

# Transfert de Savoir-Faire dans les associations d'arts plastiques et les collectifs d'artistes plasticiens



*Un dispositif d'échange de pair(s) à pair(s)*

## RETOUR D'EXPÉRIENCE ET BONNES PRATIQUES

*Janvier 2023*

Avec le soutien de

## POURQUOI ... UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ET BONNES PRATIQUES SUR LE TSF ?

- ▶▶ **L'association Opale** soutient depuis 35 ans le développement des initiatives artistiques et culturelles au travers d'actions variées : [travaux d'étude et d'observation](#), [conception et diffusion d'outils d'appui](#), [valorisation d'expériences](#), organisation de [formations](#) et de [rencontres](#), etc. Au carrefour des initiatives de terrain, des réseaux, des institutions, et de sa fonction de Centre Ressources Culture pour le DLA, elle a observé, ces dernières années, la multiplication de nouvelles formes de partage entre pairs et a souhaité explorer plus avant ce sujet.
- ▶▶ **Avec le soutien de la [Fondation du Crédit Coopératif](#)**, Opale a réalisé un état des lieux des pratiques d'échanges de savoirs entre pairs, dans le secteur de la culture. **Cette étude a notamment mis en lumière le Transfert de Savoir-Faire (TSF), comme une démarche pertinente et plébiscitée par les réseaux et leurs adhérents.** Des éléments de cet état des lieux sont repris dans le présent document pour mettre en exergue les points saillants repérés dans les différents TSF répertoriés.
- ▶▶ **En partenariat avec la [FRAAP \(Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens\)](#)**, Opale a mené une expérimentation TSF (action soutenue par la [DGMIC](#)/Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles du ministère de la Culture et la Fondation du Crédit Coopératif) pour tester l'intérêt de cette démarche dans ce secteur spécifique. Celle-ci s'est déroulée d'avril à octobre 2022 et a concerné 12 participants. Encore un grand merci à eux !
- ▶▶ **Ces réalisations** ont conduit à la réalisation du présent retour d'expériences à destination des associations d'arts plastiques, des collectifs d'artistes plasticiens, de leurs réseaux et partenaires. ***Notre souhait est de promouvoir cette démarche inspirante et de la rendre le plus accessible possible.***

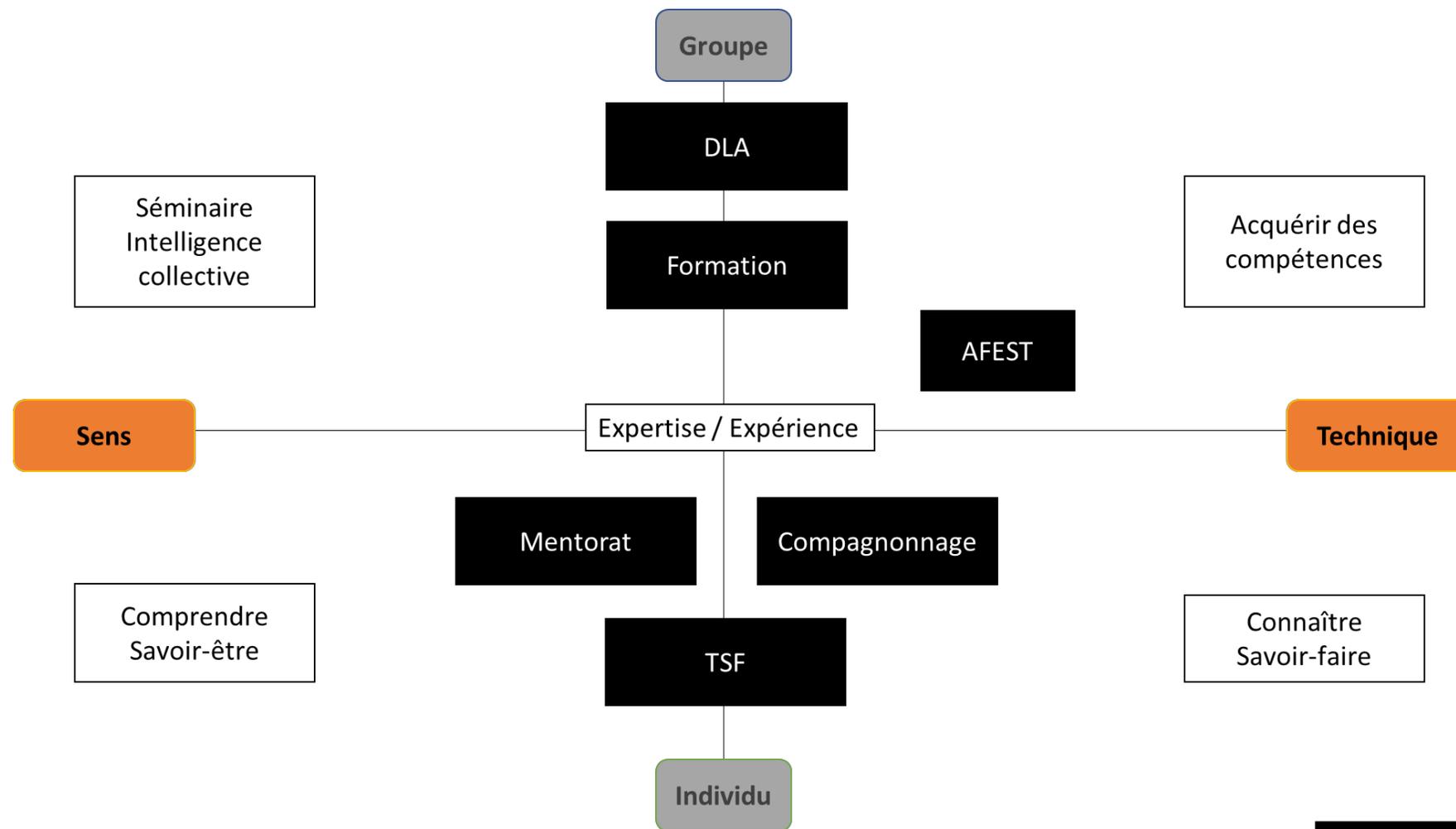
Le TSF répond à un **besoin particulier** : celui d'un échange de pair à pair interne à un réseau, à un secteur et/ou à une filière.

Le TSF répond à la culture de **l'apprendre par le faire, de l'échange en situation** des associations d'arts plastiques et des collectifs d'artistes plasticiens.

Le TSF est une **démarche souple et ajustable**, au service de la coopération et de la professionnalisation.

Le TSF est un **outil complémentaire aux autres outils d'accompagnement** déjà existants. Il trouve sa place en amont, en aval et/ou en parallèle des autres démarches d'appui (*DLA, OPCO, ARACT, Réseaux, CRESS, LMA, GUID'ASSO, ...*).

Cette **complémentarité avec les autres outils d'accompagnement** s'illustre de la manière suivante. Les détails des différentes modalités d'échange de savoirs entre pairs sont présentés dans l'état des lieux mentionnés en introduction.



▶ **Pour les réseaux locaux, départementaux, régionaux** du secteur des arts plastiques qui souhaitent étoffer leurs activités d'accompagnement.

▶ **Pour les associations d'arts plastiques et les collectifs d'artistes plasticiens** qui veulent donner envie à leurs réseaux et partenaires de tester de nouveaux outils.

▶ **Pour les partenaires** publics et privés qui souhaitent contribuer à la consolidation des filières et de leurs acteurs.

Les différentes actions TSF menées ces dernières années permettent de dégager **une méthode et une exigence dans la posture.**

**Les dispositifs TSF ont une visée de professionnalisation et sont centrés sur les compétences opérationnelles liées au métier.** Le but d'un TSF n'est pas d'apporter une connaissance générale sur un secteur ou un métier, qui se constitue au fil de rencontre d'acteurs et de partage d'expériences. Cependant, il constitue une réponse concrète à un besoin métier ponctuel.

Le TSF se met en œuvre à partir d'un **besoin identifié**, une recherche de montée en compétence et d'appropriation d'un savoir-faire, dans un but de professionnalisation. Dans les faits, **le TSF** permet autant **un partage d'expérience qu'une transmission de compétences.** Cela ne se substitue pas à une formation et ce n'est non plus du conseil, mais bien **une dynamique d'action, centrée sur la pratique.**

**L'entrée dans un échange TSF est une démarche volontaire autant de la part de la personne bénéficiaire que de la personne ressource.** Même si l'une est « ressource » et l'autre « bénéficiaire », les expérimentations observées montrent que **l'enrichissement est mutuel.**

La **personne bénéficiaire** est aussi un professionnel dont l'expérience et les compétences sont in fine partagées: **la relation d'apprentissage se déroule dans une forme de réciprocité.**

► **Pour la personne ressource, ce n'est pas du bénévolat puisqu'une indemnité** (environ 500€/jour pour défraiements) est prévue. Suivant les TSF, elle peut également l'être pour la personne bénéficiaire (exemple de la FRAAP).

**Le format temporel des TSF est variable** : il se situe sur des temps courts allant de 1 à 4 jours (moyenne de 2,5 jours). Il est ajusté selon les cas et contractualisé avec **des degrés de formalisme variables**.

En dépit de ce temps court, **les effets prolongés de cette rencontre sont connus**, grâce aux expérimentations musicales actuelles qui soulignent que des coopérations ultérieures sont nées de ces rencontres. Plus modestement, des personnes s'étant rencontrées dans le cadre d'un TSF sont restées en lien et poursuivent des discussions ou échanges sur leur métier, leurs projets. Il s'avère donc que le **TSF propose une relation ponctuelle de pair à pair, qui peut avoir des effets prolongés**.

► **Le transfert de savoir-faire est une forme de coopération, au sein d'un réseau professionnel :**

- **une pratique** située dans le champ des coopérations et de la constitution de réseau,
- **une modalité d'entrée** dans un secteur professionnel, ou de consolidation un réseau, pour le bénéficiaire,
- **une forme de contribution**, volontaire, à un réseau professionnel pour la personne ressource,
- **une ressource** pour s'inspirer entre pairs et échanger des "bonnes pratiques",
- **un échange** entre professionnels : visée professionnalisante, adaptation au métier, au contexte, etc.

## Ingrédients :

- || 1 **réseau >>>** *pour composer des binômes ajustés*
- || 1 **opérateur >>>** *pour conduire les diagnostics*
- || Des **adhérents >>>** *pour partager des savoirs et une expérience*
- || 1 **prise en charge financière >>>** *pour défrayer le temps des personnes bénéficiaires et/ou des personnes ressources, ainsi que les déplacements*

### *Au sujet des ingrédients :*

- > **un réseau fin connaisseur de ses adhérents ; le binôme TSF dépasse le couple besoin/ressources.**
- > **un opérateur au cœur des écosystèmes de l'accompagnement culture & ESS ; le TSF répond à un besoin et non à tous. Le TSF s'articule aux autres outils d'accompagnement.**
- > **une dimension nationale ; le TSF complète les logiques locales.**
- > **des adhérents ayant le goût de l'inattendu ; le TSF engage aussi dans une aventure humaine.**
  
- > **un financement qui soutient sans écraser l'économie du partage ; le TSF est un outil de réciprocité.**

### *Suggestions :*

- défrayer la personne bénéficiaire comme la personne ressource (*les montants peuvent être différents.*)
- ajuster les montants aux habitudes et à l'économie du secteur (*Moyenne constatée pour les personnes ressources : 500 € / journée – Pas de moyenne constatée pour les personnes bénéficiaires*)

## Recette :

- || 1 adhérent avec des besoins >>> **le bénéficiaire**
- || 1 diagnostic\* individuel >>> **1,5h pour valider un sujet de TSF**
- || 1 synthèse du diagnostic >>> **vérifier la fidélité des échanges & apporter des ressources complémentaires**
- || 1 adhérent avec une expérience avérée sur le sujet du TSF >>> **la ressource**
- || 1 mise en lien >>> **création du binôme de TSF**
- || 1 rencontre >>> **1 journée minimum, hors temps informel**
- || 1 bilan\* par participant >>> **consolidé et partagé collectivement**

\* TOUS LES OUTILS MENTIONNES SONT TELECHARGEABLES. Retrouvez le lien de téléchargement dans la dernière diapositive.

### *Au sujet de la recette :*

- > *Un diagnostic qui considère tous les besoins et priorise ce qui peut relever du TSF : un sujet personnalisé ni trop large, ni trop étroit, ni uniquement technique, ni uniquement stratégique*
- > *Une méthodologie cadrée, qui reste légère et souple : un sujet précis, des enjeux formalisés, un contexte précisé, des contraintes identifiées*
- > *Un formalisme administratif limité aux essentiels : convention, financement*
- > *Une explicitation sur le pourquoi du binôme : les binômes sont pensés suivant de nombreux facteurs*
- > *Une grande autonomie laissée au binôme de TSF : choix de la date, du déroulé, des modalités de travail, du lieu de rencontre, ...*
- > *Une durée globale encadrée : pas plus de 2 mois entre le diagnostic et la rencontre / pas plus d'1 mois post-rencontre pour réaliser le bilan*
- > *Une obligation de moyens et non de résultats : ce qui s'échange ne peut pas se quantifier et se mesurer de manière immédiate et formelle*
- > *Un bilan individuel pour consolider les apprentissages réalisés : une phase de réflexivité qui permet la prise de recul*
- > *Une consolidation des retours pour améliorer la démarche : une logique de mise au pot commun*

# Les conditions de réussite : le TSF en 4 étapes incontournables

### 1. Le partenariat entre réseau et opérateur du dispositif :

- cadrage du TSF par une personne référente, l'animateur.trice du TSF;
- appui sur un réseau pour solliciter les personnes ressources et faire remonter les besoins.

### 2. La préparation : identifier le besoin et la « bonne personne » ressource :

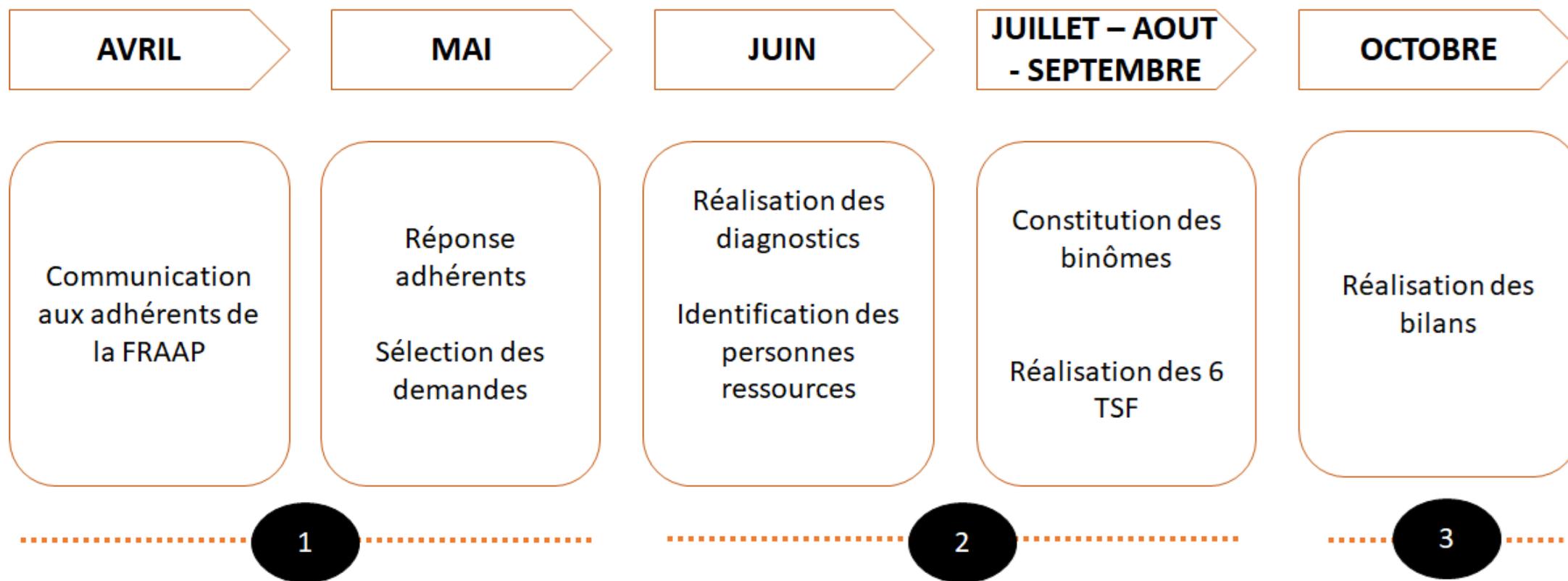
- recueil et précision de l'attente de la personne bénéficiaire;
- formalisation du diagnostic des besoins;
- anticipation des informations à transmettre à la personne ressource;
- explicitation du TSF : durée, contenus, défraiement...
- déontologie de la démarche : confidentialité et bienveillance.

### 3. La rencontre :

- déplacement de la personne bénéficiaire et/ou de la personne ressource, sur le lieu où le TSF sera le plus pertinent;
- expliciter le besoin et les projets dans lesquels le savoir-faire sera applicable;
- échanges et mise en application : apport de contenus, aide technique.

### 4. Le bilan :

- recueil des ressentis sur ce qui a été utile et qui sera applicable;
- proposition de pistes d'approfondissement, si besoin, à la personne bénéficiaire.



## COTE FRAAP

- Communication / relations adhérents
- Enrichissement des diagnostics
- Identification des personnes ressources
- Suivi financier
- Enrichissement des bilans

## COTE OPALE

- Création des outils méthodologiques
- Réalisation des diagnostics
- Mise en lien avec le réseau DLA
- Suivi administratif
- Consolidation des bilans

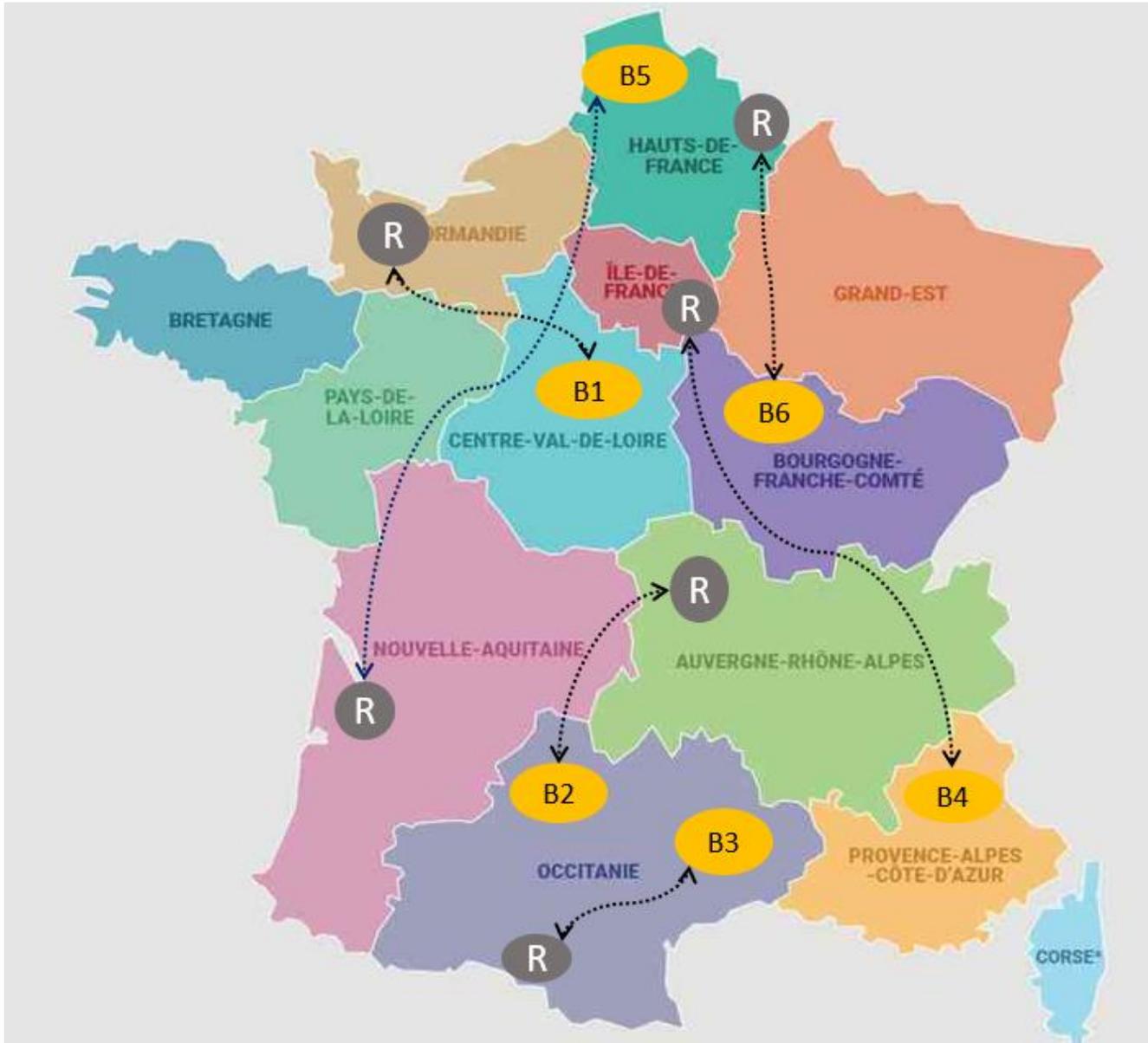
### ▶ Côté personnes bénéficiaires : les besoins exprimés

- Constituer et animer un jury d'appel à candidature d'artistes (B1\*)
- Mise en place de projets multi-acteurs d'art contemporain en milieu rural (B2 et B3)
- Gestion de la double activité/posture : salarié et artiste (B4)
- Posture de direction dans la mise en place d'une méthodologie de mesure d'impact / relations aux élus (B5)
- Compréhension et complétude d'un dossier de demande d'aide à la création DRAC (B6)

*\* La numérotation renvoie à la localisation géographique des bénéficiaires. Voir la carte en page suivante.*

### ▶ Côté personnes ressources : les motivations à s'engager

- Contribuer à une expérience au bénéfice de la qualification du secteur des arts plastiques
- Envie d'être impliqué dans la vie du réseau
- Aspiration à partager des pratiques, une méthodologie et des outils
- Curiosité, goût de la rencontre et de l'inattendu
- Pas d'obligation de résultat
- Temps court



### Les bénéficiaires

3 femmes / 3 hommes  
5 salarié.es + 1 intervenant  
50% milieu rural

### Les ressources

4 femmes / 2 hommes  
5 salarié.es + 1 intervenant (*et leurs collègues, partenaires, comparses*)  
50% en milieu rural

*“Disons qu’il y aura toujours l’ambiguïté de ce que j’appelle l’économie de la générosité. C’est super de partager mais cela prend du temps qui n’est pas vraiment financé. Enfin seulement en partie.*

*En même temps, si cela était mieux financé, aurions-nous vraiment le temps nécessaire à y consacrer ? Et puis, est-ce que ça ne changerait pas quelque chose à notre manière de partager ?”*

*“ Oui, c’est vraiment un outil super. Car cela a créé de l’introspection de notre côté aussi et pourtant, moi, j’étais la ressource. “*

*“ Notre échange préalable à 3 pour se caler sur le sens et ce qui était attendu était très adapté pour moi. C’était clair et pas trop long. Sinon, je n’aurai pas eu le temps, comme pour le reste d’ailleurs.”*

*“J’étais animé par la curiosité et notamment l’envie de rencontrer des acteurs en dehors de ma région. L’échelon régional permet de construire une structuration collective, mais nous avons besoin d’ailleurs pour nous aérer, pour penser autrement. De ce point de vue, un TSF national est vraiment bienvenu.”*

*“ Le TSF est un réel outil d’apprentissage et d’altérité. Il impacte les 2 personnes, les 2 projets. Chacun en tire quelque chose ; ce n’est pas du tout à sens unique.”*

*“C’est vraiment bien que la FRAAP ait eu envie de faire ça. Parce qu’on est souvent seul dans nos structures !”*

*Ça n'arrive jamais dans la vraie vie ça de pouvoir passer une journée avec un "même" !*

*“Ça m'a redonné de l'espoir, de l'audace, l'envie de faire autrement de manière plus légère. Ca nous a regonflé.”*

*“Vous m'avez écouté, vous m'avez aidé à trier, j'avais tellement de choses à dire et puis, vous avez mis des pistes en lumière.”*

*“Le contenu, on l'a abordé tel que vous l'aviez décrit et c'est pour ça qu'on lui a proposé de venir nous rencontrer sur un de nos événements pour qu'il puisse ressentir ce qui se passe dans ses moments, il a pu rencontrer l'équipe, des habitants, des techniciens, des élus aussi. On ne lui a rien caché de nos difficultés.”*

*“On avait juste une obligation de moyens, c'est un cadeau de s'offrir ça : avoir l'oreille d'un confrère et pas d'un psy, c'est super. “*

*“ C'est une initiative géniale qui répond à un vrai besoin. Ca m'a donné plein de tips très simples et à mon retour, j'ai osé en parler avec mon CA et leur faire des propositions. En 2023, on va débiter un DLA. Sans ce TSF et les liens que vous avez créés, je n'aurais pas osé.”*

**DU COTE DU BENEFICIAIRE : Constituer et animer un jury d'appel à candidature d'artiste**

**CONTEXTE DE LA PERSONNE BENEFICIAIRE** : L'association XXX, a été créée en XXX, par XXX qui en a été la seule et unique coordonnatrice pendant 15 ans. *XXX prend aujourd'hui le relais à cette fonction; il est en poste depuis 5 mois. Il souhaite, à la fois, préserver l'existant qui fait de l'association une structure repérée dans sa région et aussi opérer des changements.* L'enjeu est, à la fois, de professionnaliser, mieux communiquer et développer. Cette volonté passe par : un projet d'embauche d'un second salarié à mi-temps sur le volet médiation, faire appel à des stagiaires et services civiques pour consolider l'équipe à des moments clefs, ouvrir un 3ème lieu de diffusion, faire bouger les lignes en matière de publics cibles (notamment les artistes accueillis), rémunérer mieux les artistes diffusés et changer la manière de travailler en partenariat (notamment en allant vers les milieux carcéraux, en proposant des résidences croisées internationales, en intégrant des enjeux sociétaux : la transition écologique, le genre, le corps, la transidentité, ...). XXX peut compter sur les bénévoles, au quotidien principalement pour les expositions (administration et montage) et pour l'appui aux décisions stratégiques. Le développement relève de ses missions. Le second poste fléché médiation-communication lui permettrait de se consacrer à la stratégie et à la structuration. Une demande d'aide financière dégressive sur 3 ans a été réalisée auprès de la région pour financer ce poste. En parallèle, XXX se forme auprès de la ligue de l'enseignement de son département, une formation non certifiante qui lui permet de penser les bases de la gestion d'une structure de l'ESS et de rencontrer d'autres associations de son territoire.

**LE TSF :**

*L'association et son coordonnateur sont dans une phase de changement où de nombreux chantiers sont à mener en parallèle. Avec le TSF, le souhait est de s'attacher à un sujet très concret : l'animation d'un jury de résidence (appel à projet, relation artistes, composition, animation, suivi post jury, accueil des artistes sélectionnés, ...).*

## DU COTE DU BENEFICIAIRE : Constituer et animer un jury d'appel à candidature d'artiste

### LES RESSOURCES MOBILISEES EN + // HORS TSF // par la FRAAP et OPALE :

- **Avenir de l'association** : contacter le CDM DLA (de la part d'Opale / CRDLA culture) pour envisager un accompagnement sur votre modèle de développement en 2023. Suivant les modalités retenues, cet accompagnement pourrait permettre de mobiliser l'équipe, les bénévoles et certains partenaires pour repartager autour des valeurs, ambitions, activités, coopérations, organisation et modèle économique.
- **Projets croisés européens et internationaux** : envisager pour toi, une formation avec une structure experte en financement européen (nom de la personne à contacter) . Modalités de financement à envisager avec votre OPCO.
- **Montage de projet à destination de publics dit empêchés, milieu carcéral essentiellement** : contacter (association ressource) de la part de la FRAAP et plus précisément XXX au sujet de leur projet avec le service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP).
- **Montage de projet EAC en général** : proposer au futur service civique, puis au second salarié, de se rapprocher du réseau BLA! (association nationale des professionnels de la médiation en art contemporain). Leur catalogue de formation est riche et peut constituer une bonne entrée en matière (ressources métier, inspiration).

**RAPPEL : *Le TSF lui a pour objectif de répondre au besoin suivant :***

**« A la fin du TSF, je serai satisfait si je suis éclairé, outillé pour composer et animer un jury de résidence qui soit « propre » « exemplaire » « transparent », cad non sexiste, non agiste, en dialogue avec les enjeux sociétaux actuels, respectueux des artistes, ... »**

### ▶▶ DU COTE DE LA RESSOURCE : Comment répondre à cette demande ?

**CONTEXTE DE LA PERSONNE RESSOURCE :** *créée il y a 20 ans, l'association YYY – dans laquelle la personne ressource mobilisée est actuellement salariée - est une association d'artistes dont la mission première est la promotion des arts visuels et de la danse contemporaine.* Depuis 2010, cette association est l'un des Relais Culturels Régionaux de sa région. Situé dans d'anciens ateliers, elle regroupe plusieurs espaces d'exposition, des ateliers pour les artistes résidents, un centre de documentation. Elle dispose également d'un plateau de danse et d'un studio de répétition mis à disposition par la ville pour son programme de résidence d'artistes. **C'est un lieu de création ouvert aux artistes, un lieu d'expérimentations, de diffusion, de rencontres et d'échanges. C'est une passerelle vers l'extérieur, entre les artistes, la ville et les publics.** *La personne ressource est impliquée dans ce projet depuis les origines. Elle y a occupé différentes fonctions et est aujourd'hui à la direction. Le sujet du TSF est un sujet que sa propre association a eu l'occasion d'interroger et sur lequel elle a également expérimenté différentes modalités.* L'association est actuellement dans une nouvelle phase de changement, vécue positivement, qui la questionne sur son avenir.

### ▶▶ LE DEROULE DU TSF :

#### || **2 temps formels :**

- **Matin : sur le sujet du TSF en lui-même :**

- présentation des outils, des réflexions liées au sujet, des essais, des transformations opérées sur ce sujet,
- conseils et suggestions de mise en œuvre
- appui à l'analyse réflexive du bénéficiaire sur ce sujet de travail

- **Après-Midi : échanges élargis intégrant le sujet du TSF comme angle** pour penser globalement la stratégie de l'association

#### || **1 temp informel** en soirée avec des comparses, alliés, amis de l'association

## LES EFFETS COURT TERMES

### *Pour la personne bénéficiaire :*

- Des réponses claires sur le sujet du TSF et des outils partagés
- Une discussion plus large sur l'inscription de cette activité dans le pilotage stratégique de l'association
- Une prise de hauteur sur la fonction de responsable
- Un RDV avec le DLA pour engager une démarche en 2023

## LES EFFETS COMMUNS COURT TERMES

*Une collaboration déjà active :* un artiste diffusé par l'association ressource sera diffusé par l'association bénéficiaire

## LES EFFETS COURT TERMES

### *Pour la personne ressource :*

- Effet de clarification dans la manière de présenter l'association et son projet
- Prise de recul sur sa propre histoire et les étapes franchies : difficultés et conditions de réussite (dont mobilisation du DLA)
- Mise en perspective d'outils et de modalités de travail à partager sur le sujet du TSF
- Test en direct de nouvelles pistes de développement avec un pair (autre génération, autre territoire)



**DES OUTILS A TELECHARGER :**

[https://www.opale.asso.fr/IMG/docx/2023\\_tsf\\_fraap\\_opale\\_outils\\_a\\_partager.docx](https://www.opale.asso.fr/IMG/docx/2023_tsf_fraap_opale_outils_a_partager.docx)

- **Document N°1** : questionnaire préalable à destination des personnes demandeuses d'un TSF
- **Document N°2** : note de présentation du TSF à joindre au questionnaire préalable lors de la campagne de communication
- **Document N°3** : grille de diagnostic / analyse du besoin de TSF
- **Document N°4** : convention quadripartite
- **Document N°5** : grille de suivi-évaluation du TSF

\*\*\*\*\*

**Pour en savoir plus**

\*\*\*\*\*

Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens



FRAAP : [information@fraap.org](mailto:information@fraap.org)



OPALE : [tsf@opale.asso.fr](mailto:tsf@opale.asso.fr)