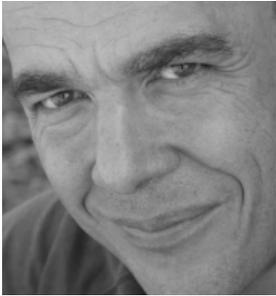


L'art participatif comme vecteur d'une gouvernance innovante La réflexivité au cœur du processus de formalisation (nov 2015)



Philippe Eynaud¹

Cosigné par un chercheur, Philippe Eynaud et un praticien, Sam Khebizi, cet article analyse les conditions d'émergence, de faisabilité et les résultats du processus de transformation de la gouvernance de l'association Les Têtes de l'Art à Marseille.



Sam Khebizi²

Philippe :

– Selon toi, que peut apporter ce travail de réflexion que nous co-signons dans ta propre démarche réflexive ?

Sam :

– Depuis ma formation au CNAM, Conservatoire National des Arts et Métiers³, je suis convaincu de l'intérêt des démarches de recherche-action et de la collaboration avec des chercheurs d'horizons différents. Non pas par intérêt universitaire mais plutôt dans la capacité de ces démarches réflexives à fixer à un instant T nos expérimentations ou le chemin parcouru sur un sujet donné. C'est un jeu de miroir nécessaire à la consolidation ou à la modélisation de pratiques qui resteraient sans cela fragiles et sans capacité de mise en débat, de partage ou d'essaimage. C'est donc un travail utile pour nous même comme pour la communauté d'acteurs associatifs au-delà de notre communauté d'activité et de territoire. En ce sens, l'analyse de notre gouvernance participative rejoint bien les enjeux de ce qui fonde le bien commun et l'espace public.

Philippe :

– Qu'est-ce pour toi qu'une bonne relation entre chercheurs et praticiens en ce qui concerne l'innovation sociale ?

Sam :

– Une relation qui permet un déplacement et une exigence mutuelle. Je reprendrais une citation de Serge Danay (2002) « *[En sociologie] on ne s'intéresse pas à un cas, on se penche sur lui, on se penche d'autant plus qu'on est bien sûr de ne jamais tomber* ». Nous ne sommes pas qu'un cas d'étude. Nous sommes mutuellement contributeurs et bénéficiaires tout en conservant une indépendance nécessaire. Le chercheur doit également nous aider à identifier des éléments clés de nos fonctionnements, à les mettre en perspective, à les critiquer pour mieux se les approprier et les partager.

¹ Maître de conférences HDR, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne

² Directeur de l'association [Les Têtes de l'Art](#)

³ <http://www.cnam.fr> - www.cnam.fr

Objet et enjeux de la démarche

L'objet de cette recherche est de s'interroger sur le processus de formalisation engagé lors d'une démarche d'innovation sociale. Au travers d'une étude de cas, nous montrons comment le développement d'une analyse réflexive en lien avec des partenaires institutionnels non financiers a permis à une association utilisant la pratique artistique participative comme outil de mobilisation des habitants de son territoire de progresser de manière décisive dans la construction de sa gouvernance.

De nombreux travaux ont démontré que les associations sont en capacité de développer des logiques institutionnelles propres à soutenir l'innovation sociale⁴. Cependant l'innovation sociale procède souvent pour les associations d'un jeu complexe. Pour produire de la nouveauté, elles doivent en effet se frayer un chemin entre des logiques isomorphes propres à les rabattre soit sur le modèle de l'entreprise soit sur celui de délégataire de service public⁵. Pour faire face à ce niveau macro social de détermination et maintenir un processus d'innovation spécifique, les collectifs d'acteurs associatifs doivent s'entendre en local sur la nature de leur projet, la forme de leur gouvernance⁶ et sur les conceptions partagées qui sous-tendent leur solidarité⁷. Elles ont besoin pour cela de mobiliser des modes de catégorisation et de conceptualisation originaux. Dandurand note que l'innovation sociale « *émerge plus souvent d'initiatives citoyennes et, en amont ou en aval, des retombées de la recherche en sciences sociales et humaine, voire en arts et lettres* »⁸. Ainsi, à l'instar de l'innovation technologique, l'innovation sociale peut donc bénéficier et se développer dans un échange entre recherches, espaces d'expérimentation, et terrains d'action. Cependant, si cette interaction entre chercheurs et praticiens est fortement documentée dans la littérature en matière d'innovation technologique, elle l'est beaucoup moins en matière d'innovation sociale. L'objet de cet article est donc de s'interroger sur le processus institutionnel d'innovation entretenu par une association avec l'aide des partenaires extérieurs porteurs d'une démarche de savoir et d'expérimentation (nous ne limiterons donc pas ici qu'aux partenaires académiques) pour en comprendre tout à la fois les conditions d'émergence, la faisabilité, et les résultats. La recherche procède d'un double niveau. Il s'agit tout d'abord d'une analyse qualitative classique basée sur une analyse documentaire importante (comptes rendus, études, mél, site web) et vingt entretiens semi-directifs auprès de l'ensemble des parties prenantes. Celle-ci permet de décrire le processus d'institutionnalisation engagé par l'association depuis sa création. Il s'agit ensuite d'un dialogue engagé avec le dirigeant de l'association et un chercheur autour du processus institutionnel engagé pour en dégager les grandes étapes et les limites.

⁴ Klein, J.-L., & Harisson, D. 2007. L'innovation sociale émergence et effets sur la transformation des sociétés. <http://site.ebrary.com/id/10226263>, February 13, 2012.

⁵ Laville, J.-L. 2013. L'association: sociologie et économie. [Paris]: Pluriel

⁶ Laville, J.-L., & Hoarau, C. 2010. La Gouvernance des associations. Paris: [diffusion] Cairn.info.

⁷ Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. 2014. L'innovation sociale. Toulouse: Erès éditions.

⁸ Dandurand, L. 2005, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », Revue française d'administration publique, p382.

De l'art participatif à la gouvernance participative

L'association « Les têtes de l'art » (TDA) se définit ainsi : « *Les Têtes de l'Art, association de médiation artistique fondée en 1996, est une interface d'appui technique au montage de projets artistiques participatifs et collectifs avec une fonction complémentaire d'animation de réseau et de pôle ressource. L'objet initial de l'association est de rendre l'art accessible à tous, dans une logique à la croisée des champs de la culture, de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire. L'association développe une vision de la culture « avec » les publics plutôt que « pour » et concrétise son action autour de trois transversales : une approche pluridisciplinaire, une action trans-sectorielle, un positionnement du local à l'international.* »⁹

On voit ainsi que TDA définit son projet à l'interface d'espaces différents : l'éducation populaire et la culture, l'économie et la solidarité, le montage de projet et l'animation de réseaux, le local et l'international. L'ambition de l'association est par voie de conséquence transverse. Il lui faut « *trouver un équilibre entre le travail de représentation et le travail de mobilisation des acteurs* »¹⁰. Cela pose nécessairement la question de la difficile résolution de contradictions inhérentes au projet. Ainsi, TDA se pose fortement la question de la cohérence de l'action collective : « *L'originalité du mode de traitement relève du fait que l'accompagnement n'est pas assujéti à la contrainte de la discipline artistique, du lieu de mise en œuvre ou du type de public. Un ensemble de temps d'échanges et de services (accompagnement, animation de réseau, plateforme de mutualisation, coopérative de gestion de projets culturels) viennent compléter et enrichir cet accompagnement de projet pour permettre aux adhérents de s'inscrire dans une démarche collective et partagée au-delà de leur propre action.* »¹¹

Dès 1996, l'association établit son projet sur un triple constat :

- La difficile conciliation des logiques d'attractivité territoriale par la culture et les logiques d'action culturelle de proximité impliquant les habitants ;
- le besoin de coordonner une myriade de micro structures culturelles sur le territoire
- une hyperdensité de structures sur le centre marseillais qui pose des problèmes de visibilité, de lisibilité et paradoxalement... d'isolement. Les structures sont prises entre logique de coopération et logique de compétition.

TDA voit dans l'économie sociale et solidaire une opportunité pour rassembler les acteurs culturels au delà de leurs différences. C'est dans ce contexte que l'opportunité est saisie de travailler avec la Cress autour de la nécessité de créer des passerelles, d'accompagner et de valoriser les démarches collectives, et d'asseoir la légitimité et la durabilité de l'action culturelle et citoyenne. Sur son parcours, TDA a bénéficié de plusieurs DLA individuels et collectifs sur de nombreux thèmes (gestion budgétaire et comptable, structuration du projet, outils de communication et gestion des données, analyse stratégique et de GPEC...).

En parallèle, le directeur a suivi une formation en alternance au Arts et Métiers à Paris (Manager de structure à vocation sociale et culturelle- Niveau 1). Cette formation en deux ans a été pour lui l'occasion d'une recherche action sous la direction du chercheur Jean-François Draperi¹². L'objectif du directeur de TDA était de réussir à modéliser les principes d'actions

⁹ Extrait du document Enjeux et Pratiques

¹⁰ Extrait du document Enjeux et Pratiques

¹¹ Extrait du document Enjeux et Pratiques

¹² Maître de conférences au Cnam et rédacteur en chef de la revue Recma

de son association et de réaliser son inscription dans les principes de l'ESS. Il constate en effet que le secteur culturel n'aime pas le formalisme des mécanismes de gouvernance. Au début, à la création de l'association, le directeur de TDA constate avoir un conseil d'administration (CA) de complaisance. Il note un déficit de contre-pouvoir et cela le gêne. La formation au Cnam apparaît pour lui comme un lieu où il va pouvoir puiser des outils conceptuels et pratiques pour affronter les exigences du projet de TDA. Ainsi, après deux ans d'études il engage un processus de transformation des usages dans son association.

Suivant les principes acquis pendant sa formation, le directeur de TDA s'appuie la proposition d'organisation de son association sur **cinq démarches croisées** qui favorisent selon lui une participation réelle et active : **Informer – Partager – Co-construire – Associer – Qualifier**.

Ainsi, se dessine une méthode :

- Information pleine et entière
- Mise en débat
- Espace de prise de décision
- Espace de formation

Cette méthode va être mise en œuvre tant sur le plan formel (CA, AG) que sur le plan informel (événements festifs, convivialité). Le dirigeant de TDA doit faire face à la problématique du dirigeant fondateur : *« Je suis à l'origine de l'association, je cherche à jouer la carte collective, mais je veux tout de même pouvoir garder la main sur le devenir de l'association. Comment explorer cette contradiction ? »* (directeur TDA)

En donnant plus de poids au CA, il se retrouve à plusieurs moments en désaccord avec celui-ci. Il en est ainsi lorsqu'il propose l'intégration de Smart¹³ dans l'association. Le CA refuse et le directeur est conduit à des négociations de plusieurs semaines pour parvenir à l'obtention d'un consensus. Un autre conflit va naître à l'occasion d'un exercice budgétaire déficitaire nécessitant des mesures correctives. Le CA veut obtenir une réduction de la masse salariale. Le directeur s'y oppose et obtient finalement gain de cause. *« C'est sûr que sur les grands axes de développement et d'orientation de la structure, il a une lecture que, de mon point de vue, aucun salarié n'a dans l'association, parce que ça fait 17 ans qu'il a monté cette structure. Il en reste le fondateur. »* (Un administrateur de TDA)

Fin 2008, il engage un chantier sur les enjeux de la gouvernance participative. Il doit arriver à dépasser les réticences des acteurs culturels. Le directeur de TDA déclare : *« Les adhérents et partenaires ne voulaient pas être associé à cela. J'entendais souvent : Pourquoi nous avoir sollicité pour un avis sur la présentation des chiffres ou de l'activité? C'était pas gagné d'avance et souvent pas compris. On a engagé cet effort sur 3, 4 ans »*. Pour convaincre, il s'appuie alors sur un argument de poids : la croissance de l'association a modifié ses besoins. Pour le directeur de TDA, il est temps de passer d'un *« CA de complaisance à un CA de compétence (...) Par exemple, la présidente était ma conjointe. Ce n'était pas possible de continuer ainsi. Quelle règle allait on trouver pour donner du poids au CA plus de poids sans renier pour autant sur ma présence et mon engagement ? »*. Pour cela, il pousse entre autres à la création d'un comité des artistes pour parvenir à mieux impliquer les artistes dans la gouvernance du projet. Il faut dire que si l'association a commencé avec une dizaine d'artistes, ils sont près de 120 en 2008 et que certains d'entre eux veulent aller de l'avant.

¹³ SMart, Société Mutuelle pour artistes, s'est constituée en 1998 en Belgique pour guider les artistes, techniciens et travailleurs intermittents face à la complexité administrative du secteur artistique. Son homologue française en créée en 2008.

Le directeur de TDA fait remarquer : *« L'objet social étant l'art participatif, comment pouvons-nous continuer d'avancer sans gouvernance participative ? L'art participatif, c'était le point de départ. Il faut préciser que nous avons une pratique artistique participative collective c'est à dire que nous recherchons la mise en débat et la confrontation des individualismes. La gouvernance participative est un processus qui dépasse le cadre statutaire des formes juridiques, et qui vise à associer de différentes manières les parties prenantes d'un projet commun à la vision et aux prises de décision qui garantiront la pérennité et l'épanouissement de chacun au sein du projet collectif ».*

Ces propos rejoignent la position d'un chercheur invité par TDA au cours d'un atelier de réflexion. *« Pour ce qui me concerne, je crois que le cadre le mieux adapté est celui des droits humains, car sa rationalité paraît la mieux à même de légitimer les pratiques que l'on appelle maladroitement arts participatifs. Si l'on accepte ce référentiel, il me paraît logique de conclure que les arts participatifs ont bien tort de se qualifier d'arts participatifs. Ils devraient plutôt prendre comme argument la capacité délibérative des personnes (et non la participation des habitants) et affirmer l'universalité de la liberté d'expression artistique. »¹⁴*

Comparer sa gouvernance participative avec celle d'autres associations

En 2009, TDA crée un pôle d'accompagnement pour les petites associations culturelles installées sur son territoire. En développant ce nouveau pôle d'activité, TDA cherche à se diversifier mais aussi à développer ses nouvelles compétences (qualification, mise en débat, information, décision) pour conforter son propre projet artistique. A la même période, TDA est informée que la Claie¹⁵ lance un programme sur la région Paca pour travailler avec des associations (tous secteurs confondus) sur la question de la gouvernance participative. *« Le projet consistait à organiser trois séminaires de travail avec notre partenaire suédois, qui est l'entreprise sociale Basta, qui est une structure qui accueille des ex-toxicomanes, et qui les réinsère au niveau social et professionnel, en leur offrant notamment un travail. »* (Chargée de mission à La Claie)

Dans sa demande de candidature, TDA met en avant tout à la fois le travail déjà engagé et sa volonté de diffusion de ce qu'elle pourra retirer de ce travail commun avec la Claie et d'autres associations. *« Nous avons donc encore beaucoup d'expériences à mener et partager mais nous considérons pouvoir aussi proposer des pistes concrètes que nous avons mises en œuvre. C'est cet équilibre entre capacité d'apport et attentes d'autres expériences que nous mettons en avant dans notre candidature car elle semble bien correspondre aux préoccupations actuelles de notre structure, à l'esprit du projet tel qu'il nous a été présenté et du calendrier présenté, particulièrement serré pour travailler la thématique de la gouvernance participative et qui nécessite selon nous des opérateurs déjà en mouvement sur cette question. De plus, au*

¹⁴ Notes sur l'atelier de Jean-Michel Lucas maître de conférences à l'Université Rennes 2 alias Doc Kasimir Bisou

¹⁵ La CLAIE (Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l'Economie sociale et solidaire) est une association, régie par la loi 1901, créée en 1995. Son objet social s'inscrit dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour accompagner les structures de ce secteur via différents dispositifs (IAE, DLA, RLA, Financement de microprojets). L'association est soutenue et financée par le Fonds Social Européen, l'Etat, la Caisse des Dépôts, le Conseil Régional et des collectivités territoriales.

regard de nos missions de pôle d'accompagnement et de mutualisation, nous nous proposons de participer au terme du projet à l'essaimage du travail réalisé auprès des opérateurs de notre territoire pour en faire bénéficier le plus grand nombre. »¹⁶

Parmi les associations présentes dans le projet, l'association Basta va en effet provoquer une prise de conscience au sein de TDA. *« On s'est rendu compte que la plupart du temps, on se retrouve dans des processus où l'on recueille l'avis des personnes et ensuite plus rien. Basta est exemplaire car cette coopérative travaille avec un public à priori non ré-insérable. Ce qu'il y a de fascinant, c'est que les personnes qui rentrent dans Basta ont accès plein et entier à tous les postes de la gouvernance. Les dirigeants de Basta sont en effet des anciens toxicomanes qui ont été embauchés. » (directeur TDA).*

Par ailleurs, la rencontre avec neuf associations qui ne viennent pas de la culture mais partagent le même souci d'améliorer leur démarche participative va créer une émulation en interne. *« Avec la Claie, on formalise, on continue à formaliser... notre gouvernance ».* (directeur TDA). C'est la volonté du partenaire La Claie : *« Et ce qui est intéressant, c'est qu'on est en train de faire un guide pratique sur la gouvernance participative. Bon là, l'outil est élaboré, c'est un petit outil qui va valoriser le projet et les dix expérimentations. »* (Chargée de mission à La Claie). Tout crée une émulation en interne qui se traduit par une plus grande implication des salariés dans la prise de décision opérationnelle. Celui-ci tend à se rapprocher de celui d'une coopérative. Concernant les décisions stratégiques, un jeu d'aller retour entre le directeur, le CA et les salariés se met en place. Cette démarche se fait à un moment où l'association est particulièrement fragile sur le plan financier : les fonds propres sont négatifs ; deux exercices déficitaires en 2009, 2010 et 2013 remettent en question la politique de stabilisation des postes permanents. TDA fait des efforts importants pour sortir de cette situation et assurer sa pérennité par une amélioration de ses comptes financiers.

Cette situation ne stoppe cependant pas la volonté de TDA d'élargir la base de sa gouvernance participative. Au delà des permanents et des membres du CA, TDA se questionne ainsi sur l'implication des autres parties prenantes au travers du conseil artistique, du comité des usagers de la plateforme de matériel et de manière plus large encore des adhérents. Le comité des usagers de la plateforme a en fait du mal à se mobiliser. Ces adhérents sont plutôt dans une logique de consommateurs de service et peu impliqués dans le projet malgré leur grand nombre. De ce fait, des problèmes de quorum se pose régulièrement. Par ailleurs, malgré là encore un nombre important d'artistes (environ 180 artistes au total mais tous ne sont pas adhérents actifs), le conseil des artistes cherche sa place. *« C'est une instance facultative que l'on a encore du mal à faire vivre »* (directeur TDA)

Le travail engagé avec la Claie va ainsi accélérer une nouvelle modification statutaire de l'association. L'idée de cette révision est de porter sur papier le besoin de formalisation que TDA ressent pour clarifier et conforter l'implication des différentes catégories d'adhérents dans la vie statutaire de l'association.

¹⁶ Extrait de la demande de candidature de TDA auprès de la Claie

Proposer sa gouvernance participative comme un modèle à suivre

En 2013, TDA est contactée par la Fondation européenne de la culture (ECF)¹⁷ à propos du programme « Connecting, Culture, Communities and democracy (CCCD) » que cette fondation développe. L'idée est de conduire au niveau européen une réflexion sur les communautés démocratiques inspirées par des démarches artistiques. TDA est très fière en tant qu'association française de faire partie des six structures sélectionnées au niveau européen. Il ne s'agit plus (comme dans le dispositif de la Claie) d'être accompagné avec d'autres sur le chemin de la gouvernance participative, mais d'impulser des orientations en direction des autres. *« Ce choix de l'ECF est pour nous un marqueur assez fort. Ils nous demandent d'être nous mêmes les porteurs d'objectifs. Nous avons dit que nous souhaitons que sur cette thématique on puisse engager toutes les parties prenantes membres de Têtes de l'art mais aussi tous les représentants culturels du territoire. Le programme va ainsi pouvoir être le support de notre réflexion de notre relation au territoire. »* (directeur TDA)

Tout va très vite ensuite. Des financements sont débloqués pour permettre à TDA d'impulser une rencontre internationale au niveau local : l'IDEA CAMP¹⁸. En octobre 2014, TDA accueille ainsi 23 pays à Marseille. C'est l'occasion pour l'association de pouvoir enfin associer tous les partenaires du territoire autour de son projet. Le programme de l'ECF est calé sur trois ans ce qui laisse le temps pour TDA de recueillir le fruit des actions lancées au niveau local après cette rencontre. Plus de 60 structures locales se déplacent pour avoir des informations sur le programme.

Ainsi conforté dans son rôle de médiateur par l'ECF, TDA a désormais libre champ pour pouvoir exercer sa mission au niveau local avec une légitimité renforcée. TDA est aussi suffisamment mature pour relancer le débat d'idées autour de son action. C'est ainsi que TDA invite des chercheurs (Jean Caune¹⁹, Philippe Henri²⁰, Jean Michel Lucas²¹) lors d'une journée de réflexion sur l'art participatif en avril 2013. En 2014, l'association organise une autre rencontre / atelier avec deux autres chercheurs Claude Paquin et Geneviève Goutouly-Paquin sur le thème suivant : « Au delà de la participation, vers une politique de la relation ». L'objectif de cet atelier est de creuser la question de la participation dans une logique associative. *« On essaye de multiplier les approches recherche action. On a un grand bénéfice à travailler avec des chercheurs... »* (Directeur TDA).

¹⁷ La Fondation européenne de la culture (ECF) inspire et invite le public à construire une vision partagée de la citoyenneté à travers l'Europe. Elle partage et connecte le savoir entre les secteurs culturels européens et s'engage pour les arts à tous les niveaux de prise de décision politique. La Fondation s'efforce, à travers ses programmes, subventions, publications et présence numérique, d'avoir un impact concret sur les politiques et stratégies culturelles européennes. Chaque année, se tient le ECF Princess Margriet Award (50.000 euros), un prix décerné à des artistes et des penseurs dont le travail démontre le potentiel de la culture dans la création d'une Europe inclusive. L'IDEA CAMP s'inscrit dans un programme intitulé « Connecting Culture, Communities and Democracy », structuré autour de six opérateurs culturels européens dont Les Têtes de l'Art sont le seul représentant français.

www.culturalfoundation.eu

¹⁸ L'IDEA CAMP fait partie du « NETWORKED PROGRAMME », une initiative d'une durée de trois ans lancé par ECF qui vise à connecter une myriade d'acteurs du changement qui présentent des perspectives nouvelles sur le rôle de la culture dans les pratiques démocratiques à travers l'Europe.

¹⁹ Professeur émérite à l'université Stendhal de Grenoble, ses travaux recouvrent le domaine des pratiques esthétiques envisagées comme processus de médiation culturelle

²⁰ Maître de conférences, habilité à diriger des recherches, au département Théâtre de l'Université Paris 8 – Saint-Denis

²¹ Jean-Michel Lucas maître de conférences à l'Université Rennes 2 alias Doc Kasimir Bisou

L'ensemble de la démarche porte finalement des fruits en matière de gouvernance participative. En septembre 2014, la réunion de rentrée rencontre un succès encourageant « *Il y a eu beaucoup de monde à cette réunion : 50 personnes environ. Il y avait beaucoup d'anciens et beaucoup de nouveaux. On a des gens qui trouvent toujours du sens à rester avec nous mais on ne se sclérose pas pour autant puisque l'on continue d'attirer de nouvelles personnes.* » A la réunion du comité des artistes, le directeur de TDA propose « *au comité des artistes un vrai budget et un rôle d'animation du réseau. Celui-ci sera proportionnel au nombre d'adhésions. (...) Je cherche maintenant à les responsabiliser.* » (directeur TDA)

En conclusion, l'étude montre comment le point fort de l'association a été de construire son action non seulement sur une proposition artistique particulière – l'art participatif – mais aussi sur ce que Philippe Henri nomme le second pilier « *Encore très largement minoré par les milieux artistiques eux-mêmes et les politiques culturelles publiques (...) il se construit sur la base d'une relation plus symétrique entre professionnels et non professionnels de l'art et travaille constamment sur des questions d'interculturalité. Il met l'action culturelle au coeur même du projet artistique et ne la tient pas pour un simple complément d'une œuvre artistique préalablement produite* »²².

C'est cette idée première qui est au cœur de la démarche d'innovation de TDA. L'innovation sociale naît en effet de la construction d'un lien entre la problématique de l'art participatif et celle de l'action culturelle qui la soutient. La démarche de réflexivité qui va s'engager ensuite autour de cette idée ne va faire que renforcer cette intuition initiale. Il est intéressant de noter que les trois étapes du processus de formalisation que nous avons décrites n'ont pas été planifiées par TDA mais chacune de ces étapes a rendu possible la suivante. Lorsque le directeur de TDA choisit de se former au Cnam, il n'a pas d'objectif préalable bien défini sinon que de développer sa compétence théorique et technique sur le champ associatif. Il ressent cependant qu'il a besoin de structurer son action et par une connaissance qui déborde son secteur d'activité : la culture. Ce secteur ne peut pas en effet lui donner toutes les clés dont il a besoin. Ce premier échange avec l'univers académique inaugure une démarche réflexive qui ne va cesser de se développer et de s'élargir. Dans la 2^{ème} étape en effet, c'est deux personnes de TDA qui rencontrent à travers un acteur relais porteur d'un savoir spécifique (la Claie) d'autres acteurs associatifs autour d'une démarche d'expérimentation croisée. Cette étape est essentielle car elle inaugure véritablement une démarche ouverte de réflexivité pour TDA qui va avoir des impacts forts dans les pratiques de l'association. La 3^{ème} étape légitime de fait le chemin parcouru par TDA et l'autorise à apparaître comme un promoteur d'idées et un modèle à étudier. Les acteurs internes de TDA sont confortés dans l'effort préalablement engagé. Les acteurs externes constatent le renforcement de la position de TDA dans son rôle de médiateur culturel au niveau du territoire local.

²² Henri P. (2011) « Démarches artistiques partagées #1 : des processus culturels plus démocratiques ? », texte sous licence creative commons

Conclusion

On voit donc que les conditions d'émergence du processus sont dû essentiellement à la nature du projet et la confluence de deux champs de questionnement : la culture et la politique culturelle. La faisabilité est essentiellement en lien avec l'engagement réflexif du directeur et son souci d'ouvrir par le dialogue et l'échange la capacité de TDA à remplir sa mission transverse. Au delà du changement de pratiques de gouvernance, les résultats du travail engagé par TDA se traduisent par un renforcement de sa légitimité sur un double niveau. Sur le plan interne, cela a permis de formaliser, conforter, et pérenniser les choix de gouvernance opérés (étape 1 et 2). Sur le plan externe, cela a permis à l'association de développer la confiance avec les acteurs locaux et d'accroître son réseau d'influence (étape 3) qu'ils soient des bénéficiaires ou des financeurs. *« Je salue le professionnalisme de Sam (...) Le projet, quoiqu'en évolution, a de la maturité ; le discours a de la maturité. Dans la relation avec les institutions, il y a peu d'erreurs commises (...) Pour nous, collectivités, techniciens, élus (...), recevoir un dossier des Têtes de l'Art, c'est un plaisir. » « Sur ce quartier, les Têtes de l'Art sont implantés, ils sont reconnus... »* (Chef de la mission Vie Associative au Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur). Ainsi, sans renoncer à son processus d'innovation, l'association a su capitaliser sur sa relation au territoire.