

# L'utilité sociale d'un bureau d'accompagnement culture

## L'exemple des 3Â en Gironde

Outil de production et de diffusion dédié à sa création, en 2009, à trois compagnies girondines, les 3Â sont devenus aujourd'hui un « bureau d'accompagnement ». Plusieurs regards extérieurs ont contribué à cette évolution ; le dernier en date, entrepris dans le cadre du DLA<sup>1</sup> en 2015, a démontré l'utilité sociale de cette structure à ses partenaires. Un cas d'école pour d'autres bureaux d'accompagnement réunis depuis peu au sein d'une fédération nationale ?

Sébastien Gazeau  
Photographies : les 3Â

### ► DU COLLECTIF DE COMPAGNIES AU BUREAU D'ACCOMPAGNEMENT CULTURE

« Ce projet est parti d'une sensation de solitude que nous partageons au sein de nos structures respectives » se rappelle aujourd'hui Frédéric Vern de la compagnie l'Aurore, co-fondatrice avec Apsaras Théâtre et L'Âne Bleu fin 2009 des 3Â-Compagnies associées. « Nous ne nous retrouvons pas dans les schémas classiques de fonctionnement du spectacle vivant ».

Répondant à un appel à projets du conseil général de la Gironde soutenu par le Fonds Social Européen, elles signent début 2010 une convention de deux ans<sup>2</sup> pour expérimenter un nouveau mode de fonctionnement fondé sur les principes de



<sup>1</sup> Le DLA, Dispositif Local d'Accompagnement, permet aux associations de bénéficier d'un appui extérieur pour se développer et consolider leur économie : <http://www.opale.asso.fr/opale/spip.php?rubrique49>

<sup>2</sup> Contrat inter-associatif d'utilité sociale

**coopération et de mutualisation.** S'ensuit la création de deux emplois partagés, l'un de chargé de diffusion, l'autre de production.

En 2012, pour générer de nouvelles ressources économiques, Les 3Â entrent dans une nouvelle phase <sup>3</sup> : tout en poursuivant le travail de production et de diffusion des spectacles des compagnies mutualisées, la structure commence à élargir le panel des services proposés et vise des compagnies et porteurs de projet extérieurs. Les 3Â disposent désormais de **deux pôles**, le premier regroupant **la diffusion et la production** de spectacles, le second ayant pour objectif **le développement des compagnies adhérentes** (y compris sur les activités artistiques et pédagogiques) et du bureau d'accompagnement en tant que tel.

### Les compagnies adhérentes des 3Â

Fin 2015, les compagnies mutualisées étaient au nombre de quatre : Sons de Toile, L'Art Hache Scène, L'Aurore et Apsaras Théâtre, ces deux dernières étant co-fondatrices des 3Â avec L'Âne Bleu – qui en 2012, pour diverses raisons, quitte le collectif.

**Apsaras Théâtre**, fondée à Bordeaux en 1994, n'a pas cessé de développer des actions de formation en parallèle de ses créations. On retrouve ces deux dimensions dans le projet du lieu intermédiaire de pratiques artistiques qu'elle a ouvert à Bordeaux en 2015, accessible notamment aux artistes émergents et amateurs.  
<http://lecerisier.org/>

**L'Aurore** existe depuis mars 2001 et compte plus d'une quinzaine de créations à son actif, notamment dans le domaine de la marionnette et des arts de la rue. L'équipe a créé, en collaboration avec la compagnie cambodgienne Kok Thlok, le spectacle *Un œil, une oreille* avec des perspectives de tournée internationale  
<http://compagnie-l-aurore.com/>

**L'Art Hache Scène** a été créée en 2003. À géométrie variable en fonction des projets, la compagnie œuvre de manière collective et s'autorise diverses formes (lecture illustrée, théâtre d'objets, spectacle de rue, etc.). Création en cours début 2016 : *À l'endroit des chimères*, une proposition artistique menée avec les habitants de plusieurs quartiers de communes de Gironde et du Lot-et-Garonne.  
<http://art-hache-scene.fr/>

Née en 2010, la compagnie **Sons de Toile** s'est rapprochée des 3Â dès 2013 avant d'intégrer l'association un an plus tard en tant que compagnie mutualisée. Rencontre, recherche, sensibilisation et création sont les piliers de cette équipe artistique implantée en sud Gironde. Création en cours : *Mue et moi*, théâtre corporel et vibratoire tout public tout terrain pour personnes sourdes et malentendantes.  
<http://www.sonsdetoile.fr/>

L'évolution en bureau d'accompagnement culture a renforcé les valeurs fondatrices et les objectifs de départ des 3Â : « *il s'agit de préserver l'accès aux compagnies fragiles du territoire dans une **logique d'entraide réciproque*** ». Les adhérents se soutiennent mutuellement, partagent leurs expériences et bénéficient du savoir-faire acquis au fil des années par les salariés des 3Â. Ces derniers (remplacés en 2012) invitent les nouveaux venus à intégrer ce mode de fonctionnement coopératif en les amenant à envisager autrement leur manière de travailler. En plus de leur proposer une aide administrative classique (aide à la production et à la diffusion de spectacles), les compagnies sont accompagnées dans le **développement de partenariats avec d'autres secteurs** (éducation, santé ou social avec des projets d'action ou de médiation culturelle à destination de jeunes enfants, de personnes sourdes ou âgées, ou en milieu hospitalier). L'action et la médiation culturelles ne sont plus envisagées à part de la création artistique, mais participent d'une même dynamique de développement.

<sup>3</sup> Cette phase correspond aux objectifs du plan de développement du processus de mutualisation 2012-2014 cofinancé par le Département et le Fonds Social Européen.

Il est important de préciser que **les 3Â ne sont pas producteurs** mais se positionnent comme « *un partenaire* » des artistes, des professionnels de la culture et des collectivités publiques ». D'autre part, **chaque compagnie garde son indépendance juridique**.

## ► LES RÈGLES DE LA COOPÉRATION

Au fil des années, les 3Â ont instauré un ensemble de cadres favorisant les échanges et les coopérations entre ses membres.

Le **système de cotisation solidaire** est certainement le plus emblématique. Contrairement à de nombreux « bureaux de production », **les 3Â ne se rémunèrent pas au pourcentage** : le mode de calcul (appliqué à chaque compagnie mutualisée) tient compte des ressources de chaque structure. Il croise quatre paramètres : une part forfaitaire annuelle fixe, une part indexée sur le chiffre d'affaires, une part indexée sur le montant des subventions au fonctionnement, une part indexée sur le temps de travail consacré à l'accompagnement de chaque compagnie.



La **vie associative** s'organise également dans le même sens. En plus des réunions mensuelles du conseil d'administration, 4 groupes de travail se réunissent régulièrement depuis l'an dernier. Ces espaces de dialogue et de réflexion partagée ont été mis en place pour donner **une place centrale aux adhérents**, pour multiplier les occasions de coopération et pour affiner le projet du bureau d'accompagnement culture.

L'**absence de ligne artistique à part entière** est une autre particularité des 3Â. Comme le précise Benjamin Lavigne, « *il est au fond plus simple et plus intéressant de partager des valeurs plutôt qu'une esthétique ; sur ce plan, chacun reste indépendant* ».

Hébergée durant ses premières années dans les locaux de l'Iddac, l'agence culturelle du département de la Gironde <sup>4</sup>, **l'association rejoint un espace de travail partagé** dans le centre-ville de Bordeaux qu'elle occupe aujourd'hui avec cinq autres structures culturelles. Ce lieu permet la mutualisation des moyens entre résidents et diverses coopérations, par exemple avec la compagnie Bougrelas qui collaborera un temps avec Les 3Â et créera *Gluten Boob, Tournée d'adieu* en 2014 avec la compagnie L'Aurore. « *Le lieu est indispensable pour les échanges, les rencontres* ».

## ► UNE HISTOIRE D'ACCOMPAGNEMENTS

Soutenus dès leurs débuts au titre de la consolidation de l'emploi culturel par le conseil général de la Gironde et le Fonds Social Européen, soutien reconduit en 2012/2013, puis avec l'appui du conseil régional d'Aquitaine en 2014/2015, Les 3Â ont pu bénéficier à plusieurs reprises de regards extérieurs à des moments décisifs de leur développement.

En 2010, ils bénéficient d'un **premier accompagnement**, l'occasion d'affiner les premiers **documents juridiques** (statuts, règlement intérieur, convention de mutualisation) et de mieux formaliser les ambitions et les règles de fonctionnement de l'association, notamment le système de cotisation solidaire.

<sup>4</sup> <http://www.iddac.net>

L'année suivante, un **deuxième accompagnement** leur apporte une expertise sur les questions budgétaires. Il s'apparente à une formation sur les **outils** de gestion existant **pour piloter un budget de production**, et apporte également quelques éclairages sur la gestion globale de l'association, notamment sur le financement de ses frais fixes.

En 2013, **Aquitaine Active<sup>5</sup> se penche sur le modèle économique** des 3Â et met en lumière ses faiblesses. Il apparaît que l'association dépend trop de la capacité financière limitée de ses membres et qu'elle ne dispose pas des moyens structurels nécessaires pour financer son besoin en fonds de roulement et atteindre l'équilibre économique. L'antenne aquitaine du réseau France Active élabore deux scénarii pour réviser le plan de développement des 3Â. Le premier propose l'augmentation du montant des cotisations des compagnies adhérentes. Le second repose sur un soutien public équivalent à 50% minimum du budget de l'association.

## ► LA NÉCESSITÉ DE DÉMONTREZ L'UTILITÉ SOCIALE DES 3Â

À l'issue de son accompagnement en 2013, Aquitaine Active avait indiqué qu'il serait nécessaire de démontrer l'utilité sociale des 3Â au cas où ces derniers privilégieraient un plan de développement incluant un financement public important.

Or, la même année, Les 3Â intègrent le Réseau national des bureaux d'accompagnement culture. « *En participant à différents groupes de réflexions sur les bureaux d'accompagnement, se souvient Julie Momboisse, nous avons compris qu'il y avait certes une diversité de structurations, de projets et d'économies, mais que très peu se revendiquaient de l'économie sociale et solidaire.* » Ce sera le cas des 3Â qui se positionnent désormais comme bureau d'accompagnement culture et s'emploieront à défendre un **modèle économique hybride** relevant du champ de l'ESS.

En 2015, Les 3Â décident de se tourner à nouveau vers le DLA. L'enjeu est de taille puisque l'association aura épuisé à la fin de l'année tous les crédits d'expérimentation dont elle a bénéficié jusqu'alors. Il lui faut parvenir à démontrer son utilité sociale dans l'espoir de conforter un modèle économique dépendant en grande partie de l'argent public<sup>6</sup>. Avec Stéphanie Maupilé, chargée de mission culture du DLA Gironde, l'équipe des 3Â affine sa stratégie et fait appel au consultant Kenneth Quiguer, membre de la coopérative lilloise ExtraCité<sup>7</sup>. Il leur propose de s'appuyer sur un travail réalisé par l'Avise, l'Agence de valorisation des Initiatives Socio-Economiques<sup>8</sup>, afin de **concevoir collectivement un outil pour évaluer l'utilité sociale de l'association**. La méthodologie utilisée consiste à impliquer « *les parties prenantes internes (salariés, bénévoles) et externes (partenaires institutionnels et opérationnels, clients, bénéficiaires des services) [...] de manière à partager le plus possible tant la finalité et les enjeux de l'outil que les aspects plus techniques de son élaboration et de sa mise en œuvre.* » Les partenaires des 3Â qui les suivent avec bienveillance depuis leurs débuts participeront avec assiduité aux temps de travail où ils sont invités<sup>9</sup>.



<sup>5</sup> <http://www.franceactive.org>

<sup>6</sup> Ecouter à ce sujet le court témoignage sonore de Julie Momboisse sur le site [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

<sup>7</sup> <http://www.extracite.coop/nous-connaître/notre-histoire>

<sup>8</sup> <http://www.avise.org>

<sup>9</sup> Ecouter à ce sujet le court témoignage sonore de Stéphanie Maupilé sur le site [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

## Dimensions et critères d'utilité sociale définis lors de l'accompagnement.

<b>Dimension culturelle et artistique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution des services mis à disposition</li><li>• Soutien à la création artistique</li><li>• Soutien à la diffusion des créations</li></ul>	<b>Dimension sociale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Médiation et actions culturelles</li><li>• Insertion sociale et professionnelle</li></ul>	<b>Dimension sociétale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coopération territoriale</li><li>• Démocratie interne</li></ul>
<b>Dimension économique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Création et consolidation d'emplois</li><li>• Capacité à lever des financements publics</li></ul>	<b>Dimension politique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovation</li><li>• Fonction de ressources</li><li>• Contribution aux dispositifs publics</li></ul>	<b>Dimension environnementale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inciter aux éco-gestes</li></ul>

Ces critères ont ensuite été déclinés en une cinquantaine d'indicateurs dont l'évolution a été mesurée sur les quatre dernières années<sup>10</sup>.

Kenneth Quiguer se souvient que lors d'une séance de travail avec l'ensemble des partenaires des 3Â, chacun s'en faisait une idée partielle, différente, parfois même datée. Il s'agissait donc d'abord de **rendre plus lisibles les activités des 3Â et d'amener les partenaires à se rejoindre autour d'une vision commune actualisée**. L'exercice débute par des échanges nourris avec les membres de l'association. On discute du projet collectif, puis on décortique de manière exhaustive le nombre, la nature, la qualité et la destination des services proposés. « *Notre travail, raconte Kenneth Quiguer, a pointé le fait que l'association avait développé, parfois même sans s'en rendre compte, un rôle de conseil pour des compagnies en émergence qui n'étaient pas à proprement parler adhérentes aux services mutualisés de l'association, mais qui bénéficiaient toutefois de ses savoir-faire.* ».

### ► QUELLES PERSPECTIVES POUR LES 3Â ?

Cette prise de conscience sera à la base d'un **plan de développement fondé sur l'ouverture à d'autres structures**, toujours dans le respect de l'état d'esprit initial. Comme le rappelle Benjamin Lavigne, l'actuel



président de l'association : « *L'adhésion d'une nouvelle structure demande du temps. Nous avons mis en place un processus d'intégration, des phases de test afin que les tenants et les aboutissants de notre projet soient bien compris. Seulement deux nouvelles compagnies nous ont finalement rejoints. Ce n'est pas parce que Les 3Â grossissent ou se complexifient qu'il faut revenir à ce fonctionnement individualiste et à cet isolement dont les fondateurs ont cherché à se défaire, au contraire, les apports réciproques entre le collectif et la compagnie sont l'un des critères d'intégration.* »<sup>11</sup>

Il voit dans l'expérimentation menée depuis ses débuts par les 3Â un « **laboratoire croisé** » qui profite aux salariés, aux compagnies, à d'autres acteurs du spectacle vivant et aussi à leurs partenaires publics, lesquels y trouvent un objet d'étude émanant du terrain. Ce laboratoire a permis de repenser les notions de diffusion et de production à l'aune du cadre fondé par les 3Â sur les valeurs de la solidarité et de développement durable. Il a fourni aux adhérents la possibilité de **passer d'une logique centrée sur leur**

<sup>10</sup> Télécharger la liste des critères :

[http://opale.asso.fr/IMG/xlsx/2016\\_opale\\_crkla\\_culture\\_indicateurs\\_utilite\\_sociale\\_3a\\_xlsx](http://opale.asso.fr/IMG/xlsx/2016_opale_crkla_culture_indicateurs_utilite_sociale_3a_xlsx)

<sup>11</sup> Ecouter à ce sujet, le court témoignage sonore de Benjamin Lavigne sur le site [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

**propre compagnie à une logique de coopération entre compagnies**, tout en conservant leurs singularités respectives.

Malgré les efforts de gestion des 3Â, malgré le succès rencontré par ses adhérents, malgré la reconnaissance de son utilité sociale, le bureau d'accompagnement bordelais reste fragile. La pérennisation des postes est incertaine. Les crédits d'expérimentation sont aujourd'hui épuisés (2014 : fin des aides à l'emploi ; 2015 : fin du dispositif ESS de la Région). Et de nouveaux besoins apparaissent : « *A effectif constant, sauf en cas de départ d'une compagnie, nous ne pourrions pas intégrer de nouveaux membres. Pour consolider l'équipe opérationnelle, le recrutement d'une troisième personne est envisagé* », explique Julie Momboisse.

La bienveillance des partenaires publics de proximité s'inscrit dans un environnement globalement circonspect à l'égard du travail des bureaux d'accompagnement. « *L'argent public suffira-t-il pour absorber les besoins d'accompagnement des artistes ?* » s'interroge Stéphanie Maupilé. **Est-il envisageable « d'institutionnaliser » le soutien à l'émergence artistique en accordant aux bureaux d'accompagnement reconnaissance et crédits de droit commun ?** Est-on prêt à voter de nouveaux dispositifs engageant durablement de nouvelles dépenses publiques ? « *On met le doigt sur des problèmes d'ordre politique, reconnaît Julie Momboisse, puisqu'on demande aux politiques de se positionner sur ce type de projet. Et c'est l'enjeu de tous les bureaux d'accompagnement au niveau national.* »



« **La dimension économique n'est qu'une partie de l'intérêt de notre projet** explique Frédéric Vern. *Ce qui fait notre singularité, et nous distingue des bureaux de production à la recherche de l'autosuffisance financière, c'est que nous ne sommes pas simplement dans une mutualisation de moyens mais dans un partage de valeurs et de réflexions transversales, dimension économique certes, mais aussi artistique, sociale, citoyenne. Les 3Â sont un espace qui permet de faire valoir toute cette richesse.* » Pour la compagnie l'Aurore, « *au-delà de l'apport en compétences, les 3Â contribuent à l'enrichissement des réseaux, formels et informels* ».

Trouveront-ils auprès de la FédébAP (Fédération nationale des bureaux d'accompagnement et de production-spectacle vivant)<sup>12</sup> créée début 2016 et dont ils sont parties prenantes un allié de plus pour faire reconnaître, à l'échelle nationale, l'intérêt de métiers qui évoluent, de nouvelles façons de faire ?

### Indicateurs économiques

Après deux années déficitaires en 2012 et 2013, l'augmentation progressive des ressources (contribution des compagnies, subventions) permet de dégager un excédent en 2014 et 2015 et de pallier, temporairement du moins, la fin des aides à l'emploi.

Charges	80 128 €	Recettes	89 708 €	
dont charges personnel	60 224 €	. dont contributions compagnies	22 737 €	25%
	75%	. dont prestations services	11 772 €	13%
		. dont subventions	52 875 €	59%

<sup>12</sup> [http://opale.asso.fr/IMG/pdf/2016\\_fedebap\\_flyer\\_presentation.pdf](http://opale.asso.fr/IMG/pdf/2016_fedebap_flyer_presentation.pdf)

## Les bureaux d'accompagnement culture

Organisée par la Nacre (agence pour le spectacle vivant en Rhône-Alpes) à l'initiative de plusieurs bureaux d'accompagnement Rhône-alpin, la rencontre qui s'est déroulée en juillet 2012 au festival d'Avignon a donné lieu, un an plus tard, à la signature d'**une charte des bureaux d'accompagnement culture**. Ce document met en lumière les particularités d'une myriade de structures indépendantes apparues ces dernières années dans le but d'aider les artistes à trouver leur place dans un secteur culturel toujours plus complexe et difficile d'accès. La charte défend le rôle d'intermédiaire des bureaux d'accompagnement qui facilitent les relations entre les opérateurs culturels, les financeurs et les porteurs de projets artistiques. Elle insiste sur leur ancrage territorial, sur la variété et la transversalité de leurs compétences ainsi que sur les valeurs auxquelles ils sont attachés (solidarité, développement durable, mutualisation). Fin 2015, certains des signataires de cette charte, rejoints par de nombreux autres, ont créé la Fédération nationale des bureaux d'accompagnement et de production-spectacle vivant (Fedebap).

---

### → A retenir

#### FACTEURS DE RÉUSSITE

- Contexte local favorable au rapprochement de la culture et de l'ESS
- Forte expérience du DLA dans le secteur culturel en Gironde
- Démarche d'expérimentation partagée avec des partenaires attentifs
- Fonctionnement mutualiste
- Stratégie de diversification des activités et d'élargissement à de nouveaux adhérents
- Appuis extérieurs fructueux
- Engagement au niveau national dans le réseau des bureaux d'accompagnement culture

#### FREINS/QUESTIONS

- Capacités financières limitées des adhérents
- Manque de reconnaissance des bureaux d'accompagnement
- Manque de visibilité sur l'engagement au long cours des partenaires publics



#### ■ Contacts

Julie Momboisse, responsable administration & développement des 3A • [julie@les3a.fr](mailto:julie@les3a.fr) • 05 56 43 25 58

Stéphanie Maupilé, responsable de l'animation du DLA Gironde • [s.maupile@ifaid.org](mailto:s.maupile@ifaid.org) • 05 56 50 08 67

Kenneth Quiguer, consultant, Extracité • [k.quiguer@extracite.coop](mailto:k.quiguer@extracite.coop) • 03 20 01 00 41

## ► POUR ALLER PLUS LOIN SUR LES BUREAUX DE PRODUCTION ET L'UTILITE SOCIALE

- **Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant d'Ile-de-France**, Agence ARCADI, 2008.  
[http://www.arcadi.fr/rtefiles/File/ETUDES\\_REALISEES/bureaux\\_de\\_production.pdf](http://www.arcadi.fr/rtefiles/File/ETUDES_REALISEES/bureaux_de_production.pdf)
- **Spectacle vivant. Enquête sur 16 bureaux de production, Agence culturelle d'Alsace, 2015.**  
<http://www.culture-alsace.org/ressources-spectacle-vivant/enquete-sur-16-bureaux-de-production>
- **Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe ?, Le cahier de l'ONDA, 2010.** <http://www.onda.fr/fr/documents.php?doc=7>
- **Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France, La Nacre, 2014.**  
[http://www.la-nacre.org/fileadmin/user\\_upload/Ressources\\_et\\_documentation/EtudesNACRe/Photographie-bureaux-accompagnement\\_PDF\\_reduit\\_mai2014.pdf](http://www.la-nacre.org/fileadmin/user_upload/Ressources_et_documentation/EtudesNACRe/Photographie-bureaux-accompagnement_PDF_reduit_mai2014.pdf)
- **Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'autoévaluation. Avise, 2007 :**  
[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711\\_avise\\_cahier\\_evaluationutilitesociale.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf)
- **L'utilité sociale de huit festivals bretons valorisée par le DLA, 2016 :**  
<http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/2016/02/compte-rendu-levaluation-de-lutilite-sociale-de-8-festivals/>

-----

Depuis plus de 25 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles au travers d'actions variées : travaux d'étude et d'observation, conception et diffusion d'outils d'appui, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Depuis 2004, Opale porte une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi associatif. Cette mission est copilote par l'Ufisc<sup>13</sup> (Union fédérale d'Intervention des structures culturelles) et la Cofac<sup>14</sup> (Coordination des fédérations et associations de culture et de communication). En 2016, plus de 7000 structures culturelles ont bénéficié de ce dispositif.

Depuis 2014, Opale anime le site Culture & Economie Solidaire : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

<sup>13</sup> [www.ufisc.com](http://www.ufisc.com)

<sup>14</sup> [www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)