes sont des alternatives envisageables si une marge budgétaire le permet. En France, une trentaine de salles du réseau d'Accès Culture sont en capacité d'offrir aux spectateurs/trices malentendant.es un système d'amplification sonore pour toutes les représentations.

B. La coordination des tâches techniques

1. Les autorisations légales

La demande d'autorisation

Le pouvoir de police administrative locale afin de faire respecter l'ordre public est détenu par le/la maire de la commune. Les autorisations de représentations dans les espaces en plein-air doivent lui être adressées après avoir repéré les lieux et leurs usages quotidiens, choisi les espaces de jeu et préparé un plan de leur occupation pendant la durée de l'événement artistique. Il en est de même pour une demande d'ouverture d'un établissement recevant du public (ERP). En France, le pouvoir du/de la préfet.te se substitue à celui du/de la maire quand plusieurs communes sont concernées simultanément ou dans le cas de Paris. Il est utile de dialoguer avec les policiers, les sapeurs-pompiers, les responsables d'associations organisant des événements culturels locaux qui connaissent bien les quartiers visés par le festival, la diversité de leur population, et peuvent collaborer à une réflexion collective sur l'anticipation des risques techniques possibles.

¹¹ <http://accessculture.org/surtitrage>, p. consultée le 28/12/16.

La demande d'autorisation doit être transmise dans un délai minimal allant de six semaines pour les manifestations en plein air les plus légères à cinq mois pour les plus importantes. Pour la création d'un ERP, la demande doit être transmise au moins un mois à l'avance. En ce qui concerne les manifestations utilisant des espaces privés, un accord oral avec le propriétaire du lieu est *a priori* suffisant. L'utilisation d'espaces dans des ERP non dédiés au spectacle vivant peut requérir l'autorisation préalable de l'autorité compétente (par exemple l'évêque pour une paroisse, l'inspecteur d'académie pour un établissement scolaire).

Les représentations en appartement

La volonté de déconcentrer les activités d'un festival peut inciter à encourager le développement de représentations dans les appartements de particuliers, qui jouent le rôle de relais pour inviter des connaissances à découvrir un travail artistique dans des conditions de proximité physique avec les interprètes et de convivialité. Cette expérience esthétique peut modifier l'image d'établissements culturels tournés vers un entretien élitare de l'entre-soi.

Cependant un appartement ne peut pas être considéré comme un établissement recevant du public. Les fêtes privées avec une embauche occasionnelle d'artistes sont tolérées mais les représentations professionnelles n'ont pas de cadre légal dans les domiciles de particuliers. Une précaution minimale est de ne pas faire payer les entrées pour ces représentations, en les utilisant comme des invitations conviviales à venir découvrir des spectacles programmés dans des lieux dédiés.

Le dossier de sécurité

Le dossier de sécurité est en principe préparé par la direction technique. Celui-ci comprend une présentation du projet et de son contexte, les dates et heures des représentations, l'estimation de la fréquentation avec les espaces de dégagement, les plans de la manifestation, des gradins, des tribunes, de la scène, les rapports des organismes de contrôle sur la conformité des différentes installations prévues, les certificats de réaction au feu des matériaux utilisés, les documents administratifs des objets loués, l'extrait du registre de sécurité pour les chapiteaux, tentes et structures éventuellement utilisés¹², ainsi que la définition et le plan des mesures de sûreté envisagées¹³. Un dossier de sécurité doit aussi accompagner une demande d'utilisation d'un ERP non dédié au spectacle afin d'indiquer les mesures compensatoires prévues pour accueillir le public dans de bonnes conditions de sécurité.

Pour les spectacles pyrotechniques, le dossier de sécurité doit comprendre le plan d'implantation, la liste des produits utilisés et leur poids en matière active, les coordonnées du/de la responsable du tir ainsi que le créneau horaire et le lieu envisagés pour le tir, l'assurance de responsabilité civile spécifique, les dispositions pour réduire les risques du tir¹⁴.

¹²José Rubio, Gentiane Guillot, *op.cit.*, 2007, p. 53-54.

¹³ Gentiane Gillot, José Rubio, *Organiser un événement artistique dans l'espace public*, Paris, Artcena, 2017, p. 48.

¹⁴ José Rubio, Gentiane Guillot, *op.cit.*, 2007, p. 102-103.

La commission de sécurité et d'accessibilité s'appuiera sur ce dossier et/ou sur l'organisation d'une visite des lieux pour donner son avis consultatif que le/la maire peut prendre en compte dans sa décision finale d'autorisation ou non de la manifestation artistique. Pour les chapiteaux, tentes et structures, une inspection est rendue obligatoire à chaque nouvelle implantation avant le premier accueil du public.

2. Les outils techniques

Dans l'échantillon de l'enquête, parmi les 52 répondant.es à la question sur les modes de préparation de l'accueil technique des compagnies programmées, 81% des festivals ont mentionné l'usage des fiches techniques et 83% un dialogue en amont avec les équipes artistiques invitées. Une adaptation au lieu le jour même du festival est indiquée par 55% des festivals ayant un budget inférieur à 250 000€ contre 14% d'entre eux quand le budget excède 250 000€.

La fiche et le dialogue techniques

L'envoi d'une fiche technique du spectacle par une compagnie programmée au directeur technique du festival est un mode opératoire habituel pour préparer l'accueil des représentations du spectacle.

Les besoins techniques pour assurer la qualité des éclairages, du son, des déplacements sur le plateau sont indiqués par le régisseur de la troupe invitée. Dans le cas de VolterraTeatro, la directrice administrative cadre les possibilités techniques offertes par le lieu d'accueil lors des négociations préalables sur le prix de cession des spectacles. Dans le cas de MigrActions, la concentration du festival dans la salle et le foyer du théâtre induit la nécessité de s'adapter à l'offre technique du lieu, limitée par le nombre de circuits disponibles en régie lumière pour les variations.

Le dialogue noué par le/la directeur/trice technique avec les compagnies accueillies, après la réception de la fiche technique, permet d'anticiper les besoins pour la régie des spectacles et les possibilités techniques du lieu pour la compagnie. Le/la directeur/trice technique joue un rôle important pour proposer des solutions moins onéreuses, en conformité avec les marges de manœuvre budgétaires du festival, afin de tendre vers des résultats esthétiques similaires. La collaboration entre le/la directeur/trice technique et le/la directeur/trice administratif/ve du festival constitue ainsi une dimension essentielle pour contenir l'inflation des coûts techniques liée à la tentation de concurrencer les capacités iconiques et sonores des industries culturelles par une surenchère dans les effets de son et de lumières. Le directeur technique joue aussi un rôle d'arbitrage sur la priorisation des besoins techniques du spectacle en intervenant auprès du/de la directeur/trice administratif/ve pour obtenir éventuellement le financement d'une location de matériel en son ou lumière spécifique difficilement contournable pour la qualité technique de certaines représentations. Dans l'échantillon, des locations de matériel spécifique ont été évoquées par 48% des répondant.es à la question sur la préparation des conditions d'accueil tandis qu'une stricte adaptation au matériel des organisateurs/trices du festival n'a été signalée que par 13% des répondant.es.

La rencontre préalable entre le/la directeur/trice technique et l'équipe technique de la compagnie améliore aussi la probabilité de la construction d'un travail collaboratif plus équilibré et serein aux différents moments du montage, de l'exploitation et du démontage du spectacle dans une période de temps courte, qui requiert un travail intensif. Toutefois

certain.es créateurs/trices ont besoin de voir les actions de leur spectacle s'agencer sur le plateau pour arrêter leurs préférences quant aux éclairages.

Les outils de planification

Des outils minimaux de planification sont souhaitables pour anticiper les besoins des compagnies et éviter des difficultés d'ajustement pendant le montage du spectacle. Il s'agit de synthétiser par écrit les besoins techniques établis après les échanges avec les référent.es techniques des compagnies, les plans de lumière préparés avec les régisseurs/ses, les agencements possibles entre les ressources matérielles et humaines. Le rétro-planning peut être un outil adapté en raison de la dimension circonscrite des projets et des échéances impératives fixées par la programmation. Dans l'échantillon de l'enquête, 58% des festivals répondants ont déclaré utiliser des outils de planification des tâches techniques (et 42% aucun). L'outil largement le plus utilisé est effectivement le rétro-planning (77% des structures déclarant utiliser au moins un outil). L'usage du diagramme de Gantt n'a été signalé que par 30% des festivals mais est corrélé positivement avec le niveau du budget (de 17% pour les petits festivals à 38% pour les grands). Le recours au diagramme de Pert n'a été indiqué que par un seul festival.

L'usage d'outils collaboratifs en ligne a été signalé par 58% des répondant.es, ce qui les situe au deuxième rang après le rétro-planning. Dans le cas de MigrActions, le logiciel Asana est utilisé pour récapituler les tâches effectuées et les outils existants comme le rétro-planning. Il contribue à capitaliser les apprentissages organisationnels au cours des expériences précédentes du festival. L'équipe de Travessuras Culturels a utilisé ce même outil pour planifier la répartition des tâches entre les ressources humaines disponibles et procéder aux ajustements nécessaires dans la mise en œuvre du projet. Ceux-ci n'ont pas été radicaux mais des actualisations se sont déroulées assez régulièrement pendant la durée de la préparation. Les difficultés de coordination ont notamment porté sur les transferts des personnes de la ville et de l'aéroport de Funchal à la commune de Ponta do Sol, centre opérationnel du festival, sur le catering et les disponibilités du centre culturel pour l'accueil des répétitions.

Pour les déplacements des artistes et des intervenants, l'établissement de fiches de route permettrait à chaque personne de repérer la distance et le temps prévisible de déplacement d'un lieu à un autre. Elles précisent les individus directement concernés par un déplacement, ce qui limite les défauts de coordination avec des attentes inutiles.

3. Les conditions d'efficacité dans la préparation technique du festival

Un processus d'amélioration continue des conditions de préparation de l'organisation technique d'un festival peut s'appuyer sur des partenariats afin de bénéficier de prêts de matériel et sur une organisation du travail flexible favorisant la communication entre les parties prenantes.

Les réseaux de partenariat

Les limitations budgétaires des petits festivals peuvent être assouplies dans une certaine mesure par le recours à des ressources non monétaires. Dans le cas des compagnies enquêtées sur leurs territoires et ressources, celles-ci relèvent d'abord du partage d'un local artistique, puis d'un local administratif et enfin de matériel¹⁵. Les réseaux interpersonnels des

¹⁵ Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyril Duchêne, *op.cit.*

directeurs/trices techniques jouent un rôle dans les possibilités d'emprunter du matériel ou de recevoir des dons, ce qui augmente les capacités techniques d'accueil des spectacles programmés.

Dans le cas du Centre du Théâtre de l'Opprimé, les connaissances professionnelles d'un ancien régisseur ont été mobilisées pour récupérer des dons de projecteurs et de circuits de régie de la part de quelques théâtres parisiens prestigieux. Dans le cas de VolterraTeatro, le directeur technique est un compagnon de route depuis les débuts du festival sous la conduite de l'association Carte Blanche. Il a pu faire jouer son réseau professionnel pour l'édition de 2016 avec le prêt de matériel technique en provenance de trois théâtres, ce qui a permis de desserrer un peu la plus forte contrainte d'équilibre budgétaire avec une limitation des dépenses techniques à un seuil de 5 000 euros et de la masse salariale technique à 10 000 euros. L'équipe technique a été réduite pour l'édition de 2016 à deux machinistes, deux régisseurs lumière, un régisseur son et un régisseur en charge de suivre la tournée de la compagnie programmée dans les communes voisines (le Teatro dell Ariette avec son spectacle *Tuto lo que sabo del grano*). Trois théâtres ont accepté de prêter du matériel : l'opéra de Pise où travaille habituellement le directeur technique du festival, le Teatro de Castiglicello et le Politeama de Cacinia. Les apports en industrie ainsi obtenus sont estimés à 4000 euros. La relation de confiance construite permet des emprunts de matériel informels ; la signature d'un contrat de prêt n'est nécessaire le plus souvent qu'au-delà d'un seuil de 2000 à 3000 euros.

La flexibilité des relations de travail : MigrActions et VolterraTeatro

Dans un contexte de rotation des compagnies et de forte contrainte budgétaire, la flexibilité des relations de travail est de mise pour permettre les ajustements entre les besoins techniques des compagnies et les possibilités du lieu.

Dans les cas les plus contraints, comme pour MigrActions, le directeur technique est amené à préparer quelques plans de feux généraux sur la profondeur et les côtés du plateau et à chercher une inscription de la représentation dans les quelques variations permises par ces séquences de plans de feux.

Le montage technique commence au début de l'après-midi pour une représentation le soir-même dans le cas de MigrActions qui prévoit une rotation journalière des compagnies et des ensembles musicaux programmés. Un diagramme de Gantt ne semble pas utile dans ce contexte car les délais de préparation sont trop brefs. La personnalité du directeur technique joue un rôle important pour les relations de coordination entre les équipes du festival et des compagnies afin de faire face aux besoins pressants de ces dernières. La sérénité et la capacité de projeter des solutions après avoir écouté les souhaits exprimés par le référent technique de la compagnie sont des qualités très utiles pour construire un climat de coopération constructive dans des situations d'urgence. Cela suppose aussi de la part des compagnies programmées une connaissance sans ambiguïté des possibilités techniques limitées du lieu avec des variations ponctuelles envisageables à partir d'un plan de feux général grâce à l'emploi de quelques projecteurs ponctuels. Une plage de deux heures en début d'après-midi est habituellement dédiée aux réglages techniques avant une répétition générale.

Les modulations du temps de travail doivent respecter les plages de repos prévues dans le Code du travail (11h entre deux services ; modulation des semaines de travail jusqu'à un maximum de 48h pendant 12 semaines consécutives dans le cas de la France). De façon

générale, la durée hebdomadaire de travail de l'équipe du Centre du Théâtre de l'Opprimé passe de 35 heures à 40 heures pendant la durée du festival.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix éthique et budgétaire de concentrer les activités du festival dans les différents espaces du théâtre Persio Flacco en 2016 a compliqué le travail de coordination technique pour gérer le montage et le démontage d'une multiplicité de spectacles sur un même lieu. La complexité a été renforcée par l'importance des nouvelles créations dans la programmation. Pour plusieurs spectacles, les échanges préalables ont porté sur des intentions générales sans que les plans d'éclairage aient été définis, ce qui aiguise les capacités d'anticipation du directeur technique. L'équipe technique a dû déployer une flexibilité créative pour inventer un agencement de séquences d'éclairage en accord avec les intentions esthétiques des créateurs à partir des dispositifs de projecteurs déjà installés. Un dispositif commun n'a pu être envisagé que pour deux spectacles. Enfin, une rotation de l'équipe technique devait être organisée pour le démontage nocturne des décors après la représentation afin de permettre le montage du spectacle suivant dans la grande salle le lendemain matin et laisser un temps suffisant pour un filage technique.

Les voies d'amélioration signalées dans l'échantillon de l'enquête

Une question ouverte proposait aux répondant.es d'indiquer les sources d'amélioration des conditions de la préparation technique des spectacles programmés et une autre question ouverte complémentaire les invitait à décrire leurs bonnes pratiques dans ce domaine.

La communication entre les équipes techniques des compagnies et du festival est un point jugé crucial par plusieurs répondant.es :

Better organisation and communication with the artistic team (festival 2).

En préparant plus en amont et en échangeant un maximum avec les régisseurs des compagnies invitées (festival 7).

Contact étroit avec les compagnies (festival 9).

La question des repérages en amont avec les compagnies est très importante pour les projets de parcours urbains ou les projets dans des lieux insolites naturels (festival 15).

Nous avons un régisseur général sur place durant le festival qui connaît bien les salles où le festival joue. Il est en lien avec les compagnies dès le début de la collaboration (festival 21).

Anticiper et valider la programmation une fois que la fiche technique a été validée (coûts de plateau), faire le lien entre les compagnies et le directeur technique (festival 32).

Thanks to the collaboration with expert external collaborators and the dialogue with the companies (festival 37).

Intense communication and visiting the Groups and their Shows in advance (festival 44).

Beginning dialogue early and finding the right locations (festival 62).

La spécialisation professionnelle de l'équipe technique du festival et les gains d'apprentissage organisationnel qui découlent de sa stabilisation sont des points forts parfois mis en avant :

Emploi d'un régisseur professionnel (festival 6).

The Technical writer is growing year by year (festival 18).

During the years, we enlarged the logistic team. We preferred professionals to volunteers (festival 31).

Conserver vos équipes, renouveler votre matériel (sons et lumières), développer la motivation de vos intervenants, adhérer à un projet (festival 49).

Working on the continuity of the technical staff (festival 50).

Une équipe continue et fixe, formée sur l'expérience du festival (festival 57).

Des choix spécifiques d'organisation du travail dans le sens de l'autonomie sont signalés par certains répondant.es :

Se réunir au préalable entre conseillers artistiques. Informer les compagnies des équipements en salle (festival 5).

Every theatre has their own technical preparation and support (festival 19).

Pour alléger l'organisation technique, nous essayons à ce que les spectacles programmés soient le plus autonomes possibles (festival 22).

Technical realization is organized by every presenting house of the festival. No common approach (festival 41).

Ces choix sont jugés adaptés en fonction d'une appréciation de la configuration organisationnelle du festival et ne peuvent être assimilés à des bonnes pratiques universelles. En effet, un festival a insisté sur les avantages retirés d'une centralisation du processus de décision :

Instead of leaving the planning to the different venues, the festival team did the pre-planning, and only left minor technical details to the technical managers (festival 26).

La construction de liens de partenariats fondés sur la réciprocité est une dimension mise en avant par certains festivals :

Nous prêtons du matériel très souvent à nos partenaires dans la région, de ce fait ces mêmes partenaires nous prêtent à leur tour du matériel ou des instruments lors de la Biennale (festival 7).

The organisation has numerous partnerships with both public and private organizations and among all, in a collaborative process, gathers the technical means necessary for each artist or show, or finds an adequate venue that already has that technical capacity installed (festival 23).

Les avantages d'une direction collégiale avec l'implication du directeur technique dans les choix de programmation sont enfin signalés par le festival 61.

La formation professionnelle

Dans l'échantillon de l'enquête, parmi les 49 festivals répondant ayant donné une évaluation chiffrée de leurs effectifs, le nombre moyen de salariés engagés pour le festival a été estimé à 16 en 2015 et le nombre moyen de personnes ayant suivi une formation a été de 1,9 en 2015 et de 3,7 au cours des trois dernières années. Ces nombres moyens sont logiquement corrélés à la taille du festival, le nombre moyen de salariés variant de 7 pour les petits festivals à 29 pour les grands, le nombre moyen de personnes ayant suivi une formation professionnelle variant respectivement de 1,2 à 2,2 en 2015 et de 3 à 4,2 respectivement.

Dans le domaine des métiers techniques, plusieurs festivals ont indiqué qu'ils employaient des intermittents qui se forment par d'autres biais. Les précisions données dans la réponse à la question ouverte sur les besoins de formation les plus fréquemment exprimés par le personnel technique sont centrées sur des apprentissages concernant le respect des normes de sécurité et l'usage de nouvelles technologies :

Knowledge of electrical systems (festival 3).

Les habilitations techniques (SSIAP) et les formations sur les outils numériques pour la création musicale (festival 7).

Informatique / Logiciels spécifiques (festival 9).

Maniement de matériel spécifique (festival 20).

Sécurité, SSIAP et SST et Habilitation électrique (festival 25).

For new light/sound equipment (festival 27).

Video makers, webmasters, photographers (festival 31).

Being up to date with every project they're in charge of, being able to use the light and sound consoles (festival 96).

C. La couverture des risques non financiers par les assurances

Selon le proverbe bien connu, mieux vaut prévenir que guérir. Plusieurs conseils ont déjà été donnés sur la prévention des risques liés aux activités artistiques et culturelles des festivals. Les assurances sont là pour amortir les effets de la réalisation de certains risques en cas d'échec de la démarche de prévention.

1. L'assurance responsabilité civile

Dans le droit romano-civiliste, la responsabilité civile vise à compenser les effets d'une absence de respect d'une obligation contractuelle par une des parties signataires (responsabilité contractuelle) ou les dommages corporels, matériels ou incorporels causés à autrui en dehors des liens contractuels (responsabilité délictuelle). Dans les traditions juridiques du *common law*, la responsabilité délictuelle couvre les délits qui permettent à une personne lésée d'être indemnisée par une autre.

C'est la responsabilité de la personne morale qui est *a priori* engagée sauf si un.e des dirigeant.es ou un.e des préposé.es (salarié.e, membre non salarié.e ou bénévole) de la structure a outrepassé ses fonctions sans autorisation et agi en dehors de ses attributions. La responsabilité civile personnelle d'un.e dirigeant.e ou d'un.e préposé.e peut aussi être engagée s'il/elle a commis une faute dans la gestion de l'organisation au détriment de la structure, d'un de ses membres ou d'un tiers.

L'assurance responsabilité civile professionnelle permet de prendre en charge la couverture des dommages causés à autrui pour les activités qui ont été déclarées explicitement à l'assureur pour la constitution du contrat d'assurance. Comme l'a indiqué Jean-Louis Ricot¹⁶, ancien directeur des risques spéciaux en assurances, l'assurance responsabilité civile professionnelle n'apporte pas une garantie tous risques. Il convient de signaler à l'assureur toute évolution du périmètre des activités ou du degré de gravité des risques. En cas de réalisation d'un sinistre, l'évaluation du préjudice est effectuée par la compagnie d'assurance et appartient en dernier ressort à la justice en cas de litige.

¹⁶ Jean-Louis Ricot. « La couverture des risques et des biens ». *Compte-rendu de la journée d'information juridique : Organisation d'événements artistiques : gestion des risques et responsabilités*, 11 mars 2011, Cipac, CND, CnT Hors Les Murs, Irma, p. 17.

L'assurance « individuelle accident » est préconisée pour les membres non-salariés d'une association et les bénévoles qui ne sont pas couverts par la législation sur les accidents du travail. Ils pourront ainsi recevoir des indemnités en cas d'accident pendant une de leurs missions confiées. Le principe peut s'appliquer aussi pour le public en cas de risque lié à sa densité. Cette couverture permet aux victimes de recevoir une indemnité prévue dans le contrat dans un délai rapide en attendant la détermination judiciaire des responsabilités respectives en cas d'accident.

Le contrat d'assurance responsabilité civile des dirigeants protège leur patrimoine personnel en cas de mise en cause de leur responsabilité civile individuelle à la suite d'une faute de gestion ou d'une action en dehors de l'objet social de la structure ou d'une violation réglementaire ou législative.

2. Les autres assurances

Seule l'assurance des véhicules automobiles appartenant à la structure est obligatoire. Si un membre de l'organisation ou un bénévole utilise son véhicule personnel, il convient de vérifier que son assurance personnelle étend la garantie à des usages professionnels. Dans le cas contraire, la structure doit souscrire un complément de garantie auprès de son organisme d'assurance. Les autres types d'assurance sont facultatifs mais sont recommandés pour faire face à des risques pouvant générer des dépenses importantes.

L'assurance relative aux locaux couvre les dommages causés dans le local professionnel par l'assuré.e ou un tiers non identifié au/à la propriétaire de ce local ou à d'autres personnes. Il convient de se prémunir des risques d'incendie, de dégât des eaux et d'explosion. Si la structure occupe un local détenu par une collectivité publique ou un particulier, il faut se référer à la convention d'occupation des locaux pour connaître l'étendue des risques déjà couverts par le/la propriétaire. S'il s'agit d'une représentation occasionnelle dans un local non dédié au spectacle, une clause de renonciation à recours peut être négociée avec la compagnie d'assurance du/de la propriétaire en payant une surprime, *a priori* bien moins lourde que le coût d'une assurance propre du local pour la durée du montage et de l'exploitation du spectacle.

L'assurance du matériel de la structure peut être « tous risques » en couvrant les risques de vol, de bris, éventuellement la perte en fonction de la valeur déclarée à la compagnie d'assurance. La couverture du dommage lié à l'électricité est recommandée. En cas d'emprunt de matériel, il peut être moins coûteux d'utiliser l'assurance incluse dans les frais de location à condition que le/la propriétaire renonce à tout recours contre le/la locataire en cas de sinistre. Si les biens ne sont pas couverts pour leur usage par d'autres personnes, il faut souscrire à une assurance spécifique pendant la durée de la location.