

## COOPERATIONS CULTURELLES SUR LES TERRITOIRES : QUELS ENJEUX, QUELS OUTILS ?

↪ Journée du 29 novembre 2012, organisée à l'initiative du Service Arts et Territoires du Conseil général du Finistère, conçue et animée par Opale



Extraits des échanges  
et fiches expériences

# SOMMAIRE

---

↳ INTRODUCTION.....	3
Les coopérations culturelles, un enjeu dans le Finistère .....	3
Panorama des démarches de mutualisation et de coopérations culturelles en Finistère .....	5
Expliciter et accompagner la coopération .....	6
↳ LES GRANDS ENJEUX .....	7
Coopérer dans le secteur culturel, une nécessité qui fait problème. Communication de Philippe Henry...	7
↳ LES ATELIERS .....	13
La Gironde .....	13
Créa'fonds.....	13
Coopérations autour de l'emploi culturel en Gironde.....	18
L'AGEC .....	18
<i>Mise en perspective avec la Bretagne : initiatives en faveur de la production artistique mutualisée.....</i>	22
L'Ardèche .....	23
La Scène de musiques actuelles "éclatée" .....	23
<i>Mise en perspective des territoires de l'Ardèche et du Finistère .....</i>	26
Pays de Redon .....	27
Les Articulteurs.....	27
Les Gesticulteurs .....	32
↳ CONCLUSION .....	35

## Les coopérations culturelles, un enjeu dans le Finistère

---

Dans le Finistère, l'offre culturelle et artistique est riche et diversifiée. Si le contexte actuel (stagnation des financements publics, perspective de la réforme des collectivités territoriales) incite à renforcer les démarches de coopération, pour le Conseil général il s'agit aussi et surtout de favoriser la connaissance mutuelle, de renforcer la cohérence et la complémentarité des propositions.

**Nathalie Sarrabezolles**, vice-présidente du Conseil général du Finistère en charge des solidarités  
**Solange Creignou**, conseillère générale du Finistère, déléguée à la culture

### ▸ Un département culturellement dynamique, mais des mutations en cours

La **culture** est l'une des six priorités stratégiques que s'est fixé le Conseil général du Finistère dans son plan d'action 2010-2014, lequel s'articule autour des objectifs suivants : sensibiliser tous les publics, en particulier les plus éloignés de l'offre culturelle ; accompagner le développement et la pérennisation d'une présence artistique ; soutenir le développement d'une offre culturelle de qualité et de proximité.

Le **département** est désormais **bien couvert** en termes d'initiatives et d'équipements. L'**offre culturelle et artistique** y est **riche et diversifiée** : festivals et résidences ; programmations et soutien aux pratiques amateurs tout au long de l'année... Les projets sont conduits par **des équipes professionnelles** compétentes et globalement bien structurées. Le **secteur culturel associatif reste fort**, même s'il souffre d'un certain désengagement du bénévolat. L'**intercommunalité** est historiquement **bien ancrée**, particulièrement dans le domaine de la lecture publique et des enseignements artistiques (15 écoles de musique et 2 écoles de danse intercommunales).

Cependant, ce dynamisme et la pérennité même des projets pourraient être mis à mal par le contexte actuel. En effet, **les financements publics stagnent**, voire diminuent (même si les budgets culturels 2012 et 2013 ont permis au Conseil général de reconquérir certains crédits) tandis que les coûts augmentent (salaires, frais de fonctionnement), ce qui crée un « effet ciseaux ».

Les contours de la **réforme territoriale** sont encore imprécis, mais des mutations importantes s'annoncent déjà au niveau des compétences, des champs d'action et des moyens budgétaires des différents échelons des collectivités, ce qui aura nécessairement un impact sur le secteur culturel.

### ▸ Des démarches de coopération à renforcer

Dans ce contexte, il importe de développer des logiques de coopération et de mutualisation pour mieux travailler ensemble et de façon plus transversale.

De telles pratiques existent déjà entre les acteurs culturels du département (*lire encadré page suivante*), mais il serait possible d'aller plus loin dans les mises en réseau, les partenariats, le partage des compétences et des savoir-faire, les économies d'échelle, les croisements des publics ; l'idée étant de renforcer la cohérence et la complémentarité des projets au niveau des pays, communautés de communes et autres EPCI<sup>1</sup> (dont peu se sont à ce jour saisis des compétences culturelles).

### ▸ Objectifs de la rencontre

C'est dans cette optique que le Conseil général a initié la rencontre professionnelle « *Coopérations culturelles sur les territoires : quels enjeux, quels outils ?* ». Élaborée et animée par Opale<sup>2</sup>, cette journée a réuni près de 180 participants. Les objectifs étaient :

- de **sensibiliser** élus, techniciens des collectivités et acteurs culturels aux enjeux de la coopération et de la mutualisation à partir de repères théoriques et historiques,
- de montrer par le biais de témoignages, comment des dynamiques territoriales en Gironde, Ardèche et au pays de Redon ont permis de faire émerger **une diversité de modes d'organisation et d'outils**
- de **stimuler une réflexion collective** sur ces sujets dans le Finistère : susciter des envies, favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

---

<sup>1</sup> Établissement public de coopération intercommunale

<sup>2</sup> Depuis plus de 20 ans, **Opale** accompagne la consolidation et le développement des structures artistiques et culturelles, principalement associatives et employeurs : conception et diffusion d'outils d'appui, valorisation des pratiques d'économie solidaire, observation et enquêtes, aide à la structuration de réseaux professionnels, contribution à la mise en œuvre de politiques publiques (Les DLA, mission CNAR Culture)

## Panorama des démarches de mutualisation et de coopérations culturelles en Finistère *(Panorama non exhaustif)*

Dans le Finistère, plusieurs démarches de mises en réseau, de mutualisation et de coopération existent ; certaines sont juste amorcées, d'autres sont plus avancées mais toutes témoignent d'une tendance à davantage travailler ensemble. En voici quelques exemples (non exhaustifs).

### ▸ des initiatives de mutualisation de lieux, de moyens techniques, logistiques ou de communication

<b>Pôle Max Jacob, Quimper</b> <a href="http://www.quimper.fr/207-pole-max-jacob">www.quimper.fr/207-pole-max-jacob</a>	11 acteurs culturels regroupés dans un lieu d'expérimentation artistique, d'accompagnement des pratiques amateurs et de diffusion pluridisciplinaire
<b>Chrysalide / Artenreel, Quimper</b> <a href="http://www.chrysalide.coop/artenreel.html">www.chrysalide.coop/artenreel.html</a>	Coopérative d'Activité et d'Emploi permettant de développer des projets artistiques et activités, notamment pour les personnes bénéficiaires du RSA
<b>SEW (Salamandre, Entresort, Wart), Morlaix, projet en cours</b>	Projet d'aménagement d'un lieu culturel porté par 3 structures culturelles : espaces mutualisés, mutualisation de personnel envisagée
<b>Marmouzic, Brest</b> <a href="http://www.marmouzic.org">www.marmouzic.org</a>	Coopérative de création artistique : mutualisation des moyens de production et de diffusion (4 artistes concernés)

### ▸ des réseaux et collectifs d'acteurs

<b>Bretagne en Scène(s)</b> <a href="http://www.bretagneenscenes.com">www.bretagneenscenes.com</a>	Fédération regroupant une quarantaine de salles de spectacle mutualisant leurs moyens pour soutenir la création artistique et la diffusion
<b>A vous les studios</b> <a href="http://www.md29.org">www.md29.org</a>	Collectif de régisseurs de studios, d'animateurs et d'accompagnateurs issus de onze lieux finistériens dédiés aux musiques actuelles
<b>4 Ass' et plus</b> <a href="http://www.quatreassetplus.fr">www.quatreassetplus.fr</a>	Réseau de 6 structures culturelles dans le sud du Finistère : plaquette commune, soutien à des artistes, coproductions, actions culturelles...
<b>FADOC</b> <a href="http://www.fadoc.fr">www.fadoc.fr</a>	Fédération des Acteurs de la Diffusion de Spectacles vivants en Ouest Cornouaille, mutualisation entre 9 adhérents : plaquette commune, festival de cirque contemporain...
<b>Cinéphare</b> <a href="http://www.cinereseau29.org">www.cinereseau29.org</a>	Réseau de trente-deux salles de cinéma et d'associations de cinéphiles : échanges entre exploitants, actions communes...

### ▸ des réseaux et structures ressources pour les acteurs culturels du département

<b>Musiques et danses en Finistère</b> <a href="http://www.md29.org">www.md29.org</a>	Établissement public départemental : accompagnement des pratiques amateurs et professionnelles, observation, animation des réseaux
<b>Très Tôt Théâtre</b> <a href="http://www.tres-tot-theatre.com">www.tres-tot-theatre.com</a>	<b>Scène conventionnée</b> coordonnant le réseau départemental <b>jeune public</b> , une cinquantaine de structures : mutualisation et partage d'expériences
<b>La Maison du Théâtre</b> <a href="http://www.lamaisondutheatre.com">www.lamaisondutheatre.com</a>	Outil territorial de développement culturel : soutien aux projets artistiques des jeunes artistes, formation et accompagnement des pratiques théâtrales en amateur
<b>Bibliothèque départementale du Finistère</b> <a href="http://www.biblio-finistere.cg29.fr">www.biblio-finistere.cg29.fr</a>	Animation d'un <b>réseau</b> de 222 communes pour le soutien au développement de la <b>lecture publique</b>
<b>Chemins du patrimoine en Finistère</b> <a href="http://www.cheminsdupatrimoineenfinistere.com">www.cheminsdupatrimoineenfinistere.com</a>	Établissement public de coopération culturelle organisant la complémentarité et la coordination de cinq sites patrimoniaux majeurs
<b>Le Fourneau</b> <a href="http://www.lefourneau.com">www.lefourneau.com</a>	<b>Centre national des arts de la rue en Bretagne</b> : soutien à la création, programmation nomade, ressources/recherches et formation

## Expliciter les enjeux et pratiques de coopération pour mieux accompagner les démarches

---

Ces dernières années, le secteur associatif culturel en expansion mais structurellement atomisé, a vu émerger divers projets de mutualisation et de coopération dont les vrais enjeux restent encore à clarifier. Ces expérimentations demandent à être analysées plus finement et/ou accompagnées et gagneraient à se mettre davantage en réseau.

Luc de Larminat, directeur d'Opale

### ▸ Un secteur associatif culturel en expansion mais atomisé

L'accélération des réflexions sur la mutualisation et la coopération dans le secteur associatif de l'art et de la culture peut s'expliquer à l'aune de deux évolutions sectorielles.

Ces dernières années, ce secteur a connu un important développement : les **pratiques artistiques** sont en **augmentation**, la **professionnalisation se renforce**, l'offre artistique n'a jamais été si féconde et est souvent porteuse d'enjeux sociétaux. Dans toute leur diversité (friches urbaines, fabriques et collectifs artistiques, « nouveaux territoires de l'art », scènes de musiques actuelles...), ces projets revendiquent tout autant leur inscription sur le territoire que leur capacité à contribuer à la création d'espaces socio-économiques plus justes se référant à l'économie solidaire, à l'agenda 21 de la culture ou encore à la convention de l'Unesco pour la promotion de la diversité culturelle. Pour faire face à ces nouveaux enjeux et affronter des différences qui leur sont communes, les acteurs tendent à concevoir ensemble des solutions collectives.

Mais paradoxalement, tandis que le volume d'emplois est resté globalement stable, le nombre de salariés et le nombre de structures ont eux augmenté, contribuant à l'atomisation du secteur : les 31.400 associations employeuses représentent ainsi 90.000 équivalents temps plein répartis environ entre 200.000 personnes ; 35% fonctionnent avec moins d'un ETP<sup>3</sup>. Ces éléments renforcent aussi l'intérêt pour les questions de mutualisation et de collaborations, particulièrement sur les modes d'organisation socio-économique.

### ▸ Des malentendus à lever autour de la mutualisation d'emplois

Si mutualiser, c'est mettre en commun des moyens, des services, des savoir-faire, cette notion a généré et génère parfois encore des malentendus. Les pouvoirs publics ont été tentés d'y chercher **des solutions face au resserrement des marges budgétaires**. Plutôt que d'accorder un emploi-tremplin à *une seule* association de petite taille, comment inciter plusieurs associations à se réunir pour partager et pérenniser cet emploi ? Les coopératives d'activités et d'emploi pourraient-elles offrir des pistes pour l'insertion d'artistes bénéficiaires du RSA ?, etc.

Du côté des acteurs, l'effort de mutualisation dans le domaine de l'emploi qui théoriquement devrait être en premier lieu un effort de stabilisation pour des salariés au statut précaire a pu devenir un **« moyen » de conforter les budgets de fonctionnement** affectés par des baisses des crédits.

### ▸ Analyser les démarches de coopération en cours pour mieux soutenir les expériences à venir

Si « *coopérer, c'est agir ensemble afin d'obtenir un résultat avantageux*<sup>4</sup> », la notion de coopération implique une idée de réciprocité et de mutualité. Mais au-delà des enjeux généraux, il est nécessaire d'aller voir de plus près les projets qui émergent aujourd'hui, soit dans le cadre de dispositifs (Pôles Territoriaux de Coopération Économique – PTCE –, Solima – Schéma d'Orientation des Lieux de Musiques Actuelles), soit dans le cadre de clusters (grappes d'entreprises) ou de façon plus « spontanée ». Quel est leur fonctionnement (activités, gouvernance) ? Leur modèle économique (place des collectivités, place des financements privés) ? Mais aussi quels sont les choix politiques qui les guident, comment sont mises en pratique les valeurs qui les sous-tendent ? Comment les évaluer ?

**Le DLA, Dispositif Local d'Accompagnement**, un dispositif national de soutien à l'emploi associatif – pour lequel Opale porte une mission de ressources sur la filière culturelle<sup>5</sup> –, peut être un appui **pour soutenir ces expérimentations**.

L'enjeu est aussi que ces initiatives aujourd'hui dispersées sur le territoire se mettent en réseau pour chercher ensemble un chemin cohérent, un sens entre l'économie et la politique.

---

<sup>3</sup> Les associations culturelles employeurs, OPALE/CNAR Culture, 2008

<sup>4</sup> Précis de sociologie de Jean-Michel Morin, la Procure, Paris, 2004

<sup>5</sup> [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



↳ Les grands enjeux

Communication de  
Philippe Henry\*

## Coopérer dans le secteur culturel, une nécessité qui fait problème

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une **montée en puissance des thématiques de la mutualisation et de la coopération** entre acteurs et organisations d'un même territoire – et pas uniquement dans le domaine de la culture.

Cependant, si diverses **démarches** peuvent être identifiées sur le terrain, elles apparaissent **limitées** en nombre ou en ampleur. D'autre part, elles restent encore **fragmentaires** au vu des mutations en cours dans nos sociétés.

Ces démarches, **d'intensité variable**, renvoient en effet à **des enjeux plus larges et sous-jacents**. Pour le secteur culturel, elles sont plus particulièrement à mettre en perspective avec les questions de la diversité artistique et culturelle, de l'économie propre des mondes de l'art et de la culture, ainsi que des atouts et faiblesses des TPE (très petites organisations) dont la forte présence caractérise ces secteurs.

Plusieurs pistes de réflexion permettent d'envisager le sujet dans ses dimensions plus globales et d'avancer quelques recommandations.

*\* Philippe Henry est maître de conférences HDR à la retraite de l'Université Paris 8 - Saint-Denis. Il poursuit ses recherches sur la socio-économie du spectacle vivant et plus largement sur la spécificité de l'économie des biens singuliers dans le domaine artistique, ainsi que sur les tentatives de coopération renforcée et les démarches artistiques partagées qui s'y font jour.*

## Des mutualisations d'intensité variable

---

À partir des expériences existantes, on peut observer plusieurs niveaux de mutualisation, classés ici selon leur intensité (et non selon une hiérarchie de valeur).

### › Mutualisation « simple »

Cette forme vise à **mettre en commun des ressources** : partage de moyens matériels (locaux, matériel technique..) ou de compétences. Elle est très présente au sein ou en-dehors des réseaux professionnels constitués. C'est la forme la plus fréquente.

### › Mutualisation « double »

Outre les éléments précédents, cette forme inclut un **partage des risques** et correspond par exemple aux groupements d'employeurs (avec le principe de responsabilité solidaire), aux résidences longues et aux divers accompagnements d'artistes menés par des structures culturelles qui s'engagent dans des projets de fabrication de spectacles et/ou d'expérimentation d'actions culturelles sans en connaître à l'avance l'impact ou le résultat. On trouve aussi dans cette catégorie les premiers circuits courts pour la culture reliant producteurs et usagers : panier culture à Nantes, Brest... Cette forme de mutualisation est déjà nettement moins fréquente.

### › Mutualisation « triple »

Cette forme va jusqu'à un **partage des recettes et de la notoriété générées par la coopération**. Elle s'illustre dans certains fonds mutualisés pour la création et la diffusion (par exemple Créa'fonds en Aquitaine), ou encore dans des formes assez récentes de coopération transversale sur un territoire comme les grappes d'entreprises (clusters), porteurs d'activités complémentaires autour d'enjeux de développement territorial ou sectoriel (Paris Mix, cluster « musique/innovation/diversité » ou encore les Articulteurs dans le Pays de Redon<sup>6</sup>). Les Schémas d'orientation pour le développement des musiques actuelles - Solima - qui tentent de se mettre en place pourraient également relever de cette forme, aujourd'hui encore très rare, de mutualisation.

## Diversité et hétérogénéité artistiques et culturelles

---

### › Une reconfiguration des modes de production et d'échange des ressources symboliques et relationnelles

Les modes de production, de circulation et d'échange des ressources symboliques et relationnelles se reconfigurent actuellement de façon radicale en raison de l'interdépendance renforcée entre les dimensions industrielles et artisanales, mais aussi en lien avec de **nouvelles formes d'appropriation de l'art et de la culture**. On observe ainsi une tendance à l'**hybridation** et à la complémentarité croissante **entre les activités numériques** (et les modes de sociabilité qui leur sont liés) **et non numériques** (en témoigne l'évolution de la répartition des dépenses culturelles des Français<sup>7</sup>). Il s'agit là d'une situation historique inédite.

### › Des identités désormais construites par emprunts à un « feuilleté de cultures »

Tout un chacun – artiste ou non – est appelé à bâtir et à faire évoluer son identité, c'est-à-dire à composer et faire évoluer un singulier qui lui convienne, à partir d'emprunts au "feuilleté de cultures" auquel il est en mesure d'accéder, lequel va des cultures communautaires (familiales, locales, ou encore liées aux groupes de pairs – très importants notamment chez les jeunes), en passant par les cultures régionales (particulièrement perceptibles en Bretagne), les

---

<sup>6</sup> Inscrits dans le projet de recherche sur les Pôles territoriaux de coopération économique – PTCE.

<sup>7</sup> 60% du budget culture-médias des ménages est déjà consacré en 2006 aux équipements et pratiques numériques.

cultures nationales (transmises entre autres par l'école), les cultures relevant d'aires géographiques (comme l'espace européen des 27 Etats membres de l'Union), sans oublier les cultures véhiculées par l'espace médiatique globalisé, issu des industries culturelles et de la toile mondialisé de l'Internet et auquel personne n'échappe.

Une pluralité de configurations et d'éléments culturels est donc présente simultanément sur un territoire donné, autant de réservoirs dans lesquels chacun puise pour se construire en permanence *son* identité et donner un sens à *son* rapport à lui-même, aux autres, au monde<sup>8</sup>.

### ▸ **Articuler diversité des identités et projet culturel de territoire**

Si cette diversité constitue une ressource majeure d'identification et de différenciation de chaque territoire, la question qui se pose alors est celle de la coexistence dynamique et de l'enrichissement mutuel de ces cultures car elles n'ont *a priori* aucune raison de s'articuler spontanément et harmonieusement les unes avec les autres.

Un projet culturel de territoires pose en tout cas la question de cette articulation puisqu'il se définit comme : « *un projet plus global, réfléchi sur des durées annuelles ou pluriannuelles intégrant le plus grand nombre d'acteurs locaux et porté par des responsables politiques envisageant la culture comme un véritable moteur pour le développement de l'espace territorial dont ils ont la responsabilité* »<sup>9</sup>.

Ainsi, au-delà de l'accompagnement du plus grand nombre vers une offre culturelle diversifiée et de qualité – ce qui est un objectif constamment affiché par les collectivités publiques et c'est le cas dans le Finistère –, **l'accompagnement des parcours d'identité culturelle constitue un enjeu**, voire un défi majeur, pour tous les acteurs civils ou publics.

Dans ce contexte, une société démocratique qui se voudrait de diversité culturelle a intérêt à s'appréhender d'abord comme hétérogène, c'est-à-dire fondée sur des capacités perceptives et des manières singulières et non équivalentes d'appréhender sensoriellement le monde – ce que Jacques Rancière appelle le partage du sensible<sup>10</sup>.

Pour chaque territoire et **du point de vue de l'intérêt général, il convient** alors :

- **de soutenir** certaines formes d'expression culturelle au titre d'**une plus grande diversité** territoriale ;
- **de susciter et organiser des échanges**, des frottements, des confrontations au titre de l'enrichissement par métissage de ces expressions, notamment via les parcours culturels des personnes et les coopérations entre organisations ;
- **de combattre les isolements** sectoriels et/ou communautaires, de façon à éviter des fractures trop fortes entre expressions culturelles sur un territoire.

## L'économie propre des mondes de l'art

---

### ▸ **Des mondes de l'art devenus de véritables filières socioéconomiques**

Au cours des vingt dernières années, le domaine artistique et culturel s'est considérablement développé. Il se présente désormais comme un véritable ensemble de filières socioéconomiques, chacune étant constituée **en amont** par **une myriade de très petites entreprises**, très souvent polyfonctionnelles, mais décisives **sur le segment de la création et de production**, et **en aval** par **un nombre plus restreint d'entreprises de taille plus importante**, fortement positionnées **sur le segment de la distribution et de la diffusion**. Dans une filière, les différents types de structures sont de toute façon en situation d'interdépendance.

<sup>8</sup> A ce sujet, lire aussi Bernard Lahire, La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi, *La Découverte*, 2004.

<sup>9</sup> Source : Leader plus, *Vademecum 2006*, programme européen de développement local : [www.leader-plus.com](http://www.leader-plus.com)

<sup>10</sup> Jacques Rancière, *Le partage du sensible. Esthétique et politique*, La Fabrique, 2000.

Actuellement, les tensions s'accroissent entre la multiplicité des propositions dans l'amont productif des filières artistiques et les incontournables processus de sélection qualitative et quantitative qui s'opèrent tout au long et plus particulièrement à l'aval de celles-ci, en particulier via les entreprises de diffusion qui y jouent un rôle clé de "prescripteur".

### › **L'économie hyper-socialisée et hyper-individuante des biens singuliers**

Structurellement, **les mondes de l'art relèvent de l'économie dite « des biens singuliers »**<sup>11</sup> : les œuvres et les processus proposés ne sont pas substituables les uns aux autres (un film ou un livre n'en vaut pas strictement un autre).

La pertinence ou « l'utilité » des biens et services culturels est *a priori* très incertaine : au moment où un spectacle se crée, au moment où un livre s'écrit, on ne peut prévoir s'il rencontrera ou non une reconnaissance et un public suffisants.

Chacune de ces propositions va donc être qualifiée au travers d'un processus plus ou moins long et complexe de valorisation, dans lequel **l'intersubjectivité tient toujours une place déterminante** quels que soient les efforts d'objectivation ou de transparence.

Tous les arts relèvent de ce genre d'économie dont l'équilibre procède de régimes d'évaluation qui instaurent une différenciation des biens selon le jugement social, toujours relatif, porté sur leurs qualités singulières. La régulation d'ensemble d'un tel type d'économie se révèle particulièrement difficile.

### › **Une économie artistique et culturelle qui inverse le modèle dominant de l'échange marchand à but d'abord lucratif**

Autre spécificité de cette **économie** : elle inverse structurellement le modèle basé sur l'échange marchand lucratif et sur la logique du profit financier. Elle est en effet d'abord **ancrée dans de l'échange réciprocaire non marchand** (bénévolat et échange non monétarisé de moyens et de compétences). Elle ne se développera que grâce à des ressources institutionnelles publiques et monétaires redistribuées. Une partie seulement des productions culturelles sera *in fine* valorisable en termes monétaires et marchands. Cette hybridation des ressources est l'une des caractéristiques de l'économie dite « solidaire »<sup>12</sup>.

### › **Des inégalités qui renvoient à des enjeux de société**

Les associations et les collectivités sont ainsi confrontées, d'un côté à une situation d'interdépendance et de collaboration nécessairement renforcée entre les différents acteurs, et de l'autre à des différences fortes en termes de hiérarchisation des propositions et de concurrence pour la captation des ressources.

Cette organisation inégalitaire des mondes de l'art renvoie plus largement à des problématiques qui concernent des questions et des choix de société :

- **Comment la richesse produite est-elle évaluée, puis redistribuée** entre les différents acteurs de la chaîne de valeur d'un secteur d'activité donné ? (La contribution des fournisseurs d'accès internet à la production artistique et culturelle fait partie de ce débat.)
- **Comment mieux sécuriser les parcours professionnels** en partageant simultanément les risques et les résultats positifs de la production artistique ? (Réflexion à rattacher au débat sur les « droits sociaux » à affecter plus à la personne elle-même qu'à son statut d'emploi.)

<sup>11</sup> Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007.

<sup>12</sup> A ce sujet, lire Bruno Colin et Arthur Gauthier (eds.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, ouvrage collectif, Erès, 2008.

## Le dilemme des TPE/TPO

---

### ▸ Atouts

Les très nombreuses TPE/TPO (Très Petites Entreprises, Très Petites Organisations) qui constituent le terreau majeur des activités artistiques et culturelles sur les territoires présentent des atouts qui paraissent évidents : **simplicité d'organisation, réactivité, flexibilité, capacité de production à la fois singulière et personnalisée, aptitudes aux relations de proximité.**

### ▸ Limites

Leurs **limites** ne sont pas moins perceptibles, tant **en termes de ressources humaines et économiques** que de capacité organisationnelle et entrepreneuriale.

Il est difficile pour des structures de petite taille de réunir l'ensemble des compétences nécessaires à telle ou telle production (ou de les trouver à un moment précis en interne). D'où la nécessité de formes de coopérations intensifiées et renouvelées entre organisations, particulièrement dans le secteur de la culture où priment les interactions réticulaires, c'est-à-dire des mises en réseau au travers de la logique de succession de projets à chaque fois limités.

Cette incontournable interdépendance collaborative se double pourtant d'une **redoutable concurrence** dans la mesure où les différences dispositifs de valorisation sont toujours classants et hiérarchisants, ce que l'économie des biens singuliers exacerbe encore plus. Ainsi, les TPE se trouvent dans une situation de tension contradictoire où il leur faut tendre à la fois vers une organisation générale qui soit plus coopérative et plus égalitaire, tout en permettant le développement et la qualification de pratiques hautement singulières et très diversement valorisées.

## Quelques recommandations

---

### ▸ Quelques questions préalables à se poser

Les expériences existantes de mutualisation ou de coopération renforcées invitent à se poser un certain nombre de questions préalables :

- Sur **quel terreau d'actions et de relations déjà partagées** entre acteurs privés et publics repose la démarche de mutualisation ?

S'agit-il d'un choix volontaire ? D'une nécessité conjoncturelle ? D'une injonction ?

Il apparaît en effet que le passé a une influence certaine dans les succès ou au contraire dans les « nœuds » qui se mettent en place, voire les échecs.

- **Quelles sont priorités et les synergies attendues ?**

S'agit-il d'aller vers un partage des ressources dont dispose chacun et/ou un élargissement des opportunités et des compétences et/ou le lancement d'activités nouvelles ? Vers un potentiel accru d'informations et de veille ? Vers une rationalisation/optimisation de l'organisation ? Vers une capacité accrue d'expérimentation ?

La détermination de ces priorités est une étape essentielle à ne jamais esquisser.

- Quelles complémentarités entre organisations ?

Une coopération n'est viable que si elle apporte un bénéfice symbolique et/ou économique pour chacune des parties prenantes.

Il semble que la complémentarité entre les organisations soit un élément décisif, ce qui conduirait à privilégier des rapprochements entre organisations de plusieurs types ou de plusieurs secteurs d'activité et ne développant pas une activité similaire au sein de la même filière, sauf dans le cas des mutualisations simples (partage de locaux).

## ▸ Quelques éléments à prendre en compte pour le fonctionnement

### ▪ Une gouvernance de l'hétérogène qui demande du temps

La coopération demande une **expérimentation collective coûteuse en temps, en énergie, en moyens**, d'autant que les membres peuvent être issus d'environnements divers, avec leurs enjeux et préoccupations propres.

L'animation de l'hétérogène peut s'avérer épuisante et en tout cas suppose de disposer de « réserves militantes ».

### ▪ Agencer le formel et l'informel

Lors de la mise en place d'un projet de coopération, se posent rapidement les questions suivantes : comment fait-on fonctionner entre nous la démocratie, **comment construit-on du compromis** à partir de situations toujours hétérogènes ? Comment affine-t-on des procédures concrètes de conception, de délibération et de mise en œuvre ?

Il semble que les expériences en cours combinent dans un jeu constamment en mouvement des agencements formels (entre des personnes appartenant à des organisations distinctes) et des dispositifs plus formalisés de pilotage de l'ensemble.

Ces agencements ne se font ni spontanément ni sans tensions et désaccords, ce qui implique de disposer de trois types d'outils : des **outils d'expression de la pluralité des points de vue**, des espaces et outils suffisants de **débat**, des **outils de délibération** validés pour des prises de décision qui ne seront qu'exceptionnellement unanimes (il faut pouvoir trancher parmi la multiplicité des choix).

## ▸ Élargir les objectifs de la coopération

La coopération suppose d'aller au-delà des « slogans » : on ne peut se contenter de l'assertion naïve « mutualisez, coopérez et ce sera le bonheur ou au moins ça ira mieux ! ». Il y a une nécessité à inscrire les thèmes de la mutualisation et de la coopération dans des objectifs de développement et de politiques publiques territorialisés qui soient mieux spécifiés.

Trois priorités apparaissent déjà essentielles :

- **Accompagner et enrichir les parcours artistiques et culturels** de nos concitoyens, par lesquels ils construisent leur identité personnelle et sociale (tout en restant en posture d'hospitalité vis-à-vis des autres). Cela suppose d'affiner le référentiel des politiques culturelles héritées de la fin du XXe, de mieux notamment prendre en compte les dimensions de l'interculturel, des pratiques en amateur (comme des pratiques en tant que telles et non pas comme un prologue de la vie professionnelle), des échanges entre pairs...
- **Organiser les filières artistiques de manière plus coopérative.** Il s'agirait en particulier d'encourager :
  - des dispositifs plus intégrés d'expérimentation et de production/distribution mixant des thématiques et des ressources issues du territoire proche et d'autres reliées à des territoires plus lointains ;
  - des pratiques coopératives et collaboratives entre habitants et professionnels de l'art et de la culture (ce qu'on pourrait appeler des démarches artistiques partagées).
- **Étendre la coopération sur un plan plus systémique.** Les coopérations entre les organisations élémentaires, sur le plan micro, ne doivent pas faire oublier les nécessités de coopérations sur le plan méso plus élargi des filières et des territoires, mais également au plan macro de la société toute entière.



↳ Les ateliers :  
La Gironde

## CREA'FONDS

Fonds mutualisé et collectif  
d'accompagnement à la production  
et à la diffusion de spectacle vivant

Initié en 2008 en Gironde, Créa'fonds est un Fonds mutualisé de soutien mais aussi un collectif d'accompagnement à la production et à la diffusion de spectacle vivant. Il rassemble aujourd'hui une quinzaine de membres – opérateurs culturels, collectivités, institutions, acteurs de l'économie sociale et solidaire, partenaires financiers privés et compagnies – répartis sur toute l'Aquitaine et au-delà.

Outre l'aide financière et technique apportée à un spectacle en particulier – de sa création à son exploitation – **l'enjeu est d'appuyer la structuration économique des compagnies** et, plus globalement, de renforcer les mises en réseaux des différents partenaires de la filière.

Après la phase d'expérimentation, il s'agit aujourd'hui pour Créa'fonds d'augmenter le nombre d'adhérents et de rallier d'autres partenaires privés.

## Questions/réponses

---

Extraits des échanges avec **Philippe Ruffini**, directeur de la production et de l'administration de la compagnie Opéra Pagaï, l'un des membres fondateurs de Créa'fonds

### Le lien avec l'environnement

#### ↳ Quels éléments ont facilité la mise en place de Créa'fonds ?

Travaillant depuis une quinzaine d'années sur la structuration du spectacle vivant en Gironde, l'**IDDAC**<sup>13</sup> a joué un **rôle moteur** dans la mise en place de Créa'fonds, mais les autres fondateurs se connaissaient, travaillaient et réfléchissaient ensemble depuis plusieurs années : le **terrain** était **fertile**. L'idée de faire partager des risques artistiques par un nombre important de partenaires – plutôt que de le faire porter par un nombre restreint de producteurs et une compagnie – était latente et a fini par devenir **une sorte d'évidence** ; ce qui n'empêche qu'ensuite dans le concret, il a fallu passer encore du temps pour bien se comprendre, élaborer un système de fonctionnement, une gouvernance. Deux ans se sont ainsi écoulés entre l'expérimentation et la signature de la **première charte triennale** (en 2010).

<sup>13</sup> IDDAC : Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel de la Gironde

› **L'aide apportée par Créa'fonds est-elle compatible et cumulable avec d'autres aides ?**

Une compagnie aidée par Créa'fonds peut tout à fait bénéficier d'une aide de la part de l'un des membres du collectif (ex : accueil en résidence) mais aussi de la part d'autres partenaires (ex : bourse d'aide à l'écriture) ; au contraire, compte tenu du fait que **Créa'fonds ne peut être le financeur exclusif** d'une création et que l'implication d'autres partenaires est posée comme une exigence, il est recommandé d'entretenir ses réseaux afin de trouver d'autres soutiens.

› **Comment Créa'fonds s'articule-t-il avec les politiques publiques ?**

Certains membres du collectif ont en charge l'élaboration et la mise en place de politiques culturelles publiques, Créa'fonds est pour eux un outil complémentaire.

Pour que l'appartenance à Créa'fonds ne se résume pas une simple adhésion à un outil technique mais marque une inscription dans une politique plus générale, il est demandé que les élus des structures culturelles s'impliquent dans le fonctionnement et les décisions, aux côtés des professionnels.

› **Qu'apporte Créa'fonds en terme d'aide à la diffusion ?**

D'une part, des lieux de diffusion font partie de Créa'fonds – 7 actuellement – et programment les spectacles soutenus. D'autre part, les différents membres s'en font les ambassadeurs auprès de leurs réseaux. Cet **effet démultiplicateur** permet de monter des tournées conséquentes. Par exemple, *Play* (spectacle très jeune public), est déjà programmé sur 50 dates – dont certaines dans des festivals d'envergure. Etre ensemble autour de la table permet de se coordonner, d'être cohérent, par exemple, l'OARA<sup>14</sup> aide à faire tourner les projets des compagnies hors région en finançant les « frais d'approche » (hébergement, repas).

## L'approche économique

› **Quelle est la vocation générale d'Aquitaine Active ?**

Aquitaine Active<sup>15</sup> est l'un des opérateurs régionaux de France Active<sup>16</sup>, un réseau national qui propose des **solutions de financement aux entreprises sociales et solidaires** et aux créateurs d'entreprise qui créent leur propre emploi : des garanties d'emprunts bancaires, des prêts solidaires, des apports en fonds propres.

Organisme bancaire atypique, France Active est soutenu par la Caisse des dépôts, l'État, les collectivités territoriales, les banques mutualistes et le Fonds Social Européen, mais aussi par l'épargne salariale solidaire (actionnaires, souscripteurs et donateurs).

Les acteurs culturels méconnaissent souvent ce réseau alors qu'il peut être un interlocuteur et un partenaire.

En Bretagne, le réseau est représenté par Bretagne Active<sup>17</sup>.

› **Quel est le rôle précis d'Aquitaine Active dans Créa'fonds ?**

Dans le cadre de Créa'fonds, Aquitaine Active apporte une expertise financière qui permet de poser un cadre budgétaire pour que le projet retenu soit réalisé dans de bonnes conditions, c'est-à-dire qu'il permette une rémunération correcte des équipes artistiques, qu'il offre la possibilité d'acheter des décors...

Un **progiciel** est **mis à disposition** par Aquitaine Active pour **calculer les coûts de revient** (qui incluent divers éléments comme le nombre de personnes de la compagnie), le **seuil d'amortissement** (basé sur une estimation du nombre de représentations selon la notoriété et les réseaux de la compagnie).

<sup>14</sup> Office Artistique de la Région Aquitaine

<sup>15</sup> [www.aquitaineactive.org](http://www.aquitaineactive.org)

<sup>16</sup> [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

<sup>17</sup> [www.bretagneactive.org](http://www.bretagneactive.org)

› **La recherche de rentabilité ne prend-t-elle pas le pas sur l'artistique ?**

La rentabilité n'est pas au départ un critère de sélection des projets ; par contre, **le fait qu'un projet bénéficie d'un accompagnement va l'aider à asseoir ses équilibres budgétaires** ; ce qui compte, c'est que la compagnie joue le jeu de l'analyse économique.

L'idée forte est de dire que **le soutien à une création ne peut être isolé de son exploitation** (c'est-à-dire de sa rencontre avec des publics), c'est pourquoi Créa'fonds s'implique dans les différents cycles de vie d'un projet artistique : de sa phase de conception/création à sa phase de « mise sur le marché ».

L'enjeu est d'accompagner des projets qui vont vivre durablement. Le travail porte au minimum sur deux ans, durée qui pousse les compagnies à penser leurs projets sur le long terme et à se projeter dans la consolidation de leur structure : l'exercice est pédagogique et ... bénéfique !

Sur le plan artistique, le comité de sélection est attentif aux formes scéniques et esthétiques inhabituelles, aux nouvelles formes d'adresse au public ; des projets de formes atypiques ont pu être aidés, par exemple des résidences sur un chalutier ...

Créa'fonds ne fait pas du chiffre, chaque année, un à deux projets sont aidés et il serait difficile d'en soutenir davantage car Créa'fonds propose un accompagnement en profondeur basé sur une relation de proximité (contacts réguliers avec les équipes, organisation et présence à des réunions, allers-retours sur les avancées...).

Lorsque sont accueillies des compagnies ayant eu des difficultés, le besoin de suivi est renforcé.

Il n'existe pas de publicité autour de Créa'fonds : jusqu'à présent, les projets présentés ont été proposés par les membres (sélection des projets à la majorité).

## Les droits de suite

› **Les droits de suite permettent-ils de rembourser les investissements de départ ? Jusqu'à quand courent-ils ?**

Même s'ils abondent sur plusieurs années, les droits de suite ne couvrent pas l'apport initial.

Les calculs du seuil d'amortissement partent du principe que le fonds prendra en charge une partie des coûts de production non financés par la diffusion des spectacles.

Une fois que le spectacle est amorti, on peut ne plus verser de droits de suite, mais la compagnie Opéra Pagaï continue de le faire ; son spectacle tourne bien, elle peut se permettre de verser 90 euros par date au fonds commun. D'autres compagnies avec un nombre élevé de nombre de représentations ne pourront peut-être pas être dans cette posture car elles sont moins structurées. Les règles sont adaptables en fonction des différentes situations des compagnies.

› **Concrètement, qui facture quoi à qui ?**

La gestion des droits de suite est prise en charge par l'OARA qui facture aux compagnies les droits de suite à verser – ce qui ne pose aucun problème.

› **Dans un contexte d'ultra concurrence de l'offre, n'est-ce pas un handicap de devoir imputer des droits de suite au prix de vente d'un spectacle (pour rappel : 2,5%) ?**

Sans Créa'fonds, certains spectacles n'auraient sans doute jamais vu le jour ou n'auraient pas connu un tel développement ; le droit de suite est un juste retour qui correspond aussi à une philosophie : l'enjeu est d'**alimenter un fonds** non pour espérer une aide pour son nouveau projet mais **pour soutenir les projets d'autres compagnies**.

C'est selon cette logique qu'une compagnie n'est pas membre juste au moment où elle est aidée ; elle intègre Créa'fonds sur le long terme – et à ce titre dispose d'un droit de vote.

Le pari est de rompre avec les pratiques usuelles de concurrence pour **aller vers des fonctionnements plus solidaires entre compagnies** ; l'idée c'est de créer des liens, sur le plan artistique mais aussi de se donner des coups de main administratifs, de se prêter du matériel, de coopérer entre compagnies et non pas de garder ses distances.

## Carte d'identité de Créa'fonds

Genèse du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans un contexte marqué par l'érosion et la dispersion des financements, double volonté (politique et d'acteurs culturels) de se regrouper et s'impliquer collectivement pour <b>soutenir solidairement la création</b></li> <li>▪ 2008 : mise en place d'une expérimentation et d'une étude sur un fonds mutualisé et un dispositif destinés à consolider les productions artistiques dès leur conception jusqu'à leur phase de diffusion</li> <li>▪ 2010 : lancement de Créa'fonds, signature d'<b>une charte</b> triennale (précisant les droits, devoirs et bons usages) par les fondateurs</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faciliter la <b>mobilisation de coproducteurs</b> en amont des créations</li> <li>▪ <b>Sécuriser les productions</b> et contribuer à leur diffusion (au-delà du cercle des coproducteurs)</li> <li>▪ Contribuer à la <b>professionnalisation</b> des compagnies et à la pérennisation de leurs emplois</li> <li>▪ Favoriser la <b>mise en réseau</b> entre les différents professionnels du spectacle vivant</li> </ul>
Membres	<p><b>16 membres</b> fin 2012 (<i>en italique, les 8 fondateurs</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communes : <i>Canéjan, Libourne, La Teste de Buch, Villenave d'Ornon</i></li> <li>▪ Lieux de diffusion : <i>Le Carré/Les Colonnes de Saint Médard et Blanquefort, CREAC de Bègles, le Champ de Foire de Saint-André-de-Cubzac, Centre National des Arts de la Rue de Niort</i></li> <li>▪ Institutions : IDDAC (Institut Départemental Artistique et Culturel de la Gironde), OARA (Office Artistique de la Région Aquitaine), Conseil général des Landes, Agence culturelle départementale Dordogne-Périgord</li> <li>▪ 4 compagnies : Opéra Pagaï, cie Tombés du Ciel (création 2010), cie La Grosse Situation, le Petit Théâtre de Pain</li> <li>▪ Partenaire privé : Crédit coopératif</li> </ul>
Apports concrets de Créa'fonds	<p><b>Apports en numéraire et en ingénierie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aide à la production (entre 10 et 20 000 euros, versés sur deux ans)</li> <li>▪ contrat de co-production unique (facilité administrative)</li> <li>▪ soutien à la création : possibilité de résidence auprès des membres du Créa'fonds (dans le respect de la charte commune d'accueil en résidence)</li> <li>▪ soutien à la diffusion : pré-achat, aide en communication</li> <li>▪ intervention d'Aquitaine Active             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>analyse économique poussée grâce à un progiciel de gestion</b> : identification des coûts de revient réels, détermination d'un prix de vente et d'un cycle d'exploitation permettant d'<b>amortir le spectacle créé</b></li> <li>- mise à disposition d'outils financiers : garantie de prêts bancaires, apports en fonds propres</li> </ul> </li> </ul>
Critères de choix des projets et des compagnies	<p>Les projets sont étudiés au regard de deux critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>artistiques</b> : projets émergents, innovants ; projet artistique précédent à réception difficile</li> <li>▪ <b>économiques</b> : volonté de la compagnie de s'engager dans une structuration financière ; utilisation du logiciel Créa'fonds dans le montage de la production ; réalisation du spectacle dans des conditions professionnelles (rémunération des répétitions...); démarche de transparence (mise à disposition des comptes...)</li> </ul> <p>Enfin, Créa'fonds doit représenter une plus-value.</p>
Bénéficiaires à ce jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repérage et sélection des compagnies bénéficiaires par les membres de Créa'fonds</li> <li>▪ 5 compagnies ont bénéficié d'un apport en production et d'un accompagnement à la structuration : Opéra Pagaï et Tombés du Ciel (création 2010), La Grosse Situation (création 2011), Le Petit Théâtre de Pain, La Boîte à Sel</li> <li>▪ 1 compagnie engagée dans une démarche de structuration financière : La Boîte à Sel</li> </ul>
Moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volonté de ne pas utiliser une partie du fonds pour rémunérer un éventuel salarié, choix de <b>mobiliser les compétences en interne</b></li> <li>▪ <b>Coordination</b> administrative et financière assurée par un salarié mis à disposition « partiellement » par l'<b>OARA</b></li> </ul>

<b>Gouvernance Fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas d'entité juridique spécifique créée (Créa'fonds n'est ni une association, ni une Scop, ni une SCIC) mais <b>principe d'équité</b> : une structure = une voix</li> <li>▪ Décisions prises dans une <b>logique du consensus</b></li> <li>▪ <b>3 collèges</b> : lieux et collectivités publiques et assimilées, compagnies bénéficiaires, partenaires économiques et financiers privés (Aquitaine Active et Crédit Coopératif)</li> <li>▪ Bureau composé de représentants des 3 collèges, de l'OARA, de représentants de l'ESS</li> </ul>
<b>Mutualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mutualisation des capitaux, des compétences, des réseaux</li> <li>▪ Mutualisation des risques inhérents à la production et de ses résultats (positifs ou négatifs)</li> </ul>
<b>Modèle économique, partenaires financiers</b>	<p>Alimentation du fonds d'apport en production (30 000 à 35 000 euros/an) par la mobilisation de <b>ressources publiques et privées</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ droits d'entrée des membres : au minimum 1 500 euros/an sur 3 ans (3 000 euros/an pour l'Agence Dordogne et l'OARA)</li> <li>▪ apport de l'IDDAC = apports des membres de la Gironde (10 500 euros HT en 2010)</li> <li>▪ <b>droits de suite</b> : 2,5% du prix de vente du spectacle reversés par les compagnies bénéficiaires =</li> <li>▪ de 3 000 à 4 000 euros/an en moyenne</li> <li>▪ dotations privées : Crédit Coopératif</li> <li>▪ apport indirect de la Région Aquitaine : mise à disposition du salarié de l'OARA</li> <li>▪ budget 2011 = 34 770 euros</li> </ul>
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ simultanéité d'un volontarisme politique (impulsion forte de l'IDDAC) et d'une volonté d'acteurs culturels de faire évoluer les modes de financements de la création</li> <li>▪ pratiques antérieures de coopération entre les membres de Créa'fonds</li> <li>▪ antériorité du positionnement de l'IDDAC sur le spectacle vivant, nombreux liens avec des compagnies et lieux culturels</li> <li>▪ portage actuel par une structure légitime et crédible : l'OARA</li> <li>▪ un collectif d'appui mixte, composé de partenaires publics, de lieux de diffusion, de structures d'accompagnement et d'un partenaire privé</li> <li>▪ succès du premier spectacle soutenu (<i>High Dolls</i>, Opéra Pagaï, 2010)</li> </ul>
<b>Atouts, intérêts, effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>effet levier</b> du fait que Créa'fonds n'est pas le seul financeur</li> <li>▪ un <b>travail dans la durée</b> : Créa'fonds pensé comme <b>un outil pérenne</b> via les droits de suite</li> <li>▪ croisement entre <b>analyse des dimensions artistiques et économiques</b> d'un projet</li> <li>▪ effet d'anticipation grâce à la structuration annuelle des projets</li> <li>▪ <b>rôle pédagogique de l'analyse économique</b> (même pour les compagnies non retenues) : budgets plus fiables, meilleure capacité d'anticipation et de projection</li> <li>▪ renforcement des fonds propres de la compagnie</li> </ul>
<b>Limites, questionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre limité de projets et de compagnies soutenus</li> <li>▪ Nombre limité d'adhérents</li> <li>▪ Départ de certains membres fondateurs (Bègles)</li> <li>▪ Difficulté parfois à trouver un langage commun</li> <li>▪ Projets parfois plus portés par certains membres que d'autres</li> <li>▪ Malgré le travail de l'IDDAC pour augmenter leur nombre, un seul partenaire privé membre du fonds</li> <li>▪ Fonctionnement interne pas encore stabilisé</li> <li>▪ Notion de solidarité parfois difficile à appliquer dans le concret</li> </ul>
<b>Perspectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élargir le nombre d'adhérents et donc l'impact sur le territoire</li> <li>▪ Améliorer les modalités de gouvernance et d'animation</li> <li>▪ Mieux définir les conditions d'investissement des partenaires privés dans le collectif</li> <li>▪ Mieux définir les conditions de sélection des projets</li> <li>▪ Développer encore les partenariats avec le privé (fondations, mécènes)</li> <li>▪ Revisiter la charte (besoin d'une redéfinition en fonction de l'évolution et de la structuration du collectif)</li> </ul>
<b>Contacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contact Oara : Evelyne Gen / 05 56 01 69 93 / <a href="mailto:evelyne.gen@oara.aquitaine.fr">evelyne.gen@oara.aquitaine.fr</a></li> <li>▪ Contact Iddac : Marina Betz / 05 56 17 36 27 / <a href="mailto:marina.betz@iddac.net">marina.betz@iddac.net</a></li> </ul>

## L'AGEC

# Coopérations autour de l'emploi culturel en Gironde

Initié en 2008 en Gironde, la convergence entre des politiques publiques et des dynamiques d'acteurs ont permis de créer des outils innovants, dont l'AGEC, groupements des employeurs culturels d'Aquitaine.

## La coopération entre les institutions

---

**Marc Dalla Longa**, responsable de l'équipe spectacle au Pôle Emploi Bordeaux

Volontariste depuis plusieurs années sur la question de l'emploi culturel, notamment suite à un diagnostic réalisé en 2003 mettant en évidence la précarité des artistes, le Conseil général de Gironde a envisagé les coopérations et partenariats comme l'une des pistes de travail à promouvoir.

Il a ainsi lancé le programme Relier, Relancer un Environnement Local pour l'Innovation et l'Emploi culturel, visant à inciter les associations à mutualiser leurs projets et leurs moyens pour consolider leur fonctionnement. Il a aussi initié des groupes de travail rassemblant divers partenaires (Pôle Emploi, la Drac – correspondant emploi –, l'AFDAS, la Région), ce qui a favorisé la coopération institutionnelle. Nous nous sommes aperçus que chacune de nos institutions était un peu cloisonnée dans ses missions : insertion des artistes en difficulté pour le Conseil général, mise en relation de l'offre et la demande pour Pôle Emploi, formation pour l'AFDAS, soutien à la création et à la diffusion pour la Drac.

**Nous avons pris le temps de nous rencontrer et d'échanger souvent**, ce qui a permis de faire bouger les cadres, d'élargir nos champs d'actions, **de tenter des expérimentations en faisant jouer la complémentarité de nos approches**. Au sein des institutions, ces réflexions ont été relayées par des professionnels motivés.

Plusieurs initiatives ont ainsi vu le jour, la première a été un GEIQ, groupement d'employeurs par l'insertion et la qualification dans le spectacle vivant, lequel pour diverses raisons n'a pas perduré.

Lorsque le projet d'un groupement d'employeurs culturels a émergé, porté par le réseau aquitain des musiques actuelles, le RAMA, les institutions étaient prêtes à l'accompagner. Ce groupement d'employeurs, nommé l'AGEC, s'est depuis ouvert à l'ensemble du champ culturel et à l'économie créative. Le soutien à son émergence et sa structuration s'inscrit dans une continuité ». L'AGEC est aujourd'hui soutenu par le Conseil général de Gironde, le Conseil régional et la Drac d'Aquitaine.

Autre exemple, actuellement un dispositif d'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion dans la culture (ETTI) est en cours d'expérimentation ».

Les acteurs culturels ont coopéré autour de l'emploi et changé leur pratique sortant un peu des logiques de cooptation pour replacer la compétence au cœur des recrutements, là où Pôle Emploi peut jouer un rôle.

# Questions / réponses sur les groupements d'employeurs (GE)<sup>18</sup>

---

## ▸ Quelle est la vocation et l'intérêt d'un GE ?

Créé par une loi de 1985, le GE est un outil de « mise à disposition de personnel » réglementé qui permet à des employeurs de **se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés**. Depuis la loi d'août 2005, les GE peuvent également apporter à leurs membres un accompagnement en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le but d'un groupement d'employeurs est double :

- **répondre aux besoins récurrents et à temps partiel** de ses adhérents (le GE leur permet de recourir aux services d'un même salarié, à tour de rôle, pour effectuer des travaux saisonniers décalés dans le temps)
- **sécuriser des parcours** de salariés par la **création d'emplois pérennes, en principe des CDI à temps complet**.

Lorsqu'une entreprise adhérente est en difficulté, il est possible de « répartir » l'emploi du salarié concerné sur plusieurs autres entreprises.

Les adhérents d'un GE peuvent être des associations, des entreprises, et, depuis la loi de 2005, des collectivités territoriales (et leurs établissements publics).

Dans le Finistère, les GE sont surtout développés pour les emplois horticoles et agricoles en zone légumière, mais le fonctionnement pourrait être appliqué dans la culture.

Les structures culturelles, y compris municipales, auraient intérêt à se poser la question suivante : est-il nécessaire de disposer en permanence de l'ensemble des corps de métiers utiles au fonctionnement d'une salle de spectacle ; ne serait-il pas préférable, sur telle ou telle fonction (la régie technique par exemple), de partager avec d'autres ?

Un GE peut ainsi permettre de soulager des associations ou institutions d'un poids salarial trop important par rapport à leurs capacités ; dans le même temps, il apporte au salarié un statut : un CDI, une sécurité de l'emploi

## ▸ Avec qui le salarié signe-t-il son contrat ?

Le salarié signe un **contrat de travail unique** par lequel il est mis à disposition des structures membres du GE. La structure bénéficiaire règle les factures en fonction du temps d'heures effectives de mises à disposition.

## ▸ Comment éviter que le salarié d'un GE ne se sente « ballotté » d'une structure à l'autre ? Qu'il perde ses repères ?

Ce risque existe en effet lorsqu'un salarié cumule 2 ou 3 CDI ou est embauché par différentes structures en tant qu'intermittent.

L'avantage du GE est qu'il pousse les adhérents à anticiper, à planifier ; il oblige à un certain formalisme, des temps de bilan sont prévus, suivis d'ajustements si nécessaire. Le GE garantit le dialogue entre le salarié et les structures pour lesquelles il est mis à disposition.

Les situations ne sont pas figées : ainsi, il peut arriver que des structures membres d'un GE propose un CDI à temps plein à un salarié qui leur est mis à disposition sur un temps partiel.

Pour les salariés, il semble plus facile d'être « partagé » sur des métiers de type administratif, technique, pédagogique mais tout dépend des contextes de travail et si les demandes des uns et des autres sont claires, des postes mutualisés peuvent être créés sur d'autres fonctions.

## ▸ Comment se passent les entrées/sorties ?

Chaque GE définit son mode de fonctionnement et les « critères » pour intégrer une nouvelle structure, au-delà des activités proposées, l'objectif est que les adhérents prennent conscience du fait qu'ils partagent la responsabilité d'un emploi et qu'ils n'achètent pas une prestation. La stabilité économique entre aussi en ligne de compte, en raison de la

---

<sup>18</sup> Pour plus d'informations à ce sujet, lire *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles* et la *Synthèse des Rencontres nationales Groupements d'employeurs et emplois culturels* sur [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

clause de solidarité : les salariés ont en effet l'assurance de percevoir leur salaire même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés<sup>19</sup>.

On conseille que les statuts prévoient un temps de préavis suffisamment long afin de permettre au GE de rééquilibrer les volumes de travail repartis entre les adhérents

‣ **La clause de solidarité n'est-elle pas une limite pour le groupement d'employeurs ?**

– Il peut en effet être difficile pour les petites structures d'assurer le nombre d'heures requis alors qu'au contraire, les structures plus importantes risquent de se sentir solidaires mais « solitaires ».

– Adhérer à un GE suppose de prendre des engagements sur des volumes horaires, de signer une convention. Un GE est contraignant : c'est à l'employeur de trouver du travail ; mais le risque est divisé par le nombre de partenaires. Malgré cette clause de solidarité envers les autres membres, la formule reste intéressante.

– En effet, c'est surtout lorsque le GE est de petite taille que cette clause peut poser souci car il y a plus d'heures à répartir sur peu d'adhérents, mais lorsqu'un GE atteint une taille plus importante, s'il réunit des petites associations et des collectivités, cette clause peut être appliquée avec moins de difficultés.

D'autre part, certaines structures plus « installées » assument que la solidarité avec des structures moins bien loties soit partie intégrante de leurs missions.

‣ **Combien de temps faut-il pour créer un GE ?**

– A Brest, un collectif réunissant 5 compagnies (3 professionnelles et 2 amateurs) ont mené une réflexion pendant deux ans autour d'un emploi partagé ; la réflexion n'a pas encore abouti : il faut du temps pour se faire confiance, pour envisager les modalités pratiques (quelle répartition du temps entre les structures, comment faire en cas d'activité intense...).

– Toutes ces initiatives sont le fruit d'un processus ; par exemple, pour l'AGEC, 3 années se sont écoulées entre la gestation et la mise en œuvre opérationnelle.

## Carte d'identité de l'AGEC

Quelques dates-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2004-2007 : étude préalable : analyse des mécanismes sociaux, administratifs et financiers susceptibles de répondre aux mutations du secteur</li> <li>▪ fin 2007 : création du RAMAGE, groupement d'employeurs porté par le Rama, réseau aquitain des musiques actuelles</li> <li>▪ 2008 : embauche de 2 techniciens mutualisés et d'une directrice pour le Ramage</li> <li>▪ 2009 : embauche de deux intervenants pédagogiques mutualisés</li> <li>▪ 2010 : embauche des premiers postes sur des fonctions-supports (administration, chargé de ressource) + ouverture à l'ensemble des acteurs culturels et de la filière créative, le Ramage devient l'AGEC</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dé-précariser l'emploi culturel par la mutualisation</li> <li>▪ Accompagner et conseiller les acteurs de la filière en matière de ressources humaines</li> </ul>
Membres 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 21 structures adhérentes : 3 Scènes de Musiques Actuelles, 1 école de musique, 5 compagnies, 1 centre de développement chorégraphique, 2 labels de disques, 1 agence départementale, 1 théâtre, 1 producteur audiovisuel, 1 lieu de création, 1 structure de médiation, 1 festival, 3 réseaux régionaux (musiques actuelles, labels, librairies indépendantes)</li> </ul>

<sup>19</sup> A noter que les statuts des groupements d'employeurs peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers

<b>Salariés mutualisés en 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18 salariés, dont 9 CDI pour 10,2 ETP annuels</li> <li>▪ 1 régisseur, 1 technicien lumière, 3 intervenants pédagogiques, 4 chargées de missions (développement durable, ressource, développement des publics), 1 agent d'entretien bâtiments, 1 webmaster, 4 chargées d'administration, 1 médiateur, 2 chargés de communication</li> </ul>
<b>Moyens humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 directeur du GE, CDI, temps plein créé depuis 2008</li> <li>▪ 1 chargée d'administration du GE, CDI mi-temps (mutualisée) depuis 2012</li> </ul>
<b>Gouvernance du GE</b>	<p>5 collèges représentatifs du secteur culturel et créatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ musique</li> <li>▪ spectacle vivant</li> <li>▪ industries culturelles et métiers d'art</li> <li>▪ patrimoine et tourisme</li> <li>▪ collectivités territoriales</li> </ul>
<b>Modèle Economique, partenaires financiers</b>	<p>Budget 2012 : 389 700 euros, dont 79 200 euros de subventions  Masse salariale fonctionnement AGECE : 67 100 euros = 17%  Masse salariale mutualisée : 268 300 euros = 69 %</p>
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte institutionnel favorable, volonté politique et démarche de co-construction avec les acteurs</li> <li>▪ Projet initié par un réseau d'acteurs déjà constitué (le Rama)</li> <li>▪ Travail important d'ingénierie (en interne + recours à des intervenants extérieurs) ayant permis de mener le projet avec méthode et de façon sécurisée sur le plan juridique</li> </ul>
<b>Atouts, intérêts, effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dé-précarisation d'emplois</li> <li>▪ Mise en place de plans de formation professionnelle pour les salariés partagés</li> <li>▪ Mise en place d'outils GRH (gestion des ressources humaines) à destination des salariés et adhérents</li> <li>▪ Rôle de ressource pour les structures et institutions de la filière culturelle</li> <li>▪ Signature d'un Contrat de Service Qualité avec Pôle Emploi (échanges mutuels entre les deux structures)</li> <li>▪ Travail prospectif sur les besoins en compétences de la filière culturelle</li> </ul>
<b>Limites, questionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les adhérents sont surtout centrés sur la Gironde (de fait, bassin d'emploi le plus important)</li> <li>▪ L'AGECE a atteint un seuil critique et est assujéti à la taxe sur les salaires, ce qui induit un surcoût</li> <li>▪ Les réseaux du secteur culturel étant peu structurés l'AGECE doit expliquer et négocier individuellement</li> <li>▪ La complémentarité et non la concurrence avec le régime de l'intermittence n'est pas toujours bien perçue</li> </ul>
<b>Perspectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de la diversité des adhérents dans le champ de la culture et de l'économie créative</li> <li>▪ Diversification de profils de salariés</li> <li>▪ Partenariats avec des relais locaux afin d'élargir le rayonnement du GE au reste de l'Aquitaine<sup>20</sup></li> <li>▪ Réflexions autour de la gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) à l'échelle des territoires et de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)</li> <li>▪ « Portage » du poste mutualisé de coordinateur de la Scène de Musiques Actuelles d'Agglomération Bordelaise (financement DRAC et Communauté Urbaine de Bordeaux)</li> <li>▪ Renforcer la coopération entre les membres de l'AGECE (recours à un service civique sur cette mission)</li> <li>▪ Poursuite d'expertises au profit des acteurs de la filière culture (modes de financement, gouvernance...)</li> <li>▪ Ouverture d'un Collège structures de l'Economie Sociale et Solidaire</li> </ul>
<b>Contact</b>	<p>Mail : <a href="mailto:contact@agec-culture.com">contact@agec-culture.com</a>  Tel : 09 79 72 42 10  <a href="http://www.agec-culture.com">www.agec-culture.com</a></p>

<sup>20</sup> par exemple, organisation de Journées « Gestion Ressources Humaines dans la culture & mutualisation » sur les territoires

## Mise en perspective avec la Bretagne : Initiatives en faveur de la production artistique mutualisée

En Bretagne, plusieurs dispositifs récents d'aide à la production artistique mutualisée dans le spectacle vivant ont été mis en place à l'initiative d'institutions et d'un réseau de professionnels.

### Dispositif de soutien à la production mutualisée du Conseil régional

- **Objectifs** : encourager la mise en réseau et la concertation entre diffuseurs ; consolider les moyens de production accordés aux équipes artistiques régionales.
- **Bénéficiaires** : structures de production et de diffusion, municipales ou associatives
- **Parmi les critères** : s'engager dans une démarche collective de présence artistique (résidences, actions culturelles...), de soutien à la production, de diffusion des équipes artistiques régionales ; au moins une représentation achetée par chacune des structures coproductrices
- **Financements** : 50 % du budget de production artistique et culturelle, plafond = 20 000 euros par an et par structure
- **Effets** : théâtres et centres culturels incités à aller vers de la coproduction et à accompagner les spectacles non pas une fois qu'ils sont achevés mais avant même qu'ils ne soient créés.

↳ Contact : direction de la Culture - Tél : 02 99 27 15 61 ou 02 22 93 98 64 - Mail : [culture@region-bretagne.fr](mailto:culture@region-bretagne.fr)

### Dispositif d'aide à la coproduction artistique du Conseil général

- **Objectifs** : favoriser les conditions de production et de diffusion des créations de spectacles, en associant des équipes artistiques du Finistère et des lieux de diffusion partenaires dès le démarrage d'un projet de création ; soutenir la qualité et l'exigence des démarches de création ; susciter la mise en réseau des lieux de diffusion pour améliorer les conditions de visibilité de la création et de sa diffusion
- **Bénéficiaires** : aide accordée conjointement à une équipe artistique et un ou plusieurs lieux de diffusion
- **Parmi les critères** : un minimum de 10 représentations en pré-achat ; 1 représentation achetée dans le lieu d'accueil
- **Financements** : Plafond = 20 000 euros accordés globalement à l'équipe artistique et au(x) lieu(x) de diffusion
- **Effets** : rencontres favorisées entre les lieux de diffusion autour d'un projet artistique partagé ; dynamisme les collaborations entre équipes artistiques ; engagement de lieux de petite taille ; au global : consolidation des projets artistiques.

↳ Contact : service Arts et Territoires - Tél : 02 98 76 60 96 / 02 98 76 24 84

Mail : [florence.magnanon@cg29.fr](mailto:florence.magnanon@cg29.fr) et [fabienne.rebiere@cg29.fr](mailto:fabienne.rebiere@cg29.fr)

### Coopérative de coproduction du réseau Ancre

- **Initiateur** : Ancre, association régionale de diffuseurs, artistes, compagnies et professionnels du spectacle vivant jeune public
- **Objectifs** : favoriser la création jeune public par une mutualisation des apports en numéraire et en compétences ; produire un effet levier ; proposer un accompagnement au-delà de l'apport financier ; dissocier l'action culturelle de l'activité de soutien à la production
- **Composition** : 5 membres coproducteurs, 6 membres donateurs
- **Choix des projets** : projets proposés par les membres, choisis à la majorité des 2/3
- **Financements** : apport minimum de 1 000 euros de la part des membres coproducteurs ; entre 100 et 999 euros de la part des membres donateurs
- **Bénéficiaires** : 3 créations aidées à ce jour ayant ensuite circulé dans les lieux de diffusion du réseau

↳ Contact : Lorinne Florange, présidente : [administration@akentrepot.fr](mailto:administration@akentrepot.fr) - <https://sites.google.com/site/assoancre/home>



↳ Les ateliers  
L'Ardèche

SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES  
« ÉCLATÉE »

En Ardèche, département très rural, le label Scène de musiques actuelles (SMAC<sup>21</sup>) a été attribué en 2010 à trois associations historiques œuvrant dans le secteur, une première nationale.

Si progressivement le projet commun de SMAC de territoire se concrétise (embauche d'une administratrice partagée, plaquette globale, dispositifs d'artistes associés), il est encore en construction et cherche à stabiliser son modèle économique.

## Questions-réponses

---

Synthèse et extraits des échanges avec **Emmanuel Paysant, Sébastien Etienne et Ludivine Chopard**, respectivement chef de projet culture au Conseil général de l'Ardèche, co-directeur et administratrice de la Smac de l'Ardèche.

Dans le cadre de sa fonction d'accompagnement des pratiques en amateur et professionnelles, la Smac éclatée ne rayonne pas à partir d'un équipement central, mais s'appuie sur trois équipements de proximité irriguant leur bassin de vie. Elle mise aussi sur le partenariat et l'itinérance, tradition qui prévaut de longue date en matière de politique culturelle sur le territoire ardéchois.

- ↳ **Comment le choix de créer une Smac en réseau s'est-il imposé (approche filière) ? Comment se sont organisés les rapprochements locaux entre structures culturelles d'un même bassin de vie (approche territoire) ?**

Le label Smac a constitué une opportunité de consolider les projets des associations fondatrices, mais aussi de construire un projet global de territoire. Il conférerait aux projets une reconnaissance, une lisibilité, tout en permettant de répondre aux besoins, notamment des musiciens. En réalité, **l'approche est double** : le choix de privilégier la filière a été opéré pour structurer le projet, le choix de la forme éclatée a été fait pour privilégier la cohérence territoriale. Ainsi, chaque association travaille avec des partenaires de son bassin de vie (le théâtre d'Aubenas, le SOAR – secteur ouvert des arts de la rue, les écoles de musique...). La Smac est conçue comme « *un outil au service de son environnement et de son territoire, du micro-local au global* ».

---

<sup>21</sup> Les équipements labellisés SMAC (scène de musiques actuelles) sont conventionnés par l'Etat et les collectivités locales dans le but de remplir deux missions principales : une mission de diffusion des musiques actuelles et une mission d'accompagnement des pratiques, tant amateurs que professionnelles

Depuis 2010, le label SMAC peut être attribué non seulement à un équipement central, mais aussi à des réseaux de lieux.

Rencontres "Coopérations culturelles sur les territoires : quels enjeux, quels outils ?" Novembre 2012, Quimper  
Service Arts et territoires du Conseil général du Finistère • [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

› **Quels partenariats met en place la Smac éclatée, notamment avec les écoles de musique ?**

Un dispositif transversal d'**artistes associés** a été mis en place, qui permet de décliner les missions de la Smac :

- > Le soutien à la création, via une résidence, implantée cette année au théâtre de Vals-les-Bains
- > La diffusion du spectacle en plusieurs temps, dans plusieurs lieux du département
- > Un programme d'ateliers et d'accompagnement des pratiques, développé par les artistes associés en partenariat avec Ardèche Musique et Danse (école départementale) et restitué au théâtre de Viviers
- > Des actions en lien avec le secteur social : centres sociaux, CCAS, prison de Privas...
- > En outre, le Conseil général de l'Ardèche gère le plan de formation des pratiques en amateur. Les artistes associés de la Smac peuvent ainsi intervenir à la demande des enseignants des écoles de musique, au même titre que d'autres formateurs musicaux.

› **Comment se matérialise l'accompagnement des groupes locaux vers la scène ?**

2 dispositifs bi-départementaux (Drôme/Ardèche) se complètent :

- > L'union des MJC, présente sur les deux départements, s'adresse aux débutants.
- > Le dispositif « Miz'ampli » permet aux groupes à la charnière de la professionnalisation, voire semi-professionnels, de jouer sur des scènes dignes de ce nom. Le repérage des groupes est effectué par les diffuseurs : 5 groupes sont choisis chaque année et 3 sont accompagnés (modules scène, studio, aide à la diffusion...). Le dispositif est circonscrit géographiquement. Au total, 8 à 10 scènes ouvertes sont organisées dans les deux départements, permettant à 35-40 groupes de se produire chaque année. La demande de la grande majorité des groupes est ainsi satisfaite.

› **Comment fonctionne la gouvernance de la Smac éclatée ?**

Les **3 associations fondatrices ont conservé leur autonomie** : leurs équipes bénévoles et salariées, leurs instances dirigeantes, leur comptabilité... Une **4<sup>ème</sup> association, association « chapeau »**, a d'abord été conçue comme un « *support technico-juridico-administratif* » au service des 3 structures locales, permettant de percevoir les fonds liés au label SMAC et de mutualiser des services. 2 administrateurs de chaque structure historique y sont représentés. Progressivement, la réflexion, avec l'appui du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) porte sur le renforcement de cette structure transversale, afin de répondre au besoin croissant « *d'être solidaires sur la vision et la gestion du projet commun, mais aussi sur les risques financiers pour avoir un socle commun plus fort.* » L'association de la Smac pourrait à terme impulser et suivre le projet, et les associations fondatrices qui la composent, le mettre en œuvre. La structure globale n'a pas vocation à se substituer aux associations fondatrices, sauf sur des bassins de vie où elles ne sont pas implantées. Ce montage est aussi intéressant en termes de complémentarité des financements.

## Carte d'identité

---

<b>Quelques indicateurs sur le territoire de l'Ardèche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Département très <b>rural, peu peuplé</b> (315 000 habitants) et <b>peu dense</b></li><li>▪ Absence de centralité géographique : Annonay (plus grosse agglomération) = 35 000 habitants ; Privas (préfecture) : 9 000 habitants</li><li>▪ Hors de la vallée du Rhône, <b>circulation difficile</b> (relief montagneux).</li><li>▪ <b>Secteur touristique</b> très développé, emplois surtout saisonniers (partie sud du département)</li><li>▪ <b>Pauvreté</b> importante dans certaines zones rurales</li></ul>
<b>Politique culturelle du CG07</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Politique culturelle développée autour du soutien aux pratiques et à la diffusion <b>itinérante</b>, plutôt qu'autour d'une <b>multiplication</b> d'équipements.</li><li>▪ <b>Itinérance</b> déployée à partir de 3 pôles structurants : comédie de Valence (CDN Drôme-Ardèche), Théâtre de Privas et Smac 07, s'appuyant sur la volonté des communes et sur des initiatives locales : Festival La Beaume en musique, le SOAR (arts du cirque)...</li></ul>

<p><b>Historique et associations fondatrices</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>2009</b> : Réunion autour d'un projet commun de <b>3 associations historiques</b> impliquées dans les musiques actuelles depuis une quinzaine d'années : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'Art-scène</b>, Payzac (Sud Ardèche) : organisation d'un festival et programmation de concerts dans les salles des fêtes des environs (absence de lieu en propre), action culturelle</li> <li>- <b>Cavajazz</b>, Viviers (Vallée du Rhône) : programme jazz à l'année ; diffusion essentiellement de jazz au théâtre municipal mis à disposition, résidence et action culturelle</li> <li>- <b>La Presqu'île / association Une île au large</b>, Annonay (Nord Ardèche) : salle de concerts (installée dans un ancien cinéma), soutien à la création (accueil en résidence), accompagnement des pratiques musicales, action culturelle</li> </ul> </li> <li>▪ <b>2010</b> : Tour de table avec l'Etat et les collectivités : émergence d'un « consensus évident » ;</li> <li>▪ Création et labellisation de la <b>Smac éclatée</b> – sans phase de préfiguration, les structures étant considérées comme suffisamment opérationnelles</li> <li>▪ <b>2011-2012</b> : <b>Appui</b> à la structuration juridique de la Smac et à l'élaboration du projet collectif dans le cadre du <b>Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)</b>.</li> <li>▪ <b>2011</b> : Obtention du label <b>Pôle territorial de coopération économique (PTCE)</b></li> </ul>
<p><b>Projet partagé (porté par la Smac 07)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Valeurs</b> : promouvoir la diversité culturelle, favoriser l'épanouissement et la créativité des individus, mettre en place un service de proximité accessible au plus grand nombre, privilégier les circuits courts et soutenir le développement durable</li> <li>▪ <b>Axes du projet</b> : actions culturelles, accompagnement des pratiques amateurs, relais de formation, travail en partenariat avec les acteurs du territoire</li> </ul>
<p><b>Pilotage du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copilotage de la Smac par les <b>3 structures</b> fondatrices, cosignataires de la convention avec les partenaires publics</li> <li>▪ Création d'une quatrième <b>association support</b> qui reçoit les subventions liées à la SMAC. Son conseil d'administration est composé à part égale de représentants des conseils d'administration des 3 associations fondatrices.</li> </ul>
<p><b>Indicateurs cumulés d'activité et de publics 2011</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Diffusion</b> : 76 concerts / 19 000 spectateurs / 95 groupes accueillis dans 18 communes</li> <li>▪ <b>Programme commun d'actions culturelles</b> (ateliers, formations...), via des <b>résidences d'artistes associés</b> à la SMAC : 34 intervenants / 148 heures d'intervention / 11 communes / 873 bénéficiaires / 53 structures partenaires</li> <li>▪ <b>Accompagnement</b> : 35 groupes accompagnés, notamment au travers du dispositif « Miz'ampli »</li> <li>▪ <b>Soit</b> : 177 équipes artistiques accueillies / 24 500 spectateurs et bénéficiaires accueillis / 47 lieux investis sur 26 communes</li> </ul>
<p><b>Moyens humains (chiffres 2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ensemble, les 3 structures fondatrices emploient <b>6 salariés</b> et ont recours à <b>plus de 250 bénévoles</b></li> <li>▪ La structure support emploie un salarié : l'administratrice de la Smac.</li> <li>▪ Les directeurs des structures fondatrices y sont détachés à temps partiel en tant que co-directeurs de la Smac.</li> </ul>
<p><b>Mutualisation</b></p>	<p>La structure support permet de mutualiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La plaquette de communication commune</li> <li>▪ La paie et la comptabilité, prises en charge par l'administratrice</li> </ul>
<p><b>Indicateurs économiques 2010</b></p>	<p>Budget d'un peu plus <b>d'1 million d'euros</b> dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Subventions publiques</b> = 400 000 euros (39% du budget global) : Europe (3%), Etat (5%), Région (8%), Département (9%), communes (6%), aides à l'emploi (3%), Pays (5%).</li> <li>▪ <b>Autofinancement</b> = 467 000 euros (47%)</li> <li>▪ <b>Mécénat et sociétés civiles</b> = 141 000 euros (14%)</li> </ul>
<p><b>Partenaires institutionnels</b></p>	<p>Les co-signataires de la convention Smac sont les 3 communes d'implantation des associations fondatrices, le Département de l'Ardèche, la Région Rhône-Alpes et la Drac Rhône-Alpes.</p>
<p><b>Partenaires opérationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombreux partenariats autour du dispositif transversal <b>d'artistes associés</b></li> <li>▪ Les lieux de diffusion du département (théâtres, salles polyvalentes)</li> <li>▪ L'école départementale Ardèche Musique et Danse et les autres écoles de musique du territoire</li> <li>▪ Le secteur social : centres sociaux, CCAS</li> <li>▪ Le milieu pénitentiaire (prison de Privas)</li> <li>▪ Les communes : sollicitation de la Smac pour la programmation</li> </ul>
<p><b>Perspectives</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidation et structuration du projet commun</li> <li>▪ Engager une démarche de Solima, Schéma d'Orientation des Musiques Actuelles, articulée avec le schéma départemental des pratiques et des enseignements artistiques</li> </ul>
<p><b>Contact</b></p>	<p>Ludivine Chopard  SMAC de l'Ardèche, Quartier Fontanes – 07100 Annonay  <a href="mailto:smac.ardeche@gmail.com">smac.ardeche@gmail.com</a></p>

# Mise en perspective des territoires de l'Ardèche et du Finistère

---

De l'Ardèche, où de rares structures culturelles peinent à installer leur action dans la durée, au Finistère, où les initiatives culturelles foisonnent, des problématiques communes se posent aux acteurs des musiques actuelles (accessibilité des publics ruraux, accompagnement des groupes...) mais en des termes différents.

## › Quels sont les enjeux du travail en réseau ?

> **Dans le Finistère**, il existe des pôles structurants des musiques actuelles (Penn ar Jazz et la Carène à Brest, le Run ar Puns à Châteaulin, les Polarités à Quimper<sup>22</sup>), mais aussi « *foison de micro-projets* ». Le rapprochement de ces différents acteurs est l'un des enjeux du Solima (Schéma d'Orientation des lieux de musiques Actuelles) engagé.

> **En Ardèche**, la plupart des micro-projets musicaux nés dans les années 1990 n'ont pas survécu. L'enjeu est plutôt le rapprochement avec les autres structures culturelles du territoire.

## › Comment les groupes accèdent-ils aux locaux de répétition ?

> **Dans le Finistère**, les studios de répétition accompagnant les groupes sont fédérés au sein du réseau A vous les studios !, qu'ils dépendent des Smac ou d'autres structures de musiques actuelles.

> **En Ardèche**, aucune association porteuse de la Smac ne dispose de studios de répétition. Ardèche Musique et Danse a des locaux dédiés à la pratique musicale, mais non équipés pour les musiques actuelles. La Smac propose donc un service d'accompagnement à la répétition : « *on déplace la compétence dans les locaux d'AMD ou les lieux de répétition des groupes (garages)* ». Néanmoins, il existe un problème de lisibilité des ressources sur le territoire. L'engagement d'un Solima serait donc indissociable du schéma départemental des pratiques et des enseignements artistiques.

## › Comment l'offre de services est-elle mise à la portée des publics ?

> **Dans le Finistère**, l'accent est mis sur la circulation des publics.

> **En Ardèche**, du fait de la complexité géographique, c'est la circulation des artistes et des compétences qui est privilégiée, dans une logique de proximité, « *au plus près du bassin de vie, car pour aller de Viviers à Annonay, il faut compter 2 heures de voiture.* » De nombreuses petites communes ont des équipements à faire vivre, mais n'ont pas la compétence de programmation ; elles sollicitent de plus en plus la Smac sur sa mission de ressource.

---

<sup>22</sup> Le Run ar Puns et Penn ar Jazz sont labellisés SMAC, Scène de Musiques Actuelles



↳ Les ateliers  
Pays de Redon

Fruit d'expérimentations préalables réussies, créé en 2006, le cluster (ou grappe d'entreprises) *Les Articulteurs* place la culture au cœur du développement local du pays de Redon.

Il réunit aujourd'hui une trentaine de membres de statuts variés (associations, entreprises, secteur public) et issus de secteurs d'activité différents (insertion, social, culture...) qui coopèrent autour de la mutualisation de moyens, l'organisation d'événements participatifs, l'incubation de projets économiques, la formation/recherche. Alors que l'équipe d'animation est de plus en plus sollicitée pour présenter ce projet singulier – par sa transversalité, sa forme organisationnelle –, les financements lui permettant de fonctionner ne sont pas encore stabilisés.

## L'enjeu de la culture sur un territoire rural en mutation

---

**Jean-Bernard Vighetti**, vice-président de la communauté de communes et maire de la commune de Peillac, fondateur du Festival Les Tombées de la Nuit<sup>23</sup>

Le Pays de Redon compte 90 000 habitants répartis sur 55 communes, 3 départements<sup>24</sup> et deux régions<sup>25</sup>. Il y a quelques années, il souffrait d'un déficit d'image. C'est un territoire rural en mutation : sur la commune de Peillac, seule une dizaine d'exploitations subsistent contre près de 200 autrefois ; la population est contrainte à la mobilité pour trouver du travail (sans avoir toujours les moyens de transports nécessaires). On est passé d'une société relativement figée à une société qui se délite par l'éclatement de la vie familiale, les dizaines d'heures passées chaque semaine devant un écran d'ordinateur. Redon risquait de devenir un pays dortoir.

Or, ce territoire a des atouts, il a en particulier une tradition de culture orale remarquable : le parler « gallo », les chants, les contes... En s'appuyant sur cette culture populaire, nous avons essayé de recréer ce lien social qui n'existe plus ni par l'église, ni par l'agriculture : nous avons organisé des collectages, nous avons lancé des soirées de pays, des fêtes calendaires pour retrouver le rythme des saisons, pour fédérer et le succès a été au rendez-vous.

Le projet des Articulteurs s'inscrit dans ce **contexte de réémergence de la culture populaire**.

<sup>23</sup> [www.lestombeedelanuit.com](http://www.lestombeedelanuit.com)

<sup>24</sup> Ille et Vilaine, Morbihan, Loire Atlantique

<sup>25</sup> Bretagne et Pays de la Loire

# Questions-réponses

---

Extraits des échanges avec **Marco Felez**, directeur des Articuluteurs

## › Comment définiriez-vous un cluster ? Quelle est la particularité de celui de Redon ?

La logique d'un cluster est de mobiliser des dynamiques de coopération et de mutualisation au service du développement économique et social ; un cluster crée des relations entre des acteurs qui ne se côtoient pas habituellement, c'est un **écosystème socio-économique au service du territoire**. Un cluster permet de construire une vision du futur : il donne des **orientations stratégiques autour d'un projet fédérateur inscrit dans la continuité**.

A Redon, l'initiative est partie d'acteurs qui ont décidé d'**assembler leurs forces et leurs compétences** pour créer du développement économique, du lien social ; l'enjeu est de valoriser les hommes et le patrimoine de ce territoire. Ils sont signataires d'une charte d'engagement affirmant que « *le bien vivre ensemble est possible, l'avenir d'une communauté d'hommes sur un territoire ne peut se construire sans avoir une approche globale, systémique, permettant à chaque individu de s'y épanouir.* ».

Depuis le départ, notre optique a toujours été la même: cultiver du désir ensemble, ouvrir des possibles, **co-rêver, co-crêrer ; c'est ce qu'on appelle le « réalisable »**.

Ce territoire peut être étonnant. Un exemple : alors que nous sommes dans un secteur avec les plus bas salaires, lorsque le projet de parc éolien<sup>26</sup> s'est lancé, il a réussi à mobiliser une épargne citoyenne : 45 CIGALES<sup>27</sup> ont été créées, représentant 800 personnes, soit 1,9 millions de fonds levés.

## › Comment concrètement se traduisent les dynamiques de coopération entre les membres ?

Ce qu'aucun des membres du cluster ne serait capable de faire seul, on parvient à le faire à plusieurs : **l'addition des savoir-faire permet de réaliser des projets plus ambitieux** et ainsi de générer des ressources économiques. Un plus un n'est pas égal à deux mais à trois !

Par exemple, une collectivité qui souhaite organiser un événement peut s'adresser au cluster qui lui fera une proposition structurée à partir des compétences croisées (artistes, techniciens) mais aussi avec les différents moyens à disposition, matériels (chapiteau) ou immatériels (réseaux, licence d'entrepreneur de spectacle...)

On sait qu'au sein du cluster, on dispose de **ressources et de savoir-faire complémentaires** : le chantier Lever de Rideau peut fabriquer des flights cases, des accessoires, mettre en place des signalétiques ; la société Belle Séance (créée avec le cinéma la Manivel) peut filmer et donner une image dynamique. Il nous suffit de nous mettre en contact pour réussir à initier et monter des opérations rapidement, de A à Z.

**Le cluster stimule les idées** : en découvrant le fonctionnement du groupements d'employeurs des Gesticulteurs, des artisans d'art récemment adhérents, ont commencé à envisager un poste partagé pour faire la promotion de leurs activités.

Actuellement, on réfléchit à un festival de l'énergie qui impliquerait plusieurs membres du cluster. On aborde aussi des sujets de fond qui n'auraient jamais émergé sans le cluster, par exemple la question du vieillissement des salariés.

## › Quel est le statut du cluster ? Comment fonctionne la gouvernance ?

Le cluster des Articuluteurs s'est **au départ constitué en association ; aujourd'hui ce statut est en interrogation**, l'idée serait de le conserver pour les activités d'intérêt général, pour garantir une gouvernance, mais de fiscaliser l'activité portant sur la vente de services (les événements, les livres-CD). La création d'une nouvelle structure avec un statut de

---

<sup>26</sup> [www.eolien-citoyen.fr](http://www.eolien-citoyen.fr)

<sup>27</sup> CIGALE : Club d'Investisseurs Locaux au Service du Développement d'Entreprises Solidaires

type SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Communautaire) ou SAS (Société par Actions Simplifiées pour laquelle on adopterait le fonctionnement « un homme/une voix ») est envisagée.

Quoiqu'il en soit, on reste sur un projet partagé : chacun doit être prêt à participer aux différentes instances de coopération, ce qui n'est pas simple.

D'abord en raison de la diversité des membres et des activités : chercheurs, compagnies, entreprises, chantier d'insertion, parc de matériel, designers, artisans d'art...

Comment relier toutes ces structures et personnes qui restent malgré tout autonomes ? On est pris dans des paradoxes : coopérer, c'est réussir à **respecter les singularités dans une démarche collective partagée**. Il existe parfois une crainte de disparaître dans le collectif.

Comment trouver et parfois retrouver des espaces de gouvernance adaptés pour mettre en lien toutes les énergies ? Nous avons une assemblée générale permanente qui se réunit 4 jours par an, des groupes de réflexion thématique, le séminaire annuel du « revalisable » – pendant 2 jours, on se met au vert... Certains ont bien compris l'intérêt et jouent le jeu, ont les moyens humains suffisants ; d'autres sont parfois à saturation des dynamiques de coopération et ont besoin de faire une pause car ces processus sont chronophages. Par exemple, une compagnie membre des Gesticulteurs est censée participer à la gouvernance de ce groupement d'employeurs mais, de fait, se retrouve aussi impliquée dans celle du cluster... Certains membres sortent, reviennent ; pendant ce temps, d'autres nous rejoignent ; **le cluster est en mouvement permanent**.

Même s'il existe des instances collectives, à l'expérience, **la coopération ne fonctionne pas sans la présence d'un ou deux leaders** ; c'est à dire des personnes qui jouent un rôle de moteur parce qu'elles ont plus envie que les autres.

#### › **Quel est le modèle économique du cluster ? Quelles sont les perspectives ?**

Globalement, les membres du cluster n'ont pas la capacité à dégager les fonds qui permettraient à l'équipe d'animation – actuellement 3 salariés et 2 sur le parc matériel mutualisé – de fonctionner et elle est nécessaire car la coopération ne se décrète pas, elle se travaille au quotidien.

On peut difficilement augmenter les coûts d'adhésion et encore moins demander à un adhérent de financer le cluster alors qu'il est peut-être en train de mettre la clé sous la porte : nous sommes confrontés à ces réalités.

Les Articulteurs doivent donc trouver des aides publiques et/ou des recettes propres. Développer des prestations est nécessaire mais risque de réduire la fonction d'animation indispensable à la dynamique de coopération.

Le principe est que le cluster ne va pas chercher des financements auxquels ses membres pourraient prétendre, et la réalité est que le projet n'est pas toujours bien compris au niveau local, qu'il suscite des jalousies. Alors que les financeurs s'intéressent surtout aux résultats, **les Articulteurs ne défendent pas un modèle mais des processus et le droit à l'expérimentation**. Il est parfois difficile de convaincre... Nous nous tournons donc vers les niveaux régional, national et européen.

Nous sommes soutenus par la Région Bretagne au titre des aides aux groupements d'employeurs.

En 2010, la DATAR a labellisé Les Articulteurs « grappe d'entreprises », ce qui a correspondait à une aide de 100 000 euros par an sur 3 ans.

**Les Fonds européens ne sont pas seulement une opportunité financière** : ils nous ont permis d'anticiper, de nous projeter, de nous structurer, d'élargir nos réseaux à d'autres pays européens que ce soit autour d'événements participatifs <sup>28</sup> ou de la réflexion sur les clusters <sup>29</sup>.

Au niveau des recettes propres, l'une des pistes envisagées est que l'équipe d'animation vende de l'ingénierie, ce qu'elle a déjà commencé à faire, non pas à la manière d'un cabinet conseil, mais comme des passeurs qui transmettent leur expérience et les enjeux politiques du projet.

<sup>28</sup> Belgique : Zinneke Parade ([www.zinneke.org](http://www.zinneke.org)) ; Irlande : Beat Initiative ([beatcarnival.com](http://beatcarnival.com)) ; Angleterre : Tin House ([www.tinhouse.com](http://www.tinhouse.com)) ; Italie : Oltre ([www.fest-festival.net/index/](http://www.fest-festival.net/index/)) ; Pologne : Centre culturel de Cracovie ([www.mck.krakow.pl](http://www.mck.krakow.pl))

<sup>29</sup> Projet AT Cluster avec les régions suivantes : Galice, Asturies, Cantabrie Nord du Portugal et Sud Ouest de l'Irlande

# Carte d'identité

Dates-clés du projet, enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des <b>expérimentations antérieures réussies</b>, financées par des fonds européens</li> <li>&gt; Fin des années 90 : chantier d'insertion (ponctuel) de fabrication d'embarcations légères animé par la fédération d'Animation rurale des Pays de Vilaine (projet Défi Jeunes Marins, programme Youth Start)</li> <li>&gt; 2000 : création du chantier d'insertion (devenu pérenne) Lever de Rideau pour fabriquer les décors et costumes d'un spectacle événementiel (programme Equal)</li> <li>▪ 2004/2008 : nouvelle expérimentation associant 9 partenaires<sup>30</sup> autour de l'enjeu « la culture comme première ressource du développement local » et du concept « territoire entreprise culturelle » (Programme d'Initiative Communautaire – PIC – Equal)</li> <li>&gt; Trois objectifs : <b>créer de l'économie culturelle, lutter contre l'exclusion, rendre la culture accessible à tous</b></li> <li>&gt; 2006 : Création de l'association Les Articulteurs et élaboration d'une charte d'engagement</li> <li>▪ 2009/2013 : nouvelle action expérimentale : <b>la culture comme lieu de création et de maintien de l'emploi, de réinsertion et de réorientation professionnelle</b> (programme FSE – Actions innovantes transnationales)</li> <li>&gt; 2009 : L'association Les Articulteurs devient la structure d'animation du cluster, embauche des premiers salariés</li> <li>&gt; 2010 : Début du transfert de la démarche en France, en Europe et à l'international</li> </ul>
Membres	34 membres (chiffres 2012) issus de <b>plusieurs domaines d'activités</b> (action culturelle, socio-culturelle, éducation populaire, insertion par l'activité économique, monde de l'entreprise, médico-social, recherche...) et de <b>statut variés</b> (associations, entreprises établissements publics)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe d'animation du cluster : 3 salariés (directeur, chargé de recherche, administration/communication)</li> <li>▪ 2 salariés pour le parc de matériel</li> <li>▪ 300 salariés pour l'ensemble des membres du cluster (chiffres 2012)</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de pilotage réuni en assemblée générale permanente (4 jours/an)</li> <li>▪ Comité de direction (suivi administratif et financier)</li> <li>▪ Groupes de coopération thématiques (identification de nouveaux marchés, mobilisation de ressources...)</li> <li>▪ Séminaire annuel</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mutualisation de moyens humains et logistiques</b> : Les Gesticulteurs, groupement d'employeurs (depuis 2008), Le Park, parc de matériel de spectacle (depuis 2009), Récupérette, système de récupération et recyclage de matériaux pour le spectacle</li> <li>▪ Produits et services : développement de niches économiques (ex : filière bio autour de la pomme), prestations d'ingénierie, services proposés par les membres</li> <li>▪ <b>Organisation d'actions et d'événements culturels</b> (ex : Taknaw Parade<sup>31</sup>, la Bogue)</li> <li>▪ <b>Développement de l'innovation technologique</b> (numérisation des archives, développement du cinéma numérique, sensibilisation au multimédia...)</li> <li>▪ <b>Formation/recherche</b> (conventions avec des laboratoires de recherche et universitaires, recherches- actions)</li> <li>▪ <b>Échanges européens et internationaux</b></li> </ul>
Indicateurs budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget de la structure d'animation du cluster = 300.000 à 400.000 euros selon les années et la tenue ou non de l'événement</li> <li>&gt; Fonds publics = entre 30% et 40%</li> <li>&gt; Recettes propres = entre 60% et 70%</li> <li>&gt; Partenaires financiers = DATAR, Europe</li> <li>▪ Budgets cumulés des membres du cluster : 3 millions d'euros</li> </ul>

<sup>30</sup> Fédération d'Animation Rurale en Pays de Vilaine, association intermédiaire AIDE Emploi Services, Ciné Manivel, Groupement d'Intérêt Public du pays de Redon, Institut d'Éducation Motrice La Clarté, chantier d'insertion Lever de Rideau, compagnie La Margoulette (conte), compagnie Pied en Sol (danse), association de programmation (Le Canal)

<sup>31</sup> [www.taknawparade.org](http://www.taknawparade.org)

Facteurs de réussite au démarrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pluralité des partenaires</b> associés</li> <li>▪ Des fonds européens (structurels) dédiés à l'expérimentation, écartant les impératifs de rentabilité immédiate, autorisant le <b>droit à l'erreur</b> (accompagnement de projets émergents, réalisation de prototypes)</li> <li>▪ Présence parmi les structures pionnières de <b>5 associations solides</b> (ancienneté, nombre de salariés important, budget élevé, capacité de trésorerie, compétences en gestion de projets européens...)</li> <li>▪ Un <b>leader</b> (Marco Felez) passionné, expérimenté, convaincu du rôle de la culture comme vecteur de développement</li> <li>▪ <b>Transversalité</b> culture/économie/social/recherche propice à l'innovation</li> </ul>
Atouts, effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des mises en réseau « tous azimuts » entre les membres et avec des partenaires multiples</li> <li>▪ <b>Liens durables</b> établis <b>avec des entreprises</b> issus de secteurs variés (valorisation des déchets, cosmétiques)</li> <li>▪ Partenariat avec des <b>universités</b>, des <b>instituts de recherche et formation</b> ayant permis d'élaborer et d'appliquer des méthodologies spécifiques d'animation du cluster</li> <li>▪ Des projets individuels enrichis par une plus-value collective (socio-économique et intellectuelle) : <b>diversité</b> des compétences et des réseaux, <b>émulation créative</b> par la pluralité des contributions, renforcement du potentiel d'innovation</li> <li>▪ Obtention de <b>plusieurs prix</b> (par le cluster ou ses membres) : Trophée S'unir pour agir 2009 (Fondation de France pour Label Séance), Prix 2011 de l'initiative en économie sociale (Fondation du Crédit Coopératif)</li> <li>▪ Liens avec plusieurs pays européens tissés par des projets de coopérations</li> </ul>
Limites, questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise de décision et concrétisation des projets ralenties par <b>une certaine lourdeur des processus collectifs</b> (fonctionnement horizontal, recherche de collégialité)</li> <li>▪ Participation aux instances de <b>gouvernance chronophage</b></li> <li>▪ Crainte de la dissolution des entités individuelles dans une entité collective</li> <li>▪ Crainte de certains artistes que les processus de création soient assujettis aux nécessités économiques</li> <li>▪ <b>Manque de lisibilité</b> du projet en raison du foisonnement d'initiatives, des processus complexes, parfois imprévisibles</li> <li>▪ Singularité du projet qui ne rentre pas « dans le moule de dispositifs » publics préexistants</li> <li>▪ <b>Pas de financement public local</b></li> <li>▪ Le <b>risque d'une « fuite en avant »</b> pour trouver des recettes propres</li> <li>▪ Difficulté des membres à financer l'équipe d'animation du cluster</li> </ul>
Perspectives, enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Dépasser le stade de l'expérimentation</b> pour asseoir la pérennité de l'entreprise collective</li> <li>▪ Création d'une nouvelle entité autour du développement économique et/ou création d'un secteur fiscalisé au sein de l'association</li> <li>▪ Dépôt d'un nouveau projet européen d'envergure</li> </ul>
Contact	<p>Les Articulteurs - 5, rue Jacques Prado - 35604 Redon  Tel : 02 23 63 04 23 - Mail : <a href="mailto:alban.cogrel@articulteurs.org">alban.cogrel@articulteurs.org</a> et <a href="mailto:marco.felez@articulteurs.org">marco.felez@articulteurs.org</a>  <a href="http://www.articulteurs.org">www.articulteurs.org</a></p>

## LES GESTICULTEURS, groupement d'employeurs du spectacle et des artisans de la culture

### Questions-réponses

---

Échanges avec **Isabelle Mérand**, coordinatrice du groupement d'employeurs Les Gesticulateurs<sup>32</sup>

- › **Quel est l'intérêt pour les compagnies d'adhérer à un groupement d'employeurs (GE) ? Quel est le statut du GE ?**

Pour les compagnies qui n'ont pas les moyens d'embaucher ni à temps plein et ni même parfois à temps partiel (car le temps de travail proposé serait trop réduit), adhérer à un groupement d'employeurs (GE) permet d'**accéder à des compétences spécialisées**, en général l'administratif, ce qui libère l'esprit des directeurs de compagnies qui peuvent se consacrer vraiment à l'artistique, leur cœur de métier. On constate d'ailleurs un développement des projets chez les adhérents.

D'autre part, le GE évite l'isolement fréquent : le fait que plusieurs esthétiques soient représentées permet de créer des passerelles, de faciliter les rencontres.

Le GE est constitué en association ; les membres adhérents font tous partie du CA.

- › **Comment se passe l'intégration d'une nouvelle structure ? L'artistique rentre-t-il en jeu ?**

Non, l'artistique est l'un des éléments de notre choix, mais pas uniquement, ce qui compte c'est la compréhension et l'adhésion au principe même du groupement d'employeurs : **il ne s'agit pas d'acheter une prestation de services ou d'embaucher à moindre coût ; l'enjeu est d'assumer un rôle d'employeur responsable** ; la nuance n'est pas anodine et la formule ne convient pas à tout le monde.

Si la structure demandeuse a bien saisi cette logique, on lui demande ensuite de remplir un questionnaire pour mieux connaître son organisation administrative (statut, licence, modèle des contrats de travail, des contrats de cession, modalités de frais de déplacement), évaluer sa capacité économique puisque dans un GE, il existe la clause de responsabilité solidaire envers les dettes sociales et fiscales de tous les membres.

---

<sup>32</sup> Pour plus d'informations sur les GE, lire *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles* et la *Synthèse des Rencontres nationales Groupements d'employeurs et emplois culturels* sur [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

Il s'écoule en général quelques mois avant qu'une compagnie intègre le GE, cela nécessite des réflexions internes ; il faut lever les craintes, il y a parfois un sentiment d'inconnu (travailler avec un salarié va changer des habitudes), les questions (les budgets à mobiliser).

› **Justement, quel est le budget apporté par chaque compagnie pour bénéficier des services du GE ?**

Normalement, les salariés vont travailler chez les membres auprès desquels ils sont mis à disposition, mais la plupart des compagnies ne disposent pas de lieu pour accueillir les salariés. Les adhérents ont ainsi décidé de mutualiser leur outil de travail : bureau, logiciel...

Le coût horaire – soit 32 euros de l'heure – inclut l'ensemble de ces éléments (salaire + frais de fonctionnement). Le coût global facturé est lié au nombre d'heures mis à disposition.

Certains adhérents sont dits « actifs » car ils bénéficient de la mise à disposition ; d'autres sont dits « passifs », car ils n'ont pas recours aux salariés mais ils soutiennent la démarche et utiliseront ou réutiliseront les compétences mutualisées au moment opportun.

› **Le GE est-il détenteur de la licence ? Peut-il embaucher des artistes ?**

L'activité d'un GE n'est pas l'organisation de spectacle mais la mise à disposition de personnel, il **ne peut donc prétendre à l'attribution d'une licence**. Par contre, la plupart des adhérents sont titulaires d'une licence.

D'autre part, le groupement d'employeurs Les Gesticulateurs n'a pas pour vocation d'embaucher des artistes, techniciens du spectacle ; les compétences sont partagées sur des CDI à temps plein qui relèvent du régime général : poste d'administratrice, de chargée de diffusion.

› **Quels sont les liens du GE avec le cluster ?**

Être membre du cluster est une force. Le cluster a joué le rôle d'incubateur du projet durant sa période de faisabilité et nous a ensuite permis d'être accompagné sur notre modèle économique, dans la recherche partenaires publics.

Le GE peut bénéficier des conseils et des compétences de l'équipe d'animation du cluster, pour la veille, par exemple. Il peut aussi **utiliser les compétences d'autres structures** et d'autres personnes et ainsi ne pas tout développer en interne.

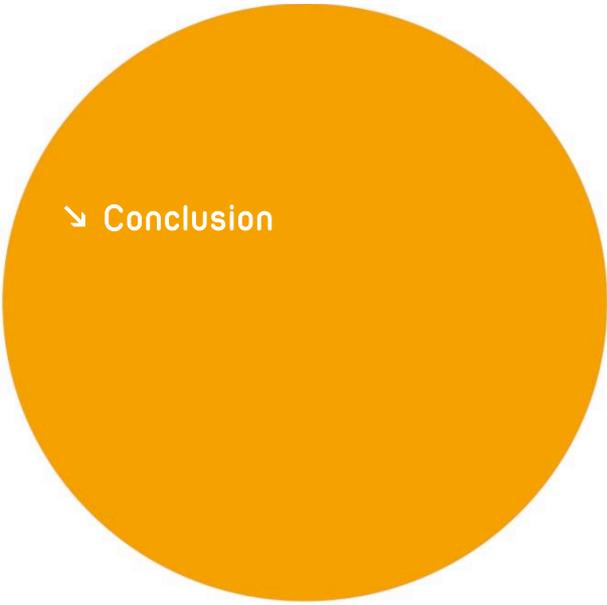
Par exemple, nous avons eu une formation à organiser, ne disposant pas de l'agrément nécessaire pour exercer cette activité, nous avons pu nous associer à un autre membre du cluster qui lui était habilité (l'ADDAV 56<sup>33</sup>).

---

<sup>33</sup> Développement musique et danse dans le Morbihan

# Carte d'identité

<b>Genèse du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude sur les besoins en mutualisation d'emplois engagés dans le cadre de l'expérimentation portée par les Articulés (financements Equal)</li> <li>▪ Mise en œuvre opérationnelle en 2008</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'inscrire dans un projet de territoire plaçant la culture au cœur du développement local</li> <li>▪ Créer des emplois permanents sur le territoire</li> <li>▪ Favoriser le développement de nombreux projets artistiques issus de la Région</li> </ul>
<b>Membres</b>	<p>8 adhérents en 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structures fondatrices : 2 compagnies (Cie La Margoulette, Cie Pied en Sol) et un bureau de production Esta-fête, toujours adhérents</li> <li>▪ Autres adhérents ayant rejoint le GE : 3 compagnies (Cie Casus Délires, Cie les Wagonnets, Cie le Théâtre Bleu), 1 groupe de musiques actuelles, l'ADDAV 56, association pour le développement des arts vivants dans le Morbihan</li> <li>▪ Des demandes d'adhésion en attente en 2013</li> </ul>
<b>Salariés partagés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 administratrices</li> <li>▪ 1 chargée de diffusion</li> </ul>
<b>Moyens humains du GE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 coordinatrice à temps plein</li> </ul>
<b>Gouvernance du GE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CA tous les deux mois avec présence du binôme artiste/administrateur pour les adhérents concernés</li> </ul>
<b>Modèle Économique</b>	<p>Budget 2012 : 155 000 E</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Part aides publiques (30 %)</li> </ul> <p>Aide de la Région : aide à l'emploi associatif sur le poste de diffusion et conventionnement de 4 ans sur une aide au projet culturel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Part des recettes propres (70 %)</li> </ul>
<b>Facteurs de réussite, atouts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtention d'aides au démarrage : Equal, Audiens, aide à l'emploi associatif</li> <li>▪ Accompagnement d'un cabinet conseil pour définir une mission de production/diffusion au sein du GE et appuyer la consolidation du GE</li> <li>▪ Nouvelle adhésion validée après un diagnostic d'intégration et une année probatoire</li> </ul>
<b>Limites, questionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité limitée des administrateurs bénévoles (Le GE = une structure en plus)</li> <li>▪ Difficulté à faire financer le coût de poste de coordination</li> </ul>
<b>Perspectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atteindre l'autofinancement</li> <li>▪ Besoin d'être aidé sur le bureau, lieu de travail commun et de rencontres</li> <li>▪ Alléger les instances de gouvernance</li> </ul>
<b>Contact</b>	<p>Isabelle Mérand            7, rue Saint Conwoion • 35600 Redon            Tel : 02 99 72 25 19 - Mail : <a href="mailto:gesticulteurs@gmail.com">gesticulteurs@gmail.com</a>            Site : <a href="http://www.gesticulteurs.org">www.gesticulteurs.org</a></p>



## ↳ Conclusion

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une montée en puissance des thématiques de la mutualisation et de la coopération – et pas uniquement dans le domaine de la culture.

Cependant, **des expériences** comme celles présentées dans le cadre de ces rencontres : Créa'fonds, le fonds mutualisé et collectif d'accompagnement à la production et à la diffusion de spectacle vivant ; les groupements d'employeurs comme l'AGEC et Les Gesticulateurs ; le cluster Les Articuluteurs ; la Scène de Musiques Actuelles éclatée de l'Ardèche restent **encore en nombre limité** sur le territoire national.

Dans le département du Finistère comme ailleurs, le contexte actuel (atomisation de l'emploi, stagnation des financements publics, perspective de réforme des collectivités territoriales) invite à renforcer les démarches de coopération en cours et à en initier de nouvelles, ce qui ne pourra se faire sans d'une part **prendre en compte des grands enjeux** auxquels renvoient ces problématiques (diversité artistique et culturelle, économie propre des mondes de l'art et de la culture, contraintes des très petites entreprises dont la forte présence caractérise ses secteurs) et sans d'autre part, pour reprendre les termes du chercheur Philippe Henry, « *élargir la réflexion à une vision plus systémique, c'est-à-dire envisager la coopération, non pas du seul point de vue des organisations élémentaires, mais sur le plan des filières et des territoires et finalement de la société toute entière.* »

Mais comme le précise **Solange Creignou, conseillère générale du Finistère, déléguée à la culture**, « *il s'agit aussi d'envisager les coopérations pas seulement sous l'angle de la contrainte mais aussi sous un angle positif susceptible de renforcer la cohérence territoriale, de mettre à jour les complémentarités. C'est aussi en ce sens que le Conseil général a conçu cette rencontre, pour dresser un état des lieux des démarches en cours ici et ailleurs, pour mettre en perspective et donner envie d'aller plus loin. C'est une étape dans le processus de dialogue que nous souhaitons entretenir sur ces questions avec les autres collectivités et avec les acteurs de terrain. Le **Conseil général** sera particulièrement **attentif aux initiatives innovantes** portées par le secteur **qui**, dans un contexte en mutation, **pourront nourrir de futures évolutions des politiques publiques départementales**.* »

## ↳ Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

### Conseil Général du Finistère

#### Direction Culture, Sport et Jeunesse

#### Service Arts et Territoires

- Rodolphe Rohart, directeur du service :  
02 98 76 23 91
- Florence Magnanon, directrice-adjointe :  
02 98 76 60 96

-----  
**Réalisation** : Réjane Sourisseau avec la collaboration de Cécile Offroy (atelier Ardèche) et Shirley Harvey (Articulteurs)

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)

[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

Retrouvez tous les outils du Cnar culture sur :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne

